

**Riccardo Resciniti
Donatella Fortuna
Michela Matarazzo**

**STRATEGIE
E POSIZIONAMENTO
NEI MERCATI ESTERI**

**I percorsi di sviluppo
delle medie imprese
campane**

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

**Riccardo Resciniti
Donatella Fortuna
Michela Matarazzo**

**STRATEGIE
E POSIZIONAMENTO
NEI MERCATI ESTERI**

**I percorsi di sviluppo
delle medie imprese
campane**

FrancoAngeli

Copyright © 2012 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

INDICE

Prefazione

di *Riccardo Resciniti*

pag. 7

Parte prima Pensare internazionale: il nuovo focus per le medie imprese

1. Il significato del volume

di *Riccardo Resciniti*

» 11

1. Un diverso angolo di visuale per le medie imprese » 11

2. Modelli di internazionalizzazione delle medie imprese » 13

3. Obiettivi e metodologia della ricerca: la struttura del volume » 18

4. Focalizzare il mondo: i risultati e le nuove direzioni di ricerca » 23

Appendice 1. Le imprese partecipanti alla ricerca » 27

2. Le medie imprese e i mercati internazionali: filoni di ricerca

di *Donatella Fortuna* e *Michela Matarazzo*

» 29

1. Le medie imprese nei mercati internazionali » 29

2. Le strategie di entrata nella letteratura » 33

3. Una sintesi delle prospettive teoriche: la matrice Modalità/Mercati » 40

4. L'equilibrio tra standardizzazione e adattamento dell'offerta » 45

3. Le tendenze e i nuovi attori dello scenario economico mondiale	
di <i>Giulio Maggiore e Michela Matarazzo</i>	pag. 49
1. La chiave di lettura	» 49
2. L'evoluzione dello scenario economico	» 50
3. I principali indicatori economici	» 53
4. L'Italia nei mercati internazionali	» 61

Parte seconda

Le medie imprese campane nello scenario internazionale

4. Le strategie di entrata nei mercati esteri	
di <i>Michela Matarazzo</i>	» 67
1. Finalità, mercati e modalità di ingresso	» 67
2. I profili delle imprese con riguardo a modalità e mercati	» 70
3. Discussione dei risultati	» 72
Appendice 2. Alcuni casi di successo	» 76
5. Posizionamento internazionale e definizione dell'offerta	
di <i>Donatella Fortuna</i>	» 83
1. Due momenti di un unico processo	» 83
2. Le strategie competitive	» 84
3. Le scelte di standardizzazione e di adattamento dell'offerta	» 87
4. I profili delle imprese tra standardizzazione e adattamento dell'offerta	» 94
5. Discussione dei risultati e implicazioni manageriali	» 97
Bibliografia	» 101

PREFAZIONE

Il progetto di ricerca alla base di questo libro si sviluppa intorno a un'idea di fondo: nelle strategie delle medie imprese esiste uno stretto rapporto tra focalizzazione e internazionalizzazione.

Per esse *focalizzare il mondo* ha un duplice significato.

Il primo è quasi letterale, etimologico: *le medie imprese devono puntare l'obiettivo sullo scenario mondiale*, per riuscire a vedere oltre i confini nazionali, mettendo a fuoco i nuovi mercati alla ricerca di opportunità di sviluppo che oggi il territorio di origine non sembra più potere offrire. L'ambito domestico nell'era globale non è più sufficiente a proteggere il loro business dalla concorrenza straniera, per cui occorrono adeguate risorse organizzative e moderne competenze in tutte le aree gestionali.

Il secondo significato è proprio della terminologia aziendale e degli studi economico-industriali e manageriali: *le medie imprese devono saper attuare strategie di focalizzazione nei mercati internazionali*. Il loro successo su quei mercati dipende dalla capacità di concentrare il business all'interno di segmenti di mercato estesi su più Paesi. Per essere competitive, infatti, è da anni evidente che le imprese non possono più scegliere tra differenziazione ed efficienza. Questi due obiettivi strategici rappresentano le condizioni complementari per imporsi sulla concorrenza. Cosicché le medie imprese, che si muovono giocoforza all'interno di nicchie di mercato, per raggiungere determinati volumi minimi di scala sono indotte a vendere anche nei mercati esteri. L'internazionalizzazione diventa, dunque, lo sviluppo delle strategie di focalizzazione.

Questa idea si è materializzata in un progetto di ricerca, co-finanziato con la legge regionale della Campania n. 5/2002 attraverso un importo molto ridotto, ma sufficiente a dare la spinta decisiva alla curiosità e allo spirito di ricerca di un piccolo gruppo di studiosi.

Il progetto si è inserito in un percorso di ricerca già avviato sulle medie imprese (Varaldo, Dalli, Resciniti e Tunisini, 2009a; 2009b; 2010; Resciniti-

ti, 2010; Dalli, Resciniti e Tunisini, 2010; Varaldo, Coltorti, Resciniti e Tunisini, in corso di pubblicazione), dando luogo a diverse pubblicazioni (Resciniti e Fortuna, 2011; Resciniti e Matarazzo, 2012; Matarazzo, 2012a; 2012b) e presentazioni a convegni (Fortuna, Greco e Matarazzo, 2010; Fortuna, Matarazzo e Resciniti, 2011) che il gruppo di ricerca ha realizzato in questi anni.

Ne è nato un volume che analizza, alla luce dello scenario economico mondiale e della teoria manageriale, le strategie di entrata e di posizionamento nei mercati esteri delle medie imprese industriali, con specifica attenzione a quelle campane.

Nel licenziare alle stampe queste pagine ci sia consentito esprimere, con le mie coautrici, Donatella Fortuna e Michela Matarazzo, una sincera riconoscenza a tutti gli imprenditori che hanno collaborato fornendoci le informazioni richieste: senza il loro prezioso apporto questa ricerca non sarebbe stata possibile. Ringraziamo anche la dottoressa Ilaria Greco, ricercatrice di Geografia economica, che ha partecipato alla fase di raccolta delle informazioni, e il dott. Rosario Onorati che ha svolto le elaborazioni statistiche.

Infine, siamo grati al Dipartimento di Studi dei Sistemi Economici, Giuridici e Sociali dell'Università degli Studi del Sannio, dove si è svolta la ricerca, per aver contribuito alla pubblicazione del volume.

Riccardo Resciniti

Parte prima

*Pensare internazionale:
il nuovo focus
per le medie imprese*

1. IL SIGNIFICATO DEL VOLUME

di Riccardo Resciniti

1. Un diverso angolo di visuale per le medie imprese

La tesi del volume è che le medie imprese devono essere in grado di focalizzare le loro strategie di sviluppo attraverso un angolo visuale che consideri lo scenario competitivo ben oltre i confini nazionali. Anche quelle di esse che non attuano o pianificano una crescita all'estero, infatti, sono comunque costrette a subire la concorrenza straniera nel proprio mercato domestico.

L'internazionalizzazione è il tratto caratterizzante delle strategie aziendali della nostra era. Le ragioni sono note: la globalizzazione dell'economia, la saturazione dei mercati occidentali, l'emergere delle nuove potenze economiche (*in primis* Cina e India, ma anche Brasile, Russia, i Paesi arabi, il Sud Africa)¹, il progresso delle tecnologie nei trasporti e nelle comunicazioni, la crescente articolazione internazionale della *value chain*.

La consistenza del fenomeno sfugge ai dati statistici, in quanto esso non concerne solo i flussi di import/export e quelli di investimenti diretti esteri, ma tutte le funzioni aziendali (dalla produzione al marketing, dalla finanza alla ricerca e sviluppo, dalle risorse umane alla logistica e al supply chain management). Alla statistica sfugge anche l'aspetto qualitativo del fenomeno, ossia il rilievo strategico delle operazioni, l'articolazione organizzativa delle attività estere, la qualità delle conoscenze acquisite dall'estero, l'importanza delle relazioni internazionali anche non formalizzate da contratti.

In definitiva, la statistica non riesce a cogliere il mutamento dell'angolo di visuale nelle scelte di business e la crescente rilevanza dei contesti competitivi internazionali.

Queste argomentazioni valgono in generale, ma assumono particolare importanza per l'Italia e le sue imprese. Il nostro Paese risente della crisi

¹ Sull'evoluzione dello scenario economico mondiale si rinvia al dettagliato capitolo 3.

più di altre nazioni (Draghi, 2010, p. 5), in quanto la contrazione dell'economia è stata violenta², fino alla recessione, e il recupero si dimostra lento e incerto, malgrado gli enormi sacrifici cui sono soggetti i cittadini.

Le imprese devono *pensare internazionale* secondo modelli strategici che tengano conto del nuovo scenario mondiale. Non devono, cioè, limitare la prospettiva d'azione al mercato domestico, ma guardare verso altri Paesi, soprattutto quelli ad alta crescita (in termini di prodotto interno lordo, di risparmio, di consumi), non solo per finalità commerciali o produttive, ma anche per scoprire, valutare ed esplorare opportunità imprenditoriali ove esse si manifestino (Eckhardt e Shane, 2003).

Le medie imprese non fanno eccezione a questa regola, anzi ne rappresentano un esempio di successo. Attive perlopiù nei tipici settori del Made in Italy, pur soffrendo la crisi mondiale, vantano ancora un vantaggio competitivo fondato sulla consolidata immagine di qualità e di creatività dei prodotti, soprattutto nel *fashion*, nella meccanica specializzata, nell'arredamento con forte contenuto di design e nel *food & wine*. Gli ultimi dati Mediobanca sull'universo delle medie imprese italiane certificano la quota del fatturato estero nel 36,5% del fatturato totale (Mediobanca, 2011).

Un recente studio ha evidenziato come la rilevanza dell'internazionalizzazione vada oltre tali dati quantitativi, per due ordini di motivi (Resciniti e Tunisini, 2009):

- praticamente tutte le imprese del panel oggetto di indagine dichiarano l'intento di accrescere l'attuale quota di esportazioni. Si tratta cioè di un comportamento in forte diffusione, la cui dimensione tuttavia non raggiunge ancora quella desiderata anche per la gestione oculata che caratterizza l'agire imprenditoriale, generalmente ancora espressione delle famiglie proprietarie e di un portato storico che ha sempre privilegiato azioni prudenti nei processi di crescita;
- le strategie internazionali vanno assumendo configurazioni più complesse di quelle concernenti una sola area di attività (tipicamente quella commerciale o quella produttiva, già da tempo codificate), e si estendono spesso a più fasi o addirittura all'intera catena del valore, dalla gestione dei fornitori, ai canali di distribuzione, fino alla ricerca e sviluppo. Ciò risponde alla necessità sia di ridurre il gap di costo rispetto alle imprese dei Paesi emergenti, sia di migliorare continuamente qualità, servizi, innovazione, per realizzare il *trading up* dell'offerta di fronte alle minacce della globalizzazione.

² Negli ultimi dieci anni il PIL in Italia è cresciuto meno del 3%, in Francia del 12%, in Gran Bretagna del 15%, in Finlandia 20%, in Svezia del 22%.

Lo stesso studio ha dimostrato come le medie imprese di successo siano in linea con l'evoluzione del contesto competitivo, potenziando la propria presenza internazionale e dimostrando di saper cogliere le opportunità dove esse si presentano, tanto nei Paesi avanzati quanto in quelli emergenti. E spesso si insediano nei cosiddetti “nuovi mercati” con acquisizioni aziendali o con la creazione di stabilimenti, sussidiarie e joint venture per guadagnare il favore delle autorità locali e avvicinarsi alle esigenze della domanda indigena. Inoltre, si evolvono le forme di orientamento al mercato e le strategie di entrata che coniugano modalità diverse in relazione a Paesi e business diversi, ponendo in crisi i modelli teorici tradizionali fondati sulla sequenzialità e la progressività delle strategie internazionali. Lo studio, tuttavia, ha evidenziato anche le criticità dei comportamenti più “evoluti” che inducono a una maggiore cautela.

Sulla base di tali premesse, l'approccio macroeconomico – che sui dati e i modelli quantitativi in gran parte si fonda – mostra quindi i suoi limiti nel comprendere le logiche effettive dell'internazionalizzazione e i percorsi di sviluppo delle imprese (Rey e Varaldo, 2011). Di conseguenza, risulta poco efficace anche per suggerire opportune linee di azione alle imprese e ai *policy maker*. Occorrono piuttosto approcci *firm-oriented*, in grado di identificare e analizzare le strategie delle imprese con le relative problematiche decisionali e manageriali, selezionare i mercati in cui entrare, definire le modalità di entrata, scegliere il posizionamento e l'offerta di prodotto.

Il volume analizza, alla luce delle tendenze in atto nello scenario economico mondiale e nel solco della teoria manageriale, le strategie di entrata e di posizionamento nei mercati esteri delle medie imprese industriali. Presenta, inoltre, i risultati di un'indagine empirica in Campania, che evidenzia un quadro non del tutto coerente con le direttrici suggerite dall'evoluzione di scenario e dagli studi sul tema.

2. Modelli di internazionalizzazione delle medie imprese

Le strategie di internazionalizzazione delle medie imprese di successo possono classificarsi secondo quattro orientamenti che riflettono altrettante strategie di gestione (Resciniti, 2009):

- orientamento ai *volumi*;
- orientamento all'*efficienza*;
- orientamento alla *differenziazione*;
- orientamento all'*innovazione*.

Questi orientamenti si distinguono per le finalità perseguite, il posizionamento di mercato, le attività internazionalizzate, le attività internalizzate, le competenze chiave (vedi tab. 1).

Tab. 1 – I modelli di internazionalizzazione delle medie imprese

	Orientamento ai volumi	Orientamento all'efficienza	Orientamento alla differenziazione	Orientamento all'innovazione
Finalità strategiche prevalenti	Conseguire economie di scala Compensare la saturazione del mercato interno Sfruttare le competenze in altri mercati Entrare in nuovi mercati in crescita	Ridurre i costi di produzione e fornitura Sfruttare incentivi pubblici in loco	Ampliare la nicchia di mercato Creare nuove nicchie di mercato Cercare nuovi clienti in mercati particolari	Acquisire know-how Sviluppare competenze evolute Integrarsi con i clienti
Posizionamento	Segmenti alti, medi e bassi del mercato	Segmenti medio-bassi basati sul rapporto tra prezzo e qualità	Segmenti alti e medio-alti a forte differenziazione	Nicchie ad alta tecnologia
Principali attività internazionalizzate	Marketing e distribuzione	Produzione Approvv.ti	Distribuzione Vendita	R&S Approvv.ti
Attività internalizzate	Progettazione prodotti	Selezione e gestione dei fornitori Progettazione prodotti Controllo di qualità	Produzione Progettazione	Progettazione Marketing
Competenze chiave	Operations	Supply chain management	Marketing	R&S Marketing

Fonte: Resciniti e Tunisini (2009, p. 144)

L'*orientamento ai volumi* mira ad ampliare il mercato di vendita per conseguire economie di scala o per compensare la saturazione del mercato interno. È realizzato mediante investimenti diretti in modo da integrarsi meglio nei Paesi target e presidiare più da vicino la domanda. Il posizionamento di mercato può essere diverso; sono internazionalizzate soprattutto le attività di marketing e distribuzione; le competenze chiave sono quelle di produzione. Le finalità strategiche prevalenti sono:

- *conseguire economie di scala*, obiettivo tipico nei settori maturi con alto tasso di concentrazione a livello mondiale, è spesso conseguito con investimenti diretti esteri e acquisizioni di imprese estere al fine di raggiungere più ampi volumi operativi e consolidare la posizione competitiva in un settore in cui il mercato mondiale risulta stabilmente diviso tra pochi operatori;
- *entrare in nuovi mercati in crescita*, l'apertura dei confini dei Paesi

emergenti, i BRIC *in primis*, scopre inedite opportunità commerciali alle medie imprese per sviluppare le vendite in relazione ai nuovi bacini di domanda, ovvero avviare importanti iniziative commerciali, spesso con joint venture, franchising ed esportazioni dirette e indirette;

- *compensare la saturazione del mercato interno*, il vantaggio competitivo premia le imprese che si muovono in anticipo rispetto ai concorrenti, andando a investire per tempo in Paesi dove il ciclo di vita dei prodotti presenta uno sfasamento temporale favorevole prima che la maturità del mercato domestico imponga i mercati esteri quale scelta inevitabile per la crescita. Il successo dell'impresa risiede proprio nel giocare di anticipo, attuando scelte strategiche di lungo periodo per la creazione a livello internazionale di solide partnership nei canali commerciali non facilmente replicabili da altri competitor;
- *sfruttare le proprie competenze in altri mercati*, ciò vale soprattutto per le imprese dei comparti tipici del Made in Italy fortemente legati al territorio di origine e di consolidata rinomanza internazionale. La penetrazione del mercato diventa più forte quando si stringono accordi forti con i distributori locali.

L'*orientamento all'efficienza* concerne l'internazionalizzazione soprattutto delle attività a monte della catena del valore per:

- *ridurre i costi di produzione e di approvvigionamento*, mediante la delocalizzazione nei Paesi emergenti di alcune o di tutte le fasi operative in conto lavorazione o con contratti di fornitura in esclusiva. Spesso si collega a strategie di posizionamento in segmenti di mercato basati sulla convenienza del rapporto prezzo/qualità. Internamente sono curate le attività di selezione e gestione dei fornitori, di innovazione, di controllo di qualità. Le competenze chiave richieste sono quelle di supply chain management. È posto in essere dalle imprese di business tradizionali che, anche muovendo da origini distrettuali, preferiscono ampliare all'estero il novero dei fornitori per conseguire innanzitutto un vantaggio competitivo di costo all'interno del mercato domestico e poi progressivamente aumentare le esportazioni, spesso negli stessi Paesi in cui si delocalizzano le *operations*.

In questa prospettiva, Kuvera, offre un esempio di strategia di internazionalizzazione coerente con un posizionamento fondato sulla valorizzazione del rapporto tra qualità e prezzo. L'impresa, proprietaria del marchio Carpisa, ha realizzato una crescita notevole (da 24 milioni di euro del 2004 ai circa 131 del 2010) grazie a un *business model* caratterizzato dal trinomio composto da marchio, catene distributive mo-

nomarca in franchising e posizionamento nei segmenti medio/bassi del mercato. Condizione del successo è, assieme al consumer marketing (marchio e canale distributivo), il governo di un network di partner selezionati nelle aree che presentano un vantaggio comparato nei costi di manodopera (molto rilevanti nel settore) ai quali trasferire il know-how (e in taluni casi impianti e macchinari in comodato d'uso) e affidare la lavorazione.

L'orientamento alla differenziazione mira ad ampliare geograficamente e a potenziare la nicchia di mercato in cui si è presenti, spesso cercando nuovi clienti nelle economie in crescita. Si collega quindi a strategie di focalizzazione in segmenti medio-alti e alti con prodotti fortemente differenziati. Si concretizza soprattutto con canali distributivi internazionali e adeguati investimenti in brand e comunicazione. Di converso sono svolte internamente le attività di progettazione e, spesso, anche quelle di produzione per assicurarsi maggiori garanzie di qualità e controllo. Le competenze chiave sono, secondo i casi, quelle di marketing e degli acquisti. Inoltre, la differenziazione può estendersi a nuovi segmenti adiacenti a quelli originali, in modo da sfruttare le proprie competenze anche per diversificare il rischio. Le finalità strategiche prevalenti sono:

- *assicurarsi risorse privilegiate e selezionate* sfruttando peculiarità ambientali o culturali nelle tradizioni produttive di Paesi diversi e, più in generale, accedere a risorse eccellenti su scala globale. Ciò avviene attraverso la ricerca dell'eccellenza qualitativa delle forniture e dei processi di trasformazione, e attraverso il controllo di fonti diverse di materie prime che favoriscono la differenziazione della gamma;
- *accedere a gruppi di clienti* più sensibili alla propria offerta o disposti a pagare premium price; alcune medie imprese si rivolgono all'estero alla ricerca di segmenti internazionali sensibili alla propria proposta di mercato. È una motivazione forte per quelle categorie di prodotto che stentano a riscuotere ampio successo nella nazione di origine, a causa di un contesto sociale ed economico non confacente, o comunque meno adatto di altri³. La ricerca di clienti in mercati con caratteristiche diverse da quelli nazionali, e più consone alla vendita dei propri prodotti, è esemplificata dal caso di Kiton che vende i suoi capispalla di pregio in Russia, Cina e altri Paesi asiatici, oltre che negli Stati Uniti dove i

³ Come è il caso dei condizionatori a basso impatto ambientale (pompe di calore per condizionatori, GAHP) venduti dalla Robur, azienda milanese che opera nel settore delle caldaie e dei generatori di aria calda, soprattutto nei Paesi scandinavi, che sono mercati più sensibili del nostro alle problematiche ecologiche (Sebastiani e Montagnini, 2009).

clienti sono disposti a pagare prezzi più alti del mercato domestico (vedi Appendice nel capitolo 4).

L'*orientamento all'innovazione* è il tipo di orientamento più moderno, che mira all'acquisizione di know-how, allo sviluppo di competenze evolute, alla maggiore integrazione progettuale e operativa con i clienti che operano su scala internazionale. Si collega a strategie fondate sull'innovazione continua, tipiche dei settori e dei business hi-tech. Si internazionalizzano le attività di ricerca e sviluppo, attraverso acquisizione di imprese dotate di competenze specifiche in qualsiasi area del mondo e attraverso accordi e joint venture con istituti di ricerca e imprese concorrenti o tecnologicamente complementari. Le competenze chiave richieste sono quelle di ricerca e sviluppo. Per talune imprese l'innovazione è prodotta mediante relazioni con clienti oltre i confini nazionali: in questi casi, data la natura globale dei loro clienti, l'internazionalizzazione rappresenta la fonte stessa dell'innovazione e lo strumento della sua valorizzazione sul mercato. Le finalità strategiche prevalenti, dunque, sono:

- *accedere a know-how e conoscenze innovative*: le medie imprese si muovono per fare parte di reti internazionali di progettazione e produzione e per accedere ai flussi cognitivi che si generano nei circuiti internazionali della conoscenza. La proiezione internazionale della catena del valore si estende, dunque, all'acquisizione di nuove conoscenze e competenze, anche attraverso la collaborazione con centri di ricerca internazionali, secondo il profilo tipico dell'impresa basata su modelli di business aperti all'innovazione (Chesbrough, 2006). Le medie imprese cercano di fare parte, e laddove possibile coordinare supply chain internazionali, per condividere conoscenza e generare un legame stabile tra fornitori e clienti. Le medie imprese sviluppano il proprio business alimentando la componente definita da taluni "invisibile" dell'internazionalizzazione (Rullani, 2006), ovvero costituita dallo scambio e dalla condivisione di conoscenze sperimentate e acquisite in diversi ambiti applicativi e geografici. Prevale in sostanza il riconoscimento della necessità di innovare, andando alla scoperta di nuove conoscenze e competenze là dove esse si rendano disponibili a livello globale;
- *integrarsi con i clienti e sviluppare processi di apprendimento e crescita strategici*, per cui l'internazionalizzazione diventa anche fattore di sviluppo della qualità produttiva e dell'innovazione di prodotto e di processo. Sono le medie imprese che hanno capito e cercano di sfruttare il fatto che le opportunità offerte dalla globalizzazione non investono solo l'area della produzione ma anche l'area della generazione

di nuove idee e conoscenze. Seguendo l'esempio delle multinazionali, a cui sono legate in qualità di fornitori, le medie imprese considerano che i nuovi Paesi emergenti interessanti anche per l'offshoring di attività di R&S.

3. Obiettivi e metodologia della ricerca: la struttura del volume

La ricerca è stata svolta con l'obiettivo di analizzare le strategie internazionali delle medie imprese con particolare riferimento alle strategie di entrata⁴ e alle scelte di posizionamento nei mercati esteri.

Con riferimento alla prima questione sono oggetto di analisi le aree di destinazione, le modalità di entrata, le attività svolte all'estero. Quanto alla seconda, sono esaminate le strategie competitive e le scelte di standardizzazione e adattamento dell'offerta nei mercati esteri, per comprendere come esse variano rispetto al Paese di origine.

A tale fine la parte prima del volume inquadra le suddette tematiche, descrivendo sia i filoni di studio in materia di strategie di entrata e di posizionamento nei mercati esteri (capitolo 2), sia lo scenario economico mondiale con i relativi trend e differenziali di crescita tra i Paesi cosiddetti "avanzati", "in transizione" ed "emergenti" (capitolo 3).

Questa prima parte serve come primo terreno di verifica delle tesi di ricerca, ma anche come *piano cartesiano* cui rapportare i risultati dell'indagine empirica, presentata nella seconda parte del volume.

Questa è condotta sulle medie imprese della Campania⁵ – regione che vanta il maggior numero di medie imprese del centro-sud, nonché settima in Italia (Mediobanca e Unioncamere, 2012) – e costituisce il secondo terreno di verifica delle tesi di ricerca.

L'indagine empirica si fonda su una metodologia quali-quantitativa.

In una prima fase, di tipo esplorativo, sono state svolte quattro interviste in profondità ad alcune medie imprese della Campania scelte in base ai seguenti requisiti: fatturato compreso tra 13 e 290 milioni di euro⁶ e in cre-

⁴ In questo testo si intende per strategie internazionali l'insieme di decisioni e azioni per realizzare le finalità di sviluppo dell'impresa oltre i confini domestici; per strategie di entrata, invece, la parte di esse concernenti specificamente la scelta dei mercati dove entrare, delle modalità attraverso cui entrare, delle attività da svolgere e del tempo in cui entrare.

⁵ La ricerca si è avvalsa di un finanziamento della Regione Campania (*ex lege* 5/2002, bando 2006) e si è svolta con il coordinamento scientifico del prof. Riccardo Resciniti, presso l'Università degli Studi del Sannio.

⁶ Si è fatto riferimento al criterio di Mediobanca piuttosto che quelli dell'UE, perché

scita nel triennio precedente, dipendenti compresi tra 50 e 1000, appartenenza ai settori del Made in Italy, autonomia strategica (imprese non partecipate con quota di maggioranza), grado di internazionalizzazione medio-alto (quota di fatturato estero superiore al 30%).

L'analisi delle interviste in profondità e della letteratura ha consentito l'elaborazione di un questionario semistrutturato, articolato in cinque sezioni fondamentali: aree di business, strategie competitive, aree geografiche di sbocco, modalità di entrata, strategie competitive.

Il questionario è stato testato attraverso interviste personali a quattro imprese facenti parte della popolazione e al termine del processo di revisione è risultato composto da 25 domande prevalentemente a risposta chiusa (le domande a risposta aperta sono state incluse per integrare i dati quantitativi con dettagli sulle aree di business dell'impresa), oltre alla scheda anagrafica e ai dati di performance.

In particolare, con specifico riguardo agli obiettivi di questo lavoro, è utile precisare che sono state individuate:

- 10 aree geografiche (*dove*), a cui corrispondono differenti livelli di rischio-Paese e tassi di sviluppo economico: Unione Europea; altri Paesi europei; Africa settentrionale; altri Paesi africani; America settentrionale; America centro-meridionale; Medio Oriente; Asia centrale; Asia orientale; Oceania e altri territori;
- 5 modalità di entrata (*come*), che individuano diversi livelli di rischio e di coinvolgimento finanziario, strategico e organizzativo: export indiretto tramite intermediari; export diretto (canali fisici e virtuali); accordi strategici (franchising, licensing, tecnico-produttivi, di sub-fornitura, di gestione); joint venture; investimenti diretti esteri.
- 5 attività chiave della catena del valore (*perché*) al fine di comprendere se e in che misura queste sono svolte all'estero: R&S, approvvigionamenti, produzione/assemblaggio, marketing e vendite.

La popolazione di imprese è stata estratta dal database AIDA secondo il rispetto di più criteri: fatturato e numero di addetti già utilizzati per la selezione delle interviste in profondità, appartenenza a uno dei quattro comparti del Made in Italy e, infine, appartenenza al territorio campano. Per quanto riguarda i settori, sono stati individuati i codici Ateco 2007⁷,

l'obiettivo è analizzare le imprese che, pur non grandi, presentano un minimo strutturale per affrontare investimenti in internazionalizzazione. Sempre in questa ottica si è ritenuto opportuno innalzare la soglia dei dipendenti fino a 1000 (Mariotti e Mutinelli, 2009).

⁷ I codici Ateco considerati sono: 10 (Industrie alimentari), 11 (Industrie delle bevande), 13 (industrie tessili), 14 (Confezione di articoli di abbigliamento, articoli in pelle e pelliccia),