



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale in Lingue e istituzioni economiche e giuridiche dell' Asia e dell'Africa Mediterranea

—

Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Tesi di Laurea

La sfida dei mercati internazionali: l'influenza dei fattori sociali, culturali e politici sulle strategie di marketing

Relatore

Prof.ssa Alessandra Perri

Laureanda

Giorgia Fratarcangeli
Matricola 840207

Anno Accademico
2012/ 2013

Ringraziamenti

Desidero esprimere un sincero grazie alla Professoressa Perri, relatore di questa tesi, per la professionalità, la puntualità, la cortesia e la disponibilità con cui mi ha seguita e aiutata durante la stesura.

Un sentito ringraziamento va ai miei genitori che con il loro incrollabile sostegno economico e morale hanno sempre approvato e incoraggiato le mie scelte, anche quando queste mi hanno portata lontano da casa.

Desidero inoltre ringraziare, sebbene siano troppe da elencare, tutte le aziende che hanno collaborato a questo progetto di ricerca compilando il questionario. Le ringrazio perché, senza conoscermi, hanno voluto dedicarmi 20 minuti del loro tempo, 20 minuti che mi hanno permesso di portare a termine questo lavoro.

Un altro ringraziamento va a Maddalena, Lorenzo, Matteo, Federica e Giorgia, compagni di studi e di vita, con cui ho condiviso momenti felici e altri più difficili. Più che semplici colleghi sono stati per me dei veri amici.

Grazie anche a Rosa, Selene e Valentina, amiche di sempre, il mio porto sicuro, i miei punti di riferimento.

Un ultimo ringraziamento, quello più importante, va a lui che è stato per me compagno, amico, fratello, insegnante. Lo ringrazio per il suo contributo tecnico che mi ha aiutata nella stesura dell'ultima parte della tesi. Lo ringrazio perché per me ha preso treni e aerei, per far sì che io potessi continuare a fare quello che più mi piaceva fare. Lo ringrazio perché c'era a gran parte dei miei esami, perché ha studiato con me quelli più difficili, perché ha pianto con me per quelli andati male e gioito per quelli andati bene.

Grazie Marco. Questa tesi è dedicata a te.

绪论

这篇论文中，我想阐述一下对于国际营销和跨文化的观点，这两部分对于当今一个国家实现国际化尤为重要。当然其中涉及到社会，政治以及文化等多方面的因素。全球战略是跨国公司从全球角度出发，合理安排有限资源，抓住全球性机遇，进行全球性选择和部署，确定全球性战略目标。决策者不受民族、国家的限制，考虑在全球范围内实行资源的最优化配置，取得最佳的长期总体效益：换言之，它是跨国公司在变动的国际经营环境中，为求得长期生存和发展而做出的总体的长远的谋略。每个国家的企业与企业家们为了让自身的发展更国际化以及为开阔自己眼界，大部分企业会选择投资国际化以汲取更多养分，在新的国家投资，生产甚至销售。为挤进国际化市场也尤其困难，必须顺应了解当地市场的变化，比如市场的特性文化，政治，和经济等方面的影响。必须充分地了解为适应和拓展市场做好万全的准备。随着全球经济一体化，营销需要在不同跨背景文化下同时进行。虽然世界与人们之间的距离越来越小了，但是由于各区域的文化不同使得距离缩小并骤然全失，企业要跨越不同的文化环境，在不同的文化体系内进行营销活动，从而产生一种新型的跨文化营销。

在跨文化营销中一个最突出的一个问题：文化差异 文化是人类在社会历史发展过程中所创造的物质财富和精神财富的总和，它包括诸如信仰、价值观、宗教、社会行为方式、美学、艺术、风俗习惯等。这些文化差异不仅表现在价值观、宗教和风俗习惯上，还更为直接地表现在语言、时间、空间、颜色、数字、现实主义、存在意识和食物偏好上。绿色在汉语中象征着生命、春天、安全、和平，在英语里表示没有。正如我以前说过，挤进国际化过程是不容易的。市场进入模式的选择也是非常重要的。社会情况，经济环境，政治因素，文化特点也可能影响市场进入模式的选择。所以在海外市场进入模式选择的影响因素中，国际化经验是非常重要的因为企业国际化经验反映在国外销售额。所以在论文的第一部分我介绍一下国际化的利弊。国际化为什么会失败？国际化为什么会成功？国际化的好处肯定不少，包括成本优势，分散风险，提高市场竞争力，获取新知识。还有别的优点，比如说科学技术进步和生产力的发展。国际化允许资源和生产因素在世界的合适分配，允许资本和产品在世界移动，允许科技在全球性的发展，允许更发达地区经济的显影，这是人类发展进步的表现，也是世界经济发展的不可避免的结果。我们可以说，每个企业不能有狭隘的观点，一定要有全球的观点。虽然国际化的优点很多，但是缺点也不少，比如说对进口的限制，员工培训，难以进入分销渠道。在大多数时候，国际化不能在短时间内赢利，对很多的企业可能就意味着国际化中途夭折。在大多数企业看来，如果它们不能在短时间内实现海外市场的赢利，这个国际化就一定是失败的。企业形象对市场的影响是非常重要的，并且也可以带来一些大的

问题。我们说过国家品牌形象的影响是一个非常重要的因素。企业品牌必须建立强烈的国际影响力；其全球市场地位也需要稳定。在外国市场建立自己品牌的强烈影响力比较困难，企业必须雇用大量的资源和能源。所有的这些因素都可能会阻碍那些想国际化的企业。国家风险也是一个考虑到的因素，其实国家风险指在国际经济活动中，由于国家的主权行为所引起的造成损失的可能性。所以可以影响国际化的因素一定不少，企业要国际化需要评估所有的优缺点 在这个部中分谈谈我刚才说的问题。

在接下来的部分，我将专注于论文的主要目的：了解文化差异是否构成进入障碍，或者为公司带来竞争优势。我已经说，随着企业实力的不断壮大以及国内市场的逐渐饱和，有远见的企业家们开始把目光投向意大利本土以外的全球海外市场。在这种情况下，国际和跨文化交际成为一种必然。然而，一般来说 在国外市场 一家公司不熟悉文化，政治和经济的因素，所以一家公司要面临很高的风险。由于所有这些原因，制定有效的营销策略是不容易的。我认为，对于 国际营销人员 进行 跨文化培训 ，也是预知和解决 文化问题 的有效方式，其实跨文化培训可以改善人们对不同文化情况的反应和适应能力，这样不同文化背景下人群之间的沟通是容易的。让营销人员认识一个市场的文化和特点是非常重要的，通过这个测量可以避免企业在进行跨文化营销中可能出现不愉快的问题，提高 市场调研 质量也是非常重要 ，因为通过调研，你可以学习更好的文化差异,同时也可以避免文化差异带来的企业内部问题。

我在论文的第二部分讨论过这些问题。在论文的第三部分我谈谈市场营销研究的重要性和怎么设计企业产品。随着全球化的到来，企业面临着许多困难， 实施不同营销策略，也要寻求标准化和适应之间的连续性。为了了解文化的变数，市场调研是非常重要的。对于一个成功营销方案的策划市场调查是非常重要的。市场调查就是指市场数据的收集和记录。通过市场调查你可以了解市场的现状及其发展潮流，为市场预测和营销决策提供有效和相关的资讯。市场调查的内容很多，比如说有市场环境调查，它们包括政策环境、经济情况、社会文化特点的调查。只有通过市场调查，公司才能可以了解市场的特点。市场调查数据收集方法包括观察法，询问法，实验法等等。在信息收集中，为提高调研效果，还可以采用其他调研方法作为补充，比如说电话咨询、问卷调研、行业拜访等。实地调查结束后， 一家公司可以开发一个营销策略。市场环境的文化差异在企业策划营销策略中可以带来一些大障碍。为了了解营销环境中的文化差异，那就需要知道文化的不同方面，包括 物质文化 、语言文化、宗教信仰、习惯、 价值观念。这些方面都是非常重要的。想开始国际化进程的企业把它们要

了解的很好。文化传统，历史传统和文化传统 都 也是非常重要的。各国的民族精神、能影响消费者的习惯；文化观念是一种社会心理，从消费者的 购买习惯 、观念、价值观念到消费者的 思想方法、需求心里和满意度部被企业考虑。出于所有这些因素，，产品必须体现消费者的质量，必须体现消费者的心声，必须体现消费者的文化潮流。另外，一种新的社会时尚常常决定了当时的文化趋势，一家要考虑到每个国家的文化都不是静止的、古板的，反过来它在慢慢地变化着。因此，一旦形成一新文化潮流 可以影响市场的特点，市场的需求，笑非笑和的新期望，消费者的新品味。一个有效的营销策略必须支持这些变化。文化对人的影响是很明显的，这就是说不同国家和地区的消费者 常常是通过 购买行为的习惯表现出其所属的文化社会。因此，进行 国际市场营销 的时候，一定要生产一个定制的产品以适应他们的文化的特点。不同文化背景下的人可能有不同的观，比如说可能有不同的政治观点，可能有不同的宗教观点 不同的审美观念，等等。因此产生的需求也不会一样的，如果企业本着一致的原则来设计产品，那么有可能性在某国的消费者对这个产品不感兴趣。只有充分满足消费者期望,才能使企业在国际环境中很竞争力的。因此，营销组合必须考虑到国际化的需要，有效地协调其要素（产品，价格，分销/销售，沟通，促销等）。在国际环境中有效的营销组合策略应忠实履行消费者的需求。一家企业应该采取适当的价格，组织一个高效的配送，加工引人注目的促销信息。只有通过这些措施，营销策略才能成功。

我的论文的最后部分，我会让我的论文比较实用，分析意大利公司国际化的调查结果。

这项调查是与国际管理的研究小组一起进行。放置在不同行业的 意大利企业完成了调查问卷。通过这项调查，你可以看到不同国家的特点影响了这些企业的国际化战略，如何这些企业面临着新的市场挑战。在这个部分中我具体地分析我之前已经讨论过。

Indice

Introduzione	8
Parte 1: Internazionalizzazione: i pro e i contro	11
1.1 Internazionalizzarsi: il nuovo contesto economico	11
1.2 I motivi per diventare internazionali.....	12
1.2.1 Vantaggi di costo.....	12
1.2.2 Aumento della competitività sul mercato	13
1.2.3 Diversificazione del rischio	14
1.2.4 Accesso a nuove conoscenze e risorse.....	15
1.3 I costi e i rischi dell'internazionalizzazione	16
1.3.1 Restrizioni all'importazione	16
1.3.2 L'organizzazione del personale	18
1.3.3 Canali di distribuzione	20
1.3.4 Rischio paese	21
1.4 Modalità di entrata	22
1.4.1 Esportazione	23
1.4.2 Ingresso attraverso accordi strategici	24
1.4.3 Proprie filiali di produzione e/o vendita all'estero	26
Parte 2: Internazionalizzazione: marketing e cultura	27
2.1 La necessità di una comunicazione internazionale e interculturale	27
2.1.1 Il marketing come prodotto dell'internazionalizzazione	27
2.1.2 Marketing interculturale	29
2.1.3 Letteratura e cultura: il modello di Hofstede	30
2.1.4 Mondo globale, culture locali.....	33
2.2 Variabili legate all'entrata nei mercati esteri.....	35
2.2.1 Liability of foreignness	36
2.2.2 Liability of outsidership	38

2.3 Altre importanti variabili	42
2.3.1 Caratteristiche sociali	42
2.3.2 Situazione politica	49
2.3.3 Situazione economica	54
Parte 3: Programmare il marketing internazionale	56
3.1 La ricerca di marketing in un ambiente internazionale	56
3.1.1 La ricerca di marketing in un ambiente interculturale	56
3.1.2 Metodi e implicazioni culturali nella ricerca	57
3.2 Strategie di marketing internazionale	63
3.2.1 Il marketing mix per il mercato globale	64
3.2.2 Marketing mix: standardizzazione vs adattamento	72
Parte 4: Internazionalizzazione e marketing. I dati del questionario	77
4.1 Il questionario	77
4.2 Le aziende	77
4.2.1 Alcune informazioni generali sulle aziende	78
4.3 Modalità d'entrata	82
4.4 Ricerca e analisi	85
4.5 Strategie di business e marketing	86
4.6 Aspetti e fattori legati ai mercati esteri	89
4.7 Giudizio di performance	90
Conclusioni	93
Appendice	97
Riferimenti bibliografici	101
Sitografia	105

Introduzione

L'internazionalizzazione è un concetto che si estende a diversi aspetti della struttura sociale, politica, economica e culturale di un paese. Imprese e imprenditori sono sempre più portati ad allargare i propri orizzonti, a investire, vendere, produrre in paesi anche molto diversi dal loro. Un processo, questo, che mette in gioco un numero sempre più elevato di risorse e fonti d'impiego.

Il processo di internazionalizzazione e la sempre più elevata complessità tecnica delle attività di comunicazione richiedono l'utilizzo di una pluralità di strumenti che implicano conoscenze che vanno ben oltre a quelle esprimibili dalla singola impresa e che spesso necessitano la profonda comprensione del contesto culturale del paese importatore.

In questo contesto, lo sviluppo di un programma di marketing ad hoc assume un'importanza fondamentale.

La presente tesi prende in oggetto i concetti di marketing interculturale e internazionale, definendone ruolo e caratteristiche di sviluppo, e mettendone in luce la crescente importanza nei mercati attuali, a fronte di una sempre più frequente espansione delle attività delle imprese oltre confine.

Nella prima parte della trattazione analizzerò brevemente i motivi che spingono o dovrebbero spingere un'azienda a "diventare internazionale" e quelli che, d'altro canto, potrebbero rappresentare una barriera all'entrata.

Dopo questa premessa generale, mi focalizzerò sullo scopo principale della tesi, quello di comprendere, in primo luogo, se le diversità culturali, oltre a rappresentare una barriera all'entrata, possano costituire un vantaggio competitivo per le aziende, e in seguito capire come queste condizionino la cultura d'impresa e, più in generale, la gestione dell'azienda e delle relative attività.

Sono sempre più numerose le imprese che vanno estendendo la loro attività oltre i confini nazionali, per poi addirittura divenire vere e proprie imprese multinazionali. In tali circostanze, una comunicazione internazionale e interculturale diventa una necessità.

Tuttavia in un mercato estero, generalmente, un'azienda ha meno familiarità con le condizioni culturali, politiche ed economiche. Molte di queste differenze trovano radice nelle caratteristiche specifiche del paese stesso. Ecco perché un'azienda, chiamata a confrontarsi a livello internazionale, dovrà affrontare un grado d'incertezza e rischio elevato.

Anche se lo sviluppo di un programma di marketing può essere sostanzialmente lo stesso sia per il mercato interno sia per quello estero, in quest'ultimo caso la sua realizzazione può porre dei problemi particolari spesso derivanti da differenze culturali, linguistiche, politiche, geografiche che esistono fra vari paesi, nonché problematiche derivanti da determinate caratteristiche della popolazione con le quali il management può avere scarsa familiarità.

Questi argomenti verranno trattati nella seconda parte dell'elaborato, mentre nel terzo capitolo mi concentrerò sulla progettazione del marketing internazionale, passando ad analizzare le diverse strategie che l'azienda sceglie di adottare per far fronte a un mercato e a delle esigenze di mercato differenti dal proprio paese d'origine.

Con l'avvento della globalizzazione le imprese devono affrontare molteplici difficoltà e mettere in atto politiche di marketing diverse per conciliare le economie di scala tipiche delle strategie globali e i benefici derivanti dall'adattamento locale, ricercando così un continuum tra standardizzazione e adattamento. In tale contesto è necessaria una visione aperta e dinamica della comunicazione, che si collochi in una posizione di trasversalità rispetto all'assetto organizzativo, gestionale e decisionale dell'azienda, che si rivolga a un numero diversificato di pubblici, e che prenda atto delle differenze culturali ed economiche tra l'Italia e il paese ospitante.

Infine il quarto capitolo mira a dare un risvolto pratico al presente lavoro, riportando i risultati dell'indagine sui processi di internazionalizzazione delle imprese italiane, condotta assieme al gruppo di ricerca dell'International Management to Asia Laboratory dell'Università Ca' Foscari. Il questionario sul processo d'internazionalizzazione delle imprese italiane è stato sottoposto ad aziende italiane

collocate in diversi settori, al fine di individuare le potenzialità e i problemi legati ai mercati esteri, lontani e vicini, e comprendere come questi abbiano condizionato l'operato delle aziende in questione.

Parte 1: Internazionalizzazione: i pro e i contro

1.1 Internazionalizzarsi: il nuovo contesto economico

Perché internazionalizzare la propria azienda è oggi importante? E soprattutto cosa significa? Uno dei punti di forza di molte aziende è la capacità di essere competitive in un mercato globale oltre che in quello d'origine. Molto spesso "internazionalizzarsi" significa delocalizzazione produttiva, ossia la dislocazione del processo produttivo in un'area geografica diversa rispetto a quella dove l'azienda ha sempre operato. La convenienza economica è spesso il motore principale che spinge le aziende a guardare fuori dai confini nazionali, alla ricerca del risparmio sul lavoro e del massimo profitto.¹ Il costo di ogni singolo lavoratore sul mercato italiano diventa spesso insostenibile, soprattutto per quelle aziende medie che muovono il motore dell'industria italiana. Lo scopo principale dell'imprenditore italiano è ottenere un concreto vantaggio comparato, cercando condizioni che permettano di lavorare a costi più bassi e attraverso un complesso di regole (sindacati più flessibili, tassazione più sostenibile), know-how specifico e consuetudini che rendono un paese più appetibile di altri. Lo stallo del mercato nazionale sta spingendo molte imprese a cercare nuove opportunità all'estero in risposta alla perdita di quote nel mercato interno, dove nuovi e forti competitors stranieri hanno avviato una vera e propria battaglia dei prezzi che non può essere vinta da chi produce in Italia. Accade spesso che si trasferiscano all'estero le attività a monte, le attività critiche a più elevato valore aggiunto (es. ricerca e sviluppo, progettazione e design, comunicazione e marketing e vendite) o le fasi produttive che richiedono risorse altamente specializzate e competenze difficili da replicare.² Per chi fosse interessato a sperimentare queste nuove modalità è utile individuare, tra le tante possibili, la più idonea all'internazionalizzazione della propria azienda. La strada oggi più percorsa, perché più semplice e che richiede investimenti minori consiste in partnership e accordi non equity (senza investimenti in quote azionarie) con terzi. L'importante è trovare un interlocutore affidabile e con cui si instauri un

¹ Vittori, R., *Export, delocalizzazione, internazionalizzazione: un'opportunità delle aziende italiane per superare la crisi*, Milano, Franco Angeli, 2013, p.47.

² Vasapollo, L., *L'uomo precario nel disordine globale*, Milano, Jaca Book, 2005, p.82.

rapporto di fiducia reciproca. Questa modalità richiede spesso degli agenti locali che conoscano bene il mercato, la lingua delle negoziazioni e il grado di accettazione di un prodotto nel paese obiettivo. Lo svantaggio è che il rapporto tra il produttore e il mercato finale sarà filtrato e non vi sarà crescita di know-how per l'azienda. Un altro modo per internazionalizzare la propria azienda è quello di investire direttamente all'estero con partecipazione al capitale di un'impresa locale (es. partecipazioni minoritarie, joint venture, filiali interamente controllate, ecc.). Questa formula è senza dubbio più rischiosa e richiede investimenti maggiori oltre che competenze e personale specializzato. Qualunque sia la scelta, prima di prendere qualunque decisione, è necessario compiere attente analisi del mercato estero, della stabilità politico-economica e socio-culturale.³ Oltre alla conoscenza delle lingue, che non è cosa da poco, occorrono conoscenze in materia di prassi doganali e bancarie, metodologie commerciali, storia e cultura dei paesi con i quali si è interessati a intrecciare relazioni commerciali. Persino i costumi diversi dai nostri potrebbero causare l'insuccesso dell'intera operazione.

1.2 I motivi per diventare internazionali

Intraprendere un'attività all'estero, o puntare all'internazionalizzazione di imprese esistenti, consente di cogliere una serie di importanti vantaggi che spaziano dal breve periodo al lungo periodo. Alcuni di questi vantaggi sono facilmente individuabili e riguardano i risultati ottenibili in termini di volume d'affari e contribuzione. Altri sono meno immediati, ma altrettanto importanti: si riferiscono all'aumento della competitività e della possibilità di costruire barriere nei confronti della concorrenza. Di seguito sono analizzati nel dettaglio alcuni di quei fattori che spingono, o dovrebbero spingere, un'impresa a investire sull'internazionalizzazione.

1.2.1 Vantaggi di costo

Grazie all'apertura dei mercati si è passati rapidamente da una situazione in cui le imprese producevano nel proprio paese e commercializzavano i loro prodotti grazie a un mediatore, allo stadio attuale in cui, grazie all'internazionalizzazione, le imprese disarticolano sempre

³ Buckley, P., Ghauri, P., *Internationalization of the firm*, London, Thomson, 1999, pp.3-4.

più i rami della propria attività produttiva, delocalizzando i processi di lavoro. E' opportuno evidenziare come la delocalizzazione italiana abbia interessato alcuni settori produttivi e alcune aree geografiche piuttosto che altre. In tal senso i settori maggiormente coinvolti sono il tessile, l'abbigliamento, il settore della meccanica e delle apparecchiature elettriche, quello della lavorazioni di materiali come il vetro, la plastica e così via. Le aree geografiche verso le quali si è indirizzata la delocalizzazione italiana sono rappresentate dai paesi dell'Europa centrale e orientale, ma anche dall'Asia. Quanto alle motivazioni, la ragione principale che spinge l'imprenditore italiano a delocalizzare è la ricerca di una maggiore competitività di costo, in particolare nel caso di produzioni imitabili e ad alta intensità di lavoro, rispetto alle quali la pressione concorrenziale internazionale ha determinato una crescente tensione sul versante dei prezzi.⁴ Oltre a disporre di manodopera a basso costo, alcuni paesi adottano dei regimi fiscali sulle imprese molto più convenienti rispetto a quelli italiani.⁵ Altri importanti motivi possono essere la presenza di materie prime vicine al luogo di produzione, di leggi meno restrittive sulla salvaguardia dell'ambiente e la possibilità di poter disporre di energia a un costo contenuto. Per le imprese che operano nella fascia medio-bassa del mercato, la delocalizzazione è spesso utilizzata per compensare lo svantaggio derivante dall'elevato costo del lavoro. Nei settori nei quali l'internazionalizzazione si verifica mediante investimento diretto anziché esportazione, i principali vantaggi di costo derivanti dall'operare su scala internazionale derivano anche dalle economie di replicazione e di scala di attività basate sulla conoscenza, incluse le competenze organizzative. Quando un'impresa crea un'attività o un prodotto basati sulla conoscenza, il costo di produzione è minimo rispetto a quello iniziale sostenuto per lanciare l'attività.⁶

1.2.2 Aumento della competitività sul mercato interno

Le aziende multinazionali dispongono di un vantaggio strategico cruciale rispetto ai propri concorrenti con obiettivi limitati al mercato interno: le multinazionali possono impegnarsi

⁴ Aiello, G., *L'internazionalizzazione delle imprese del dettaglio*, Milano, Franco Angeli, 2005, p.58.

⁵ Rizzi, P., Quintavalla, L., *La competitività territoriale tra sviluppo endogeno e apertura del sistema locale*, Milano, Franco Angeli, 2005, p.102.

⁶ Grant, R., *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Bologna, Il Mulino, 2011, pp. 455-456.

in battaglie cooperative di conquista nei singoli mercati nazionali usando le proprie risorse generate in altri mercati nazionali. Spesso, operare in altri mercati, implica mettere in atto politiche di prezzo predatorie nel mercato nazionale: ovvero tagliare i prezzi in modo da spingere gli altri competitors fuori mercato. Molte imprese che operano all'estero utilizzano liquidità generata in altri mercati per finanziare campagne promozionali e commerciali aggressive. Le vendite dipendono sia dalla dimensione del mercato di riferimento, sia dalla competitività dell'azienda nei confronti dei concorrenti. Le caratteristiche necessarie alle aziende per competere sui mercati internazionali, per l'esperienza, le competenze e le risorse acquisite, andranno a costituire un vantaggio competitivo importante nei confronti di quelle aziende che limitano la loro area di attività al mercato italiano.⁷ La crescente globalizzazione dei mercati fa sì che nessuna azienda possa permettersi di rimanere chiusa nel proprio mercato: se non siamo noi a competere sui mercati esteri, prima o poi saranno le imprese straniere a venire a farci concorrenza sul mercato italiano. L'esperienza della competizione sul mercato internazionale, accuratamente progettata e gestita nelle migliori condizioni, consente alle aziende di costruirsi i mezzi finanziari e le competenze manageriali per competere con i concorrenti stranieri anche sul mercato domestico.

1.2.3 Diversificazione del rischio

La diversificazione è una strategia aziendale incentrata sulla crescita e lo sviluppo di nuovi prodotti o l'ingresso in nuovi mercati. L'internazionalizzazione deve essere considerata, in questo caso, in un'ottica prettamente strategica da parte dell'azienda. Tale scelta, infatti, potrebbe dare all'impresa l'opportunità di limitare il rischio correlato alla propria attività, spostando una parte di questa all'estero, stabilizzando così i risultati attraverso la combinazione di business con caratteristiche e peculiarità diverse.⁸ L'internazionalizzazione, intesa come diversificazione del rischio aziendale, riduce senza dubbio la dipendenza dell'impresa da un unico mercato e rappresenta un'arma in più per far fronte a periodi di

⁷ Marangoni, G., Solari, S., *Aggregazione industriale e internazionale della produzione*, Milano, Wolters Kluwer Italia, 2009, pp.9-11.

⁸ Renda, F., Ricciuti, F., *Tra economia e politica: l'internazionalizzazione di Finmeccanica, Eni ed Enel*, Firenze, Firenze UP, 2010, p.81.

congiuntura sfavorevole e recessione che possono colpire determinati settori e determinati paesi. A tal proposito possiamo far riferimento al caso di Cementir Holding, società italiana del gruppo Caltagirone specializzata nella produzione di cementi e calcestruzzo. Nonostante il significativo calo dei consumi di cemento e calcestruzzo, dovuto soprattutto alla forte contrazione del settore italiano delle costruzioni e delle infrastrutture, la Cementir è riuscita nel 2012 a far registrare un fatturato positivo grazie al buon andamento delle vendite in altri paesi in cui l'azienda opera e a un lieve aumento delle esportazioni.⁹

1.2.4 Accesso a nuove conoscenze e risorse

Una strategia globale non richiede necessariamente di collocare le attività produttive in un luogo e di distribuire il prodotto su scala mondiale. Scegliere di internazionalizzarsi implica anche lo sfruttamento delle opportunità associate al localizzare le diverse attività in luoghi differenti. Le aziende internazionalizzano perché sono alla ricerca non solo di opportunità di mercato, ma anche opportunità di risorse, prime fra tutte procurarsi materie prime a basso costo.¹⁰ Sempre più spesso, tuttavia, uno degli obiettivi che spinge l'impresa a guardare oltre i propri confini nazionali è quello di accedere a nuove conoscenze. Le aziende produttrici di semiconduttori, per esempio, determinano la localizzazione delle affiliate all'estero in base all'eventuale conoscenza esistente nel paese ospite.¹¹ Ghemawat ha definito questo tipo di sfruttamento delle differenze fra paesi come *arbitraggio*.¹² Sebbene questo termine si riferisca generalmente a quelle strategie che prevedono il trasferimento di attività all'estero, alla ricerca di manodopera a basso costo, negli ultimi anni l'arbitraggio tende sempre più a sfruttare particolari conoscenze disponibili in vari luoghi. I benefici di apprendimento che hanno origine dal processo di internazionalizzazione non si riferiscono solo alla possibilità da parte delle imprese di accedere a conoscenze localizzate, ma anche all'integrazione di conoscenze provenienti da

⁹ Valentina Sorrenti, *La diversificazione geografica salva Cementir, utile a 16,5 milioni*, in "Milanofinanza.it", 2013, http://www.milanofinanza.it/news/dettaglio_news.asp?id=201303071644299332&chkAgenzie=TMFI, 22/11/2013.

¹⁰ Caroli, M., Fratocchi, L., *Nuove tendenze nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese minori*, Milano, Franco Angeli, 2000, p.60.

¹¹ Almeida, P., *Knowledge Sourcing by Foreign Multinationals: Patent Citation Analysis in the Us Semiconductors Industry*, *Strategic Management Journal*, 17 dicembre 1996, pp.155-165.

¹² Ghemawat, P., *The Forgotten Strategy*, *Harvard Business Review*, 2003, pp. 76-84.

paesi differenti e alla creazione di nuova conoscenza grazie all'esperienza in ambienti nazionali diversi. Questa capacità da parte delle aziende di sviluppare conoscenze in molti luoghi, elaborarle e trasferirle al di fuori dei confini nazionali, può rappresentare uno dei principali vantaggi a loro favore rispetto alle aziende che operano, invece, su scala nazionale¹³.

1.3 I costi e i rischi dell'internazionalizzazione

Il percorso dell'internazionalizzazione, sebbene prometta numerosi vantaggi ed effetti positivi per l'azienda, richiede un'attenta valutazione di alcuni rischi che rappresentano ulteriori sfide da gestire. Gli elevati costi fissi necessari a effettuare investimenti e i costi legati all'ingresso nei mercati esteri sono alcuni dei fattori che rendono più controverso il processo d'internazionalizzazione. Verranno analizzati i costi legati alle modalità d'ingresso nei mercati esteri più avanti, di seguito invece sono elencate e descritte in sintesi alcune variabili che potrebbero rappresentare un ostacolo per quelle imprese che intendono penetrare un nuovo mercato.

1.3.1 Restrizioni all'importazione

Alcune delle problematiche più rilevanti per le imprese che effettuano operazioni commerciali con l'estero, sono le tasse e i dazi che colpiscono le merci importate ed esportate fuori dal Paese.¹⁴ Questa è una questione complessa poiché sia le tariffe che le normative possono essere diverse a seconda del prodotto, della zona geografica e dell'interpretazione dell'ufficiale con cui si ha a che fare. Dazi, quote all'importazione e altri tipi di restrizioni possono ostacolare i flussi del commercio internazionale. Queste misure sono generalmente introdotte da quei paesi che vogliono accrescere la propria autosufficienza o che intendono portare avanti strategie protezionistiche, e possono costituire un grande ostacolo per chi intende avviare un processo d'internazionalizzazione. La Russia, ad esempio, ha imposto un divieto totale all'importazione di prodotti vegetali,

¹³ Gupta, A. K., e Govindarajan, P., *Knowledge Flows within Multinational Corporations*, Strategic Management Journal, 21 aprile 2000, pp. 473-496

¹⁴ Vittori, R., *Export, delocalizzazione, internazionalizzazione: un'opportunità delle aziende italiane per superare la crisi*, Milano, Franco Angeli, 2013, p.98.

cioè frutta e verdura, dal Pakistan e alla fornitura di carne e latticini dalla Grecia. Il governo iraniano, per citare un altro caso, ha bloccato l'importazione di 75 beni di lusso, per un totale di più di 2000 diversi prodotti, in risposta alle sanzioni economiche da parte della comunità internazionale. Inclusi tra questi prodotti di lusso vi sono telefoni, orologi, gadget tecnologici, abbigliamento, cosmetici, caffè.¹⁵

IL CASO

CINA, maxi dazi per le auto d'importazione oltre i 2000

La manovra potrebbe essere introdotta come una ritorsione per l'aumento di dazi doganali da parte dell'Ue sulla tecnologia solare cinese. Per ritorsione contro l'aumento di dazi doganali da parte dell'Ue sulla tecnologia solare cinese, Pechino potrebbe aumentare i dazi sulle importazioni di auto europee con una cilindrata superiore a due litri. Il timore è stato espresso dall'Associazione dei costruttori europei dell'auto (Acea), ma anche dal quotidiano economico francese 'Les Echos', che fa riferimento a non meglio precisate fonti europee. Un portavoce dell'Acea ha affermato che la Cina potrebbe aumentare provvisoriamente i tassi doganali sulle auto di importazione europea con una cilindrata oltre i due litri. Il portavoce ha aggiunto che, se nel frattempo non si arriverà ad un miglioramento del clima politico tra l'Ue e Pechino, la Cina potrebbe presumibilmente adottare misure di ritorsione per l'aumento dei tassi che colpiscono le importazioni in Europa della sua tecnologia solare. La Germania aveva manifestato forti perplessità sull'aumento dei dazi Ue per il solare di provenienza cinese, pur votando poi per la loro adozione in sede europea, quando la misura era stata presa all'unanimità dai 27 Paesi aderenti. Sotto il titolo "La Cina minaccia di tassare le berline tedesche" il giornale francese spiega che dopo l'annuncio di una procedura riguardante il sospetto di dumping sui vini europei in arrivo in Cina, che colpirebbe soprattutto Francia e Italia, adesso potrebbe essere la volta della Germania a venire colpita da eventuali ritorsioni da Pechino.

¹⁵ Vittorio Nigrelli, *Teheran vieta l'importazione di beni di lusso, inclusa la carta igienica*, in "thetweeter.com", 2012, <http://thetweeter.wordpress.com/2012/11/09/teheran-vieta-limportazione-di-beni-di-lusso-inclusa-la-carta-igienica/>, 30/11/2013.

L'anonimo informatore del giornale parigino afferma che "il primo colpo è stato riservato a Francois Hollande, adesso tocca ad Angela Merkel", poiché a venire colpite sarebbero in particolare Audi, Bmw, Mercedes e Porsche. 'Les Echos' scrive infatti che sulle 250mila auto esportate ogni anno in Cina "una gran parte è costituita da auto di grossa cilindrata, con le case tedesche che si ritagliano la parte del leone". "Oltre ai costruttori tedeschi", conclude il giornale, "bisogna anche citare Bentley e Ferrari".¹⁶



Figura 1: Ferrari in Cina. Fonte http://www.adnkronos.com/IGN/News/Economia/Ferrari-sempre-piu-rosso-Cina-in-un-paio-danni-a-quota-500-auto-vendute_311685508650.html

1.3.2 L'organizzazione del personale

Una delle problematiche legate all'internazionalizzazione produttiva e commerciale dell'impresa è rappresentata dalla scelta dall'organismo personale, che deve essere in grado di gestire i processi di internazionalizzazione e deve essere conoscitore del mercato locale. Tuttavia, anche una scarsa cultura dell'internazionalizzazione propria delle risorse umane impiegate nelle imprese, che si manifesta nella scarsa disponibilità a viaggiare

¹⁶ (autore sconosciuto), *Cina, maxi dazi per le auto di importazione oltre i 2000*, in "la Repubblica", http://www.repubblica.it/motori/auto/sezioni/attualita/2013/06/07/news/cina_maxi_dazi_per_le_auto_di_importazione_oltre_i_2000-60593905/, 25/11/2013.

oppure nella non buona conoscenza delle lingue straniere, può pregiudicare l'intero progetto. Le caratteristiche che l'organismo personale di un'impresa sulla via dell'internazionalizzazione assume sono importanti nel determinare la spinta iniziale verso l'espansione all'estero, soprattutto quando l'azienda si orienta verso modalità di internazionalizzazione dirette. Un'impresa che decide di penetrare un nuovo mercato deve anche scegliere a chi far gestire le proprie attività.¹⁷ A tal proposito, l'impresa può orientarsi tra soluzioni diverse; se prevale un orientamento etnocentrico, la tendenza è ad assumere personale proveniente dalla casa madre e ad adottare strategie e competenze elaborate all'interno di questa, escludendo il coinvolgimento del personale locale. Tra i problemi tipici di questa situazione vanno ricordati la scarsa familiarità con l'ambiente, difficoltà d'integrazione, scarsa propensione a impegnarsi su progetti di lungo termine, preoccupazione legate al rientro nel proprio paese. Una soluzione intermedia che l'azienda può scegliere di adottare è quella di offrire alcune posizioni al personale locale. Anche in questa ipotesi, tuttavia, esistono difficoltà di gestione dovute al fatto che è più complicato creare un comune orientamento tra i manager se questi non provengono dall'azienda centrale. L'orientamento geocentrico è di norma adottato dalle imprese di grandi dimensioni e dalle multinazionali, mentre le piccole e medie imprese preferiscono inviare manager della propria nazionalità a gestire le attività internazionali. Scegliere i manager da inviare all'estero tuttavia non è semplice e, durante il processo di selezione, bisogna tener conto di alcuni fattori significativi. Al manager vengono di solito richieste doti personali tali da rendere indolore l'inserimento in un ambiente diverso; ciò vuol dire anche essere in grado di farsi accettare e, dall'altro lato, accettare la collaborazione con persone culturalmente molto distanti. Ricerche condotte su manager di imprese internazionalizzate hanno anche evidenziato l'importanza che la famiglia del manager ha nel determinare il successo e l'insuccesso della sua attività all'estero.¹⁸ Quando la famiglia si inserisce con difficoltà nel paese straniero, lo stress e il disappunto si riversano in genere sul capofamiglia, mettendo in crisi la sua capacità di svolgere il proprio lavoro. Inoltre, poiché diverse modalità di internazionalizzazione richiedono differenti caratteristiche di

¹⁷ Mariotti, S., *Internazionalizzazione, innovazione e crescita dell'industria italiana*, Milano, Franco Angeli, 2005, p.157.

¹⁸ Depperu, D., *L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*, Milano, EGEA, 1993, p.206.

organismo personale, anche questo fattore può essere determinate nella scelta aziendale. Le modalità che comportano un contatto diretto con il cliente necessitano, ad esempio, di competenze tecniche, capacità relazionali, motivazioni e, problema non irrilevante, della capacità di comunicare in diverse lingue. Ecco perché, una carenza del fattore umano qualificato può rappresentare una delle principali cause di mancata crescita potenziale delle imprese.

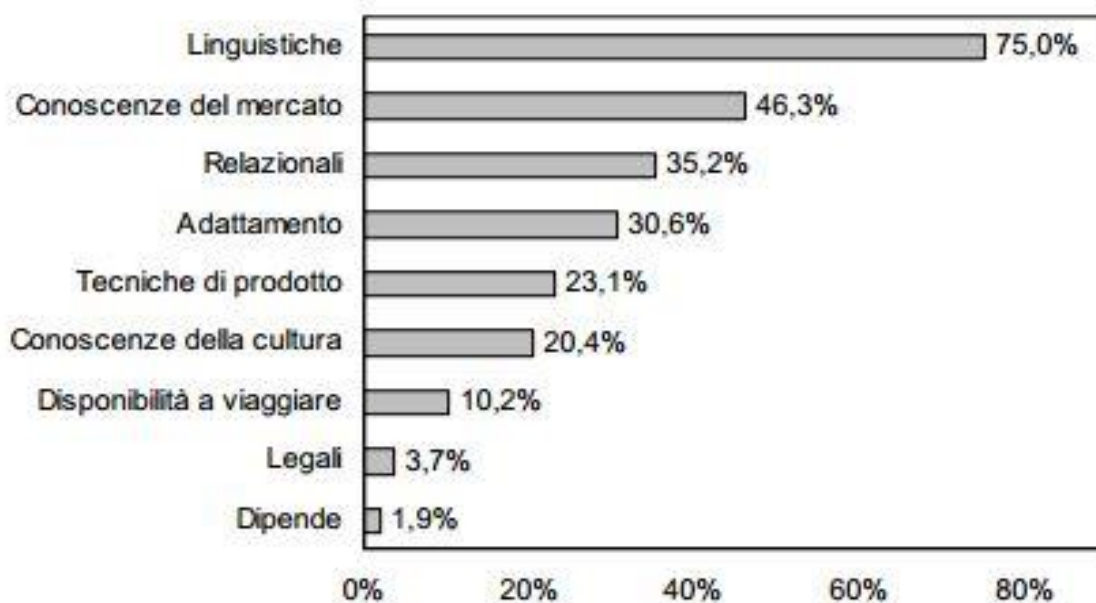


Figura 2: fabbisogno di competenze per manager italiani che operano con l'estero.

Fonte <http://www.consiglio.regione.lombardia.it/documents/38960/9400/internalizz+sintesi.pdf>

1.3.3 Canali di distribuzione

Quello della distribuzione è un problema che si presenta in una fase successiva del processo di internazionalizzazione. Affinché le imprese possano perseguire strategie di sviluppo internazionale, è necessario organizzare i processi distributivi.¹⁹ Tra le variabili ambientali che possono influire sul processo di internazionalizzazione bisogna tenere in considerazione la struttura distributiva che caratterizza i sistemi economici nei quali si vuole operare. L'Italia, per esempio, ha una struttura distributiva più frammentaria di altri paesi: esistono numerosi punti vendita al dettaglio e la distribuzione non è ancora molto

¹⁹ Tagliacarne, G. Istituto, *Le piccole e medie imprese nell'economia italiana. Rapporto 2004*, Milano, Franco Angeli, 2004, p. 173.

sviluppata. Un'impresa straniera che intendesse operare con una struttura di vendita diretta in Italia si troverebbe a fare i conti con questa caratteristica ambientale che rappresenta di fatto una barriera all'entrata per i concorrenti stranieri. La dispersione e la numerosità dei punti vendita al dettaglio nel nostro paese sono infatti tali da rendere difficoltoso per chi non è localizzato riuscire a coprirli in maniera significativa. Al contrario, molte aziende italiane che decidono di internazionalizzarsi devono necessariamente affidarsi alla distribuzione organizzata, subendo però in tal modo l'elevato potere delle controparti locali.

1.3.4 Rischio paese

Affrontando il problema dei rischi dell'internazionalizzazione, è necessario esaminare il cosiddetto rischio paese. Si tratta di un rischio tutt'altro che remoto, anche nell'economia moderna, che coinvolge fattori di ordine politico, economico e sociale piuttosto complicati, che richiedono l'assistenza di enti pubblici o privati come, per esempio, l'Istituto Nazionale per il Commercio Estero (ICE), i Servizi Assicurativi del Commercio Estero S.p.a. (SACE), la Società Italiana per le Imprese all'Estero (SIMEST).²⁰

Questi enti, attraverso parametri di riferimento, indicizzano i risultati delle analisi svolte evidenziando, per esempio, la possibilità di un eventuale mutamento del regime politico (con conseguenze sul godimento dei diritti civili e politici e delle libertà economiche), il verificarsi di una situazione di insolvenza istituzionale, il grado di indipendenza e solidità del sistema bancario, ecc..²¹

Le analisi e le indagini sono condotte periodicamente e sono consultabili liberamente dall'esportatore che può, in questo modo, valutare il livello di rischio e di fattibilità dell'operazione. Un fattore fondamentale che influenza e determina le decisioni aziendali in campo internazionale è il cosiddetto rischio politico che si rivela un punto cruciale nello studio di un paese. L'America latina, per esempio, è un'area caratterizzata da una grave instabilità politica, situazione che da anni inibisce qualsiasi forma di investimento da parte

²⁰ Garioni, G., *PMI e finanziamenti per l'internazionalizzazione*, Milano, Wolters Kluwer Italia, 2007, p.96.

²¹ Giuseppe Turani, *Argentina, nuovo record del rischio paese*, in "la Repubblica", 2001, http://www.repubblica.it/online/lf_dossier/011102argentina/argentina/argentina.html, 27/11/2013.

di compagnie straniere, con immensi danni e ripercussioni sull'economia dei paesi interessati. Se paesi come la Colombia, l'Argentina, il Cile, la Bolivia risultano essere poco sicuri per l'investitore, la Cina, al contrario, rappresenta un porto sicuro. Da anni la Cina ha introdotto importanti misure volte a creare un quadro economico e politico stabile, in grado di attrarre l'interesse internazionale.²² Una forte combinazione di fattori positivi ha reso la Cina uno dei paesi più competitivi del mondo.

La natura globale degli investimenti rende essenziale, dunque, la misurazione dei rischi politici ed economici dell'area geografica verso cui l'azienda decide di dirigere le proprie attività. I costanti cambiamenti del mercato internazionale hanno forti ripercussioni sulla competitività delle aziende e dei paesi in cui operano, per questo, il processo di internazionalizzazione richiede che l'impresa sia consapevole dei rischi e della situazione generale del paese verso il quale vuole espandere la propria attività.

1.4 Modalità d'entrata

Una prima importante distinzione che è possibile fare nell'ambito delle modalità per l'internazionalizzazione si basa sul grado di coinvolgimento richiesto all'azienda. Le esportazioni, quando realizzate tramite grossisti o altri intermediari, rappresentano una modalità che implica un basso livello di coinvolgimento dell'azienda che, di fatto, non entra in contatto con i suoi clienti finali. Al contrario, gli investimenti diretti rappresentano l'estremo nell'ambito delle forme più coinvolgenti, sono caratterizzati da una maggiore rigidità e stabilità ma anche da un impiego di risorse significativo. Data questa prima distinzione, le forme che comportano un coinvolgimento forte sono, senza dubbio, quelle che richiedono investimenti significativi da parte dell'azienda in termini di risorse finanziarie, tempo manageriale, risorse umane. Rientrano in questa categoria le joint-venture e le forme di accordo che comportano la partecipazione diretta dell'azienda allo svolgimento di alcune attività. Richiedono, invece, un basso livello di coinvolgimento le esportazioni e gli accordi che non comportano partecipazione al capitale o svolgimento di

²² Filipe, J., Ferreira, M., Coelho, M., Moura D., *FDI Political Risks: The New International Context*, Lisbona, ISCTE-IUL, 2012.

attività in comune con i partner esteri.²³ Un altro criterio di classificazione prende come riferimento il rapporto con il cliente finale. Sono dirette quelle modalità di internazionalizzazione attraverso cui l'azienda stabilisce un contatto diretto con il cliente, le modalità si definiscono invece indirette se tra l'azienda e il consumatore finale si frappongono degli intermediari.²⁴ Quanto più ci si avvale di modalità indirette, tanto più complesso diviene il sistema di prodotto aziendale, che deve rispondere ai bisogni degli "anelli intermedi". Tanto più ci si sposta verso modalità dirette di internazionalizzazione, tanto più la struttura aziendale è complessa. In questi casi l'azienda è chiamata a farsi carico di numerosi oneri relativi alle vendite, allo svolgimento di determinate attività e funzioni, agli investimenti. D'altro canto anche i vantaggi sono significativi: possibilità di accedere al mercato senza filtri, acquisizione diretta di informazioni e conoscenze, rapporto diretto e duraturo con il cliente. Le modalità di internazionalizzazione possono inoltre essere distinte in base al minore o maggiore grado di flessibilità. Quanto più oneroso è l'investimento dell'azienda, tanto più la modalità si caratterizza per rigidità. Ciò implica che le imprese, quando esiste al loro interno una significativa incertezza strategica, scelgono forme indirette e poco costose, lasciando in questo modo spazio per riorientamenti e ridefinizioni della propria strategia.²⁵ Qui di seguito sono riassunte e descritte in sintesi le principali caratteristiche delle diverse modalità di internazionalizzazione.

1.4.1 Esportazione

L'esportazione è una delle modalità di internazionalizzazione più diffuse e presuppone che l'azienda in questione non abbia proprie unità di produzione nei mercati nei quali essa vende. L'esportazione può avvenire indirettamente o direttamente.²⁶

²³ Caroli, M., *Il processo di internazionalizzazione delle piccole imprese. Un'indagine empirica sulle aziende del Lazio*, Milano, Franco Angeli, 2007, pp.22-23.

²⁴ Aiello, G., *L'internazionalizzazione delle imprese del dettaglio*, Milano, Franco Angeli, 2005, pp. 50-55.

²⁵ Depperu, D., *L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*, Milano, EGEA, 1993, p. 230.

²⁶ Vittori, R., *Export, delocalizzazione, internazionalizzazione: un'opportunità delle aziende italiane per superare la crisi*, Milano, Franco Angeli, 2013, p.40.

L'esportazione indiretta

Le esportazioni si manifestano nella forma indiretta quando l'impresa non vuole gestire direttamente le attività commerciali nel paese estero e desidera mantenere la produzione nel paese d'origine. In questo caso, le operazioni commerciali vengono gestite da operatori indipendenti (compagnie di trading, imprese importatrici, consorzi export) di cui l'impresa si avvale e su cui trasferisce eventuali rischi e costi derivanti dal processo di esportazione.²⁷ In questo modo l'azienda in questione ha la possibilità di espandere il suo mercato, aumentare i suoi profitti con un minimo investimento. Se l'impiego di un numero di risorse minimo costituisce un vantaggio, l'assenza di un legame diretto con il consumatore finale rappresenta un punto di debolezza in grado di rendere l'impresa estremamente vulnerabile nei confronti del canale distributivo.

L'esportazione diretta

Le esportazioni dirette riguardano le esportazioni vere e proprie e si caratterizzano, rispetto alle precedenti, per un maggior numero di risorse impiegate, un più alto numero di attività coinvolte, un maggiore livello di investimento richiesto e per il maggior grado di imprenditorialità che l'azienda deve esprimere. Questa modalità di internazionalizzazione esclude quegli anelli intermedi, come nel caso delle esportazioni indirette, su cui si riversavano rischi e costi collegati soprattutto all'attività di vendita, al trasporto, alla logistica e ad altre attività. A bilanciare un maggior numero di rischi e oneri vi è l'opportunità per l'azienda di vantare un rapporto diretto con la clientela e la possibilità, che ne consegue, di comprendere e anticipare cambiamenti nei gusti dei consumatori, modificare i caratteri distintivi della propria offerta.²⁸

1.4.2 Ingresso attraverso accordi strategici

Gli accordi di collaborazione costituiscono un'altra modalità di internazionalizzazione che ha assunto rilevanza negli ultimi anni.²⁹ Grazie a queste intese, un'azienda riesce a

²⁷ Maiorino, S., *Le strategie di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*, Milano, Le Fonti, 2006, p. 29.

²⁸ Depperu, D., *L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*, Milano, EGEA, 1993, p.232.

²⁹ Vittori, R., *Export, delocalizzazione, internazionalizzazione: un'opportunità delle aziende italiane per superare la crisi*, Milano, Franco Angeli, 2013, p.93.

penetrare un mercato estero conseguendo dei vantaggi e dei benefici altrimenti non ottenibili agendo in modo indipendente. Le agevolazioni derivanti da una partnership con un'altra azienda sono da ricondurre principalmente a vantaggi di costo, a un minore investimento richiesto, accesso a risorse e know-how, a livelli di efficienza raggiunti più rapidamente. Qui di seguito si elencano alcune tipologie di collaborazione tra imprese.

Franchising

Il franchising è una forma di aggregazione interaziendale che si sta rapidamente diffondendo anche a livello internazionale. Viene definito un accordo di collaborazione per la distribuzione di beni e servizi tra un'azienda produttrice e altre aziende distributrici. In altre parole, il franchising fornisce servizi e prodotti che sarebbero altrimenti inaccessibili a quelle imprese che operano in autonomia. Alcuni di questi servizi comprendono la pubblicità del prodotto o del marchio, il training del personale, lo studio della struttura del punto vendita e così via. Sul fronte degli aspetti negativi stanno invece le difficoltà e i costi di coordinamento a controllo di una struttura che è senza dubbio complessa, soprattutto se realizzata a livello internazionale.³⁰

Licensing

Con il licensing, dietro pagamento di una somma di denaro, un'impresa cede a un'altra il diritto a produrre i prodotti/servizi conformi ai propri. Poiché il licensing non richiede alcun contatto dell'azienda con il mercato estero in cui ha scelto d'operare, questo tipo di contratto costituisce una forma indiretta di internazionalizzazione. Uno dei tipici problemi associati al licensing è legato alle difficoltà che l'impresa, che cede il proprio know-how, incontra nel controllo del rispetto delle condizioni pattuite.³¹

Joint-venture

La joint-venture è una delle forme più avanzate di cooperazione strategica e si basa su un contratto tra due o più imprese per raggiungere obiettivi di interesse comune in diversi

³⁰ Iodice, C., Nonino, O., *Compendio di economia aziendale e ragioneria generale*, Ravenna, Maggioli, 2013, p.121

³¹ Aiello, G., *L'internazionalizzazione delle imprese del dettaglio*, Milano, Franco Angeli, 2005, p.79.

settori. Quando si sceglie di costituire una joint-venture ci si avvicina molto all'estremo degli investimenti diretti. Le imprese che scelgono questa modalità di internazionalizzazione vogliono, in genere, stabilire una solida presenza all'estero, acquisire conoscenze, avere accesso ad alcune risorse. Attraverso accordi di joint-venture è possibile ridurre l'investimento finanziario richiesto per penetrare un nuovo mercato, dotare la propria azienda di competenze e conoscenze superiori rispetto a un'azienda che opera all'estero in maniera autonoma, e soprattutto nei paesi emergenti, sfruttare le agevolazioni governative riservate a questi tipi di cooperazioni. Rispetto alle esportazioni e a forme di internazionalizzazione più indirette, la costituzione di joint-venture si caratterizza per un coinvolgimento finanziario più stabile e per un coinvolgimento operativo più elevato, sebbene più rischioso, soprattutto per le imprese di piccole dimensioni.³²

1.4.3 Proprie filiali di produzione e/o vendita all'estero

È questa la modalità corrispondente agli investimenti diretti all'estero, in cui l'impresa che si internazionalizza costituisce una propria base produttiva e/o commerciale nei paesi in cui intende operare. A causa dell'intensificarsi della competizione a livello internazionale, è necessario che la presenza all'estero non sia provvisoria o sporadica, bensì continuativa e stabile. Per questo investire direttamente all'estero è indicatore di una forte consapevolezza, da parte dell'azienda, delle strategie e degli obiettivi che si intendono conseguire, soprattutto a lungo termine. Si evitano così barriere di tipo socio-economico che spingono l'impresa, il più delle volte, ad assumere personale locale, si favorisce l'apprendimento aziendale, un accesso più diretto a conoscenze e risorse del mercato di sbocco. Insediarci all'estero comporta allo stesso tempo degli svantaggi, come investimenti ingenti (soprattutto quelli iniziali), costi di esercizio elevati e vincolanti, necessità di personale qualificato e specializzato, volumi di produzione adeguati per la copertura della spesa investita.³³

³² Ceccacci, G., Rigato, C., *Operazioni con l'estero*, Milano, Fag, 2007, p.45.

³³ Maiorino, S., *Le strategie di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*, Milano, Le Fonti, 2006, p.30.

Parte 2: Internazionalizzazione: marketing e cultura

2.1 La necessità di una comunicazione internazionale e interculturale

L'emergere delle tematiche interculturali e internazionali assume un rilievo crescente nell'economia dell'impresa contemporanea. Nel management internazionale al fattore logistico relativo alla distanza fisica è chiaramente affiancato un fattore culturale, che richiama, invece, una distanza psichica. La diversità fra culture è da tempo valutata tanto sul terreno dei rapporti fra impresa e mercati quanto in chiave di problematiche e processi organizzativi interni all'impresa internazionalizzata. Quello che è avvenuto negli ultimi anni, con la consistenza manifestata dai processi di globalizzazione, è l'emergere non solo dell'importanza ma anche dell'urgenza del tema interculturale che interessa trasversalmente molti dei problemi che i manager si trovano quotidianamente di fronte nella gestione dei processi di fornitura, così come delle risorse umane, o delle catene dei punti vendita.³⁴ Le imprese si sono trovate negli ultimi anni in un contesto nel quale più velocemente procede il coinvolgimento di fornitori, clienti e concorrenti di paesi nuovi e culturalmente distanti rispetto a quello d'origine. A fronte di questa evoluzione, la tematica interculturale ha assunto un rilievo crescente, che ha trovato adeguato riscontro negli studi di marketing e management.

2.1.1 Il marketing come prodotto dell'internazionalizzazione

Il commercio internazionale si evolve in continuazione influenzando tutte le sue componenti, la produzione, il management, la finanza, l'organizzazione e il marketing. Difronte alle diverse esigenze del mercato globale l'azienda deve necessariamente reinventare di volta in volta il proprio ordine produttivo, commerciale, organizzativo e il marketing.³⁵ A un contesto così mutevole e variegato come il commercio internazionale, l'azienda deve saper rispondere con la scelta di una politica di marketing in grado di plasmarsi e adattarsi alle diverse caratteristiche e attese del mercato o dei mercati in cui

³⁴ Leung, D.T., *Cross-cultural management: foundations and future*, Burlington, Ashgate Publishing Limited, 2003, p.1.

³⁵ Kotler, P., Keller, K., *Marketing Management*, Milano, Mondadori, 2007, pp.816-819.

ha scelto di operare.³⁶ La definizione di un strategia di marketing attentamente orientata alle esigenze del mercato internazionale diventa per l'impresa un'esigenza concreta al fine di realizzare gli obiettivi qualitativi e quantitativi preposti. Con l'aumento della competitività sul mercato estero, con l'esigenza di definire un nuovo ruolo per l'azienda, è fondamentale saper fondare il proprio progetto di internazionalizzazione su una valida ed efficace funzione di marketing internazionale; un marketing adeguatamente orientato diventa per l'impresa un obbligo dal quale non si può sottrarre, fondamentale per una giusta penetrazione del mercato, per la crescita aziendale, per il successo del progetto di internazionalizzazione.³⁷ Un'azienda che non è in grado di portare avanti un piano di marketing internazionale, non è in grado di soddisfare pienamente le attese dei consumatori proprio perché non riesce a individuare e ad anticipare i loro bisogni, non stabilisce un rapporto diretto con il mercato in questione. Da qui scaturisce l'importanza di una politica aziendale estremamente dinamica, pronta a recepire i minimi cambiamenti del mercato e le intenzioni della concorrenza. Nel contesto del commercio estero, elaborare un adeguato piano di marketing significa, dunque, produrre una serie di beni e servizi in grado di rispondere, non già a probabili opportunità aziendali, ma alle richieste del mercato estero in cui si è deciso di trasferire le proprie attività. Compito dell'impresa è adattare i propri prodotti e servizi al consumatore/utilizzatore estero e non certo costringere questo a conformare i suoi gusti alle necessità aziendali. Ne consegue l'assoluta importanza per l'azienda di favorire qualsiasi forma di dialogo, di contatto, di apertura diretta o indiretta con il mercato estero, con le sue componenti al fine di recepire il contesto ambientale e le esigenze su cui basare la realizzazione di un prodotto, la successiva accettazione, nonché la commercializzazione. Ogni paese, e così ogni mercato, presenta delle caratteristiche proprie riconducibili a fattori sociali, politici, economici, culturali; altre differenze sono riconducibili al reddito pro-capite, al grado di istruzione, alla religione, trasformando così il marketing internazionale in una mentalità che deve necessariamente essere aperta e in grado di adattarsi alle numerose sfaccettature che il mercato internazionale pone davanti. È necessario e, a volte fondamentale, che l'azienda

³⁶ Winer, R., *Marketing Management*, Milano, Apogeo, 2002, pp. 473-478.

³⁷ Bradley, F., *International Marketing Strategy*, Gosport, Ashford Coloured Press, 2005, pp.1-2.

abbia una predisposizione orientata al di là dei confini nazionali, e che disponga di prodotti e servizi adatti a tener testa alla dinamica dei mercati esteri. Di conseguenza il marketing deve focalizzare e quindi realizzare il processo di definizione degli obiettivi aziendali, estendendo la sua tradizionale funzione di supporto delle scelte operative, guidando l'azienda, già presente con successo nel mercato domestico, a seguire il suo indirizzo così da adattare comportamenti e prodotti nazionali ai mercati internazionali in cui intende operare.³⁸

2.1.2 Marketing interculturale

La cultura è una complessa commistione di modelli e percezioni di comportamento ereditati dai nostri antenati e che distingue la nostra società da altre. Essa determina l'abbigliamento che indossiamo, il cibo che mangiamo, i luoghi in cui viviamo, la macchina che guidiamo e molti altri aspetti della nostra vita quotidiana.³⁹ Ogni cultura produce immagini specifiche, simboli, colori, significati; ogni mercato crea le proprie regole del gioco. Le influenze culturali non sono statiche ma cambiano nel tempo, quindi è responsabilità del marketing manager controllare questi mutamenti e adeguare a questi la politica di marketing, poiché la cultura determina in larga misura come, perché e quali prodotti e servizi vengono acquistati. L'impatto della cultura sul comportamento dei consumatori in merito all'acquisto di determinati prodotti è forse più evidente nei mercati d'oltremare, dove le differenze culturali giocano un ruolo ancora più importante nell'influenzare le strategie di marketing. Per questo, strategie che si sono dimostrate di successo in un paese possono andare incontro al più totale fallimento in altri paesi. Compito del marketing interculturale è comprendere la diversità culturale, sociale e individuale del mercato di destinazione al fine di elaborare una strategia vincente ed efficace. Nella pianificazione di una strategia di marketing, per una società è spesso sufficiente differenziare le parti del marketing-mix, per esempio, il colore, il gusto o il

³⁸ Foglio, A., *La strategia di marketing internazionale. Uomini, prodotti, alleanze per vincere le sfide internazionali*, Milano, Franco Angeli, 2005, p.31.

³⁹ Pauwels, A., *Cross-cultural communication in the health sciences: communicating with migrant patients*, Melbourne, Macmillian Education Australia, 1995, p.11.

prezzo di un prodotto.⁴⁰ Un noto soft drink americano , per esempio, offre oltre 100 varianti di gusto di un singolo prodotto in tutto il mondo. D'altro canto , la scelta di un unico colore per un prodotto potrebbe portare ad un calo delle vendite in alcuni mercati. In molti paesi dell'Asia, per esempio, il colore bianco è spesso associato alla morte e gran parte della popolazione asiatica sarebbe restia ad acquistare un qualsiasi prodotto di questo colore. Essere consapevoli delle diversità culturali e saperle sfruttare attraverso un'efficace politica di marketing adeguatamente orientata al mercato di riferimento è la chiave del successo per molte aziende impegnate in campo internazionale.

2.1.3 Letteratura e cultura: il modello di Hofstede

Nel corso degli anni la letteratura sulla cultura e sul cross-cultural management ha trovato nuovi spazi e nuovi sbocchi. In genere la letteratura non ci fornisce una definizione univoca di cultura, né gli strumenti o le prospettive d'analisi per catalogarla, descriverla, spiegarla. Quello della cultura è un concetto di elevata complessità. Alla complessità della dimensione culturale si affianca tuttavia la progressiva rilevanza assunta da quest'ultima nell'analisi dei processi di internazionalizzazione delle imprese, con particolare riferimento ai vari aspetti che la coinvolgono, come il rapporto con i clienti, con i distributori, con i fornitori. Ne deriva la necessità, in una prospettiva teorica, di concettualizzare le dimensioni della cultura per definire utili modelli di riferimento nelle scelte d'impresa. La necessità di teorizzare la dimensione culturale e renderla meno aleatoria, ovvero "misurabile" anche ai fini degli studi aziendali, in particolare di tipo cross-culturale, è sottolineata da Hofstede.⁴¹

Secondo Geert Hofstede, influente ricercatore olandese, la cultura può essere definita come un sistema di valori condivisi, che distingue i membri di un gruppo o categoria di individui da quelli di un altro gruppo; la cultura viene concepita, quindi, come qualcosa di tangibile, di concreto insito nella mente di ogni persona, e per questo misurabile, classificabile. Scopo degli studi di Hofstede è quello di fornire alle imprese una struttura, un modello di valutazione e differenziazione delle culture ai fini della formulazione di

⁴⁰ Napolitano, E. M., *Il Marketing Interculturale*, Milano, Franco Angeli, 2012, p.71.

⁴¹ Guercini, S., *Marketing e management interculturale*, Bologna, il Mulino, 2010, p.16.

un'efficace strategia manageriale in un contesto internazionale. I risultati dell'indagine, pubblicati nel 1980, sono stati ottenuti attraverso la somministrazione di circa 100.000 questionari, in più di 70 paesi e in 20 lingue diverse. Come popolazione di riferimento sono stati utilizzati gli impiegati di una grande multinazionale, l'IBM.⁴² Hofstede ha individuato quattro principali dimensioni per valutare il fenomeno culturale; successivamente una nuova ricerca sviluppata in collaborazione con la Chinese University di Hong Kong porta all'introduzione di una quinta dimensione;

- Distanza dal potere

Questa dimensione fa riferimento alla distribuzione del potere tra i membri di una società. L'uguaglianza o la disuguaglianza possono riguardare il prestigio, il benessere in generale e il potere. In paesi dove questa distanza assume valori alti, gli individui saranno più propensi ad accettare forme di autoritarismo e viceversa. Questa situazione può trasferirsi anche all'ambiente aziendale, dove situazioni di disuguaglianza sono inevitabili e anche necessarie. La diversa accettazione e aspettativa su tale disuguaglianza influenza altri elementi, come lo stile manageriale, i processi decisionali, il marketing, soprattutto in riferimento a quei prodotti che sottolineano e definiscono il prestigio e lo stato sociale.⁴³

- Attitudine a operare in condizioni di incertezza

Questa dimensione si preoccupa di individuare e definire quei membri della società che vivono negativamente le situazioni di incertezza e ambiguità. Mentre alcune culture non sono spaventate da situazioni sconosciute, mostrandosi anche più aperte verso l'opinione altrui, altre mostrano un rifiuto netto verso le situazioni con un alto grado di incertezza, affrontandone e minimizzandone il rischio attraverso un sistema di regole e leggi. Dal punto di vista lavorativo e aziendale, le persone che rifiutano l'incertezza cercano di enfatizzare la standardizzazione e la sicurezza del posto / ambiente di lavoro, mentre quelle che non la temono si mostrano più flessibili e più aperte all'innovazione.⁴⁴

⁴² De Mooij, M., *Global marketing and advertising: understanding cultural paradoxes*, California, Sage Publications, 2010, p.149.

⁴³ De Bono, S., Jones, S., Van der Heijden, B., *Managing cultural diversity*, London, Meyer & Meyer, 2008, p. 243.

⁴⁴ Frey, L., *The Handbook of Group Communication Theory and Research*, California, Sage Publications, 1999, p.127.

- Orientamento all'individualismo o al collettivismo

Questa dimensione si preoccupa di descrivere il rapporto tra l'individuo e la collettività. Le culture individualistiche sono caratterizzate dalla centralità dell'individuo e del suo nucleo familiare, al contrario le culture collettiviste considerano l'individuo parte di un gruppo più ampio, di una collettività. In termini lavorativi, un basso livello di individualismo porta le esigenze e i meccanismi del gruppo a prevalere su quelli del singolo individuo; dove il livello di individualismo è invece più alto, la volontà e l'iniziativa del singolo sono accettate e considerate come motori di innovazione o cambiamento.⁴⁵

- Differenza di ruoli tra maschi e femmine nella società

Le società che potremmo definire più "mascoline" sono quelle più materialiste, opportuniste, competitive, dove fattori come il successo, il denaro, la carriera assumono una rilevanza assoluta. Nelle società più "femminili" prevalgono invece altri aspetti, come la qualità della vita, le relazioni interpersonali, la solidarietà, la fedeltà. In questi paesi, una politica di marketing troppo aggressiva e poco discreta non otterrebbe il riscontro atteso.

- Orientamento al futuro

La quinta e ultima dimensione è l'orientamento a lungo termine. Questa dimensione, come abbiamo già accennato, è stata aggiunta successivamente e sviluppata in collaborazione con la Chinese University di Hong Kong. Secondo questa teoria alcuni paesi sono caratterizzati da un orientamento a lungo termine, dove valori e stili di vita sono tutti orientati al futuro. I fattori associati all'orientamento a lungo termine sono la perseveranza e la parsimonia. Altri paesi, invece, prevalentemente quelli asiatici prediligono un orientamento a breve termine, perché molto legati ai valori tradizionali del passato, all'adempimento delle obbligazioni sociali e collettive. Questi valori sono tipicamente confuciani, ma secondo Hofstede possono essere applicati a società non raggiunte e toccate dal confucianesimo.⁴⁶

⁴⁵ De Mooij, M., *Global marketing and advertising: understanding cultural paradoxes*, California, Sage Publications, 2010, p.149.

⁴⁶ Guercini, S., *Marketing e management interculturale*, Bologna, il Mulino, 2010, p.20.

Hofstede ha quindi creato per ciascuna di queste dimensioni una scala di valori che va da 0 a 100, che permette di raffigurare il fenomeno su grafici, tabelle o altro.

2.1.4 Mondo globale, culture locali

Sebbene le strategie globali riservino all'azienda numerosi vantaggi e benefici, gli ultimi anni hanno mostrato che le differenze tra le preferenze e i gusti dei consumatori di mercati diversi continuano a esercitare una forte influenza sulla politica aziendale: i prodotti e i servizi elaborati per soddisfare i bisogni del consumatore globale spesso finiscono per essere poco considerati da una parte dei clienti.⁴⁷ La diversificazione diventa, a questo punto, un imperativo categorico. I costi della diversificazione locale possono risultare estremamente contenuti, qualora si utilizzino modelli di base e componenti comuni. La maggior parte delle aziende automobilistiche, per esempio, ha abbandonato i tentativi di creare modelli di auto globali, preferendo sviluppare modelli in grado di rispondere alle esigenze e ai gusti di particolari mercati.⁴⁸ Un'azienda che intende esportare o produrre la propria automobile in Cina, per esempio, dovrebbe sapere che i cinesi tendono a identificarsi con il modello e il marchio dell'auto scelta, che spesso incarna un vero e proprio status symbol.

拿梅赛德斯-奔驰来说，她在世界大部分地方都是财富和体面的象征，可在中国却被很多人看成是退休者的专属物。别克在美国向来受那些喜欢便宜货的人士青睐，但在中国成了最热门的豪华车品牌之一。

Prendiamo per esempio Mercedes-Benz. Questo marchio è in molte parti del mondo simbolo di ricchezza e dignità, ma in Cina in molti ritengono le sue auto concepite ad uso esclusivo dei pensionati. Mentre Buick in America da sempre accoglie i favori di persone che cercano grandi affari a prezzi modici, in Cina è diventato uno dei marchi di auto di lusso più popolari.

È necessario sapere anche che:

⁴⁷ Rugimbana, R., Nwankwo, S., *Cross-cultural Marketing*, Devon, Thomson, 2003, pp. 3-4.

⁴⁸ Grant, R., *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Bologna, il Mulino, 2011, p.459.

中国的低端汽车市场仍然由国产品牌占主导，如夏利。有钱人则涌向那些越来越多样的外国豪华车。市场的迅速膨胀，给一些汽车制造商带来创新品牌的机会，也给一些制造商带来公共关系方面的困难。⁴⁹

In Cina il mercato delle auto di fascia bassa è ancora dominato dai marchi nazionali, come Sciarada. Le persone più abbienti si orientano, invece, verso i sempre più numerosi modelli di auto di lusso provenienti dall'estero. La rapida espansione del mercato ha portato ad alcuni produttori d'auto opportunità d'innovazione del marchio, ma anche difficoltà nelle relazioni con il pubblico.

Possiamo citare come esempio la politica di diversificazione attuata in Cina dal gruppo Fiat. I consumatori cinesi, nello specifico, preferiscono berline di segmento C che contano il 45% delle vendite di auto prodotte localmente, seguite dal segmento dei SUV, con il 21%. Le piccole auto non sono molte apprezzate, mentre l'auto è ancora considerata, come abbiamo già visto, uno status symbol. Sulla base di questi dati, la Fiat ha progettato modelli di auto concepiti esclusivamente per il mercato cinese: la Viaggio, commercializzata nel 2012, e la Ottimo, che farà ingresso sul mercato asiatico nella primavera del 2014. Una scheda tecnica eccellente e prezzi competitivi rendono la nuova arrivata in casa Fiat una vettura con un potenziale di successo immenso. Ottimo è stata progettata a Torino ma verrà prodotta interamente degli stabilimenti di Changsha, nel Guangzhou. Dalla Viaggio la Ottimo si distingue per una linea più sportiva che ricorda molto l'Alfa Romeo Giulietta. Più in dettaglio è stato rivisitato il frontale, con una nuova calandra, più sottile, nuovi fari fendinebbia con elementi a Led e paraurti rimodellato. Del tutto nuova, invece, la parte posteriore, con un grande portellone, luci di coda di forma diversa, paraurti più grande.⁵⁰ L'obiettivo della Fiat è conquistare una fascia di pubblico under 40, puntando sulla sportività dello stile, sulle prestazioni grintose, e su una linea tutta italiana del design.⁵¹ Ogni nazione presenta una serie di peculiarità e caratteristiche

⁴⁹ (autore sconosciuto), 在中国，汽车品牌 and 车主身份之间的标识关系很独特 (In Cina il rapporto tra auto e proprietario è unico), *Ren Ren Wang*, (<http://blog.renren.com/share/231572265/10016465605>), 01/12/2013.

⁵⁰ La Redazione, *Fiat lancia "Ottimo": scheda tecnica*, in "dgmag.it", 2013, <http://www.dgmag.it/gustitendenze/motori/auto/ fiat-lancia-ottimo-scheda-tecnica-81290>, 01/12/2013.

⁵¹ Sergio Troise, *Fiat, Ottimo in pagella: un nuovo modello per affiancare la Viaggio*, in "ilmessaggero.it", 2013, http://motori.ilmessaggero.it/motori/ fiat_ottimo_secondo_modello_della_casa_italiano_per_la_cina_affinaca_la_via_ggio_prodotta_con_gac_svelata_al_salone_di_guangzhou/notizie/369207.shtml, 01/12/2013.

proprie, per questo le decisioni relative alla strategia di internazionalizzazione possono essere considerate come tentativi di raggiungere un compromesso tra i vantaggi dell'integrazione globale e quelli dell'adattamento all'ambiente domestico. I settori caratterizzati da enormi economie di scala e omogeneità delle preferenze dei consumatori richiedono una strategia globale (per esempio i motori per aerei). I settori con rilevanti preferenze nazionali e in cui la personalizzazione non richiede costi particolarmente elevati privilegiano una strategia più "orientata" al mercato ospitante. Trovare un compromesso tra le forze in conflitto a favore dell'efficienza globale e della differenziazione nazionale rappresenta una delle sfide più grandi per le imprese sulla via dell'internazionalizzazione. Per realizzare una "localizzazione globale" è necessario standardizzare le caratteristiche del prodotto e le attività dell'azienda quando le economie di scala sono rilevanti, e differenziarle quando le esigenze e i bisogni nazionali sono più forti e soddisfarli non è troppo oneroso. Per combinare efficienza globale e capacità di soddisfare le preferenze dei consumatori in ciascun paese è necessario, inoltre, trovare un punto di equilibrio nel processo di differenziazione globale/nazionale per singoli prodotti e funzioni. Nei servizi bancari, prodotti e servizi diversi presentano potenziali diversi di globalizzazione. Le carte di credito e i prodotti di risparmio più semplici tendono a essere standardizzati su scala globale; i conti correnti e i mutui ipotecari sono molto più differenziati a livello nazionale. Queste distinzioni hanno implicazioni importanti sul modo in cui è organizzato un gruppo multinazionale.⁵²

2.2 Variabili legate all'entrata nei mercati esteri

Coloro che vogliono avviare un processo di internazionalizzazione devono essere consapevoli dell'importanza che ricopre la perfetta comprensione delle caratteristiche del mercato in cui si vuole operare. Il paese, o i paesi, verso cui l'azienda ha deciso di dirigere le proprie attività devono diventare vivi agli occhi dell'investitore. Singapore, ad esempio, deve subito rappresentargli un'attivissima città brulicante di più di un milione di malesi, cinesi, asiatici, europei e di altre varie nazionalità. Quella piccola macchia sulla cartina geografica chiamata Giamaica, è in realtà un lussureggiante paese tropicale che ospita un

⁵² Grant, R., *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Bologna, il Mulino, 2011, p. 462.

milione e mezzo di gente di colore, e sulle cui spiagge settentrionali si possono trovare centinaia fra i più ricchi turisti del mondo. Questi paesi rappresentano, per l'azienda che intende internazionalizzarsi, i suoi mercati potenziali e, per rendere realmente efficaci operazioni estere di marketing, è necessario studiare attentamente ciascuno di questi mercati, studio che può essere condotto attraverso numerosi punti di vista, alcuni dei quali sono analizzati qui di seguito.

2.2.1 Liability of foreignness

L'internazionalizzazione è diventata con gli anni una strategia chiave per la maggior parte delle imprese moderne per ottenere un aumento dei ricavi e dei profitti. Nonostante i molti vantaggi che questo processo comporta, alcuni dei quali abbiamo già discusso, alcuni aspetti nascondono delle potenziali difficoltà. Anche se con il tempo gli ostacoli giuridici sono diminuiti, gli effetti negativi derivanti da caratteristiche sociali e culturali rimangono. Le aziende che scelgono di stabilire delle proprie filiali all'estero si trovano spesso in difficoltà rispetto alle concorrenti domestiche. Questo deficit può essere fonte di perdite considerevoli quando l'interazione con i competitors locali diventa cruciale.⁵³ Il deficit si traduce quindi in errori frequenti, ritardi e rischi, ostacoli che vengono percepiti come effetti temporanei connessi con l'ingresso sul mercato.

La liability of foreignness (LOF) è un concetto ben noto nel campo del business internazionale e che si riferisce ai costi sostenuti dall'azienda nell'intraprendere attività commerciali all'estero.⁵⁴ Al centro della LOF vi è l'intuizione che le imprese devono affrontare costi sociali ed economici nei mercati internazionali in cui operano. Alcuni di questi costi, come familiarizzare con sistemi linguistici ed economici del paese ospitante possono essere superati con il tempo. Tuttavia altri costi, quali difficoltà relazionali, politiche governative (vedi paragrafo sulle restrizioni all'importazione) possono persistere più a lungo e mettere l'impresa in una posizione di svantaggio rispetto alle concorrenti domestiche. Un esempio di politica governativa volta a favorire le imprese locali a

⁵³ Dachs, B., *Innovative activities of multinational enterprises in Austria, Germany, DN, 2008, p.65.*

⁵⁴ Peng, M., *Global Business, Canada, Cengage Learning, 2009, p.278.*

discapito di quelle straniere, è l'imposizione tedesca di dazi su l'importazione dalla Cina di pannelli fotovoltaici.⁵⁵ Secondo un articolo pubblicato sul sito cinese Alibaba.com:

中国生产的太阳能产品进入德国市场引起德国政客不安。德国绿党政要、图宾根市市长帕尔梅（Boris Palmer）叫嚣要采取贸易保护措施。帕称：“中国应该在自己的国家安装光伏发电设备，而不是将其出口到德国来。” 德仅为太阳能发电一项提供的资助金每年高达数十亿欧元，这些钱却多被外国企业赚走，因为国外产品价格低廉，2008 年德安装的太阳能电池板的三分之二来自外国。如不采取保护措施，德太阳能电池生产不用几年就不复存在，该行业工作岗位和利润会跑到亚洲去。帕辩称应该保护自身产业，“美、法等国早就采取类似措施保护自己的关键产业免遭外来不公平竞争。”⁵⁶

La produzione di prodotti fotovoltaici cinesi è fonte di disagio per i politici tedeschi. Boris Palmer, membro del partito tedesco dei verdi e sindaco di Tubinga, chiede a gran voce di adottare misure di difesa commerciale. Palmer ha detto: “la Cina dovrebbe installare impianti fotovoltaici nel proprio paese invece che esportarli in Germania”. Ogni anno la Germania stanziava per l'energia solare sovvenzioni di diversi milioni di euro, tuttavia molti di questi soldi finiscono nelle tasche di aziende straniere, grazie ai prezzi competitivi dei loro prodotti, con il risultato che nel 2008 due terzi dei pannelli solari installati in Germania provenivano dall'estero. Se non si prendono misure protezionistiche, fra non molti anni la produzione tedesca di celle fotovoltaiche smetterà di esistere, e si dovrà guardare all'Asia per nuovi posti di lavoro e guadagni. Palmer sostiene la necessità di proteggere le industrie nazionali: “gli Stati Uniti, la Francia e gli altri paesi dovrebbero adottare misure simili per proteggere le loro principali industrie dalla concorrenza sleale straniera”.

La LOF nasce da una distanza geografica quanto psichica; la distanza geografica dà luogo, per esempio, a costi di trasporto che tendono a diminuire la competitività delle filiali locali; la distanza psichica si riferisce alle differenze tra il mercato estero e quello domestico, in

⁵⁵ Daniela Palma, *Dazi sui pannelli fotovoltaici? Il problema è la Germania, non la Cina*, in “greenreport.it”, 2013, <http://www.greenreport.it/news/comunicazione/dazi-sui-pannelli-fotovoltaici-il-problema-e-la-germania-non-la-cina/>, 07/12/2013.

⁵⁶ (autore sconosciuto), *德国政要对限制中国太阳能电池板进口 (il governo Tedesco impone restrizioni alle importazioni di pannelli solari cinesi)*, *Alibaba*, 2013, (<http://waimaoquan.alibaba.com/bbs/read-htm-tid-1088765-fid-247.html>), 07/12/2013.

termini di esigenze dei clienti, struttura del mercato, caratteristiche del prodotto, differenze che impediscono alle aziende di sfruttare a pieno il loro potenziale storico.⁵⁷

Per superare questi svantaggi, le imprese multinazionali devono sviluppare una capacità e una reattività che permettano di rispondere agilmente alle condizioni locali. Più competitivo è il mercato, più difficile sarà rispondere alle sfide della concorrenza. Tempo ed esperienza sono fattori chiave per superare la LOF. Ciò implica una comprensione profonda dell'ambiente e la relativa capacità di adattare prodotti e processi in base alle sue caratteristiche, così da trovarsi in una situazione di parità con le concorrenti locali. Tuttavia, è importante che l'azienda internazionalizzata sia consapevole che superare la liability of foreignness può rappresentare una lunga ed estenuante maratona più che un breve viaggio.

2.2.2 Liability of outsidership

Le difficoltà legate all'internazionalizzazione a all'entrata in nuovi mercati sono stati discusse nel contesto della liability of foreignness. In sintesi, le aziende devono sviluppare un proprio vantaggio competitivo per affrontare e superare le difficoltà causate dalla liability of foreignness. Tuttavia, se penetrare un nuovo mercato internazionale può rappresentare una vera sfida per l'impresa, ancora più complicato è costruire nel paese ospitante un'efficace rete di relazioni e contatti.⁵⁸

La conoscenza del mercato, dei suoi attori, dei ruoli che interpretano e, soprattutto, le relazioni che li legano l'uno all'altro è di fondamentale importanza per l'azienda. Così come la liability of foreignness è il principale problema legato all'entrata in un nuovo mercato, la liability of outsidership ne rappresenta la principale difficoltà; se la liability of foreignness è una prerogativa dell'internazionalizzazione, la liability of outsidership può rappresentare un ostacolo anche nel mercato domestico. Una compagnia che intende penetrare un nuovo mercato soffrirà la mancanza di opportunità commerciali come conseguenza della

⁵⁷ Tain-Ji Chen, *Liability of foreignness and entry mode choice: Taiwanese firms in Europe*, Taipei, Journal of Business Research, 2006, p.289.

⁵⁸ Schweizer, R., *SMEs networks: overcoming the liability of outsidership*, NY, Business Media New York, 2012, pp. 82-85.

manca di relazioni. La *liability of outsidership* si riferisce ai problemi legati all'essere estranei alla fitta rete di relazioni e connessioni commerciali di un nuovo paese. Così come è cruciale e necessario partecipare e far parte di questa rete di relazioni nel proprio mercato domestico, è altrettanto importante, per avere successo, penetrare queste reti nei mercati esteri.

Negli ultimi anni, sempre più studi hanno mostrato l'importanza delle relazioni nel processo di internazionalizzazione, relazioni che si sviluppano anche attraverso processi di scambio sociale, in cui le imprese coinvolte agiscono in modo interattivo e sequenziale.⁵⁹ Il risultato è un processo di acquisizione di informazioni e costruzione di un sentimento di fiducia reciproca, nonché un impegno maggiore fra le parti coinvolte. In questo processo, i legami deboli possono essere trasformati in rapporti forti di interdipendenza bilaterale, in grado di portare a una maggiore produttività congiunta e considerevoli benefici a tutte le parti coinvolte. Lo sviluppo di rapporti nel mercato ospitante è un processo che coinvolge più attori che apprendono reciprocamente e interattivamente informazioni e conoscenze gli uni dagli altri, assumendosi il mutuo impegno di mantenere i rapporti stabili nel tempo. La costruzione di un'efficace rete di relazioni e contatti, per quanto difficile, può essere considerata a tutti gli effetti un investimento e rappresenta, per l'azienda, un mezzo attraverso cui cogliere importanti opportunità che le sarebbero negate se agisse indipendentemente.⁶⁰

2.2.2.1 La frontiera cinese e il Guanxi

Sebbene la questione di *outsidership* sia rilevante nel contesto del business mondiale, alcune culture fanno delle relazioni una necessità e una priorità quotidiana. A tal proposito, possiamo guardare alla Cina e al mondo degli affari cinesi come un esempio quasi perfetto. Il termine *guanxi* è una voce ben nota, anche se non esiste un modo specifico o completamente corretto per tradurlo. *Guanxi* è il concetto di social networking combinato con il business, un concetto che si rivela fondamentale per chi vuole entrare e operare in

⁵⁹ Johanson, J., Vahlne, J.E., *The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership*, Journal of International Business Studies, No. 40, 2009, pp. 1411-1431.

⁶⁰ Singh, N., *Localization strategies for local E-Business*, New York, Cambridge University Press, 2012, p.37.

Cina.⁶¹ Alcuni sostengono che non vale neanche la pena cercare di penetrare il vasto mercato cinese se non si è prima stabilito il *guanxi* con le persone giuste. La cultura delle relazioni e dei rapporti interpersonali occupa largo spazio nella tradizione cinese, e svolge un ruolo quasi essenziale nell'adempimento delle più semplici attività quotidiane.⁶² Le relazioni, e gli individui che le stringono, rivestono una particolare importanza e alcune sono più rilevanti di altre. Confucio le definisce "relazioni cardinali", con riferimento a quelle relazioni che regolano i rapporti tra sovrano e suddito, fra moglie e marito, tra fratello maggiore e fratello minore.⁶³ È il rispetto di queste gerarchie a costruire la base sui cui si fonda l'ordine sociale. In questo contesto, il termine *guanxi* assume delle accezioni che vanno oltre la semplice idea di "relazioni", coinvolgendo un vasto numero di altri principi e con un forte richiamo al collettivismo. L'influenza che il *guanxi* esercita sull'uomo e sulle sue attività ha una portata che è in minima parte concepita dalle culture occidentali e che riguarda numerosi aspetti delle relazioni, non solo quelli di natura economica e personale.

人脉就是财富，关系就是能力。好人脉是一座挖不尽的金矿，是一笔无形的财富。尤其是在中国这个极其讲究关系网的社会里，人脉的作用不可低估。经济的飞速发展，带来了人际关系的重新排列和组合。营造和维系好人脉，是一门学问，也是一种艺术。营造好人脉需要具有无私的心底、真情的投入与付出；营造好人脉需要主动地去关心别人、容纳别人、宽恕别人；营造好人脉需要宽广的胸襟，达观的态度，以及拥抱敌人的气魄；营造好人脉，需要注意个人的服饰、容貌、更要关注自己在公共场合中言行方面的每一个细节。⁶⁴

I contatti sono ricchezza, le relazioni sono capacità. Possedere dei buoni contatti significa avere accesso a un tesoro illimitato, a un bene immateriale di grande valore. Soprattutto in Cina, in questa estremamente particolare rete di rapporti sociali, il ruolo dei contatti non può essere sottovalutato. Il rapido sviluppo economico ha portato un nuovo ordine e una nuova organizzazione dei rapporti personali. Creare e mantenere buone relazioni è

⁶¹ Langenmberg, E., *Guanxi and Business Strategy*, New York, Phisica-Verlag, 2007, pp. 1-3.

⁶² Yadong Luo, *Guanxi and Business*, Singapore, World Scientific, 2000, pp. 50-53.

⁶³ Musso, F., *Guanxi relationship for access to Chinese business network*, Munich Personal RePEc Archive, No. 31642, 2011, p.9.

⁶⁴ (autore sconosciuto), 在中国，你必须挖掘人脉关系 (In Cina è necessario instaurare relazioni), *Sina*, 2013, (<http://vip.book.sina.com.cn/chapter/231218/286618.html>), 12/02/2013.

una scienza e un'arte. È un'attività che richiede un cuore generoso, è una questione di dare e avere. Creare delle buone relazioni significa prendersi cura degli altri, accoglierli, accettarli, perdonarli. Per creare buone relazioni bisogna essere di larghe vedute, ottimisti, e abbracciare lo spirito del nemico. È anche importante prestare attenzione all'abbigliamento, al proprio aspetto, a cosa si dice e a come ci si comporta in pubblico.

Va sicuramente considerato che la cultura delle relazioni non regola solo i rapporti commerciali, ad esempio quelli tra imprese e intermediari, ma anche i rapporti tra produttore e cliente. Anche l'uso e la condivisione di informazioni sono visti e concepiti in maniera diversa rispetto alla cultura occidentale. Se, ad esempio, lo scambio di ricerche di mercato tra aziende che operano nello stesso settore è visto in occidente come un comportamento improprio e poco corretto, in Cina verrebbe semplicemente visto come un comportamento volto a rafforzare il rapporto di fiducia e affidabilità, rapporto che reca vantaggi e benefici a tutte le parti coinvolte.⁶⁵ Secondo la rivista statunitense Forbes:

In China guanxi is everything – the difference between success and failure, fortune and poverty. The Chinese like to do business with people that they already know and trust – good guanxi is needed for this. In order to achieve the right kind of guanxi, a company and/or individual must show strong qualities of dependability, trustworthiness and respect. Again, nothing mind blowing, right? Wrong. Having strong guanxi means that you have a moral obligation to uphold certain standards of business. In a working culture where lying and cheating is just “business as usual”, developing guanxi allows the entrepreneur to swim into the safe waters of honest dealings.⁶⁶

L'articolo fa anche riferimento all'esperienza personale di Andreas Laimboeck, amministratore delegato di Live The Language (LTL).

“To sign the company’s first distributor in China required six months of work, negotiations and guanxi building. At the meeting to finalize the deal, the distributor looked at me and asked: “Everything in the contract as we had discussed?” I said: “Yes”. He took his pen

⁶⁵ Musso, F., *Guanxi relationship for access to Chinese business network*, Munich Personal RePEc Archive, No. 31642, 2011, pp.12-14.

⁶⁶ Warren-Gash Christopher, *Want to capitalize on China? You better have good guanxi*, in “Forbes”, 2012, <http://www.forbes.com/sites/languatica/2012/03/15/want-to-capitalize-on-china-you-better-have-good-guanxi/>, 12/12/2013.

without reading it through, signed it, then tore it up and gave it back to me with the words: “We trust each other”.⁶⁷

La cultura, come vedremo anche più avanti, è quindi di importanza critica per lo sviluppo dei rapporti commerciali in Cina, e le strategie delle imprese non possono essere adeguatamente orientate senza comprenderne gli specifici caratteri. Soltanto dopo un’approfondita conoscenza della mentalità e delle regole sociali vigenti, l’operatore occidentale potrà concludere soddisfacenti transazioni commerciali. Nel momento in cui le regole sociali e culturali influiscono largamente sulle operazioni commerciali, il *guanxi* aiuta gli individui a trattare anche con la complessa burocrazia cinese, a ottenere, sotto il suo ascendente, autorizzazioni, permessi o anche finanziamenti. È indubbio che esiste un legame imprescindibile fra cultura e comunicazione; laddove vi è comunicazione vi è anche una trasmissione di nozioni culturali.

Linguistic fluency is one thing, intercultural fluency is another. Other than speaking the local language, to succeed in the global economy you need a real understanding of international business cultures and ways of working.

Get out there and build your *guanxi* – it might just be the best decision you ever make for your company.⁶⁸

2.3 Altre importanti variabili

2.3.1 Caratteristiche sociali

I mercati sono, prima di tutto, costituiti da persone, ne consegue che, per un’azienda che intende internazionalizzarsi, lo studio approfondito delle caratteristiche della popolazione di un determinato mercato è di fondamentale importanza.

⁶⁷ Warren-Gash Christopher, *Want to capitalize on China? You better have good guanxi*, in “Forbes”, 2012, <http://www.forbes.com/sites/languatica/2012/03/15/want-to-capitalize-on-china-you-better-have-good-guanxi/>, 12/12/2013.

⁶⁸ Warren-Gash Christopher, *Want to capitalize on China? You better have good guanxi*, in “Forbes”, 2012, <http://www.forbes.com/sites/languatica/2012/03/15/want-to-capitalize-on-china-you-better-have-good-guanxi/>, 12/12/2013.

Differenze culturali

La cultura costituisce un fattore importante nella pianificazione di una politica di marketing efficace. In Belgio tutti sanno leggere e scrivere, ma nel Ghana la maggior parte della popolazione è analfabeta.⁶⁹ Il grado di cultura di un mercato estero influisce su molti aspetti dell'operazione di internazionalizzazione, soprattutto sull'elaborazione di una strategia di marketing, poiché tanto maggiore è il numero di persone che non sanno leggere e scrivere, tanto più difficile è comunicare un messaggio di vendita, e tanto più necessario diventerà adottare altri mezzi ed espedienti per raggiungere gli obiettivi promozionali desiderati. Le ricerche condotte in un mercato ad alto grado di analfabetismo possono rivelarsi, per questo, assai controverse. Un'azienda che intende esportare in Cina, per esempio, deve essere consapevole del fatto che, se una buona parte dei cinesi ha ricevuto un'educazione universitaria eccellente, nelle zone rurali e interne della Cina circa il 20% della popolazione non sa né leggere né scrivere; qualora si desiderasse portare avanti un piano di marketing in queste aree, sarebbe quindi necessario puntare su rappresentazioni grafiche piuttosto che su messaggi scritti. Le più comuni differenze che dividono un paese da un altro sono fatte risalire molto spesso alle diverse concezioni di tempo, famiglia, privacy, comportamento sociale che le diverse culture percepiscono. I manager dovrebbero cercare di comprendere e adattarsi il più possibile alle norme culturali tipiche del paese in cui stanno operando. In Cina, per esempio, bisogna essere estremamente puntuali a una cena, mentre in Italia il vostro ospite o socio in affari, sarà sorpreso di vedervi arrivare esattamente all'ora convenuta. Non sono da trascurare neanche le buone maniere a tavola; restando sempre in Cina:

With a polite *qing!* (please) the host gives the sign to start the meal. He will not say "Bon appetite", as is common in the West; rather he will announce, *manman chi duo chi dian* -- "Eat slowly but much." The guest of honor is requested to start first, and the host personally serves food to his guest.⁷⁰

E ancora:

⁶⁹ Gilligan, C., *International marketing : Strategy and management*, London, Routledge, 1989, p.70.

⁷⁰ Zinzius, B., *Doing Business in the New China*, Westport, Praeger Publishers, 2004, p.206.

It is essential to be able to use chopsticks in China. This is one of the few ways to gain the respect of the Chinese. When eating rice, you should lift the bowl and shovel the rice into the mouth. You should be careful not to leave your chopstick in an upright position sticking in your rice. This position, celebrated as a death symbol, is regarded as a bad omen.⁷¹

Per trattare con successo i mercati esteri, e per scongiurare la perdita di preziose opportunità commerciali, questo genere di studio è di grande importanza. Nessuna azienda, impegnata in campo internazionale, può permettersi di lasciarsi sfuggire l'occasione di imparare qualcosa di più sui popoli stranieri.

La religione

La religione gioca un ruolo determinante nel definire il comportamento sociale: il modo di vivere, cosa mangiare, scelte relative a standard morali e così via. In Cina sia il confucianesimo che il taoismo si focalizzano sull'importanza della famiglia. Se da un lato gli anziani vengono rispettati e onorati, dall'altro vengono riposte numerose aspettative nei bambini, considerati il futuro della famiglia stessa. I genitori saranno così molto propensi a investire nella loro educazione e nella loro salute. Questi valori, dettati da credenze religiose molto diffuse, influenzeranno inevitabilmente gli acquisti di gran parte della popolazione cinese.⁷²

Quando la religione ha un forte impatto sui modelli di consumo, in genere ci si riferisce spesso al cibo a ad alcune restrizioni alimentari, per esempio i musulmani non mangiano carne di maiale, gli indù non mangiano carne di manzo, così come il consumo di alcool è malvisto dall'Islam. La religione influenza anche il modo di vestire; nei paesi islamici sia uomini che donne devono coprire il busto e la parte superiore delle gambe e, nel caso specifico delle donne, solo il viso può essere esposto agli sguardi altrui. L'influenza religiosa può ricadere anche sulle istituzioni, ad esempio, alcuni giorni di festa pubblica sono legati alle diverse credenze. Ogni cultura e nazione differisce per i suoi giorni sacri e per le sue festività: i buddisti considerano il compleanno di Buddha il giorno più rilevante nel loro

⁷¹ Zinzius, B., *Doing Business in the New China*, Westport, Praeger Publishers, 2004, p.206.

⁷² Yan Luo, *Analysis of Culture and Buyer Behavior in Chinese Market*, CCSE journal, Vol.1 No.1, 2009, pp. 25-29.

calendario, i cristiani vedono il Venerdì Santo e il giorno di Natale come due date molto importanti, nel medio oriente la “domenica” è il sabato o il venerdì a seconda della religione, e gli uffici si aprono e si chiudono conseguentemente. La religione è un elemento culturale che pervade ogni aspetto della società, è un pilastro stabile e statico delle collettività, pertanto il suo effetto sulle strategie aziendali non può essere sottovalutato. C'è anche da dire che la religione non è una moda, le sue pratiche e regole non sono sottoposte a cambiamenti, quindi una volta che l'azienda ne ha compreso i fondamenti e ha provveduto a integrarli nella sua politica di marketing, può assicurarsi risultati a lungo termine.⁷³

IL CASO

面子文化造就了中国奢侈品消费全球第一的地位

截至 2011 年 3 月底, 中国奢侈品市场消费总额已经达到 107 亿美元（不包括私人飞机、游艇与豪华车），占据全球份额的四分之一。其中珠宝市场 27.6 亿、箱包 25.1 亿、时装 18.3 亿、钟表 19.4 亿、化妆品 9.7 亿，其他领域 7.8 个亿，占全球总额的 27.5%。奢侈品消费之所以能在近几年快速增长，中国经济的高速发展无疑是最直接的原因。根据《2010 胡润财富报告》的统计数字，中国有 1363 人拥有的个人财富超过了 10 亿元（约合 1.57 亿美元），人数比上一年增加了 36%。其中大约有 189 人的个人资产达到或超过了十亿美元。中国的富裕阶层规模在快速扩大。

另外一个不能回避的原因就是中国的炫富消费文化。“面子”是中国传统文化、传统价值观、社会文化的耻辱感取向共同作用的综合体。消费在某种程度上实现了人们之间的交际功能，所以在消费中不能不讲面子。许多人将奢侈品消费视为身份、实力、地位的标志，认为这样才能被人看得起。正是由于这样的虚荣心作祟，使得奢侈品成为标榜自己身份的代言人。汇丰银行在该份报告中也指出，炫富在中国已经成为一种潮流，这将继续体现为个人奢侈品消费上的增加。

⁷³ Fam, K. S., *The influence of religion on attitudes towards the advertising of controversial products*, Emerald Journal of marketing, Vol. 38 No. 5/6, 2004, pp. 537-555.

汇丰银行的报告中还提及了历史方面的原因。过去，在中国和苏联这样的社会主义国家里，政府不允许个人拥有财富。传统上来说，私人财产是很可疑的东西。经济放开之后，新出现了一系列社会阶层划分体系，你在这个体系中的位置决定于你赚多少钱，而拥有奢侈品有助于显示你的富有程度。⁷⁴



Figura 3: folla all'apertura del primo negozio Louis Vuitton a Nanchino. Fonte: <http://www.jingdaily.com/luxury-brand-image-in-china-avoiding-the-risk-of-trivialization21355>

La cultura della “faccia” ha portato la Cina al primo posto nel consumo mondiale di beni di lusso.

A partire dal marzo 2011, in Cina il consumo totale nel mercato dei beni di lusso ha raggiunto 10.700.000.000 di dollari (esclusi jet privati, yacht e auto di lusso) quota che rappresenta un quarto del consumo mondiale. Tra questi si contano 2.760.000.000 gioielli, 2.510.000.000 borse, 1.830.000.000 capi d'abbigliamento firmato, 1.940.000.000 orologi, 970.000.000 cosmetici, e 7,8 milioni di altri beni, per un consumo pari al 27,5% del totale mondiale. Le ragioni che hanno visto aumentare il consumo di beni di lusso negli ultimi anni sono senz'altro riconducibili al rapido sviluppo economico della Cina. Secondo le statistiche del 2010 dell'Hurun Wealth Report, in Cina circa 1363 persone possiedono un patrimonio personale che supera i 10 miliardi di yuan (circa 157 milioni di dollari), il 36% in

⁷⁴ (autore sconosciuto), 面子文化造就了中国奢侈品消费全球第一的地位 (La cultura della faccia ha portato la Cina al primo posto nel consumo mondiale di beni di lusso), *Jingji guan cha wang*, 2011, (<http://www.eeo.com.cn/2011/1118/215957.shtml>), 07/12/2013.

più rispetto al 2009. Tra questi circa 189 possono contare su un patrimonio che raggiunge e supera il miliardo di dollari. La classe benestante cinese è in rapida espansione. Un altro motivo che non si può trascurare è l'abitudine di ostentare ricchezza, tipica della cultura cinese. Il concetto di "faccia" è parte della cultura e dei valori tradizionali cinesi, da ricondurre al senso di vergogna percepito dalla società. Il consumo, in una certa misura, svolge una funzione comunicativa e anche quando si spende è importante fare bella figura. Molte persone credono che acquistare beni di lusso sia un'affermazione della propria identità, della propria forza, del proprio stato sociale e un modo per fare buona impressione sugli altri. È proprio questa vanità a far sì che l'acquisto e il consumo di beni di lusso diventi un mezzo per ostentare la proprie buone qualità. In un rapporto l'HSBC ha sottolineato come in Cina condurre un tipo di vita sfarzoso sia diventato una tendenza, e come questo continuerà a influenzare l'aumento dell'acquisto personale di beni di lusso. Il rapporto dell'HSBC ha anche menzionato alcune cause da ricondurre ad aspetti storici. In passato, in Cina e nei paesi socialisti dell'Unione Sovietica, il governo non permetteva nessuna forma di ricchezza personale e, tradizione vuole, che la proprietà privata fosse un qualcosa di abbastanza incerto. Dopo la liberalizzazione economica, è emerso un nuovo sistema di stratificazione sociale, e la posizione di ciascuno in questo nuovo sistema dipendeva dalla quantità di soldi guadagnati e da come l'acquisto di beni di lusso contribuiva ad affermare il proprio il livello di ricchezza personale.

La lingua

Una delle caratteristiche sociali più interessanti che può costituire una barriera all'entrata non trascurabile è la lingua. La lingua costituisce il mezzo di comunicazione senza il quale il marketing internazionale sarebbe impossibile.⁷⁵ Naturalmente l'azienda che intende internazionalizzarsi dovrà sapere quali lingue sono parlate e scritte in ciascun mercato estero. La capacità dell'impresa di comprendere e padroneggiare la lingua del paese ospitante aumenterà senza dubbio la sua competitività sul mercato, al contrario, il mancato studio o un'insufficiente comprensione della lingua, può impedire all'azienda di instaurare un rapporto diretto con i suoi consumatori, costituendo una vera e propria

⁷⁵ Mühlbacher, H., Leih, H., Dharinger, L., *International marketing: a global perspective*, London, Thomson, 2006, p.16.

barriera all'entrata. L'aspetto linguistico è talvolta ritenuto marginale dai vertici delle imprese internazionali, che tendono a dare maggiore peso alla dimensione tecnica o economica delle interazioni tra azienda e consumatore. In realtà, la diversità linguistica è



Figura 4: campagna pubblicitaria Comete. Fonte www.comete.it

in grado di condizionare in modo rilevante i processi interni ed esterni dell'impresa, portando a volte a un senso di esclusione, con effetti sul senso di appartenenza. Uno degli errori più diffusi nel marketing internazionale è quello di confondere la traducibilità della lingua con quella del messaggio. Alcuni nomi, slogan che in una lingua richiamano un significato, quando tradotti in altre lingue possono mancare completamente di senso o addirittura risultare offensivi. Alcuni equivoci

possono verificarsi addirittura tra

persone che parlano la stessa lingua ma vivono in diverse aree geografiche. Per esempio, mentre in Porto Rico "jugo de china" significa "succo d'arancia", a Cuba "jugo de china" significa letteralmente "succo proveniente dalla Cina".⁷⁶ Altri equivoci possono derivare, come abbiamo già detto, dalla traduzione di parole o slogan da una lingua a un'altra, con una mancata ricezione del messaggio che si intendeva comunicare. Se la parola "principe azzurro" è fortemente radicata nell'immaginario collettivo italiano, richiamando l'immagine di un giovane di bell'aspetto, coraggioso e romantico, non lo è nella cultura cinese dove, l'importazione di una campagna pubblicitaria come quella riportata in foto, non sortirebbe nessun effetto e non avrebbe alcun senso per la maggior parte delle persone. Per tutti questi motivi, diviene importante individuare soluzioni organizzative

⁷⁶ Herbig, P., *Marketing interculturale*, Milano, Apogeo, 2003, p.76.

appropriate per gestire la diversità linguistica. La valutazione dovrebbe riguardare non solo le competenze detenute dal personale, ma anche la varietà linguistica che caratterizza la documentazione aziendale, i sistemi informativi interni e i servizi web. Un altro strumento tradizionalmente utilizzato dalle imprese operanti nei mercati internazionali è l'utilizzo di risorse esterne come interpreti e traduttori. Quest'opzione ha il vantaggio di rappresentare una modalità esplicita di riconoscimento della questione linguistica, attraverso il coinvolgimento di risorse preparate e specializzate. In caso di carenze sul piano linguistico le imprese possono altresì investire in attività di formazione mirata, la quale permette di sviluppare e consolidare nel tempo asset importanti come le competenze linguistiche. Quest'opzione, pur essendo auspicata da molte imprese, è spesso di difficile attuazione sia per possibili carenze di budget sia per la necessità di essere programmata nel medio-lungo periodo, mentre l'azienda potrebbe avere urgenza di tali competenze nei progetti da avviare nel breve termine. Infine, l'impresa può rendere la competenza linguistica un criterio di base nelle politiche di assunzione di nuovo personale, con il vantaggio di avere nell'immediato la disponibilità di tale risorsa.⁷⁷

2.3.2 Situazione politica

Come abbiamo già visto nel primo capitolo, la situazione politica di un paese può giocare un ruolo determinante nel processo di internazionalizzazione di un'impresa. Sebbene gli uomini d'affari si interessino raramente di politica, è evidente come questa sia in grado di influenzare le operazioni di commercio estero. Non importa quanto possano essere attraenti le prospettive economiche di una paese o di una regione, condurre attività commerciali in un'area dove i risvolti politici giocano un ruolo determinante è quanto mai rischioso. Il contesto politico in cui l'impresa opera (o intende operare) ha un impatto significativo sulle sue attività di marketing internazionale; maggiore è il livello di coinvolgimento nei mercati esteri, maggiore è la necessità di monitorarne il clima politico. Quasi tutti i governi svolgono un ruolo attivo nelle economie dei loro paesi. Un rinnovamento ai vertici del governo coincide spesso con un cambio d'atteggiamento verso gli affari esteri; il governo può scegliere di favorire le attività d'oltremare, offrendo

⁷⁷ Guercini, S., *Marketing e management interculturale*, Bologna, il Mulino, 2010, p.125.

importanti opportunità per gli investimenti e per il commercio, o scoraggiare qualsiasi forma di internazionalizzazione.⁷⁸ Un'impresa che è costantemente a conoscenza dei cambiamenti che operano nell'arena politica di un paese, sarà in grado di adattare di conseguenza la propria strategia di marketing. L'influenza della politica è evidente anche quando si considera ciascun fattore di marketing singolarmente. Il clima politico presente può giocare un ruolo cruciale nella scelta del distributore per un mercato estero, suggerendo l'impiego di un distributore locale e nazionale. In Venezuela, è opportuno contare su un venezuelano nel consiglio di un'azienda locale; se una compagnia europea vuole impiantare un'industria in questo paese, questa misura risulterà essenziale a evitare ostacoli pressoché insormontabili. Un mercato politicamente stabile è essenziale se si intende intraprendere un vantaggioso ed efficace lavoro di marketing a lungo termine.⁷⁹ A tal riguardo abbiamo brevemente accennato nel primo capitolo alle contrastanti situazioni politiche della Cina e dell'America Latina. Maggiore è l'importanza che un'azienda internazionalizzata attribuisce alla politica, tanto più riterrà necessario studiarne la condizione in un mercato estero, come se ne studia la popolazione, il livello di vita, ecc.. E se è importante studiare e comprendere la corrente situazione politica di un mercato, lo è ugualmente anticipare il probabile stato futuro delle cose. I manager non dovrebbero mai ostentare una decisa opinione politica: sarebbe quanto mai controproducente; è bene che facciano da osservatori imparziali e piuttosto imparino a prevedere gli svolgimenti politici, se vogliono raggiungere una esatta valutazione dei loro mercati esteri.⁸⁰

⁷⁸ Czinkota, M., Ronkainen, I., *International marketing*, U.K, Cengage Learning, 2012, p.133.

⁷⁹ Czinkota, M., Ronkainen, I., *International marketing*, U.K, Cengage Learning, 2012, p.142.

⁸⁰ Gilligan, C., *International marketing : Strategy and management*, London, Routledge, 1989, p.64.

Baidu, non Google, è la parola chiave per la ricerca in Cina

Google ha affermato da tempo il suo dominio mondiale come motore di ricerca, tuttavia non si può certo dire che abbia avuto altrettanto successo in Cina. La Cina è considerata da molte imprese un paese vitale soprattutto per la rapida crescita a cui sta andando incontro il suo mercato del web; eppure il gigante delle ricerche statunitense ha deciso, nel 2010, di tirarsene fuori. Dopo aver elaborato un'interfaccia in cinese per il suo sito nel 2000 e aver presentato ufficialmente il sito Google.cn nel 2006, Google si è trovata ad affrontare alcune sfide legate a un ambiente politicamente ostile. La prima di queste ha costretto Google a scontrarsi con il rigido sistema di leggi cinesi sulla censura. A Google è stato richiesto di conformare il suo sito alle direttive politiche vigenti, applicando la censura ad alcuni tipi di ricerche e informazioni. Da allora Google non ha avuto vita facile. Nel 2009 è stata vittima di un imponente attacco hacker, di cui il governo di Pechino è stato apertamente ritenuto responsabile, che ha portato al blocco del canale Youtube e dei servizi Gmail.

像很多知名的公司一样,我们每天都在遭受着或多或少不同程度的网络攻击.在 12 月中旬,我们监测到了一个从中国来的对 google 网络基础架构的高智能的目标明确的攻击,其目的是为了盗取 google 的技术资源.这个一开始被我们仅仅当成是一个重大安全事故的独立事件其实是另有来头的. 我们有证据显示这些黑客的主要目标是获取中国人权活动家(Chinese human rights activists)们的 gmail 账号信息.调查显示这些黑客并没有达到他们的目的。我们已经通过这次攻击所收集到的信息对我们的架构做出了修正以提升 google 和我们用户的安全。我们已经采取了非常规的手段--与广大的相关人士交流这次攻击的信息,这样做不仅仅是因为这次事件中我们发掘出来的安全和人权问题,更重要的是这件事的核心其实是全世界关于言论自由的讨论.在过去的 20 年中,中国的经济改革和人民的商业头脑使中国数以亿计的中国人脱离了贫困.在当今世界,这个巨大的国家是整个世界经济发展的中心。我们在 2006 年的 1 月成立了 google 中国。我们相信与我们必须忍受中国政府的某些内容审查而遭受到的不快相比,无疑让中国人接触到更多的信息和创造一个更加开放的互联网络是更为重要的事情。在当时我们

确定了"我们将一直小心关注中国的情况，包括新出台的法律和其他政策制度对我们服务的限制。如果我们认为我们没有能力达到我们提出的目标(指创建一个更加开放的互互联网)，我们将会毫不犹豫的考虑是否撤出中国市场"。⁸¹



Figura 5: Utenti Google depongono fiori di fronte alla sede di Pechino. Fonte <http://resources2.news.com.au/images/2010/07/21/1225894/951954-google-china.jpg>

Come molte organizzazioni ben note, ci troviamo ad affrontare regolarmente attacchi hacker di vari livelli. A metà dicembre abbiamo rilevato un attacco altamente sofisticato e mirato alle nostre infrastrutture aziendali e proveniente dalla Cina, con un conseguente furto di proprietà intellettuale. Tuttavia, ben presto divenne chiaro che ciò che all'inizio ci era apparso come un semplice incidente di sicurezza, seppur significativo, era in realtà qualcosa di molto diverso. Abbiamo prove che suggeriscono che un obiettivo primario degli aggressori era la violazione degli account Gmail di attivisti cinesi per i diritti umani. Sulla base delle nostre indagini, possiamo finora ritenere che il loro attacco non ha raggiunto tale obiettivo. Abbiamo già usato alcune informazioni ottenute attraverso questo per prendere misure infrastrutturali e architetturali in grado di migliorare la sicurezza per Google e per i suoi utenti. Abbiamo preso l'insolita iniziativa di condividere le

⁸¹ (autore sconosciuto), Google 退出中国市场 (Google lascia il mercato cinese), *Zhiku Baike*, 2010, (<http://wiki.mbalib.com/wiki/Google%E9%80%80%E5%87%BA%E4%B8%AD%E5%9B%BD%E5%B8%82%E5%9C%BA>), 18/12/2013.

informazioni su questi attacchi con un vasto pubblico non solo a causa della sicurezza e delle implicazioni sui diritti umani e di ciò che abbiamo portato alla luce, ma anche perché queste informazioni riguardano un dibattito globale sulla libertà di parola molto più grande. Negli ultimi due decenni, i programmi di riforma economica della Cina e il talento imprenditoriale dei suoi cittadini hanno risollevato centinaia di milioni di cinesi dalla povertà. Infatti, questa grande nazione è oggi al centro di un grande progresso e sviluppo economico. Abbiamo lanciato Google.cn nel gennaio 2006 nella convinzione che i benefici di un maggiore accesso alle informazioni per le persone in Cina e un Internet più aperto ci avrebbero fatto superare il disagio scaturito dall'acceptare di censurare alcuni risultati. Allora eravamo determinati a monitorare attentamente le condizioni in Cina, comprese le nuove leggi e altre restrizioni sui nostri servizi. Se ci fossimo resi conto di non essere in grado di rispettare gli obiettivi stabiliti, non avremmo esitato a riconsiderare il nostro approccio con la Cina.

Tutte queste problematiche hanno influenzato anche i più assidui utilizzatori del famoso motore di ricerca, che hanno trovato in Baidu un sito più fruibile. La rivalità con il motore di ricerca cinese e le pressanti richieste di censura da parte del governo di Pechino hanno causato numerosi dibattiti interni, soprattutto fra quei manager che ritenevano la politica di censura richiesta dalla Cina contraria alla filosofia aziendale. Nel 2010, dopo molte controversie, Google annuncia di non essere intenzionata a porre sotto censura i risultati delle ricerche.

这些攻击和审查，同时考虑到这些年对网络上自由言论的限制，让我们觉得我们应该重新审视我们在中国业务的可行性.我们不愿意再继续忍受对我们 google.cn 上内容的审查，接下来的几个星期内我们将会与中国政府讨论有关我们是否能够在法律允许的范围内运行一个没有审查和过滤的搜索引擎的可能性。如果失败的话,这就可能意味着我们将要关闭 google.cn 以及 google 中国。⁸²

⁸² (autore sconosciuto), Google 退出中国市场 (Google lascia il mercato cinese), *Zhiku Baike*, 2010, (<http://wiki.mbalib.com/wiki/Google%E9%80%80%E5%87%BA%E4%B8%AD%E5%9B%BD%E5%B8%82%E5%9C%BA>), 18/12/2013.

Questi attacchi e la sorveglianza che hanno portato alla luce, in combinazione con i tentativi nell'ultimo anno di limitare ulteriormente la libertà di parola sul web, ci hanno portato a concludere che dovremmo rivedere la fattibilità delle nostre operazioni in Cina. Abbiamo deciso che non siamo più disposti a continuare a censurare i nostri risultati su Google.cn, e quindi nelle prossime settimane discuteremo con il governo cinese la base sulla quale potremmo operare come motore di ricerca non filtrato, nel rispetto della legge. Siamo consapevoli che questo potrebbe significare dover chiudere Google.cn e, potenzialmente, i nostri uffici in Cina.

Contemporaneamente Google annuncia di voler trasferire tutti i suoi server a Hong Kong, che sebbene parte della Cina, in quanto regione economica autonoma, gode di proprie leggi e regolamentazioni.

在香港，谷歌没有也不必对其搜索引擎进行过滤。这意味着谷歌中国不再存在。⁸³

A Hong Kong Google non deve più filtrare i risultati delle ricerche. Questo significa che in Cina Google non esiste più.

Una scelta che ha spianato la via al motore di ricerca cinese Baidu e ha sancito, forse definitivamente, l'insuccesso di Google in Cina.⁸⁴

2.3.3 Situazione economica

Oltre allo studio delle caratteristiche politiche di un mercato estero, è necessario per l'azienda acquisire un'ampia conoscenza dei fattori economici che lo caratterizzano, poiché essi contribuiscono a determinare il valore di un paese come mercato potenziale per i suoi prodotti o servizi. In tale contesto è utile prendere in considerazione le risorse naturali di un mercato; queste variano da paese a paese e determinano in gran parte la natura della vita economica di una nazione. Diventa un imperativo per l'impresa sapere quali risorse naturali esistano su ogni mercato del mondo, come pure in che misura siano sfruttate, sia

⁸³ (autore sconosciuto), 谷歌中国变谷歌香港 突显大陆网络不自由 (Google Cina è diventata Google Hong Kong poiché la rete continentale non è libera), *RFA*, 2010, (<http://www.rfa.org/mandarin/yataibaodao/google-03232010152420.html>), 18/12/2013.

⁸⁴ Czinkota, M., Ronkainen, I., *International marketing*, U.K, Cengage Learning, 2012, p.144.

da parte della popolazione locale che dagli operatori stranieri. L'uso che un mercato fa delle sue materie prime determina gran parte delle sue importazioni ed esportazioni, indicando all'esportatore cosa sia possibile vendergli. Un mercato che esporta determinati prodotti sarà ben difficilmente un buon mercato d'importazione per lo stesso tipo di prodotti. La Francia, ad esempio, difficilmente importerebbe vino, così come sarebbe inutile vendere caffè in Brasile. Allo stesso tempo sarebbe assolutamente controproducente esportare beni di lusso in un paese dove la maggior parte della popolazione gode di un reddito basso.⁸⁵ Un attento studio delle esportazioni e importazioni di un paese si rende quindi necessario per il successo di un'operazione di internazionalizzazione. Un altro ruolo determinante nello studio della situazione economica di un paese è giocato dalla valuta.⁸⁶ Prima di tutto è necessario sapere quali valute sono correnti sui mercati esteri, i relativi tassi di cambio, e il loro grado di libera convertibilità. Il franco svizzero è una valuta stabile ed è facilmente convertibile su tutti i mercati del mondo: lo stesso non si può dire della sterlina egiziana. Un altro tipo di studio, se si vuole analizzare e comprendere a pieno la situazione economica di un paese, porta a un esame dell'occupazione e del rapporto fra il tasso di disoccupati e occupati; gli Stati Uniti, ad esempio, stanno recentemente attraversando un brutto periodo di disoccupazione che ha influito su alcune importazioni; questa sfavorevole condizione è tuttora condivisa anche dall'Italia. Oltre al grado di disoccupazione, è pure necessario considerare il potere d'acquisto di un mercato che può essere calcolato considerando il numero di veicoli a motore, telefoni, case private ecc. esistenti sul mercato. Allo stesso tempo è utile valutare la direzione che un mercato sta prendendo per stabilire se è destinato a diventare un buon mercato con proposte a lungo termine, o semplicemente un mercato "opportunista" a corte scadenze, poiché generalmente i mercati esteri vantaggiosi sono quelli che godono di periodi di economia ragionevolmente stabile. Per tutti questi motivi, ogni mercato estero dovrebbe essere considerato dal punto di vista delle sue proprietà e caratteristiche economiche.

⁸⁵ Vasudeva, P.K., *International marketing*, New Delhi, Excel Books, 2006, p.280.

⁸⁶ Boone, L., Kurtz, D., *Contemporary marketing*, Mason, Cengage Learning, 2012, p. 210.

Parte 3: Programmare il marketing internazionale

3.1 La ricerca di marketing in un ambiente internazionale

Il mercato internazionale è spesso diverso e complesso e se l'azienda ha scarsa familiarità con esso appare sempre più pressante l'esigenza di elaborare e sviluppare un'efficace politica di internazionalizzazione e un'altrettanta valida strategia di marketing. La ricerca è rilevante sia ai fini della scelta della modalità d'entrata che al posizionamento del prodotto, che a una ulteriore espansione in un nuovo paese. La ricerca è fondamentale se si vogliono evitare gli alti costi derivanti dalla messa in atto di strategie inappropriate e se si vogliono sfruttare al meglio tutte le opportunità commerciali nel mercato di destinazione. La ricerca è importante per coordinare e programmare le operazioni internazionali in modo da sfruttare le potenziali sinergie derivanti dal marketing e per capire quando e se immettere sul mercato nuovi prodotti o se strategia globali possono essere sviluppate per marche già esistenti.⁸⁷

3.1.1 La ricerca di marketing in un ambiente interculturale

Il problema della ricerca è immediatamente connesso al problema della strategia dell'informazione in quanto la realizzazione di un processo informativo continuativo è assolutamente necessario per chi voglia seriamente penetrare un mercato estero: la ricerca diventa così la base su cui poter successivamente sviluppare una strategia di marketing.

Gli strumenti di ricerca di solito sono gli stessi nelle diverse culture; le situazioni e le conclusioni tratte possono invece variare notevolmente in base alla cultura e alle caratteristiche specifiche del mercato in analisi. Le ricerche di marketing consistono essenzialmente nella raccolta, analisi ed esposizione di informazioni relative a un dato problema; è importante, tuttavia, che il problema sia definito chiaramente e che le domande poste siano pertinenti al problema individuato affinché i dati raccolti siano utili e rappresentativi.⁸⁸ I dati e i risultati raccolti tramite ricerche di marketing possono essere

⁸⁷ Craig, S, Douglas, S., *International Marketing Research*, London, John Wiley & Sons Ltd., 2005, pp.10-11.

⁸⁸ Herbig, P., *Marketing interculturale*, Milano, Apogeo, 2000, p. 55.

primari (cioè ottenuti ex novo) o secondari (ottenuti in precedenza). I primi possono provenire da sondaggi, osservazioni, interviste faccia a faccia, esperimenti; per ognuna di queste fonti e per ognuno di questi metodi le implicazioni culturali sono numerose e rilevanti e possono costituire un reale pericolo per l'azienda incapace di comprenderle. Le interviste telefoniche, per esempio, danno risultati scarsi o insoddisfacenti se condotte in paesi in cui il telefono è poco diffuso o poco utilizzato (vedremo più avanti come in Cina la popolazione sia molto restia a diffondere informazioni personali al telefono); quelle condotte nei centri commerciali possono portare a risultati falsati e poco attendibili, dal momento che in molti paesi i frequentatori di centri commerciali non costituiscono un campione rappresentativo (In alcuni paesi solo le persone più abbienti e ricche possono permettersi di fare compere in un centro commerciale). Le raccolte di dati secondari, d'altro canto, tendono a essere meno sensibili dal punto di vista culturale nonché più rischiose per quanto concerne la qualità della fonte e la qualità dei dati stessi, ossia il livello di pertinenza e attinenza dei dati raccolti alle esigenze e ai bisogni di chi conduce la ricerca.⁸⁹

Una questione fondamentale nelle ricerche interculturali riguarda l'autenticità delle somiglianze o delle differenze che emergono dall'analisi di mercato: laddove un risultato si riveli errato, è sempre opportuno verificare se la causa risieda nel metodo di misurazione o nello strumento, oppure proprio nelle differenze culturali. La cultura è una variabile difficile da definire e da comprendere a pieno, una difficoltà che ha sempre ostacolato la ricerca empirica. Delimitare un gruppo culturale è spesso impossibile, qualsiasi ricerca di marketing di natura culturale o interculturale presenta limitazioni consistenti ancora prima di iniziare.⁹⁰

3.1.2 Metodi e implicazioni culturali nella ricerca

In termini interculturali, una particolare attenzione merita anche la questione metodologica e operativa con le conseguenti problematiche riguardanti la raccolta dati,

⁸⁹ Malhotra, N., Agarwal, J., Peterson, M., *Methodological Issues in cross-cultural marketing research*, International Marketing Review, MCB University Press, Vol.13, N. 5, 1996, p.13.

⁹⁰ Herbig, P., *Marketing interculturale*, Milano, Apogeo, 2000, pp. 56-57.

campionamento, strumenti di ricerca.⁹¹ In merito alle unità culturali, si può prendere in considerazione la distinzione fra tre principali livelli di analisi: metacultura, cultura nazionale, microcultura.⁹² Le metaculture sono costituite da gruppi di paesi che manifestano un certo numero di caratteristiche culturali comuni (ad esempio Spagna, Portogallo, Francia, Italia). Le culture nazionali sono delineate dai confini nazionali. Le microculture sono subculture che si possono manifestare su varie dimensioni in ambito nazionale. Nella ricerca di marketing il livello nazionale è senza dubbio quello usato più frequentemente anche se considerare una nazione culturalmente omogenea può essere discutibile. Le culture nazionali infatti possono essere monolitiche, come il Giappone, o culturalmente eterogenee come gli Stati Uniti.⁹³

Per quanto riguarda i diversi aspetti metodologici e operativi, è importante anche considerare le principali categorie di equivalenza interculturale. L'equivalenza è fondamentale per definire al meglio le caratteristiche proprie di una cultura e ottenere dati provenienti da culture tra loro diverse. Compito dell'equivalenza è quello di verificare se una strategia e una politica di marketing assumono lo stesso significato in contesti e situazioni diverse. Due sono le categorie più importanti: le equivalenze funzionali e le equivalenze concettuali.⁹⁴ L'equivalenza funzionale si preoccupa di definire se un dato concetto o comportamento svolge lo stesso ruolo e funzione nelle diverse culture. Per esempio, in molti paesi in via di sviluppo le biciclette sono prevalentemente un mezzo di trasporto piuttosto che di svago. La ricerca di marketing connessa con l'uso della bicicletta dovrà esaminare le varie motivazioni, atteggiamenti, cause, comportamenti che spingono un individuo appartenente a una specifica cultura ad acquistare e a utilizzare questo mezzo. L'equivalenza concettuale, d'altro canto, si preoccupa di definire se i concetti usati hanno significato simile o diverso nei diversi contesti culturali in analisi. Per esempio, le vendite promozionali sono parte integrante delle politiche di marketing degli Stati Uniti; d'altra parte, in altri paesi i consumatori guardano ad esse con sospetto, perché spesso credono

⁹¹ Yeganeh, H., Su, Z., Chrysostome, E. V., *A critical review of epistemological and methodological issues in cross-cultural research*, Journal of Comparative International Management, vol.7, n.2, pp.66-86.

⁹² Steenkamp, J., *The role of national culture in international marketing research*, International Marketing Review, vol.18, n.1, pp. 30-44.

⁹³ Guercini, S., *Marketing e management interculturale*, Bologna, Il Mulino, 2010, p.58.

⁹⁴ Rubin, A., Babbie, E., *Research Methods for Social Work*, Stamford, Cengage Learning, 2013, pp.142-146.

che il prodotto promosso e pubblicizzato attraverso la promozione sia di scarsa qualità. A loro volta, queste prime due categorie generali possono essere ulteriormente articolate. Le equivalenze di tipo funzionale possono condurre a problematiche interculturali nelle fasi di raccolta delle informazioni e misurazione. Le equivalenze concettuali fanno emergere, a loro volta, problemi di traduzione, con ricerca di equivalenze a livello lessicale, idiomatico, sintattico.

IL CASO

翻译的问题: 百事可乐的广告语

外国企业欲于中国发展业务，务必要注意一个重要的问题——如何为公司及品牌起一个恰当的中文名称。这可不能掉以轻心——因为所有英文或是其他外语的公司名称，根据法律规定，都必须翻译成中文。对企业来说，中文名称会出现在商业牌照、公司文书、商务名片、办公室/工厂的标牌上；为公司或品牌改一个恰当的中国名称，是十分重要的，我们很容易会把这看似鸡毛蒜皮的事情搞得一团糟。当在品牌名称转化成中文的时候，不应该只依赖单一方案，两个方案是基本！典型的方法是：把原本的名称以直译的方式按字面意思翻译成差不多的中文，然后再重修订一下中文的用字。纸上谈兵的话，这方法看上去也不错；但是，中文同音异字的情况也蛮常见的，比如说，在广东话里面，「GAO」这个发音可以因为音调的不同而产生不同的意思：可以是「狗」，可以是数字「九」，也可以是「鸠」。很多企业为了建立全球一致的形象，而采用同样的行销讯息，但往往在翻译为它国语言以后，令人啼笑皆非。百事可乐在进入中国市场之初，采用一致的广告标语「随着百事的世代活跃起来」(Come alive with the Pepsi generation)，但是到中国却被翻译成「百事使你的祖先起死回生」。很明显，光是依赖翻译把公司广告标语成中文是不足够的，我们需要的是「音译」不幸的是，中国充斥着很多明显狗屁不通的英译中名称的例子，数量之多，不能一一尽录；可是，这些都是可以容易避免的，在这方面市场调查起着至关重要的作用。⁹⁵

⁹⁵ Devonshire-Ellis, C., 為品牌改中文名字：翻譯 VS 音譯(Tradurre in cinese il nome del marchio: Traduzione vs Traslitterazione), Yeeyan, 2012, (<http://article.yeeyan.org/view/347309/37741>), 20/12/2013.



Figura 6: campagna pubblicitaria Pepsi. Fonte <http://article.yeeyan.org/view/347309/37741>

Problemi di traduzione: lo slogan pubblicitario Pepsi

Le imprese straniere che intendono avviare operazioni commerciali in Cina devono fare attenzione a una questione molto importante: come dare alla propria compagnia o al proprio brand un nome cinese adeguato. Un problema questo che non deve essere preso alla leggera dato che tutti i nomi inglesi o in altre lingue delle aziende straniere devono essere, per legge, tradotti in cinese. Per le imprese, il nome cinese comparirà nella licenza commerciale, nei documenti della società, sui biglietti da visita, sull'insegna dell'ufficio/fabbrica; per un'azienda o un brand dotarsi di un nome cinese adeguato è di fondamentale importanza, ed è facile fare di una cosa così apparentemente banale un vero pasticcio. Quando si traduce un nome in cinese, non ci si deve avvalere di un solo metodo, ma di due. Un tipo di approccio consiste nel tradurre in modo letterale in cinese il nome originale, in seguito rivedere i caratteri cinesi usati. Sulla carta questo approccio è molto buono, ma bisogna anche tener conto dell'alto numero di omofoni nella lingua cinese, per esempio in Guandong la parola *gao* assume significati diversi a seconda dei toni usati per pronunciarla, può significare quindi "cane", "nove" o "colomba". Errori simili sono più

comuni in mandarino e neanche le grandi aziende ne sono immuni. Molte imprese al fine di creare un'immagine globale coerente utilizzano lo stesso messaggio di marketing, ma quando questo viene tradotto in altre lingue può assumere spesso un significato piuttosto equivoco. Quando Pepsi all'inizio penetrò il mercato cinese, utilizzò uno slogan pubblicitario globale: "Pepsi ti riporta in vita". Lo slogan è stato tradotto in cinese come "Pepsi riporta i vostri antenati indietro dalla morte". Ovviamente limitarsi a tradurre letteralmente lo slogan dell'azienda non è sufficiente, bisogna invece avvalersi della traslitterazione. Purtroppo la Cina è piena di molti esempi di traduzioni dall'inglese al cinese sbagliate, i casi sono innumerevoli; tuttavia questi errori possono essere facilmente evitati, e a tal proposito la ricerca di mercato svolge un ruolo fondamentale.

Nella ricerca interculturale, la raccolta dei dati risulta senza dubbio più complessa sia per i dati secondari che per i dati primari. La disponibilità di dati secondari è molto ampia e varia, tuttavia la loro accuratezza non è sempre scontata e può variare a seconda del paese preso in analisi. Dati provenienti da paesi altamente industrializzati, come gli Stati Uniti, sono spesso più precisi e attendibili rispetto a quelli provenienti da altri paesi. Non sono rari i casi in cui alcuni paesi, per attrarre investimenti esteri, sopravvalutano alcuni fattori che rendono il quadro economico migliore di quello che è. D'altra parte, altri paesi possono sottostimare alcuni fattori, facendo sì che la loro situazione economica sembri peggiore e ottenere così aiuti dall'estero. Altre statistiche potrebbero essere manipolate per motivi politici e altre risultare imprecise per la mancanza di sofisticati sistemi di raccolta dati.⁹⁶ Altri problemi emergono dalla raccolta dei dati primari. Ciascuno dei metodi principali di raccolta dei dati primari porta insidie e ostacoli di natura culturale che possono compromettere l'attendibilità e la veridicità dei risultati. Le interviste, specialmente se condotte faccia a faccia, possono comportare una serie di problemi, non ultimi quelli di natura linguistica, alcuni dei quali sono stati già trattati del secondo capitolo. Anche ottenere una risposta dall'intervistato può non essere un'impresa facile: sono molte infatti le ragioni di origine culturale che potrebbero spingere l'intervistato a collaborare o al contrario a fornire risposte imprecise o fuorvianti. Per esempio in Cina le multinazionali

⁹⁶ Czinkota, M.R., Ronkainen, I.A., *Market research for your export operations: part I – using secondary sources of research*, International Trade FORUM, Vol. 3, 1994, pp. 28-32.

hanno dovuto affrontare una velata riluttanza da parte degli intervistati nel fornire informazioni ai ricercatori: questo può essere riconducibile al rigido controllo del sistema politico o al *guanxi*, e alle barriere culturali legate alla tendenza a socializzare principalmente con conoscenti all'interno del proprio network, più che con stranieri sconosciuti. Quindi, almeno in Cina, è preferibile che le ricerche siano condotte da ricercatori locali in grado di creare un legame culturale con l'intervistatore, basandosi però sulle competenze offerte dalle multinazionali.⁹⁷ Anche gli intervistati che scelgono di rispondere e collaborare tendono a volte a compiacere l'intervistatore più che a esprimere le proprie reali opinioni e impressioni, un atteggiamento considerato in molte culture, soprattutto asiatiche, indice di cortesia ed educazione. Un problema fondamentale è quello della mancata risposta spesso connesso al tasso di alfabetizzazione e istruzione. L'intervistato può non essere in grado di fornire una risposta pertinente perché i termini utilizzati dall'intervistatore possono risultargli sconosciuti o incomprensibili, persino nella propria lingua. Molte aziende scelgono di ricorrere ai sondaggi postali, più economici, flessibili ed efficienti.⁹⁸ Grazie al loro basso costo i sondaggi postali continuano a essere utilizzati nella maggior parte dei paesi sviluppati, dove il livello di alfabetizzazione è abbastanza alto e il sistema postale è efficiente e ben sviluppato. In Asia, Sud America e Africa, invece, l'utilizzo del servizio postale ai fini della ricerca è molto scarso a causa dell'alto livello di analfabetismo e dall'alto numero di persone che risiedono in zone rurali. Sebbene questo sia un metodo di ricerca piuttosto conveniente ed economico, è anche vero che il suo tasso di risposta se confrontato con altri mezzi è piuttosto basso. Mentre questo metodo ha funzionato in USA e in Gran Bretagna, il tasso di risposta a Hong Kong è stato dello 0%. È inoltre importante che gli intervistati siano predisposti nei confronti del mezzo utilizzato, per esempio molti giapponesi non aprono lettere che non siano scritte a mano (un indirizzo prestampato indica mancanza di onestà da parte del mittente). Anche per quanto riguarda le interviste telefoniche la presenza di infrastrutture adeguate è un requisito essenziale. Negli Stati Uniti e in Canada quasi tutte le famiglie possiedono un telefono con il risultato che la somministrazione di questionari per via telefonica ai fini

⁹⁷ Busato, V., *Come vendere il riso ai cinesi*, Milano, Franco Angeli, 2011, p.39.

⁹⁸ Leon, J., Brown, w., Jhonson, T., *Research Methods*, Honolulu, Streamline Surveys Inc., 2003, pp.23-24.

della ricerca è uno dei metodi dominanti. Nella maggior parte dei paesi in via di sviluppo, come Africa e Brasile, solo alcune famiglie possiedono e usano il telefono. Inoltre, le interviste telefoniche sono più utili ed efficaci quando effettuate a consumatori abituati a transazioni commerciali per telefono o che usano il telefono abitualmente e quotidianamente. In Cina non è consigliabile utilizzare il telefono per le ricerche di marketing, dato che non è ritenuto un mezzo adatto a ottenere informazioni: ai cinesi, come abbiamo già anticipato, non piace parlare al telefono e fornire informazioni personali attraverso questo, preferiscono discutere con l'intervistatore di persona.⁹⁹ Nessun metodo di ricerca, dunque, è preferibile all'altro, l'efficacia di ognuno è strettamente legata all'ambiente culturale e geografico del paese di riferimento. Se in un paese la somministrazione di questionari via posta ha condotto a risultati soddisfacenti, non è detto che sia altrettanto efficace in un altro paese, dove magari interviste telefoniche possono risultare equivalenti in termini di accessibilità e disponibilità degli intervistati. È probabile, così, che vengano svolte ricerche via posta nel primo paese e via telefono nel secondo. Nella raccolta dati in paesi caratterizzati da culture diverse è bene utilizzare metodi d'indagine che siano equivalenti in termini di flessibilità, tasso di risposta, pregiudizi dell'intervistato e così via.¹⁰⁰

3.2 Strategie di marketing internazionale

Successivamente all'approccio analitico del mercato globale, è necessario adottare un approccio più creativo e operativo al fine di definire la relativa strategia di marketing, formularne il progetto di globalizzazione, concettualizzarne gli obiettivi, individuarne e applicarne i mezzi idonei. La strategia di marketing, cioè la capacità di commercializzare e distribuire globalmente, diventa una delle chiavi più importanti per il successo nel mercato mondiale. Domanda e offerta cambiano e mutano velocemente e imprevedibilmente, di conseguenza è necessario elaborare un prodotto in grado di tenere testa ai cambiamenti ed evolversi con essi; un'efficace strategia di marketing deve tener conto degli imperativi

⁹⁹ Malhotra, N., Agarwal, J., Peterson, M., *Methodological Issues in cross-cultural marketing research*, International Marketing Review, MCB University Press, Vol.13, N. 5, 1996, pp.15-18.

¹⁰⁰ Malhotra N., Agarwal J., Peterson M., *Methodological issues in cross-cultural marketing research*, International Marketing Review, Vol.13 No.5, MCB University Press, pp. 16-17.

della globalizzazione e deve imparare ed essere in grado di fare del business in maniera internazionale, nonché realizzare un efficace progetto di globalizzazione.¹⁰¹

Il primo passo su cui basare una strategia di marketing globale sta nella giusta individuazione delle opportunità che il mercato mondiale offre. È determinante per un'aderenza alla realtà del mercato globale possedere un'accurata e profonda conoscenza del prodotto e dell'offerta, del loro grado di globalizzazione, comprendere il mercato globale, le sue caratteristiche, i mercati che lo formano e la concorrenza che opera in questi, il consumatore/utilizzatore e le sue esigenze nella sfera internazionale. Solamente con questi presupposti sarà possibile individuare la giusta strategia di marketing, adottarla e realizzarla. Spetterà alla strategia di marketing internazionale indicare come utilizzare le componenti di prodotto, prezzo, distribuzione/vendita, comunicazione, promozione, ecc., nell'ottica non già di un solo mercato, bensì del più vasto mercato globale.

3.2.1 Il marketing mix per il mercato globale

La messa in atto di un valido mix è fondamentale e rappresenta il momento più importante di differenziazione di una strategia di marketing globale rispetto a quelle della concorrenza. Il marketing mix non è nient'altro che il progetto di globalizzazione su cui deve orientarsi tutto l'intervento di marketing globale. Il mix deve tener conto delle esigenze dell'internazionalizzazione e proporsi con una combinazione ottimale dei suoi elementi (prodotto, prezzo, distribuzione/vendita, comunicazione, promozione, ecc.). Il raggiungimento degli obiettivi e del successo sul mercato internazionale dipenderanno dalla capacità dell'azienda di coordinare e coinvolgere tutti gli elementi che il mix è in grado di fornire. Un'efficace strategia di marketing mix a livello internazionale può divenire il mezzo capace di rispondere fedelmente ai bisogni del consumatore/utilizzatore globale, con un prezzo adeguato e conforme alla situazione economica del paese, con una distribuzione ben organizzata, con un messaggio chiaro e attraente, con una promozione convincente.¹⁰²

¹⁰¹ Foglio, A., *Il marketing globale*, Milano, Franco Angeli, 2004, p.100.

¹⁰² Foglio, A., *Il marketing della moda*, Milano, Franco Angeli, 2007, pp.160.167.

3.2.1.1 Strategia di prodotto

La messa a punto di un efficace marketing mix inizia con l'elaborazione di una valida strategia di prodotto a cui sono legate tutte le altre strategie. È arduo e difficoltoso, infatti, sviluppare e adottare strategie di posizionamento, di distribuzione, di prezzo se prima non si conosce a fondo il prodotto che deve essere immesso nel mercato. Per prodotto non si intende solamente l'unità fisica ma anche la confezione, la garanzia, il servizio e l'assistenza post vendita, il marchio, l'immagine dell'azienda e molti altri fattori. Di norma il consumatore non compra un prodotto solo per i suoi benefici ma anche per l'idea e il significato che questo ricopre per il consumatore stesso, come lo status, la reputazione, la qualità. Il prodotto deve acquisire valore agli occhi del suo consumatore/utilizzatore.¹⁰³

Quello del prodotto è un concetto piuttosto complesso che deve essere attentamente definito. Possiamo considerare il prodotto da tre punti di vista: il prodotto principale (quello vero e proprio) è il bene/servizio che il compratore acquista; il prodotto tangibile è l'insieme di caratteristiche, stili, qualità, marchio, confezione del prodotto in vendita; il prodotto aumentato, invece, è il prodotto tangibile a cui si aggiungono vari servizi venduti con esso, come garanzia, assistenza post-vendita, manutenzione, installazione, consegna ecc.. I prodotti possono essere inoltre classificati in base alla loro durata, alle abitudini d'acquisto del consumatore, al costo. Le aziende devono, inoltre, sviluppare ed elaborare strategie di branding e scegliere tra diverse tipologie di brand in base all'ampiezza del portafoglio prodotti (mono brand, family brand), in base alla distanza dell'identità aziendale (corporate brand, furtive brand), e così via.¹⁰⁴ Un giusto brand management genera un aumento delle vendite, rendendo il prodotto più appetibile rispetto a quelli della concorrenza. I prodotti hanno anche bisogno di un packaging o di una confezione che sia economica, resistente, attraente agli occhi del consumatore. Un'azienda deve anche sviluppare un servizio clienti efficiente, che dia al prodotto maggiore credibilità rispetto ai principali competitors, deve decidere quali servizi offrire e vendere con il prodotto. I servizi possono essere gestiti dal servizio clienti stesso che deve occuparsi di diversi aspetti, quali

¹⁰³ Lamb, Hair, McDaniel, *Essentials of marketing*, Mason, Cengage Learning, 2012, p.47.

¹⁰⁴ Lehu, J., *Branded entertainment, product placement and brand strategy in entertainment business*, Londra, MPG Books, 2007, p.61.

reclami, assistenza, manutenzione, informazioni. Elaborare un'efficace strategia di prodotto non è facile ed è un processo che coinvolge numerosi aspetti di fondamentale importanza; queste decisioni vanno prese non solo sulla base di una profonda conoscenza del prodotto ma anche sulla base di una radicata comprensione del mercato, dei consumatori e dei concorrenti che operano in esso.¹⁰⁵

3.2.1.2 Strategia di prezzo

Il prezzo è ciò a cui un consumatore deve rinunciare per acquistare un prodotto. Il prezzo è l'elemento più flessibile del marketing mix e anche quello più soggetto a cambiamenti. Un'azienda può decidere di aumentare o diminuire il prezzo di un prodotto molto più frequentemente e facilmente di quanto sia possibile invece modificare le altre variabili del marketing mix.¹⁰⁶ Quando un'impresa vende un prodotto o un servizio può fare affidamento su una vasta varietà di strategie di prezzo. Il prezzo può essere un mezzo per massimizzare la redditività per unità venduta, può essere utilizzato per difendere un mercato esistente da nuovi competitors, per aumentare la propria quota di mercato, o per penetrarne uno nuovo. Le imprese possono trarre beneficio dall'aumento e dalla diminuzione dei prezzi, a seconda delle esigenze e dei comportamenti dei clienti di un mercato specifico. Ecco perché trovare la giusta strategia di prezzo è fondamentale ai fini della gestione di un business di successo.¹⁰⁷ Il prezzo è dunque uno degli elementi più rilevanti del marketing mix e la preparazione del listino vendita dovrebbe essere fatta considerando molte variabili e usando le tecniche opportune. Alcune delle strategie più attuali e adottate sono:

Prezzo flessibile o differenziato

I prezzi vengono diminuiti per aumentare il volume delle vendite. Questa strategia può essere applicata anche giornalmente per far fronte a periodi di eccessiva calma.

¹⁰⁵ Young, F., Pagoso, C., *Principles of marketing*, Quezon city, Rex Books, 2008, p. 52 .

¹⁰⁶ Lamb, Hair, McDaniel, *Essentials of marketing*, Mason, Cengage Learning, 2012, p.48.

¹⁰⁷ Simon, H., Zatta, D., Fassnacht, M., *Price Management, Strategia, analisi e determinazione del prezzo*, Milano, Franco Angeli, 2013, pp. 46-80.

Il prezzo discreto

Il prezzo discreto è un prezzo prudente, generalmente né troppo alto né troppo basso rispetto alla media, applicato per ottenere l'approvazione della maggioranza dei consumatori/utilizzatori.

Il prezzo garanzia

Il prezzo garanzia è generalmente alto con l'intento di riflettere così la buona qualità del prodotto o del servizio venduto.

Scrematura del prezzo

Il prezzo impostato è volutamente alto, senza un necessario legame con la qualità del prodotto, al fine di escludere la maggior parte dei consumatori/utilizzatori del prodotto/servizio e attrarre, invece clienti con forti disponibilità economiche e alla ricerca di esclusività.¹⁰⁸

Altri tipi di strategie sono quelle del prezzo base, prezzo diversivo, prezzo allineato, prezzo soglia, prezzo tecnico, prezzo target e così via. È inoltre opportuno per un'azienda che intende portare avanti un'efficace strategia di prezzo, definire attentamente gli obiettivi che intende conseguire attraverso questa, come obiettivi di profitto, obiettivi di volume, obiettivi incentrati sulla concorrenza. Una buona politica di prezzo se vuole essere aderente alla realtà del mercato deve tenere in considerazione una serie di fattori; per esempio, è assolutamente importante conoscere la legislazione relativa alla problematica dei prezzi prima di attuare qualsiasi politica a riguardo; è anche essenziale conoscere a pieno la situazione economica del paese di riferimento per operare i conseguenti aggiustamenti sulla strategia di prezzo e venire incontro, così, alle esigenze del mercato.¹⁰⁹

¹⁰⁸ Smith, T.J., *Pricing Strategy*, Mason, Cengage Learning, 2012, p.71.

¹⁰⁹ Foglio, A., *Il marketing della moda*, Milano, Franco Angeli, 2007, p.230

iPhone 5C, il paradosso dello smartphone Apple economico:**vende la metà del costoso 5S**

Qualcuno l'ha già definito un "flop", ma è ancora presto per tirare le somme e definire un fallimento il lancio del nuovo iPhone 5C. La strategia di prezzo adottata da Apple risulta, però, quanto mai controversa; l'azienda di Cupertino ha scelto di produrre un dispositivo più economico rispetto agli altri prodotti dalla stessa azienda, tuttavia l'iPhone di alta gamma 5S ha venduto il doppio rispetto al suo gemello low-cost. Il 64% dei clienti finora ha scelto l'iPhone 5S, mentre solo il 27% ha optato per il 5C. Forse ciò è dovuto al fatto che questo esperimento low-cost tanto low-cost non è; considerando che il prezzo dell'iPhone 5C si aggira intorno ai 600 euro, in molti preferiscono spendere di più pur di avere la massima qualità a un prezzo non molto più alto.

IL PROBLEMA CINESE

Un'altra notizia, più preoccupante, arriva però dalla Cina, e riguarda sempre il 5C. Il sito "C Technology" ha rivelato che Apple ha deciso di dimezzare la produzione del nuovo smartphone economico a causa delle scarse vendite, passando da 300 mila a 150 mila dispositivi fabbricati al giorno. Quello del Dragone è uno dei mercati maggiormente in espansione ed è proprio una delle principali frontiere sulle quali Apple puntava per il suo primo smartphone low-cost.¹¹⁰

iPhone5C 尽管拥有俏丽的外壳，但其相对不菲的价格却令一些消费者却步。有批评者称名称里的“C”代表的是“Cheap（廉价）”，苹果粉丝们称“C”代表的是“China（中国）”。这一解读部分原因在于苹果的低价机型可能会在中国市场赚得更多销量，因为中国存在大量中低收入智能手机用户。但也正是因为中国，苹果的新 iPhone 显得并不低价。据外电报道，苹果已向两家供货商大幅削减 iPhone5C 的订单。今年 9 月 11 日，苹果 iPhone5C 和 iPhone5S 同时上市，5C 起售价为 4488 元，5S

¹¹⁰ Andrea Andrei, *iPhone 5C, il paradosso dello smartphone Apple economico: vende la metà del costoso 5S*, in "Il Messaggero", 2013, http://www.ilmessaggero.it/tecnologia/hitech/apple_iphone_5c_5s_flop_vendite_cina_smartphone/notizie/339685.shtml, 03/01/2014.

为 5288 元，然而早前推出的 4S 仅为 3288 元。这意味着，廉价 iPhone 对中国 62% 的城市人口来说还是太贵。在山西省阳泉市，苹果新手机的市场局限性相当明显。据当地一个零售商称，大约有 70% 的客户想买的是价格在 1000 到 2000 之间的手机，还有很多人甚至出价更低。“这里每个人都买国产货，”他说，指的是那些占领了低端市场的中国国产品牌。相对高昂的定价，令 iPhone5C 在竞争中不具优势。¹¹¹



Figura 6: Il nuovo iPhone 5C in un Apple Store, Cina. Fonte <http://talkvietnam.com/uploads/2013/09/the-iphone-5c-is-seen-as-part-of-the-us-tech-giants-bid-to-counter-cheaper-handsets-from-rivals-particularly-in-china-where-it-has-only-a-five-percent-share-of-the-smartphone-market-1200200-anobkcg.jpg>

Il nuovo iPhone 5C si presenta esteticamente bene, tuttavia il prezzo relativamente alto ha scoraggiato molti consumatori. Alcuni critici sostengono che “C” stia per “cheap” (economico), mentre i più grandi fan di Apple affermano che “C” stia per “Cina”. Queste interpretazioni hanno origine dal fatto che un modello Apple a basso prezzo avrebbe potuto far salire le vendite nel mercato cinese, a causa di un sempre crescente numero di utilizzatori di smatphone con un reddito medio-basso. Ma proprio perché stiamo parlando della Cina, il prezzo del nuovo iPhone è tutt’altro che economico. Secondo i rapporti esteri, Apple ha già ordinato a due dei suoi principali fornitori di dimezzare gli ordini dell’iPhone

¹¹¹ (autore sconosciuto), 苹果被曝大幅削减 iPhone5C 订单 或因定价过高 (Apple ha ridotto gli ordini dell’iPhone 5C a causa del prezzo eccessivo), *Zhongguo Jingji Wang*, 2013, (http://finance.ce.cn/rolling/201310/18/t20131018_1634813.shtml), 04/01/2014. (autore sconosciuto), iPhone5: 对 62%城市人口仍太贵 (iPhone 5C: troppo caro per il 62% delle persone), *Teng Xun*, 2013, (<http://finance.qq.com/a/20130911/009657.htm>), 04/01/2014.

5C. L'11 settembre di quest'anno, gli iPhone 5c e 5S sono stati contemporaneamente lanciati sul mercato a un prezzo di partenza di 4488 yuan e 5288 yuan, quando il precedente 4S era stato immesso sul mercato a soli 3288 yuan. Ciò significa che il nuovo ed economico prodotto Apple risulta essere per il 62% della popolazione cinese ancora troppo costoso. A Yangquan, città nella provincia dello Shanxi, il nuovo mercato della telefonia mobile di Apple è soggetto a ovvie limitazioni. Secondo un rivenditore locale, il 70% della popolazione preferisce acquistare un telefono cellulare il cui prezzo sia compreso tra i 1000 e i 2000 yuan, alcuni optano per prezzi ancora più bassi. "Tutti qui acquistano il made in China", ha affermato, riferendosi a quelle marche nazionali che occupano la fascia medio-bassa del mercato cinese. Il prezzo relativamente alto fa del nuovo arrivato in casa Apple un prodotto poco competitivo.

3.2.1.3 Strategia di distribuzione

L'aspetto della distribuzione riguarda il processo e la relativa problematica del passaggio del prodotto/servizio dal luogo di produzione fino a quello dell'acquisto da parte del destinatario. La distribuzione è quel canale di intermediazione capace di mettere in collegamento l'offerta con il suo destinatario.¹¹² Gli intermediari si dividono in più tipologie, come ad esempio i venditori al dettaglio (che acquistano i prodotti dall'azienda produttrice o da altri intermediari e li vendono, generalmente in un negozio o anche online, ai consumatori), i commercianti all'ingrosso (che acquistano il prodotto dal produttore iniziale e lo rivendono al commerciante al dettaglio, svolgendo la funzione di intermediario), la catena di gestione delle scorte (collaborazioni che mirano a ridurre i costi e i passaggi di mercato).

Un'azienda dovrà decidere, relativamente alla distribuzione, in quanti e in quali punti rendere disponibile il prodotto/servizio venduto. La scelta dipende sostanzialmente dagli obiettivi che si intendono perseguire e dalla posizione che si vuole ottenere rispetto alla concorrenza. I tipi di distribuzione sono generalmente quattro: distribuzione intensiva (il prodotto/servizio è reso disponibile nel maggior numero possibile di punti vendita),

¹¹² Ferrell, O., Hartline, M., *Marketing strategy*, Mason, Cengage Learning, 2011, p.270.

distribuzione selettiva (il prodotto/servizio viene reso disponibile in pochi e selezionati punti vendita), distribuzione esclusiva (al contrario della distribuzione intensiva, il prodotto/servizio viene reso disponibile in una definita area geografica), distribuzione fisica (tutte le attività e le operazioni che fanno sì che il prodotto arrivi al destinatario, garantendo un servizio efficiente e un costo contenuto). L'impresa con la distribuzione dovrà rispondere alla domanda del mercato facendo pervenire nelle migliori condizioni, nel momento giusto e nel numero maggiore di punti vendita la sua offerta. Una distribuzione con queste caratteristiche diventa un fattore essenziale del mix; nel caso contrario l'inadeguata rispondenza al mercato e l'inefficienza possono seriamente compromettere l'intervento globale di marketing culturale.¹¹³

3.2.1.4 Strategia di promozione e comunicazione

La promozione include una serie di attività come pubblicità, relazioni con il pubblico, vendite promozionali, vendite dirette, marketing interattivo e così via. Il ruolo della promozione nel contesto del marketing mix è quello di informare, educare, persuadere, convincere il consumatore/utilizzatore dei benefici del prodotto/servizio acquistato. Una buona strategia di promozione può far aumentare in modo consistente le vendite dell'offerta.¹¹⁴

La promozione e la comunicazione si propongono di presentare e sostenere il prodotto/servizio nei confronti del mercato internazionale, dei suoi beneficiari. Il ricorso alla promozione e comunicazione vedrà l'utilizzo di mezzi comunicazionali e promozionali che permetteranno di far conoscere l'offerta e i suoi benefici e quindi far suscitare l'interesse e l'accettazione da parte del destinatario. Comunicazione e promozione dovranno poi assolutamente completarsi nel marketing mix, solo così potranno divenire validi strumenti al fine di ottenere contributi da donatori, sostenitori, sponsor. È necessario definire sin dall'inizio gli obiettivi e gli scopi che si intendono perseguire con le azioni cui

¹¹³ Foglio, A., *Il marketing della cultura*, Milano, Franco Angeli, 2005, p.189.

¹¹⁴ Lamb, Hair, McDaniel, *Essentials of marketing*, Mason, Cengage Learning, 2012, p.49

comunicazione e promozione devono dare vita, al fine di elaborare un percorso strategico efficace e valido.¹¹⁵

3.2.2 Marketing mix: standardizzazione vs adattamento

A questo punto viene spontaneo chiedersi se per ogni azienda il mix dovrà essere unico e uguale per tutto il mercato globale o bisogna ricorrere a un mix più personalizzato, costruito su misura per ogni mercato globale. La decisione spetta a ogni azienda tenendo conto del settore di competenza, del tipo di prodotto/servizio offerto, dopo che si è confrontata con il mercato internazionale e con i mercati specifici che lo costituiscono.

La contrapposizione tra standardizzazione e adattamento del marketing mix di un'azienda è una delle decisioni strategiche più controverse a livello mondiale.¹¹⁶ I vantaggi per le aziende che optano per la standardizzazione sono svariati e includono la riduzione dei costi, il miglioramento qualitativo del prodotto, un numero maggiore di clienti raggiungibili. Questa politica di marketing si basa spesso sulle affinità culturali indipendentemente dalla distanza geografica dei consumatori. Le aziende, scegliendo di adottare una strategia uniforme e unica per il mercato globale, possono dunque ottenere economie di scala attraverso l'offerta di un prodotto/servizio standardizzato e adatto, per questo, a essere venduto in qualunque mercato del mondo. Un'azienda che mantiene la stessa immagine in diversi paesi può ottenere favori da un numero rilevante di consumatori, in quanto la sua immagine viene rafforzata dalla continuità. La standardizzazione è particolarmente vantaggiosa per i prodotti rivolti a turisti uomini d'affari, o, in generale, a chi effettua frequenti spostamenti. Nonostante i numerosi vantaggi, attuare una strategia di standardizzazione non è semplice. Le difficoltà maggiori in questo senso sono di origine culturale, legale, possono anche sorgere problemi linguistici e di comunicazione.¹¹⁷ Gli svantaggi di una strategia di standardizzazione stanno nel fatto che un'azienda diventa meno attenta alle esigenze e alle usanze del paese obiettivo, si allontana dal consumatore e dal mercato e spesso diventa meno competitiva a livello locale.

¹¹⁵ Foglio, A., *Il marketing della cultura*, Milano, Franco Angeli, 2005, p.190.

¹¹⁶ Kotler, P., Keller, K., *Marketing management*, Milano, Mondadori, 2007, p.827.

¹¹⁷ Resciniti, R., Fortuna, D., Matarazzo, M., *Strategie e posizionamento nei mercati esteri*, Milano, Franco Angeli, 2012, pp. 87-94.

Come si è visto precedentemente, le differenze culturali abbondano, e la mancata consapevolezza o considerazione si è rivelata fatale per molte aziende; non a caso Kraft offre un'ampissima varietà di prodotti per soddisfare gusti ed esigenze di diversi paesi. Tuttavia, anche laddove il concetto americano di base si presta bene per essere utilizzato in tutto il mondo, il prodotto necessita spesso di un adattamento sostanziale. Coca-cola ha lanciato in Spagna una bottiglia da due litri ignorando il fatto che i frigoriferi spagnoli siano più piccoli rispetto a quelli di altri paesi; le bottiglie dunque, a causa delle loro dimensioni, non potevano essere conservate in frigo e Coca-Cola ha dovuto progettare nuove bottiglie, con conseguenti perdite nel periodo di sostituzione tra le due.¹¹⁸

Tra standardizzare il mix o non standardizzarlo rispondiamo che dove è possibile si interviene con un mix uniforme, ma sempre e comunque rispondente fedelmente alla domanda globale.¹¹⁹

IL CASO

美国食品行业巨头卡夫如何赢得中国市场

卡夫跨国公司总裁桑杰科斯拉告诉《福布斯》杂志记者，作为世界第二大食品公司是卡夫怎样大刀阔斧地调整食品配方成功地迎合中国 13 亿人的挑剔的口味。让卡夫引以骄傲的是该公司旗下的两大类产品-----饼干和菓珍固体速溶饮料----现在中国占有最大市场份额。AC 尼尔森的调查结果显示，到 2009 年 9 月为止，本年度中国市场的饼干销售额为 16 亿美元，卡夫食品占有其中 22.4% 的市场份额。它的主要竞争对手----台湾的康师傅，以 8.3% 的市场份额排名第二，而当地龙头食品企业达利集团拥有 5.7% 的市场份额。仅奥利奥曲奇这一个品牌在中国的市场份额达就到了 7.3%，较上一年同期增长 1.9%。与前几年相比更是大幅上扬----- 奥利奥曲奇 2003 年至 2005 年间曾连连失利，几乎失去了中国市场，因为对当地消费者的偏好认识不足，改革措施步履维艰，企业的发展曾一度陷入困境。负责企业市场开发工作的科斯拉说：“卡夫食品早在 20 多年前就进入了中国市场，但多年来[它]做得并不好”。2007 年该公司展开了“关注市场、调整策略、赢得成功”战略，卡夫在中国的业务状况得以彻底扭

¹¹⁸ Herbig, P., *Marketing interculturale*, Milano, Apogeo, 2000, pp. 21-25.

¹¹⁹ Caroli, M., *Globalizzazione e localizzazione dell'impresa internazionalizzata*, Milano, Franco Angeli, 2001, pp. 50-52.

转。新的战略摒弃卡夫原有的经营理念-----在一家市场有效的策略同样适用于任何市场。“公司不能再简单地把美国品牌'出口'到世界各地，并期望他们自动地做好，”霍斯拉补充说，“如果不把当地文化等因素考虑进去，就会在经营中遇到问题。”为了继续重视中国市场，卡夫在其开发市场的战略中，把中国优先列为最重要的国家。在中国市场增加资金及人力资源的投入，扩大供货量，加大产品的研发力度，主要销售奥利奥系列和橙汁饮料 Tang 等几十种产品中其最畅销的品牌。“我们认为中国市场教会了我们如何调整策略，如何区别对待不同的客户和如何进行创新”，科斯拉说。为了争取众多中国客户，卡夫意识到，即使身为一个全球性的公司也必须转变其自身理念，赋予接近市场前端的人更多的自主权。“中国消费者觉得奥利奥饼干(Oreo)太甜了，于是我们把糖分含量调低，”科斯拉说，“还有他们觉得原来的价格-----花 5 元钱（73 美分）买 14 块饼干-----太昂贵了，而且饼干包体积也太大。于是我们将产品重新包装，缩小了包装体积-----每包内装 7 饼干售价 2 元（29 美分）。”为了迎合当地消费者的口味，卡夫做出一项意义深远的决定，适时推出奥利奥晶圆棒角、奥利奥晶圆卷、奥利奥乳酪小蛋糕和奥利奥巧香浓等多款新的奥利奥系列产品。由于出台了这一系列改革措施，中国目前已成为世界上除美国以外奥利奥拥有的最大的市场，据 AC 尼尔森的调查报告显示去年奥利奥在中国的消费量增长了 41.9%。¹²⁰

Come Kraft ha conquistato la Cina

Sanjay Khosla, amministratore delegato della multinazionale Kraft, ha rivelato a un giornalista della rivista "Forbes" la ricetta che Kraft, seconda azienda più grande nel mercato alimentare, ha adottato con successo per soddisfare i gusti esigenti di 1,3 miliardi di cinesi. Kraft vanta ora la quota di mercato più grande in due principali categorie: biscotti e bevande solubili. I risultati di una ricerca dell' AC Nielsen mostrano che fino a settembre 2009, il mercato cinese dei biscotti ha registrato una vendita pari a \$ 1,6 miliardi, di cui la Kraft detiene una quota di mercato pari al 22,4%. Il suo principale concorrente, il taiwanese Tingyi, è al secondo posto con l' 8,3%, mentre l' azienda alimentare Dali, leader

¹²⁰ (autore sconosciuto), 美国食品行业巨头卡夫如何赢得中国市场 (Come il gigante americano dell'industria alimentare Kraft ha conquistato il mercato cinese), *Yeeyan*, 2010, (<http://article.yeeyan.org/view/120608/72382>), 07/01/2014,

nel settore locale, detiene una quota di mercato pari 5,7%. Solo il biscotto Oreo ha raggiunto una quota di mercato del 7,3%, con un incremento dell'1,9% rispetto all'anno precedente. È sicuramente un miglioramento rispetto a qualche anno fa, il marchio infatti aveva perso terreno tra il 2003 e il 2005 a causa di un'insufficiente comprensione delle preferenze dei consumatori locali.



Figura 7: Figura 3 Prodotti Oreo in un supermercato cinese. Fonte <http://keepcalmandcarryon-ky.blogspot.it/2012/04/undercover-expat-oreo-chinas-favorite.html>

“La Kraft è arrivata in Cina più di 20 anni fa, ma per molti anni gli affari non sono andati bene” ha detto Khosla, responsabile delle attività Kraft nei mercati emergenti. Le attività della Kraft presero una piega diversa quando, nel 2007, adottò la strategia “Winning through focus”. Il nuovo piano d’azione ha rovesciato la convinzione di Kraft che ciò che andava bene per un mercato sarebbe andato bene per tutti gli altri. “Le imprese non possono più limitarsi a esportare un marchio americano e aspettarsi automaticamente che abbia successo”, ha detto Khosla, aggiungendo che “se non prendiamo in considerazione la cultura locale e altri fattori, andremo incontro a importanti problemi esecutivi”. Per continuare a dare importanza al mercato cinese, Kraft ha dato priorità alla Cina rispetto ad altri paesi in via di sviluppo, investendo in risorse umane, distribuzione, ricerca e sviluppo,

e nel marketing dei biscotti Oreo e delle bevande Tang, i suoi prodotti più venduti. “Crediamo che il mercato cinese ci abbia insegnato come adattare una strategia, come differenziare per soddisfare i bisogni di clienti diversi, come innovare”, ha detto Khosla. Al fine di soddisfare clienti cinesi diversi, Kraft si è resa conto che anche un’ azienda globale deve essere in grado di cambiare la propria filosofia, permettendo ai manager locali di prendere decisioni basate sulla comprensione del mercato in cui operano. “Per il consumatore cinese il biscotto Oreo è troppo dolce, quindi abbiamo ridotto la quantità di zuccheri”, ha affermato Khosla, “i cinesi ritengono, inoltre, che il prezzo originale di 5 yuan (73 centesimi) per 14 biscotti fosse esagerato e che il pacco fosse troppo grande, quindi abbiamo reso la confezione più piccola, di sette biscotti, vendendola a 2 yuan (29 centesimi)”. Per venire incontro alle diverse esigenze dei consumatori cinesi, Kraft ha adottato una strategia radicale, lanciando sul mercato nuovi prodotti Oreo, come Oreo Wafer Sticks, Oreo Wafer Rolls, Oreo Soft Cakes e Oreo Strawberry Creme. Grazie a questi provvedimenti la Cina è diventata il più grande mercato al di fuori degli Stati Uniti, con una crescita dei consumi pari al 41,9% rispetto all’anno precedente, secondo AC Nielsen.

Parte 4: Internazionalizzazione e marketing. I dati del questionario.

Nel corso del quarto capitolo si intende dare un risvolto pratico a quanto finora discusso e trattato. Nei successivi paragrafi verranno analizzati e riportati i dati ottenuti attraverso la somministrazione di un questionario sui processi di internazionalizzazione delle imprese italiane. In particolar modo, ci soffermeremo sull'analisi di quei dati la cui trattazione è già stata discussa nel corso del presente elaborato.

4.1 Il questionario

Finora sono stati affrontati temi e argomenti in chiave abbastanza teorica, con il ricorso a qualche esempio del caso. In quest'ultima parte verranno analizzate e riportate le esperienze concrete di alcune aziende italiane che hanno intrapreso e portato avanti il processo di internazionalizzazione.

Assieme al gruppo di ricerca dell' International Management to Asia Laboratory dell'Università Ca' Foscari, ho condotto un'indagine sui processi di internazionalizzazione delle imprese italiane, al fine di individuarne le caratteristiche principali e comprenderne potenzialità e problemi. Scopo del questionario, compilato da più di 40 aziende italiane, è quello di aiutarci a comprendere meglio il rapporto delle imprese analizzate con i mercati internazionali, la modalità d'entrata scelta, le strategie di business adottate, il rapporto con i fornitori/distributori, aspettative legate alla vendita/performance del paese di riferimento e relative problematiche.

L'indagine è stata condotta principalmente via mail nel periodo settembre-dicembre 2013.

4.2 Le aziende

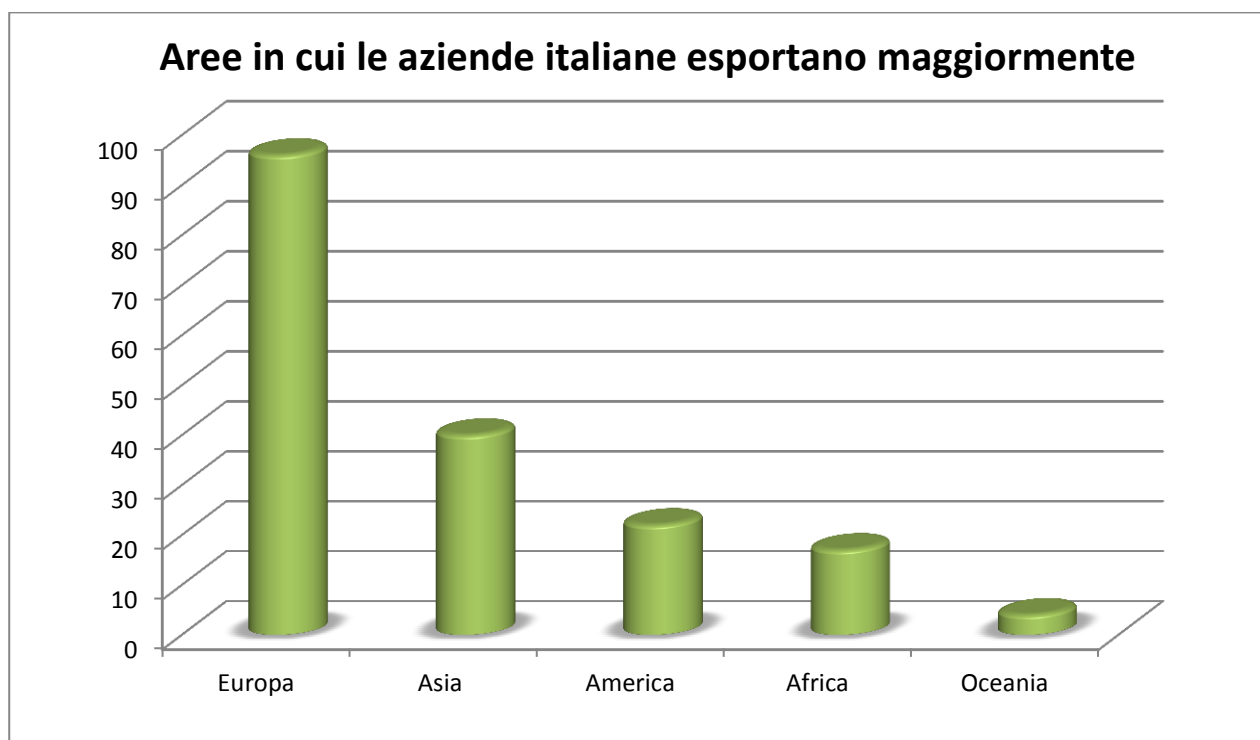
Il questionario è stato sottoposto ad aziende operanti in Veneto, Lazio, Campania, Emilia Romagna, Lombardia e collocate nei settori Tessile e Moda, Mobili e Arredamento, Meccanica e Alimentare.

4.2.1 Alcune informazioni generali sulle aziende

Per meglio inquadrarne l'operato, di seguito verranno riportate alcune informazioni generali sul campione di aziende analizzato, con riferimenti alla percentuale di fatturato e agli anni di presenza all'estero, e ai paesi verso cui esportano e vendono.

SETTORE	PERCENTUALE FATTURATO ALL'ESTERO	ANNI DI PRESENZA ALL'ESTERO CON IL PRODOTTO/GRUPPO DI PRODOTTI PRINCIPALE
TESSILE MODA	58%	22
MOBILI E ARREDAMENTO	55%	23
MECCANICA	50%	20
ALIMENTARE	28%	20
TOTALE	52,15%	21.4

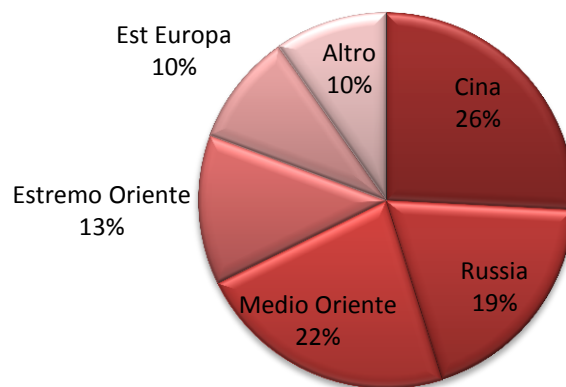
Riassumiamo ora, attraverso un grafico, i dati del questionario sulle principali aree di esportazione indicate dalle aziende. I dati sono da intendersi in percentuale e comprendono i risultati totali di tutti i settori.



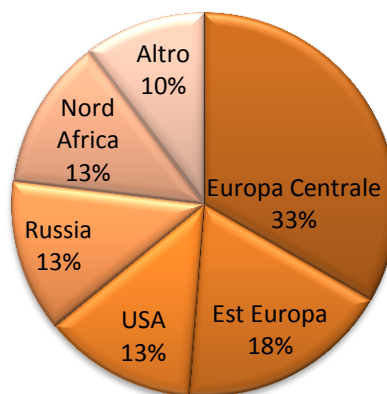
Come è possibile osservare, l'Europa rappresenta la macro area principale verso cui si dirigono la maggior parte delle esportazioni del campione di aziende analizzato; seguono Asia, America, Africa e Oceania.

Alle aziende è stato chiesto, inoltre, di indicare tre mercati esteri in cui esportano i loro prodotti e di definire il mercato più diverso, quello mediamente diverso, e quello più simile rispetto al mercato italiano. I risultati comprendono i dati relativi a tutti i settori e vengono riportati di seguito su tre grafici.

Paesi indicati dalle aziende come più diversi rispetto al mercato italiano



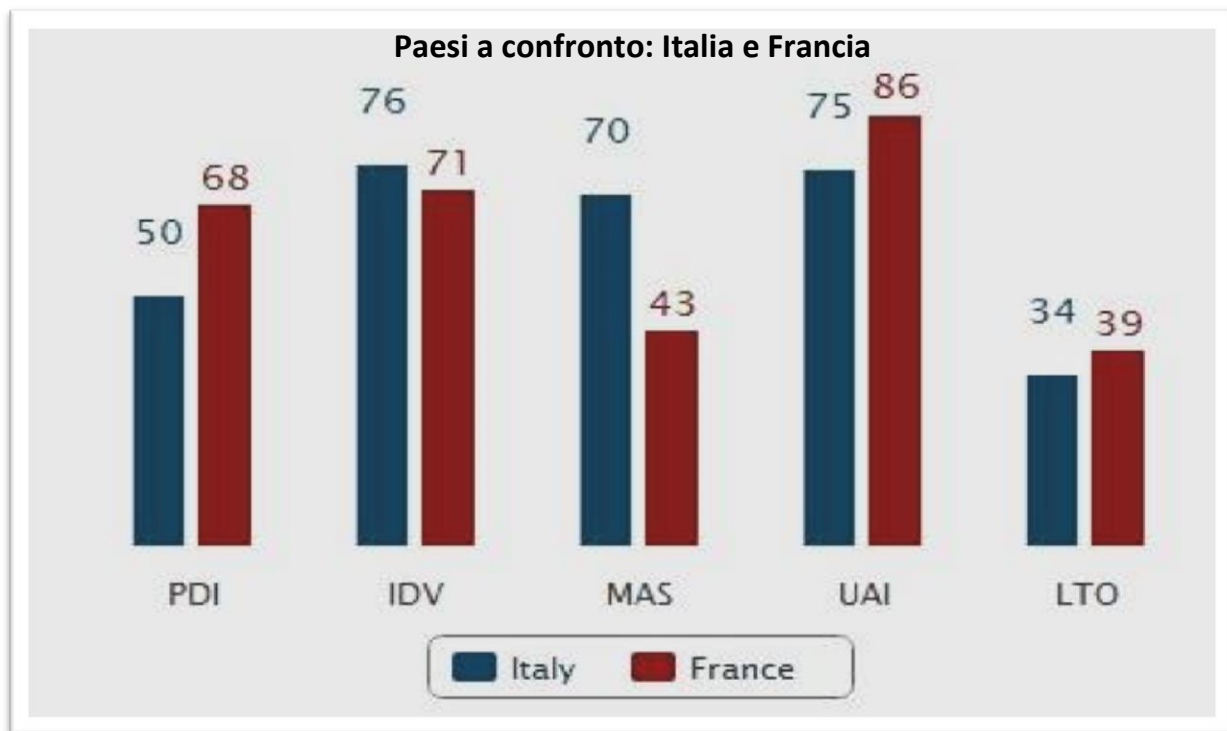
Paesi indicati dalle aziende come mediamente diversi rispetto al mercato italiano





È interessante confrontare i nostri grafici con quelli suggeriti dal modello di Hofstede. Soffermiamoci in particolar modo ad analizzare due paesi, Cina e Francia, che le aziende italiane hanno indicato rispettivamente come più diverso e più simile rispetto al mercato italiano.





Fonte www.geert-hofstede.com

Dai grafici è possibile osservare come ci sia una corrispondenza tra i dati che le aziende ci hanno fornito e i valori degli indici del modello di Hofstede (dove PD=Power distance, IDV=Individualism, MAS=Masculinity/Femininity, UAI=Uncertainty avoidance, LTO=Long term orientation).¹²¹ Possiamo notare come i valori degli indici culturali di Italia e Cina siano particolarmente distanti (con l'eccezione dell'indice della mascolinità/femminilità), mentre i valori degli indici di Italia e Francia risultino essere molto più vicini. Prendiamo in considerazione l'indice dell'individualismo (IDV). Con un punteggio di 72, l'Italia si classifica come una cultura individualistica, focalizzata sull'"io", soprattutto nelle grandi città del nord dove le persone possono sentirsi sole anche in mezzo a una piazza affollata. Così la famiglia e gli amici diventano un antidoto importante per il sentimento di solitudine condiviso. Per gli italiani avere proprie idee e propri obiettivi è fondamentale, tanto quanto la realizzazione personale. Se la Francia condivide questa dimensione culturale con un punteggio di poco inferiore a quello italiano, la Cina se ne distacca largamente. Se nella società individualistica italiana le persone badano a se stesse e alle loro famiglie, nella società collettivista cinese gli individui vengono considerati parte di gruppi più grandi, che

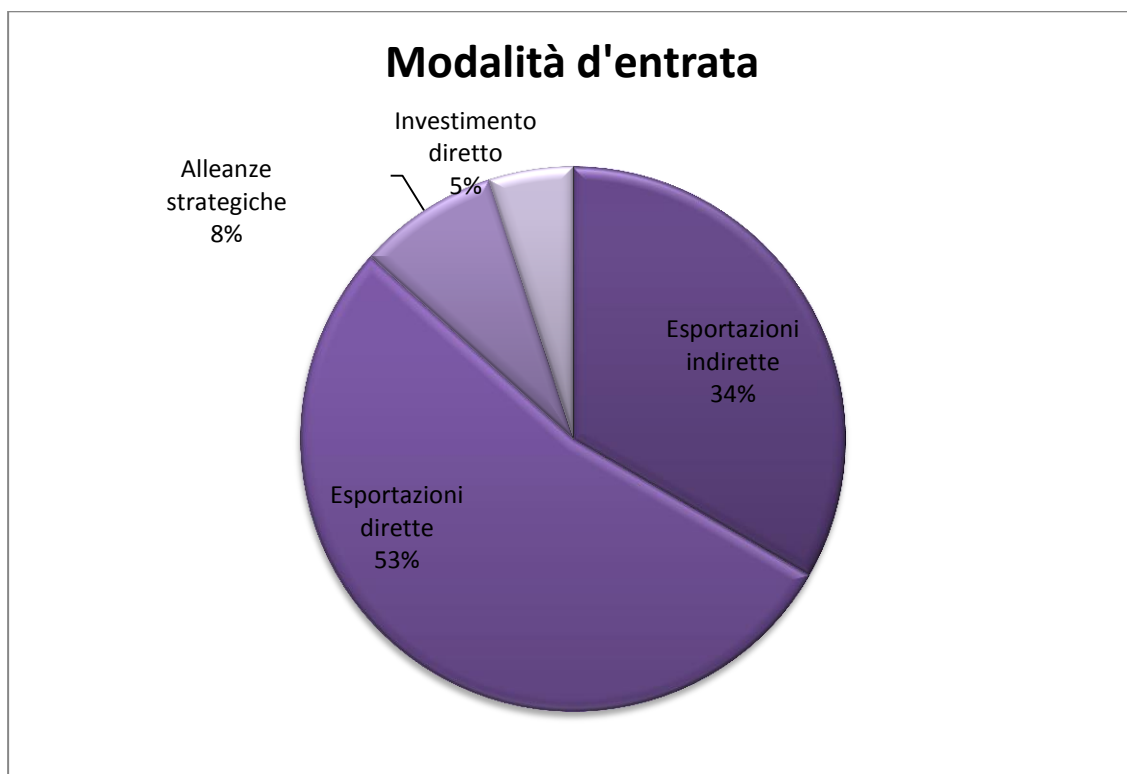
¹²¹ Vedi Modello di Hofstede, cap.2, p.29.

si prendono cura l'uno dell'altro in cambio di fedeltà. Riassumendo brevemente, le imprese italiane incontreranno meno ostacoli nel portare avanti il loro processo di internazionalizzazione in quei paesi con cui condividono valori sociali e culturali; al contrario, paesi geograficamente e culturalmente distanti come la Cina e il Medio Oriente sono, per il management italiano, fonte di profonda incertezza e rischio.

4.3 Modalità d'entrata

Finora sono state riportate alcune informazioni generali sul campione di aziende analizzato, con riferimento alla percentuale di fatturato e agli anni di presenza all'estero, e ad alcune informazioni sui paesi verso cui le stesse aziende esportano e vendono. Prenderemo in esame ora qualche questione più specifica, come la scelta della modalità di ingresso nei mercati internazionali.

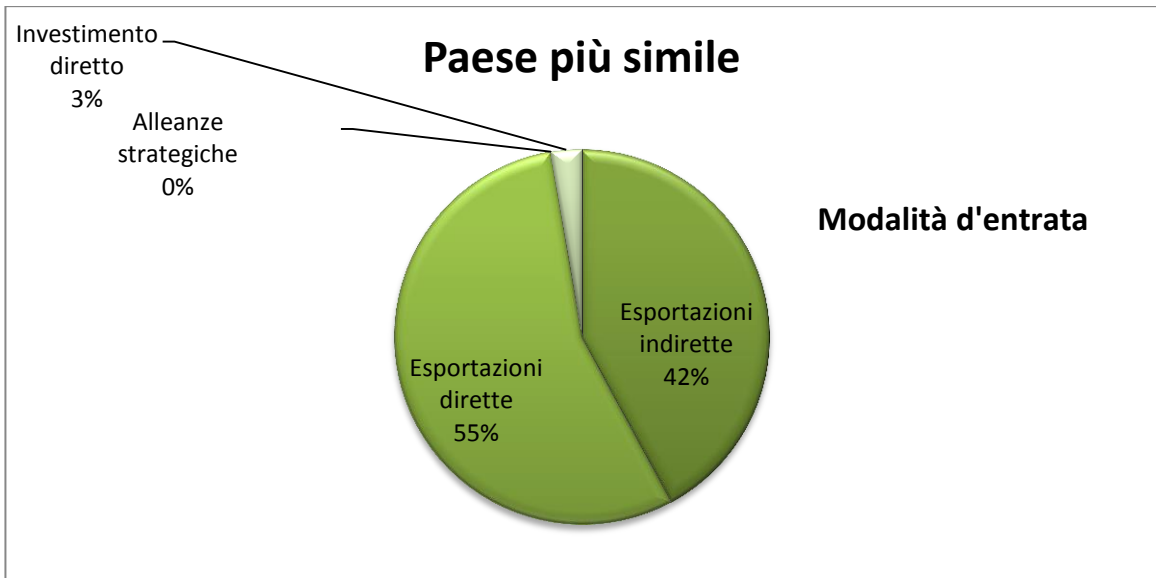
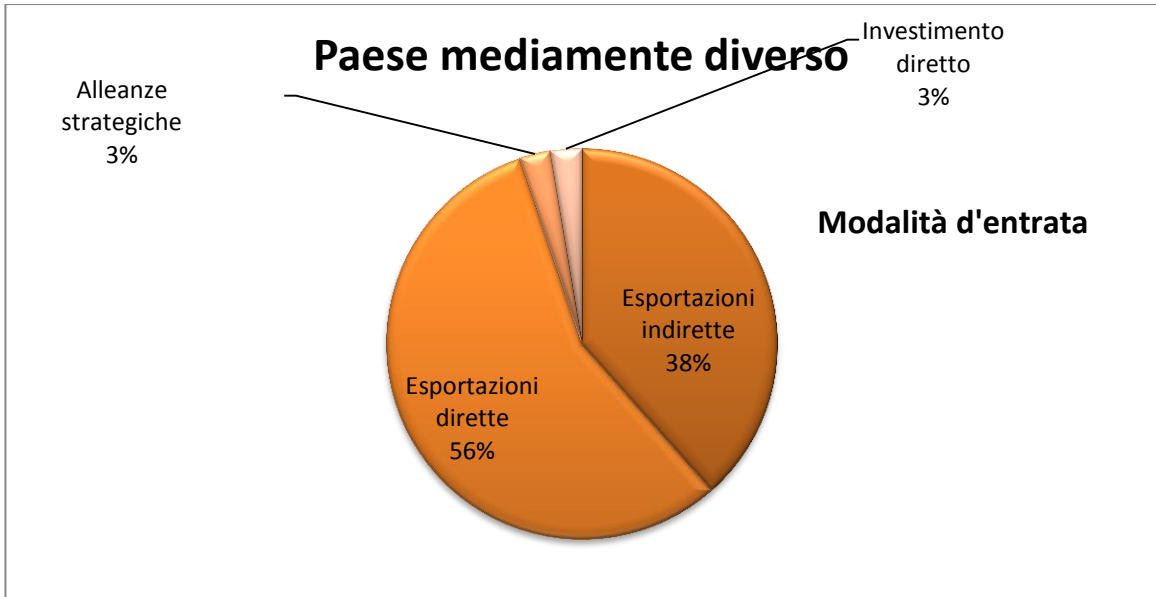
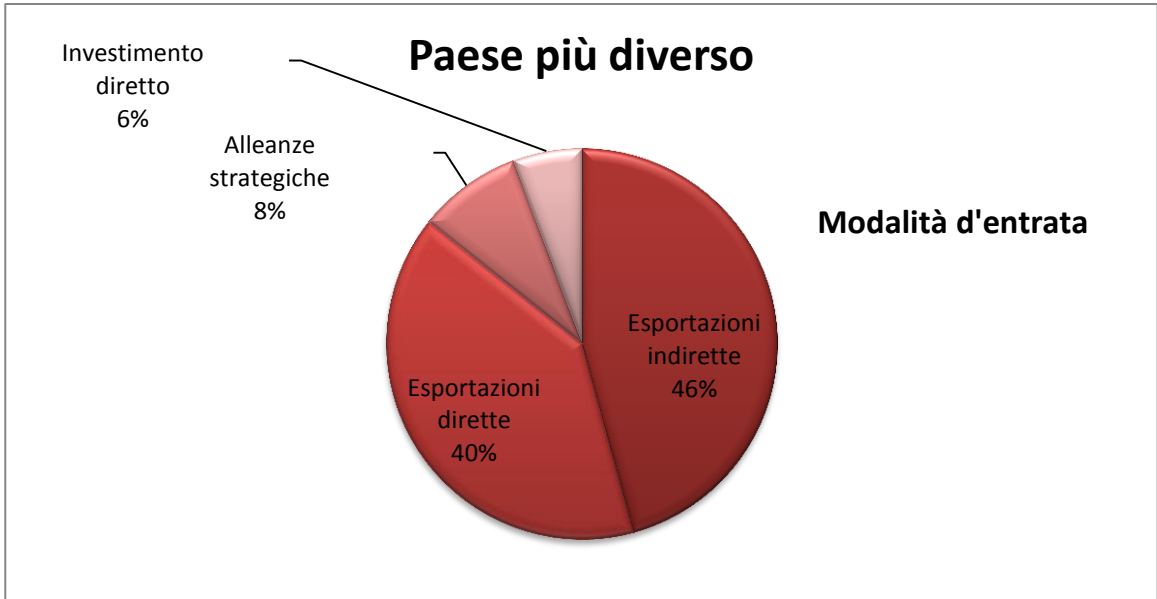
Per una migliore comprensione, riassumiamo attraverso un grafico i dati riportati nel questionario. I risultati comprendono i dati complessivi relativi a tutti i settori.



Dal grafico sopra riportato è possibile notare come oltre il 50% delle aziende consultate preferisca penetrare un nuovo mercato attraverso esportazioni dirette (buyer, trading company, consorzi export...), il 34% tramite esportazioni indirette (agente, e-commerce, sussidiaria commerciale, ecc.). Risultano molto meno adottate le altre modalità di ingresso; infatti le alleanze strategiche (joint venture, franchising, licensing, ecc.) si fermano all' 8%, mentre gli investimenti diretti (acquisizioni, fusioni, ecc.) raggiungono solamente il 5% .

Dalla rappresentazione grafica dei dati del questionario possiamo dare una conferma a quanto asserito nel primo capitolo dell'elaborato; le esportazioni, quando realizzate tramite grossisti o altri intermediari, rappresentano una modalità che implica un basso livello di coinvolgimento dell'azienda che di fatto le preferisce a modalità più impegnative. Gli investimenti diretti, al contrario, rappresentano l'estremo nell'ambito delle forme più coinvolgenti, sono caratterizzati da una maggiore rigidità e stabilità ma anche da un impiego di risorse significativo. Le forme che comportano un coinvolgimento forte sono, senza dubbio, quelle che richiedono investimenti importanti da parte dell'azienda in termini di risorse finanziarie, tempo manageriale, risorse umane. Rientrano in questa categoria le joint-venture e le forme di accordo che comportano la partecipazione diretta dell'azienda allo svolgimento di alcune attività. Sono molte le aziende che scelgono per questo di optare per una modalità d'ingresso sicuramente meno coinvolgente ma anche molto meno rischiosa.

Confrontiamo ora le modalità d'entrata scelte dal campione di aziende in base al grado di diversità del mercato estero rispetto a quello italiano. I tre grafici sotto riportati descrivono la percentuale di aziende che ha scelto di penetrare il paese più diverso, quello mediamente diverso e quello più simile rispetto al mercato italiano, attraverso esportazioni dirette e indirette, alleanze strategiche e investimenti diretti.



Dai grafici sopra riportati possiamo osservare come le esportazioni dirette e indirette siano in assoluto le modalità d'entrata preferite dalle aziende a prescindere dal grado di diversità del mercato; possiamo allo stesso modo notare, però, come le alleanze strategiche e gli investimenti diretti siano preferiti in quei paesi indicati dalle aziende come più diversi rispetto al mercato domestico. In questi casi l'azienda è chiamata a farsi carico di numerosi oneri relativi alle vendite, allo svolgimento di determinate attività e funzioni, agli investimenti. D'altro canto i vantaggi sono significativi e non trascurabili; come abbiamo già spiegato nel primo capitolo, penetrare un mercato culturalmente distante attraverso investimenti diretti significa avere possibilità di accedere al mercato senza filtri, acquisire direttamente informazioni e imparare a conoscere da vicino un cliente che è per molti aspetti lontano da quello italiano; significa riuscire a comprenderne gusti, bisogni aspettative e a soddisfarli in modo diretto e duraturo; obiettivi, questi, difficilmente raggiungibili con l'adozione di modalità d'entrata meno coinvolgenti.

4.4 Ricerca e analisi

Passiamo ora ad analizzare le attività di ricerca e analisi condotte dalle aziende prima di penetrare il mercato estero di riferimento. Queste attività si riferiscono alla valutazione e all'analisi approfondita dell'investimento e del paese obiettivo, del comportamento dei potenziali clienti, del contesto istituzionale, dell'organizzazione dei fornitori e distributori, dei concorrenti locali. Riportiamo nella tabella di seguito una media dei risultati complessivi relativi alle attività di ricerca e analisi svolte, chiedendo alle aziende di indicare il livello di accordo con le affermazioni (1=poco d'accordo, 5=molto d'accordo).

SETTORE	ANALISI E VALUTAZIONE INVESTIMENTO E PAESE	ANALISI POTENZIALI CLIENTI	ANALISI CONTESTO ISTITUZIONALE	ANALISI DISTRIBUTORI E FORNITORI	ANALISI COMPETITOR LOCALI	ANALISI AREE GEOGRAFICHE
TESSILE MODA	2.5	2.76	1.78	2.53	1.92	2.91
MOBILI	2.66	2.22	1.55	2	2	1.62
MECCANICA	2.75	2.55	1.88	1.50	3	2
ALIMENTARE	1	1	1	2	3	1
TOTALE	2.51	2.45	1.75	2.09	2.27	2.2

Come abbiamo già sottolineato nel capitolo precedente, il mercato internazionale è spesso diverso e complesso, e se l'azienda ha scarsa familiarità con questo appare sempre più pressante l'esigenza di elaborare e sviluppare un'efficace politica di internazionalizzazione e un'altrettanta valida strategia di marketing. La ricerca è rilevante sia ai fini della scelta della modalità d'entrata che al posizionamento del prodotto, che a un'ulteriore espansione in un nuovo paese. La ricerca è fondamentale se si vogliono evitare gli alti costi derivanti dalla messa in atto di strategie inappropriate, da una mancata conoscenza del comportamento dei clienti, del canale distributivo, dei competitors e se si vogliono sfruttare al meglio tutte le opportunità commerciali nel mercato di destinazione. La ricerca è importante per coordinare e programmare le operazioni internazionali in modo da sfruttare le potenziali sinergie derivanti dal marketing e per capire quando e se immettere sul mercato nuovi prodotti o se strategie globali possono essere sviluppate per marche già esistenti.

Nonostante queste premesse, dalla tabella sopra riportata è possibile notare come la media dei dati ottenuti porti a un risultato piuttosto basso. Da una scala di valori che va da 1 a 5 le aziende sono mediamente d'accordo con l'investire in attività di ricerca e analisi, giudicando non prioritaria e mediamente degna di attenzione l'approfondita valutazione di fattori quali il canale distributivo, il contesto istituzionale, il comportamento dei clienti e così via del mercato obiettivo. Si nota come, ad esempio, l'analisi del contesto istituzionale raggiunga un valore medio pari a 1.75 a dimostrare la poca rilevanza che le aziende attribuiscono allo studio della situazione politica e governativa del paese estero. Il caso di Google in Cina, citato nel precedente capitolo, è un perfetto esempio di come una mancata o errata analisi e comprensione dell'ambiente istituzionale di un mercato possa compromettere irreversibilmente il processo di internazionalizzazione di un'azienda.

4.5 Strategie di business e marketing

Analizziamo adesso le strategie di business e marketing sviluppate e adottate dal campione di aziende analizzato, con l'intento di evidenziare le differenze tra i modelli utilizzati in Italia e quelli utilizzati nei mercati esteri di riferimento.

Riportiamo di seguito alcune tabelle con una media dei risultati complessivi relativi ai modelli di business, marketing e management adottati, chiedendo alle aziende di indicare il livello di accordo con le affermazioni (1=poco d'accordo, 5=molto d'accordo).

SETTORI	L' AZIENDA HA DA SUBITO INVESTITO UN' INGENTE QUANTITA' DI RISORSE IN QUESTO PAESE	IL MODELLO DI BUSINESS UTILIZZATO NEL PAESE ESTERO È DIVERSO DA QUELLO ADOTTATO IN ITALIA	LA STRATEGIA DI MARKETING UTILIZZATA NEL PAESE ESTERO È DIVERSA DA QUELLA ADOTTATA IN ITALIA	LA VELOCITA' DI INTRODUZIONE DI INNOVAZIONI DI PRODOTTO NEL MERCATO ESTERO E' PIU' ELEVATA RISPETTO AGLI ALTRI MERCATI
TESSILE MODA	2.07	3	3	2.21
MOBILI	2.2	3.55	3.22	2.33
MECCANICA	2.44	3.22	3.22	2.33
ALIMENTARE	3	3	3	2
TOTALE	2.25	3.2	3.2	2.27

SETTORI	IL MANAGEMENT E' MOLTO ATTENTO ALLE INFORMAZIONI E PROPOSTE PROVENIENTI DAI DIPENDENTI/ PARTNERS LOCALIZZATI NEL MERCATO ESTERO	IL MANAGEMENT SI RECA SPESSO NEL PAESE ESTERO PER MONITORARE L' ANDAMENTO DEL MERCATO, DELLA STRATEGIA E DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA	LE DECISIONI RELATIVE ALLA GESTIONE DEL MERCATO ESTERO SONO PRESE TEMPESTIVAMENTE
TESSILE MODA	3.14	3	3.4
MOBILI	3.5	3.3	4.3
MECCANICA	3.8	3.3	4.2
ALIMENTARE	4	5	5
TOTALE	3.45	3.2	3.9

Dalle tabelle è possibile notare come i modelli di business, marketing e management utilizzati nei paesi esteri siano differenti rispetto a quelli utilizzati in Italia. In particolare, il livello di accordo di quasi sempre superiore a 3 (ricordiamo, dove 1=poco d'accordo e 5=molto d'accordo) con le affermazioni indica una differenza, seppure non eccessivamente netta, tra le strategie e le politiche aziendali adottate nel mercato domestico e quelle utilizzate nei mercati internazionali.

L'adattamento della propria strategia di business al mercato estero può rivelarsi di fondamentale importanza per il successo dell'internazionalizzazione. Come abbiamo già sottolineato nel capitolo precedente, i vantaggi per le aziende che optano per la standardizzazione dei propri modelli sono svariati e includono la riduzione dei costi, il miglioramento qualitativo del prodotto, un numero maggiore di clienti raggiungibili. Le aziende, scegliendo di adottare una strategia uniforme e unica per il mercato globale, possono ottenere economie di scala attraverso l'offerta di un prodotto/servizio standardizzato e adatto, per questo, a essere venduto in qualunque mercato del mondo. Nonostante i numerosi vantaggi, come abbiamo avuto modo di appurare nel corso dell'elaborato, attuare una strategia di standardizzazione è spesso rischioso e controproducente. Le difficoltà maggiori in questo senso sono di origine culturale, legale; possono anche sorgere problemi linguistici e di comunicazione. In tal senso abbiamo avuto modo di studiare il caso Kraft in Cina e come diversi modelli di business e marketing adottati con criterio e consapevolezza in mercati diversi da quello domestico abbiano rappresentato per questa multinazionale la chiave per il successo in campo internazionale. Il management deve quindi analizzare il mercato estero di riferimento, monitorarne l'andamento, prestare attenzione alle proposte e alle informazioni provenienti dai dipendenti qui dislocati, in modo da poter elaborare strategie di business, management e marketing ad hoc, fedeli alle esigenze e ai continui cambiamenti del mercato stesso. Dai dati riportati in tabella possiamo notare come i risultati ottenuti siano in linea con questa premessa e con quanto asserito nel corso dell'elaborato; il campione di aziende preso in considerazione si dice d'accordo con l'adozione di politiche e strategie di business studiate appositamente per il mercato estero, diverse quindi da quelle adottate per il mercato

italiano, con l'impiego di ingenti risorse necessarie per la loro elaborazione, con la particolare attenzione prestata alle informazioni e alle proposte provenienti dal management localizzato nel paese estero, con l'intervento tempestivo in risposta ai continui cambiamenti del mercato.

4.6 Aspetti e fattori legati ai mercati esteri

Andiamo adesso a studiare nel dettaglio il paese estero, considerando alcuni aspetti fondamentali nei meccanismi di internazionalizzazione, come il rapporto con i distributori, fornitori e concorrenti locali, il rapporto con i clienti e i fattori connessi al sistema legislativo e agli aspetti socio-culturali.

Abbiamo quindi chiesto alle aziende di indicare, in base al grado di diversità del mercato rispetto a quello italiano, in che misura ritengono siano diversi all'interno del paese di riferimento i seguenti attori/aspetti (quanti fattori e problematiche diverse hanno dovuto gestire all'interno per ciascuno di queste categorie di attori e aspetti, dove 1=poco; 5= molto)

Riassumiamo nella tabella di seguito la media complessiva dei dati raccolti relativi a tutti i settori.

GRADO DIVERSITÀ PAESE	FORNITORI LOCALI	DISTRIBUTORI LOCALI	COMPETITOR LOCALI	CLIENTI	SISTEMA LEGISLATIVO	ASPETTI SOCIO CULTURALI
Alto	2.60	3.23	2.75	3.30	3.25	3.07
Medio	2.47	3	2.52	2.88	2.76	2.63
Basso	2.13	2.46	2.17	2.34	2.04	2.04

E' possibile notare come le problematiche e gli aspetti legati ai fattori analizzati risultino più evidenti nei paesi definiti dalle aziende come più diversi rispetto al mercato italiano; in questi mercati sarà quindi più difficile gestire il rapporto con fornitori, distributori,

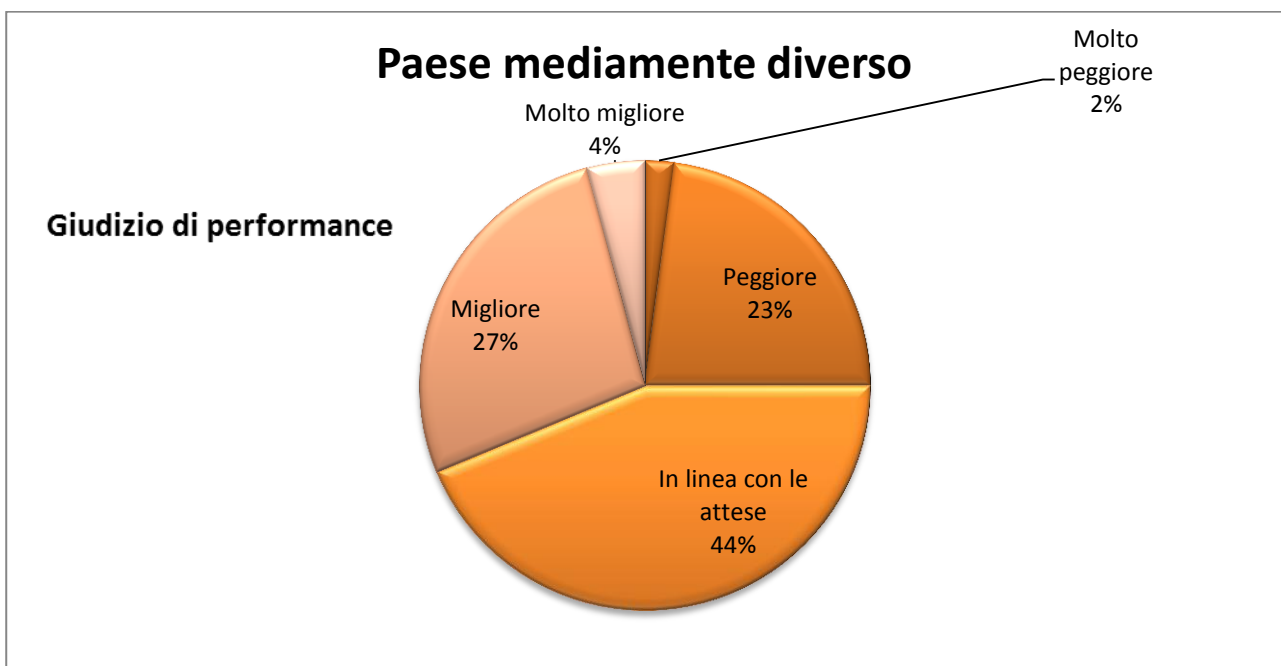
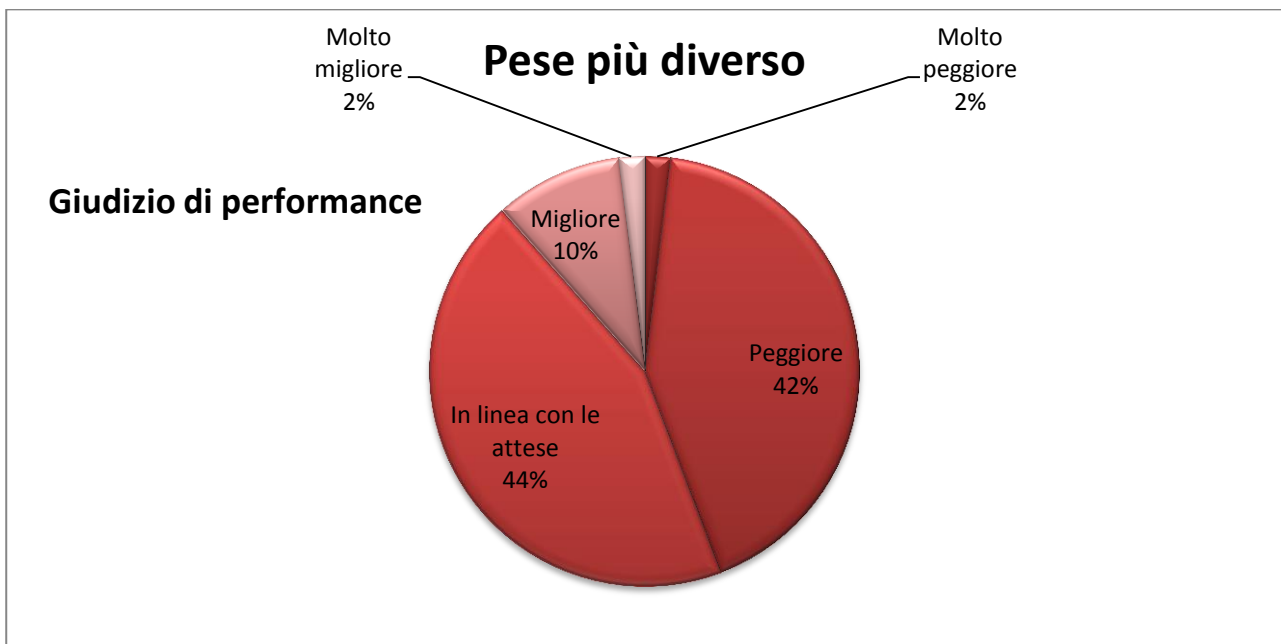
competitor, clienti, sistema legislativo e aspetti socio-culturali. Possiamo osservare, invece, come i valori scendano nel momento in cui vengono presi in esame i paesi mediamente diversi e i più simili rispetto al mercato italiano, suggerendo un attenuarsi delle problematiche legate ai vari aspetti presi in considerazione.

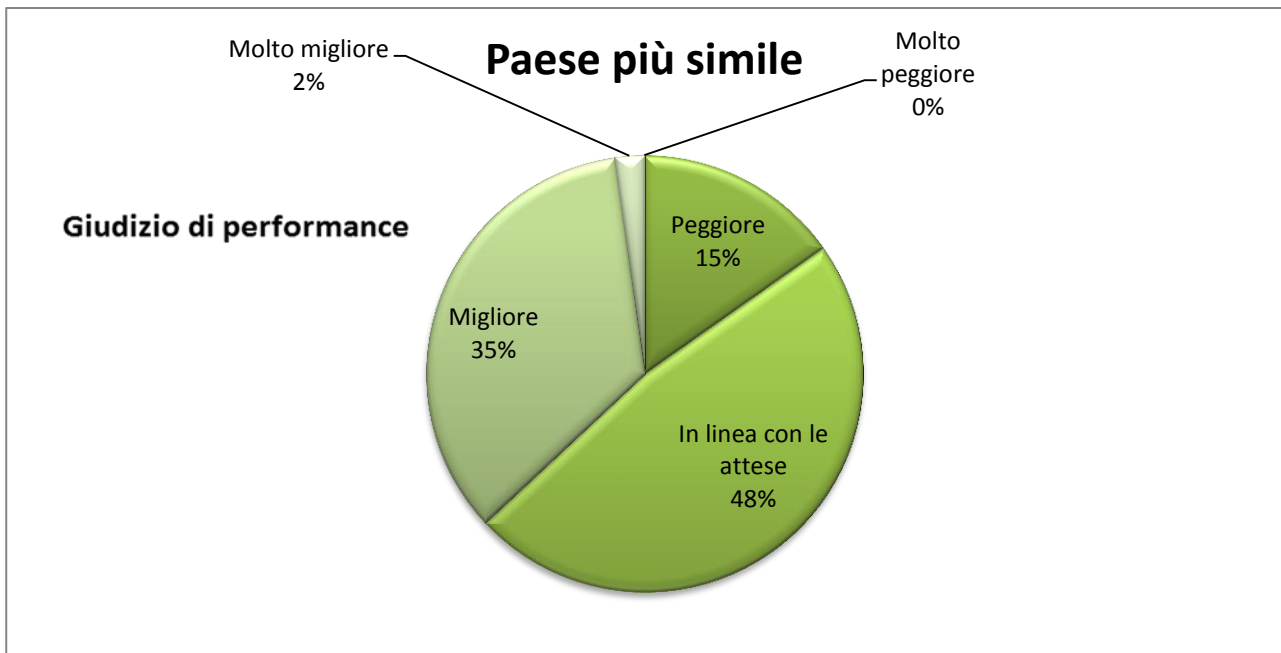
Nel corso dell'elaborato abbiamo avuto modo di sottolineare come spesso i mercati geograficamente, culturalmente, economicamente, politicamente più diversi da quello italiano siano anche quelli più difficili da trattare e da soddisfare. Le problematiche che possono sorgere in questo caso e che possono pesantemente influenzare l'operato aziendale sono innumerevoli e imprevedibili; campagne di promozione del prodotto possono rivelarsi totalmente errate a causa di un'eccessiva differenza di linguaggio, di valori, di gusti tra il mercato ospitante e quello domestico. Anche la religione gioca in tal senso un ruolo cruciale; se da un lato l'azienda può rilevare una corrispondenza tra i propri valori e quelli dei clienti spagnoli, si troverà invece confusa e disorientata dinanzi alla tradizione confuciana del consumatore cinese. Allo stesso modo il management italiano potrebbe trovarsi a poco agio con il rigido e proibitivo sistema istituzionale cinese, e sentirsi invece praticamente a casa scegliendo di operare in Francia. Le problematiche connesse a tutti i fattori coinvolti nell'internazionalizzazione sono direttamente proporzionali alla distanza geografica, economica, politica, culturale del paese e dei suoi attori. I dati e le informazioni che il campione di aziende analizzato ci ha fornito sono quindi in linea con quanto finora trattato teoricamente, e trovano ulteriore conferma nel modello culturale proposto da Hofstede.

4.7 Giudizio di performance

Con riferimento alla fase di introduzione nel paese estero, e tenendo conto del grado di diversità del mercato rispetto a quello italiano, è stato chiesto alle aziende di esprimere un giudizio sintetico di performance, definendola molto peggiore rispetto alle aspettative, peggiore rispetto alle aspettative, in linea con le attese, migliore rispetto alle aspettative o molto migliore rispetto alle aspettative.

Riassumiamo ora attraverso tre grafici la media complessiva dei risultati relativi al grado di soddisfazione generale sulla performance aziendale, con riferimento al grado di diversità del paese estero rispetto a quello italiano. I tre grafici di seguito riportati indicano la percentuale di aziende che ha espresso un giudizio sintetico sulla performance nel paese più diverso, in quello mediamente diverso e in quello più simile rispetto al mercato italiano.





Analizzando gli ultimi tre grafici riceviamo un'ulteriore conferma delle problematiche e delle probabilità di insuccesso del processo di internazionalizzazione legate al grado di diversità del paese. Anche in questo caso i risultati ottenuti sono in linea con le attese e con quanto finora asserito. Come si può facilmente notare dalle rappresentazioni, la maggior parte delle aziende ha giudicato la sua performance in linea con le aspettative indipendentemente dal grado di diversità del paese rispetto a quello italiano. Tuttavia, sebbene il 35% abbia giudicato la sua performance migliore rispetto alle aspettative nei paesi più simili, il 42% delle imprese la ritiene peggiore rispetto alle aspettative nei paesi più diversi rispetto al mercato italiano. Ancora una volta emergono quelle difficoltà e quelle le problematiche che, legate alla distanza geografica, fisica e psichica di un paese, possono determinare il successo o il fallimento di una strategia di internazionalizzazione.

Conclusioni

La crescente diversità dei mercati in cui le aziende operano o intendono operare suggerisce la difficoltà di portare avanti un processo di internazionalizzazione efficace e di successo. Se da una parte l'azienda deve sviluppare tante strategie diverse quanti sono i mercati in cui opera, allo stesso modo un'ulteriore attività di ricerca è necessaria per comprenderne le caratteristiche e i tratti salienti. In questo contesto la cultura gioca un ruolo fondamentale. Scopo del seguente elaborato è stato quello di sottolineare l'importanza della dimensione culturale nel processo di internazionalizzazione. È vero che i continui progressi nel campo delle tecnologie dell'informazione, della comunicazione e in quello dei trasporti, intensificando e accelerando i contatti tra individui e persone di culture diverse, causano un costante processo di attenuazione delle distanze fisiche e culturali; tuttavia, se da un lato si osserva una tendenziale massificazione degli stili di vita e di consumo a livello mondiale, dall'altro sarebbe un grande errore per l'azienda non considerare il forte impatto che una strategia di internazionalizzazione poco attenta alla dimensione culturale potrebbe avere sul business aziendale. Gli studiosi di strategia manageriale si sono a lungo disinteressati della dimensione culturale nell'elaborare la strategia d'impresa, adottando nella gran parte una filosofia *culture free*, secondo la quale i principi manageriali e i modelli di business erano sostanzialmente applicabili e utilizzabili a prescindere dall'ambiente culturale nel quale l'azienda era immersa e veniva ad agire.¹²² Muoversi nel mercato globale può essere molto pericoloso se non ci si spoglia del punto di vista etnocentrico, e considerare un nuovo mercato significa tener conto, come abbiamo visto, del linguaggio, dello stile di vita, dei gusti, della religione che lo contraddistinguono. Riconoscere le differenze culturali e saperle sapientemente integrare nella propria politica di internazionalizzazione diviene oggi la chiave per il successo in campo internazionale. Il background culturale di un paese è in grado di influenzare numerose scelte operate dalle aziende durante il processo di internazionalizzazione, come la scelta del mercato stesso, la scelta della modalità d'entrata, le attività di ricerca e analisi, le conseguenti strategie di management e marketing, e così via. Le problematiche e le opportunità legate al cross-

¹²² Herbig, P., *Marketing interculturale*, Milano, Apogeo, 2003, introduzione.

cultural management rappresentano uno dei grandi temi degli ultimi anni, e sono indissolubilmente legate alle attività di marketing, come i capitoli di questo elaborato hanno cercato di evidenziare. La struttura del lavoro ha preso in esame gli attori, le politiche e le problematiche organizzative interculturali, attraverso riferimenti letterari e una serie di esempi ricavati da ricerche condotte principalmente sul web. Come abbiamo più volte sottolineato nel corso dell'elaborato, le influenze culturali non sono statiche, ma cambiano nel tempo, quindi è responsabilità del marketing manager controllare questi mutamenti e adeguare a questi la politica di marketing, poiché la cultura determina in larga misura come, perché e quali prodotti e servizi vengono acquistati. L'impatto della cultura sul comportamento dei consumatori in merito all'acquisto di determinati prodotti è forse più evidente nei mercati fisicamente e psichicamente più distanti rispetto a quello italiano, dove le differenze culturali giocano un ruolo ancora più importante nell'influenzare le strategie di marketing. Abbiamo quindi avuto modo più volte di evidenziare come compito del marketing interculturale sia quello di comprendere la diversità culturale, sociale e individuale del mercato di destinazione al fine di elaborare una strategia vincente ed efficace, differenziare le parti del marketing-mix, per esempio, il colore, il gusto o il prezzo di un prodotto, elaborare una strategia di prezzo che tenga conto del contesto socio-economico del paese, realizzare una campagna pubblicitaria che rispetti i valori e i gusti del consumatore/utilizzatore (secondo il modello di Hofstede, un paese con un alto indice di mascolinità sarà più propenso ad apprezzare campagne pubblicitarie più aggressive e d'impatto), organizzare il sistema distributivo e così via. Persone appartenenti a diverse culture sono influenzate e guidate da cose diverse. Alcune cercano nella pubblicità valori come la libertà, altri invece rigettano l'individualismo come la peste. Una scarsa considerazione della dimensione culturale non solo può comportare mediocri risposte alle campagne di promozione del prodotto/servizio venduto, ma può anche compromettere l'immagine internazionale dell'azienda stessa. A tal proposito, possiamo citare la vicenda di Nestlé come esempio calzante. Nestlé è stata accusata di essere una delle cause di malnutrizione dei bambini quando ha cercato di promuovere e commercializzare in Africa il suo latte in polvere. Cosa c'era di sbagliato nel prodotto Nestlé? Assolutamente niente. Lo scandalo è nato da una mancata o insufficiente analisi

del contesto e dell'ambiente socio-economico in cui la multinazionale veniva a operare. Nestlé ha promosso il suo latte in polvere con cartelloni pubblicitari in cui l'allattamento artificiale veniva presentato regolarmente come moderno e civile, al contrario di quello al seno. Inoltre il latte in polvere presentava un costo che poche mamme potevano permettersi, con il risultato che, per far durare il latte di più, queste tendevano a diluirlo oltre la dose corretta. Non solo il neonato non veniva nutrito abbastanza, ma le mamme finivano per preparare il latte artificiale con una grande quantità di acqua sporca e infetta. Un vero e proprio veleno.¹²³ Quello di Nestlé è solo uno dei tanti esempi di come una strategia di marketing poco orientata alla dimensione culturale, sociale, economica di un paese possa decretare irreversibilmente l'insuccesso di un progetto di internazionalizzazione.

Il presente lavoro assume interesse soprattutto alla luce dei risultati ottenuti attraverso la somministrazione del questionario sul processo di internazionalizzazione a più di 40 aziende italiane. Dai dati ottenuti è possibile avere una conferma di quanto finora asserito solo teoricamente: quanto più un paese è culturalmente e geograficamente distante, tanto più l'impresa dovrà impegnare un maggior numero di risorse per portare avanti efficacemente il processo di internazionalizzazione e sviluppare un'adeguata strategia di marketing. Dai risultati riportati ci è stato ancora più evidente come la diversità culturale, geografica, economica, politica di un mercato possa profondamente influenzare l'operato aziendale. Quest'influenza si estende a tutti quei fattori e attori direttamente coinvolti nel processo di internazionalizzazione. Sebbene le aziende preferiscano di norma penetrare un nuovo mercato attraverso modalità d'ingresso meno impegnative, il numero di quelle che ha ritenuto opportuno avvalersi di investimenti diretti e di alleanze strategiche è maggiore in quei paesi giudicati dalle imprese stesse come molto diversi rispetto al mercato italiano; le aziende hanno quindi scelto di utilizzare modalità d'entrata che consentono una comprensione più approfondita del contesto culturale, sociale, istituzionale di un paese particolarmente distante, per molti aspetti, dall'Italia. Una comprensione che difficilmente sarebbe avvenuta con l'utilizzo di altri mezzi meno coinvolgenti, come le esportazioni. Allo

¹²³ Paolo Attivissimo, *Nestlé uccide i bimbi del terzo mondo col latte in polvere*, in "zeusnews.it", 2002, <http://www.zeusnews.it/n.php?c=1685>, 29/01/2014.

stesso modo le aziende si dichiarano consapevoli di dover sviluppare un modello di business, management e marketing diverso per ogni paese estero in cui agiscono, un modello in grado di rispondere fedelmente e tempestivamente ai bisogni, alle esigenze, alle aspettative e ai cambiamenti di fatto diversi dal mercato italiano. La maggior parte del management consultato si reca personalmente nel paese estero per monitorarne l'andamento, dichiarandosi attento alle proposte e alle informazioni provenienti dai dipendenti e partner qui localizzati. Sebbene il campione di aziende analizzato non impegni ingenti risorse in attività di ricerca e analisi del mercato obiettivo, asserisce, tuttavia, che le problematiche legate al rapporto con i fornitori, distributori, clienti, competitor si fanno più pressanti in quei paesi che sono, sotto più aspetti, distanti dall'Italia. Il livello di performance generale è stata giudicato conseguentemente.

Lavorare con l'estero dunque non è semplice, soprattutto perché ci si scontra con realtà diverse e con comportamenti, usi e costumi anch'essi distanti. Quando questo influisce sull'elaborazione di una valida strategia di marketing e sull'operato aziendale, il gioco diventa rischioso. Basti pensare alle relazioni commerciali italiane e a come il rapporto d'affari "latino" sia per lo più improntato su un rapporto di tipo clientelare. C'è sostanzialmente una palese ammissione tra le parti che il rapporto non è basato sulla qualità della relazione, bensì sulla qualità dell'interesse. Lungi dall'affermare che questo tipo di rapporto commerciale sia negativo o sbagliato nel momento in cui è ammesso e condiviso dagli attori coinvolti; eppure questo genere di relazione è inconcepibile per la maggior parte dei manager cinesi. A tal proposito, nel secondo capitolo, abbiamo menzionato l'esperienza personale di Andreas Laimboeck, amministratore delegato di Live The Language (LTL), che riportiamo ancora una volta:

"To sign the company's first distributor in China required six months of work, negotiations and guanxi building. At the meeting to finalize the deal, the distributor looked at me and asked: "Everything in the contract as we had discussed?" I said: "Yes". He took his pen

without reading it through, signed it, then tore it up and gave it back to me with the words: "We trust each other".¹²⁴

Passiamo quindi da un rapporto clientelare a uno fiduciario. Il rapporto fiduciario, in quanto tale, si instaura e si esprime al meglio quando esiste un complesso sistema di valori, che racchiude principi di fedeltà e onestà, condiviso dalle parti e indipendentemente dall'interesse individuale in gioco.

I processi di internazionalizzazione non sono solo transazioni commerciali in lingua straniera; quello dell'internazionalizzazione è un processo lungo, complesso, articolato che coinvolge tutti gli aspetti, siano questi culturali, sociali, istituzionali, di un paese che è di fatto diverso dal proprio. Allo stesso modo un'azienda non può pensare di elaborare una strategia di marketing uniforme e globale, poco orientata alle caratteristiche del contesto in cui viene ad agire. Occorre, per questo, che l'azienda guardi al mondo con occhi umili e vigili. Internazionalizzarsi? Sì, ma con attenzione. Perché pensare di agire "all'italiana" in un mercato diverso dal proprio sarebbe un suicidio a tutti gli effetti.

¹²⁴ Warren-Gash, C., *Want to capitalize on China? You better have good guanxi*, in "Forbes", <http://www.forbes.com/sites/languatica/2012/03/15/want-to-capitalize-on-china-you-better-have-good-guanxi/> 2012, 12/12/2013.

Appendice

Riporteremo di seguito la lista delle aziende che hanno collaborato al progetto di ricerca compilando il questionario. Le aziende sono divise per settore.

N.B. Indicheremo con “AZIENDA X” quelle aziende che hanno preferito non fornire le proprie generalità.

Settore Tessile e Moda

AZIENDA	CITTÀ	ATTIVITÀ
ARTES POLITECNICA S.R.L.	Schio (VI)	Fabbricazione di corde, funi e reti
ASTICO	Thiene (VI)	Lavorazione pelli
BALLIN	Fiesso d'Artico (VE)	Calzaturificio
BOI EMILIA	Campagnano di Roma (RM)	Lavorazioni di pelle e produzione articoli da viaggio
CALZATURIFICIO MARITAN S.P.A.	Villafranca di Verona (VR)	Calzaturificio
CALZATURIFICO SKANDIA	San Biagio di Callata (TV)	Calzaturificio
CENTRAL PROJECT S.R.L.	Isola della scala (VR)	Abbigliamento
CENTURY S.R.L.	Veneto	Abbigliamento e accessori
CONCEPT S.A.S.	San Lazzaro di Savena (BO)	Realizzazione laboratori per abbigliamento
EDILFLOOR S.P.A.	Sandrigò (VI)	Produzione e commercio all'ingrosso di geotessili
GAMMA S.R.L.	Cascina (PI)	Tende, lettini mare
INGLESINA	Altavilla Vicentina (VI)	Passeggini, carrozzine
MANIFATTURA CORONA	Padova (PD)	Giubbotteria
MASTER ITALIA S.P.A.	San Donà di Piave (VE)	Accessori per abbigliamento
MEA TEX	Boretto (RE)	Produzione prodotti tessili per la casa
SALVATORE BERSANI S.R.L.	Vicenza (VI)	Fabbricazione metalli preziosi
SPRING '85 S.P.A.	Maserà di Padova (PD)	Fabbricazione di bottoni

Settore Mobili e Arredamento

AZIENDA	CITTÀ	ATTIVITÀ
ABM ITALIA	Roncadelle d' Ormelle (TV)	Arredamento
ARREX CUCINE	Mansuè (TV)	Mobili da cucina
ASTRA CUCINE S.R.L.	Annone Veneto (VE)	Mobili da cucina
HENRY GLASS	Mansuè (TV)	Lavorazione vetro
PRISMA	San Polo di Pieve (TV)	Impianti di ristorazione
QUADRIFOGLIO SISTEMI D'ARREDO S.P.A.	Mansuè (TV)	Produzione e assemblaggio mobili
REFLEX S.P.A.	Biancade (TV)	Produzione arredamento
SGF HOLDING S.P.A.	Padova (PD)	Locazione di fabbricati propri
THRONA S.R.L.	Morgano (TV)	Produzione mobili
VITALI BRUNO S.N.C.	N.D.	Vasellame d' argento
AZIENDA X	N.D.	Vasellame e posateria d' argento

Settore Meccanica

AZIENDA	CITTÀ	ATTIVITÀ
AEMEC	Bevilacqua (VR)	Impiantistica, condizionatori
ARBLOC	Salgareda (TV)	Casseforme
ARIOLI	Gerenzano (VA)	Macchinari per finissaggio
BINOTTO	Dueville (VI)	Cilindri idraulici
CITYDESIGN	Ormelle Treviso (TV)	Arredo urbano e illuminazione
FAIRWIND ELECTRONICS	Levada (TV)	Componentistica elettronica
GASPARINI S.P.A.	Marano (VE)	Macchine profilatrici
INGLASS S.P.A.	San Polo di Treviso (TV)	Sistemi di iniezione

POLOPLAST	Motta di Livenza (TV)	Contenitori in plastica
SAFOR S.R.L.	Padova (PD)	Minuterie metalliche
AZIENDA X	N.D.	Viterie e bullonerie
AZIENDA X	N.D.	Particolari in metallo lavorato
AZIENDA X	N.D.	Lavorazioni metalliche
AZIENDA X	N.D.	Saldatrice per tubature
AZIENDA X	N.D.	Prodotti in PVC

Settore Alimentare

AZIENDA	CITTÀ	ATTIVITÀ
GASTONE LAGO	Galleria Veneta (PD)	Wafer, torte
GROM	Torino (TO)	Gelati

Riferimenti bibliografici

- Aiello, G., *L'internazionalizzazione delle imprese del dettaglio*, Milano, Franco Angeli, 2005.
- Almeida, P., *Knowledge Sourcing by Foreign Multinationals: Patent Citation Analysis in the Us Semiconductors Industry*, *Strategic Management Journal*, 17 dicembre 1996.
- Boone, L., Kurtz, D., *Contemporary marketing*, Mason, Cengage Learning, 2012.
- Bradley, F., *International Marketing Strategy*, Gosport, Ashford Coloured Press, 2005.
- Busato, V., *Come vendere il riso ai cinesi*, Milano, Franco Angeli, 2011.
- Buckley, P., Ghauri, P., *Internationalization of the firm*, London, Thomson, 1999.
- Caroli, M., Fratocchi, L., *Nuove tendenze nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese minori*, Milano, Franco Angeli, 2000.
- Caroli, M., *Globalizzazione e localizzazione dell'impresa internazionalizzata*, Milano, Franco Angeli, 2001.
- Caroli, M., *Il processo di internazionalizzazione delle piccole imprese. Un'indagine empirica sulle aziende del Lazio*, Milano, Franco Angeli, 2007.
- Ceccacci, G., Rigato, C., *Operazioni con l'estero*, Milano, Fag, 2007.
- Craig, S., Douglas, S., *International Marketing Research*, London, John Wiley & Sons Ltd., 2005.
- Czinkota, M.R., Ronkainen, I.A., *Market research for your export operations: part I – using secondary sources of research*, *International Trade FORUM*, Vol. 3, 1994.
- Dachs, B., *Innovative activities of multinational enterprises in Austria*, Germany, DN, 2008.
- De Bono, S., Jones, S., Van der Heijden, B., *Managing cultural diversity*, London, Meyer & Meyer, 2008.
- De Mooij, M., *Global marketing and advertising: understanding cultural paradoxes*, California, Sage Publications, 2010.
- Depperu, D., *L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*, Milano, EGEA, 1993.
- Fam, K. S., *The influence of religion on attitudes towards the advertising of controversial products*, *Emerald Journal of marketing*, Vol. 38 No. 5/6, 2004.

- Filipe J., Ferreira M., Coelho M., Moura D., *FDI Political Risks: The New International Context*, ISCTE-IUL, Lisbona, 2012.
- Foglio, A., *Il marketing della cultura*, Milano, Franco Angeli, 2005.
- Foglio, A., *Il marketing della moda*, Milano, Franco Angeli, 2007,
- Foglio, A., *La strategia di marketing internazionale. Uomini, prodotti, alleanze per vincere le sfide internazionali*, Milano, Franco Angeli, 2005.
- Frey, L., *The Handbook of Group Communication Theory and Research*, California, Sage Publications, 1999,
- Garioni, G., *PMI e finanziamenti per l'internazionalizzazione*, Milano, Wolters Kluwer Italia, 2007.
- Ghemawat P., *The Forgotten Strategy*, Harvard Business Review, 2003.
- Gilligan, C., *International marketing : Strategy and management*, London, Routledge, 1989.
- Grant, R., *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Bologna, Il Mulino, 2011.
- Guercini, S., *Marketing e management interculturale*, Bologna, il Mulino, 2010.
- Gupta, A. K., Govindarajan, P., *Knowledge Flows within Multinational Corporations*, Strategic Management Journal, 21 aprile 2000.
- Herbig, P., *Marketing interculturale*, Milano, Apogeo, 2003.
- Johanson, J., Vahlne, J. E., *The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership*, Journal of International Business Studies, No. 40, 2009.
- Kotler, P., Keller, K., *Marketing Management*, Milano, Mondadori, 2007.
- Lamb, Hair, McDaniel, *Essentials of marketing*, Mason, Cengage Learning, 2012.
- Langenmberg, E., *Guanxi and Business Strategy*, New York, Physica-Verlag, 2007.
- Lehu, J., *Branded entertainment, product placement and brand strategy in entertainment business*, Londra, MPG Books, 2007
- Leon, J., Brown, w., Jhonson, T., *Research Methods*, Honolulu, Streamline Surveys Inc., 2003.
- Leung, D.T., *Cross-cultural management: foundations and future*, Burlington, Ashgate Publishing Limited, 2003.

- Maiorino, S., *Le strategie di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*, Milano, Le Fonti, 2006.
- Malhotra, N., Agarwal, J., Peterson, M., *Methodological Issues in cross-cultural marketing research*, International Marketing Review, MCB University Press, Vol.13, N. 5, 1996.
- Marangoni, G., Solari, S., *Aggregazione industriale e internazionale della produzione*, Milano, Wolters Kluwer Italia, 2009.
- Mariotti, S., *Internazionalizzazione, innovazione e crescita dell'industria italiana*, Milano, Franco Angeli, 2005.
- Mühlbacher, H., Leih, H., Dharinger, L., *International marketing: a global perspective*, London, Thomson, 2006.
- Musso, F., *Guanxi relationship for access to Chinese business network*, Munich Personal RePEc Archive, No. 31642, 2011.
- Napolitano, E. M., *Il Marketing Interculturale*, Milano, Franco Angeli, 2012.
- Pauwels, A., *Cross-cultural communication in the health sciences: communicating with migrant patients*, Melbourne, Macmillian education Australia, 1995.
- Peng, M., *Global Business*, Canada, Cengage Learning, 2009.
- Renda, F., Ricciuti, F., *Tra economia e politica: l'internazionalizzazione di Finmeccanica, Eni ed Enel*, Firenze, Firenze UP, 2010.
- Resciniti, R., Fortuna, D., Matarazzo, M., *Strategie e posizionamento nei mercati esteri*, Milano, Franco Angeli, 2012.
- Rizzi, P., Quintavalla, L., *La competitività territoriale tra sviluppo endogeno e apertura del sistema locale*, Milano, Franco Angeli, 2005.
- Rubin, A., Babbie, E., *Research Methods for Social Work*, Stamford, Cengage Learning, 2013.
- Rugimbana R., Nwankwo, S., *Cross-cultural Marketing*, Devon, Thomson, 2003.
- Schweizer, R., *SMEs networks: overcoming the liability of outsidership*, Business Media New York, 2012.
- Simon, H., Zatta, D., Fassnacht, M., *Price Management, Strategia, analisi e determinazione del prezzo*, Milano, Franco Angeli, 2013.
- Singh, N., *Localization strategies for local E-Business*, New York, Cambridge University Press, 2012.

- Smith, T. J., *Pricing Strategy*, Mason, Cengage Learning, 2012.
- Steenkamp, J., *The role of national culture in international marketing research*, *International Marketing Review*, vol.18, n.1.
- Tagliacarne, G. Istituto, *Le piccole e medie imprese nell'economia italiana. Rapporto 2004*, Milano, Franco Angeli, 2004.
- Tain-Ji Chen, *Liability of foreignness and entry mode choice: Taiwanese firms in Europe*, Taipei, *Journal of Business Research*, 2006.
- Vasapollo, L., *L'uomo precario nel disordine globale*, Milano, Jaca Book, 2005.
- Vasudeva, P.K., *International marketing*, New Delhi, Excel Books, 2006, p.280.
- Vittori, R., *Export, delocalizzazione, internazionalizzazione: un'opportunità delle aziende italiane per superare la crisi*, Milano, Franco Angeli, 2013.
- Winer, R., *Marketing Management*, Milano, Apogeo, 2002.
- Yadong Luo, *Guanxi and Business*, Singapore, World Scientific, 2000.
- Yan Luo, *Analysis of Culture and Buyer Behavior in Chinese Market*, *CCSE journal*, Vol.1 No.1, 2009.
- Yeganeh, H., Su, Z., Chrysostome, E. V., *A critical review of epistemological and methodological issues in cross-cultural research*, *Journal of Comparative International Management*, vol.7, n.2.
- Young, F., Pagoso, C., *Principles of marketing*, Quezon city, Rex Books, 2008.
- Zinzius, B., *Doing Business in the New China*, Westport, Praegar Publishers, 2004.

Sitografia

http://www.milanofinanza.it/news/dettaglio_news.asp?id=201303071644299332&chkAge_nzie=TMFI

(11/11/2013)

<http://thetweeter.wordpress.com/2012/11/09/teheran-vieta-limportazione-di-beni-di-lusso-inclusa-la-carta-igienica/>

(12/11/2013)

http://www.repubblica.it/motori/auto/sezioni/attualita/2013/06/07/news/cina_maxi_dazi_per_le_auto_di_importazione_oltre_i_2000-60593905/

(25/11/2013)

http://www.repubblica.it/online/lf_dossier/011102argentina/argentina/argentina.html

(27/11/2013)

<http://www.eiumedial.cn/index.php/eiu-in-the-media/item/770-%E5%9B%BD%E5%AE%B6%E9%A3%8E%E9%99%A9%E6%9C%8D%E5%8A%A1-%E4%B8%AD%E5%9B%BD>

(27/11/2013)

<http://blog.renren.com/share/231572265/10016465605>

(01/12/2013)

<http://www.dgmag.it/gusti-tendenze/motori/auto/fiat-lancia-ottimo-scheda-tecnica-81290>

(01/12/2013)

http://motori.ilmessaggero.it/motori/fiat_ottimo_secondo_modello_della_casa_italiano_per_la_cina_affinaca_la_viaggio_prodotta_con_gac_svelata_al_salone_di_guangzhou/notizie/369207.shtml

(01/12/2013)

<http://www.greenreport.it/news/comunicazione/dazi-sui-pannelli-fotovoltaici-il-problema-e-la-germania-non-la-cina/>

(07/12/2013)

<http://www.eeo.com.cn/2011/1118/215957.shtml>

(07/12/2013)

<http://waimaoquan.alibaba.com/bbs/read-htm-tid-1088765-fid-247.html>

(07/12/2013)

<http://vip.book.sina.com.cn/chapter/231218/286618.html>

(12/12/2013)

<http://www.forbes.com/sites/languatica/2012/03/15/want-to-capitalize-on-china-you-better-have-good-guanxi/>

(12/12/2013)

<http://wiki.mbalib.com/wiki/Google%E9%80%80%E5%87%BA%E4%B8%AD%E5%9B%BD%E5%B8%82%E5%9C%BA>

(18/12/2013)

<http://www.rfa.org/mandarin/yataibaodao/google-03232010152420.html>

(18/12/2013)

<http://article.yeeyan.org/view/347309/37741>

(20/12/2013)

http://www.ilmessaggero.it/tecnologia/hitech/apple_iphone_5c_5s_flop_vendite_cina_smartphone/notizie/339685.shtml

(03/01/2014)

http://finance.ce.cn/rolling/201310/18/t20131018_1634813.shtml, 03/01/2014

(04/01/2013)

<http://finance.qq.com/a/20130911/009657.htm>, 03/01/2014

(04/01/2014)

<http://article.yeeyan.org/view/120608/72382>

(07/01/2014)

<http://geert-hofstede.com/>

(23/01/2014)

<http://geert-hofstede.international-business-center.com/>

(24/01/2014)

<http://www.innovando.it/linternazionalizzazione-non-e-uno-scherzo-90474.html>

(27/01/2014)

[http://www.zeusnews.it/n.php?c=1685,](http://www.zeusnews.it/n.php?c=1685)

(29/01/2014)