



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DI TRENTO

Facoltà di Economia:
Corso di Laurea Triennale in Economia e Management.

DELOCALIZZAZIONE E STRATEGIE DI INGRESSO NEI MERCATI:
EMID (*Emerging Markets Intelligence Database*) come sostegno informativo per
l'internazionalizzazione delle PMI delle zone Alpine.

Relatore

Prof Alessandro Lanteri

Co-Relatore

Frank M. Saviane, M.s.c.

Laureando

Lontsie Meli Reagan

Anno Accademico 2011/2012

INDICE

Premessa	P4
Ringraziamenti	P5
CAPITOLO1 : DELOCALIZZAZIONE D'IMPRESA	P7
1.1-Gli investimenti diretti esteri: tendenza globale	P7
1.a- Definizione	P7
1.b- Tendenza globale	P8
1.2-La delocalizzazione	P11
1.3- Perché le imprese delocalizzano?	P12
CAPITOLO2: LA SELEZIONE DEI MERCATI: i fattori che influenzano la scelta di entrare in un certo mercato	P14
Introduzione	P14
2.1 - La 'Psychic distance'	P16
2.1.1.-Fattori divergenti	P18
2.1.1.2- Fattori divergenti a livello nazionale	P18
2.1.1.3- Fattori divergenti a livello settoriale	P19
2.1.1.4- Fattori divergenti a livello aziendale	P20
2.1.2.- I fattori convergenti	P21

CAPITOLO 3: LA DIMENSIONE CULTURALE NEI MERCATI INTERNAZIONALI	P24
Introduzione	P24
3.1-Rilevanza della cultura nei mercati internazionali: le tavole di HOFSTEDE	P25
3.1.1-La distanza dal potere	P26
3.1.2-Individualismo vs collettivismo	P27
3.1.3-Mascolinità vs femminilità	P29
3.1.4- Uncertainty Avoidance Index	P30
3.1.5- Orientamento a lungo termine vs Orientamento a breve termine	P32
CAPITOLO4: CRITERI PER VALUTARE L'ATTRATTIVITA' DI UN MERCATO	P35
4.1- Le 5 forze di Porter	P37
CAPITOLO 5: L'ATTRATTIVITA' DEI BRIC	P44
CAPITOLO6: IL RUOLO DELL'INFORMAZIONE E LA STRATEGIA D'INGRESSO NEI MERCATI : EMID(<i>Emerging Market Intelligence Database for Alpine Region Economics</i>	P48
Introduzione	P48
6.1-EMID: Emerging Market Intelligence Database	P49
6.2- Breve definizione dei diversi settori industriali	P50
6.3- Definizioni e ruoli delle macro voci del database	P51
6.4- Alcune proposte operative per entrare nei nuovi mercati	P55
Conclusione	P58
BIBLIOGRAFIA	P60

Premessa

Il contesto attuale in cui si trovano quasi tutte le economie; è caratterizzato da forti tensioni legate alla crisi finanziaria del 2008 che ha fortemente destabilizzato l'assetto economico mondiale, e continua a mettere in difficoltà le nazioni. I governi reagiscono attraverso l'adozione di misure di austerità volte a ridurre il deficit e a rilanciare la crescita. Tante sono le imprese che delocalizzano in cerca di crescita e ma molte sono quelle che non si spostano per mancanza di informazione (vedere contributo soluzione capitolo 4: EMID: Emerging Market Intelligence Database), per caratteristiche legate all'avversione al rischio dell'imprenditore e per mancanza di un metodo nella selezione dei mercati. Molte barriere all'internazionalizzazione e alla crescita nei mercati esteri sono dovute alla mancanza di informazione. Secondo uno studio condotto dalla Global Intelligence Alliance su 428 imprese nel mondo, di cui 38% Europee, 24% Nord America, 21% Asia, 11% America Latina e 6% Africa e Medio Oriente, il 60% afferma aver preso decisioni sbagliate nelle proprie scelte internazionali per mancanza di informazione.

L'analisi dell'andamento degli Investimenti Diretti Esteri (IDE) (punto 1.1 del capitolo 1), oltre ad essere un indicatore della globalizzazione internazionale dei mercati, contribuisce ad identificare le zone/paesi che accolgono maggiori investimenti rispetto ad altri. La ripartizione dell'afflusso degli Investimenti Diretti Esteri è diverso tra Stati e considerevole è la quota riservata al gruppo dei paesi detti BRICS (Brazil, Russia, India, China, Sud Africa), che stanno acquisendo un ruolo sempre più importante nello scenario mondiale, nonostante la distanza geografica che li separa.

Come viene spiegata questa tendenza? Perché le imprese scelgono di andare in un paese piuttosto che in un altro? Cosa le motiva ad investire in uno specifico paese anziché in un altro? Quali sono i fattori che di più le attraggono? Qual'è il contributo che può essere dato alle imprese per facilitare la ricerca *low cost* di informazioni? (EMID).

Sempre di più la globalizzazione delle economie è diventata un fenomeno reale- citando alla BAA l'ex segretario delle Nazioni Unite Kofi Annan, il CEO di FIAT Marchionne disse **“Mettere in discussione la globalizzazione è come mettere in discussione la legge di gravità”**- amplificato dalla divulgazione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione che stanno contribuendo a ridurre le distanze geografiche tra Stati e a creare i nuovi modi di lavorare e di fare business (piccolo spunto sulla LEAS spa, nei fattori convergenti).

L'internazionalizzazione per una impresa è diventato un fattore di crescita importante; che arricchisce, a parità di altre condizioni, sia il paese dal quale l'impresa si sposta(rimpatrio dei guadagni e trasferimento tecnologico), sia il paese di accoglienza(trasferimento tecnologico e aumento dei posti di lavoro).

Tuttavia resta il fatto che spostarsi all'estero non è facile; richiede una certa conoscenza dei mercati; della domanda e della cultura dei mercati target , dei capitali. (capitolo3).

La complessità del fenomeno di delocalizzazione/internazionalizzazione d'impresa richiede tra l'altro, una certa padronanza della gestione dei rischi: rischio paese, rischio di produzione , rischio di mancato pagamento del credito e anche dei rischi legati alla stipula dei contratti internazionali(sulla base di quale diritto elaborare un contratto),rischio di mancato ritiro della merce, rischio di trasporto. Come affrontare tutti questi rischi? Come tutelarsi da questi rischi, visto che la piccola azienda,<<difficilmente si dota di una struttura di Risk Management>> Fte: Trade Finance.

Una risposta a queste domande viene fornita dall'EMID(Emerging Markets Intelligence Database), che è un database informativo low cost curato e coordinato dallo studio di consulenza *Fast Forward Advisors* per affiancare le imprese nelle loro scelte di internazionalizzazione(capitolo6).

Con questo studio si vuole suscitare l'interesse ad una lettura dell'internazionalizzazione d'impresa che, attraverso l'analisi dell'andamento dei flussi degli Investimenti Diretti Esteri(IDE), permette di identificare le destinazioni più ambite dalle imprese , di comprendere le ragioni che suscitano tale propensione e di individuare gli ostacoli che incontrano le imprese nelle loro scelte.

L'obiettivo di questo progetto è anche quello di proporre uno strumento per superare alcune barriere all'internazionalizzazione, ossia l'EMID(Emerging Market Intelligence Database), database informativo *low cost* a sostegno delle PMI Alpine e Italiane; che ora si è focalizzato sul mercato cinese. Verrà poi esteso ai mercati di: Brasile, Russia ed India e presentato alle Camere di Commercio per essere messo a disposizione delle imprese.

RINGRAZIAMENTI

Desidero ringraziare il Prof Lanteri, relatore di questa tesi , per la sua disponibilità e il clima di collaborazione creato durante l'elaborazione del progetto, per l'aiuto e i suggerimenti forniti durante la stesura, per l'esperienza trasmessa e per il collegamento di stage con il Fast Forward Advisors.

Desidero inoltre ringraziare Frank. M. Saviane, CEO del Fast Forward Advisors e Co-supervisor di questa ricerca, per il tempo dedicato durante l'elaborazione di EMID, per i suggerimenti apportati alla redazione e per la collaborazione che si è aperta, per estendere il progetto e presentarlo alle Camere di Commercio.

I miei ringraziamenti si rivolgono anche al Professore F.Ciabuschi per le suggestioni apportate al piano dell'elaborato durante la EBS.

Ringrazio tutti i miei Professori per il loro impegno e per gli insegnamenti diffusi.

Un sentito ringraziamento ai miei genitori e ai miei cari fratelli che mi hanno sostenuto e ispirato fin dal primo anno di questo percorso. A te Dad, questo elaborato; sarai sempre presente.

Ringrazio inoltre Don Roberto, Monica, Gabriella, Luca, Giuseppe, Daniele per il sostegno e l'aiuto che mi hanno dato durante questo percorso.

Un carissimo ringraziamento a tutti i miei amici, in particolare: Martina, Claudio, Gustavo, Davide per aver riletto l'elaborato e ai miei fratelli africani che mi sono sempre stati vicini, anche nei momenti più difficili.

Grazie di cuore a tutti.

Lontsie Meli Reagan.

CAPITOLO 1: LA DELOCALIZZAZIONE DI IMPRESA

1.1-Gli investimenti diretti esteri: tendenza generale

1.a- Definizione

Gli investimenti diretti esteri(Foreign Direct Investment), rappresentano gli investimenti in impianti di produzione, investimenti di servizio oppure finanziari dal paese di origine verso i paesi esteri. Secondo Aaron Brickman, gli investimenti diretti esteri (IDE o FDI: Foreign Direct Investment) sono investimenti in una comunità da parte di un'entità estera che creano nuove imprese, forniscono capitali per progetti di sviluppo, realizzano oppure ampliano impianti di produzione, acquisiscono società già esistenti. L'andamento dei FDI , a livello delle istituzioni internazionali e anche di realtà economiche come l'Unione Europea , rappresenta il risultato del processo di integrazione tra le economie nazionali.

In una logica di tipo industriale, gli investimenti diretti esteri indicano la partecipazione(minoritaria o maggioritaria) nel capitale azionario di un'impresa estera, di solito, per ottenere il controllo della stessa ed esercitare un'influenza significativa sulla direzione delle sue attività(OECD).Nello specifico, si ha un IDE quando l'investitore estero possiede almeno il 10% delle azioni ordinarie, effettuato con l'obiettivo di stabilire un interesse duraturo, ossia una relazione a lungo termine e una significativa influenza nella gestione dell'impresa(Unicredit). In quest'ottica, anche un'impresa già affermata sul mercato locale può seguire tale strategia per cercare di posizionarsi su altri nuovi mercati oppure di diversificare la sua offerta attraverso l'acquisizione delle quote azionarie nelle imprese mirate. Rimanendo sempre nell'ambito industriale, gli investimenti si suddividono in diverse categorie a seconda delle necessità delle imprese che li vanno a realizzare. Così abbiamo gli investimenti resource seeking, market seeking, efficiency seeking, strategic asset seeking. Questi diversi tipi di investimento saranno trattati singolarmente nel presente lavoro; precisamente nella parte riguardante le motivazioni della delocalizzazione. Si può già sottolineare però che gli IDE permettono di fornire informazioni sull'orientamento strategico di un' azienda e anche sull'andamento economico di uno Stato, una regione, di un gruppo di paesi(BRICS) oppure di un'area geografica.

1.b- Tendenza globale

Secondo il World Investment Report 2012 dell' UNCTAD, gli IDE continuano a crescere, ma meno a partire dal 2007(-23%). I paesi emergenti attraggono maggiormente gli IDE e una recente analisi condotta dall'UNCTAD , ci rivela che : gli afflussi degli IDE nel continente africano sono scesi negli ultimi 3 anni a 42 miliardi di dollari. Il declino del 2011 è dovuto maggiormente ai sollevamenti popolari nel Nord-Africa, in particolare quelli in Egitto e alla guerra in Libia; entrambi paesi che accoglievano la maggior parte degli IDE provenienti dai paesi sviluppati. Questo clima di tensione è stato all'origine di un graduale ampliamento del rischio paese in questa zona , accentuando, giustamente l'avversione al rischio degli investitori esteri e di conseguenza provocando una riduzione dei loro flussi di investimento. Nell' Africa Sub-sahariana invece, si è registrato , un incremento di circa il 27% tra il 2010 e il 2011, rispettivamente da 29 miliardi di dollari a 37 miliardi di dollari: un livello comparabile al peak raggiunto nel 2008. Questo aumento è dovuto soprattutto, ad una crescita costante della domanda interna caratterizzata dall' emergere di una classe media e dall'intensificazione della domanda dei beni di consumo(importazione) dai paesi sviluppati (Analytics fte Accenture: Africa entry market: strategies for consideration)

FDI trend inward and outward developing economies Africa 1995-2011(millions of dollars)

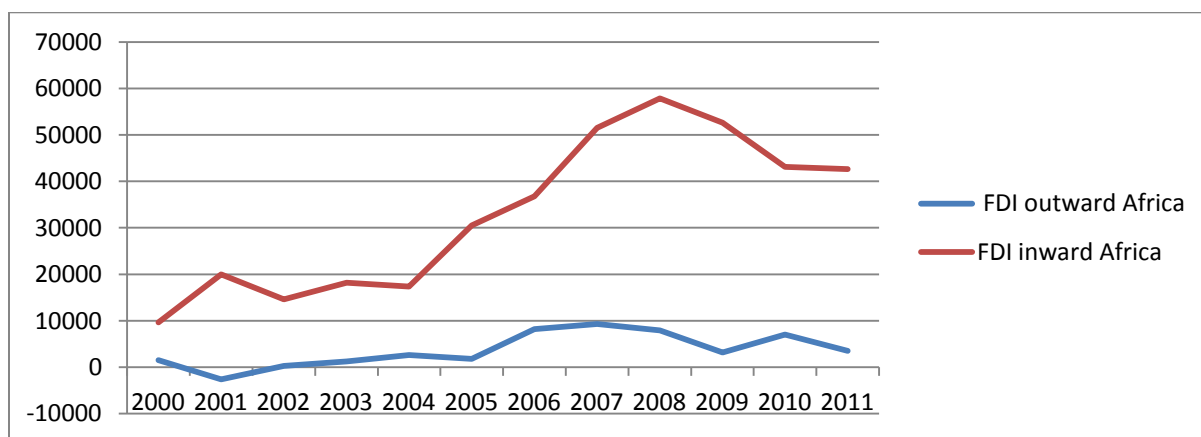


Grafico1. Source: UNCTAD, based on annex table I.1 and the FDI/TNC database(www.unctad.org/fdistatistics)

Per quanto riguarda l'Asia, gli Investimenti Diretti continuano a crescere, principalmente nelle regioni dell'Asia dell'Est e del Sud-Est, che hanno registrato un afflusso di 336 miliardi di dollari, vale a dire il 22 percento dell'ammontare complessivo degli FDI realizzati nel corso dell'anno 2011 nel mondo. Nei due motori dell'economia asiatica, la China e l'India, si è registrato un aumento degli IDE nel corso del 2011 del 8 percento e del 31 percento rispettivamente. A questi paesi si aggiungono anche le principali nazioni dell'Associazione delle Nazioni dell'Asia Sud-Orientale : Indonesia, Malaysia e Singapore che hanno registrato un netto aumento degli investimenti.

Nel 2011, la tendenza generale ha rivelato che i paesi in via di sviluppo sono stati i destinatari di quasi la metà degli investimenti diretti; raggiungendo un nuovo record di 684 miliardi di dollari. Questa crescita è stata caratterizzata soprattutto dall'aumento degli investimenti in Asia ,in America Latina e nei Caraibi(non tenendo in considerazione il mercato bancario)

FDI Inflows, global and by group of economies, 1995-2011(millions of dollars)

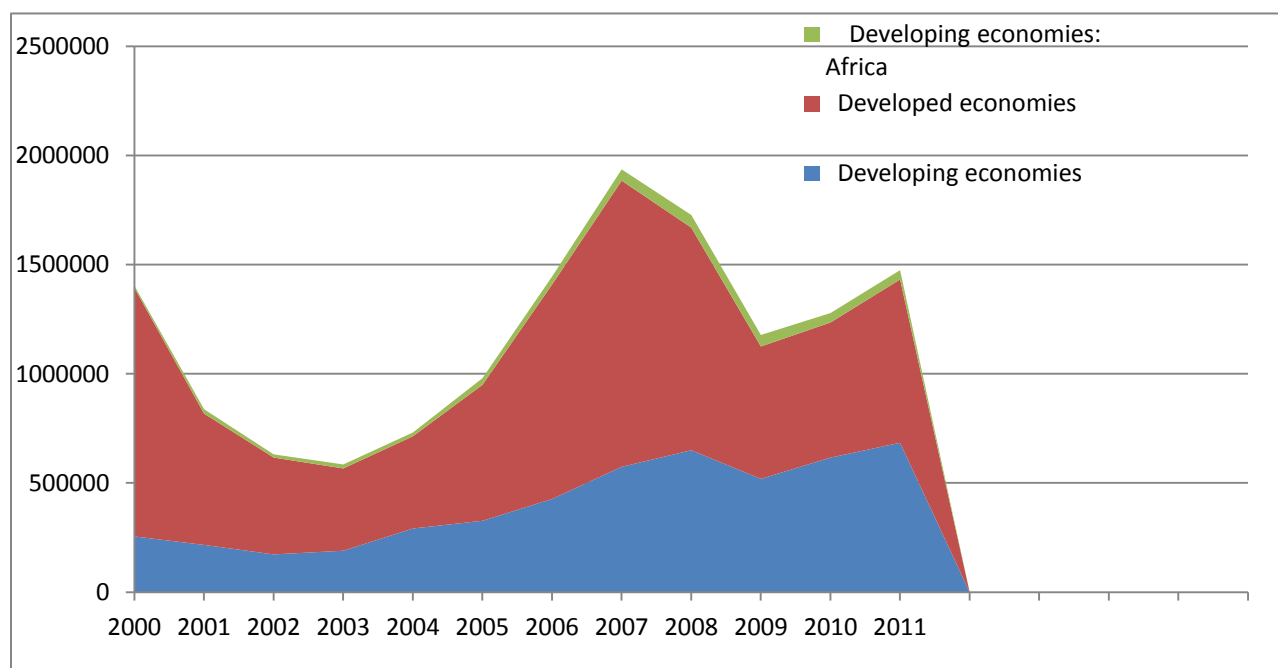


Grafico2. Source: UNCTAD, based on annex table I.1 and the FDI/TNC database

www.unctad.org/fdistatistics

Il fenomeno degli IDE, è soprattutto sostenuto dagli investimenti delle imprese nazionali e multinazionali verso i mercati esteri in cerca di possibilità di aumento del loro profitto oppure della conquista di nuove quote di mercato. La crescita degli IDE, è anche spiegata dalla partecipazione degli organismi internazionali, come l'Organizzazione Mondiale per il Commercio(WTO), il Fondo Monetario Internazionale e la Banca Mondiale che contribuiscono insieme alle volontà politiche delle varie nazioni a favorire il processo di integrazione ed a eliminare le barriere artificiali e fisiche che possono falsare il libero gioco del commercio nel mondo Tutto questo è anche motivato dalle impostazioni strategiche delle imprese e soprattutto dalle loro politiche di investimento che hanno sempre più una prospettiva mirata verso i mercati internazionali.

Una delle forme di IDE che sarà analizzata nel corso del lavoro, è la delocalizzazione d'impresa. Che cos'è la delocalizzazione d'impresa? Perché le imprese decidono di spostare una parte oppure la loro intera attività produttiva verso i mercati esteri? Quali sono gli elementi che giustificano oppure condizionano le loro scelte? Quale ruolo ha l'informazione nella selezione dei loro mercati di riferimento? Quali strategie possono guidare il loro accesso nei mercati esteri?

1.2-Delocalizzazione

La delocalizzazione fa parte oggi del processo di integrazione economica delle nazioni e della globalizzazione economica. Quando un'impresa decide di entrare in un processo di delocalizzazione può spostare totalmente oppure parzialmente la sua attività produttiva all'estero. Delocalizzare in questo senso significa ad esempio, decentrare in altri paesi produzioni o fasi del processo produttivo che prima venivano effettuate all'interno del sistema nazionale. Ciò può avvenire governando direttamente il processo attraverso la realizzazione di investimenti diretti all'estero, volti a creare nuove imprese (IDE green-field) o acquisendo la proprietà o il controllo di imprese esistenti. Si può continuare a parlare di delocalizzazione anche in presenza di processi più soft, che avvengono ad esempio, a seguito della stipulazione di accordi commerciali o semplicemente acquistando da imprese estere prodotti o semilavorati prima acquistati da imprese nazionali. In entrambi i casi, un pezzo della produzione nazionale viene stabilmente spostata all'estero. Questo fenomeno ha senza dubbio effetti positivi ma anche negativi sulle economie nazionali; ad esempio la rigidità nel mercato del lavoro, le tensioni per la perdita di posti di lavoro, la necessità di riqualificazione della forza lavoro. A livello delle imprese, tra gli effetti positivi, abbiamo lo spostamento della produzione in paesi dove il costo della manodopera è inferiore; la riqualificazione del management locale nei settori più qualificanti della produzione, l'ingresso su nuovi mercati classificandosi come produttore locale; l'acquisizione della cultura di altri paesi per migliorare la propria produzione con caratteristiche internazionali.

Le imprese, incontrano difficoltà come il rischio paese da gestire, da valutare- qualche parola verrà spesa a riguardo nel corso della presente analisi-, aumento dei costi della logistica, il dover affrontare un territorio nuovo e sconosciuto, la concorrenza con le imprese che sono già radicate nel paese di destinazione. Tutti questi rischi vanno valutati prima dell'ingresso in un nuovo mercato, pena dover disinvestire senza, come succede spesso, possibilità di ottenere la restituzione dei capitali investiti.

In effetti, quando un'impresa delocalizza la catena di produzione all'estero, si crea all'interno del paese in cui era insediata una riduzione dei posti di lavoro, come abbiamo detto prima, portando grandi problemi alle famiglie se non si provvede ad adeguati programmi di

riqualificazione e ricollocazione della manodopera in esubero ; inoltre, si registra anche una diminuzione considerevole delle tasse percepite dallo Stato, ed un aumento della sua spesa (casse integrazione). La presente ricerca, tuttavia, non si focalizza su questi aspetti negativi della delocalizzazione, non perché non siano importanti, ma perché l'oggetto di questo studio riguarda l'azione delle imprese nello spostamento all'estero di una parte oppure dell'intero processo produttivo, reso ormai quasi indispensabile dalla globalizzazione dei mercati, e le ragioni che motivano questo passo così come gli elementi che guidano le loro scelte. Il processo di delocalizzazione, delle imprese è in realtà motivato da tanti fattori .

1.3- Perché le imprese delocalizzano?

Le motivazioni della delocalizzazione sono principalmente a tre:

-la possibilità di ridurre i costi di produzione, ovvero la ricerca di fattori produttivi a basso costo(*low cost seeking*)

-la possibilità di accedere a nuovi mercati di sbocco(*market seeking*)

-la possibilità di migliorare il processo produttivo orientato al mercato internazionale(*efficiency seeking*)

-la possibilità di accedere a fattori strategici , per accrescere le proprie competenze(*strategic asset seeking*)

LOW COST SEEKING

La globalizzazione delle economie ha fornito l'occasione per tante imprese di accedere a nuovi mercati in cerca del basso costo di lavoro e dell'aumento dei margini operativi. Questa motivazione- *low cost seeking*- di solito è di breve periodo. Poiché il progresso delle economie e il fenomeno dell'integrazione diventano sempre più una realtà palpabile, con il passare degli anni anche il costo del lavoro seguirà lo stesso andamento e tenderà ad avvicinarsi gradualmente quello dei paesi sviluppati. Quindi la delocalizzazione *low-cost seeking* ha benefici di breve termine.

MARKET SEEKING

Questo tipo di delocalizzazione è effettuata dalle imprese quando ambiscono ad un aumento della loro quota sui mercati esteri. Può quindi essere rilevante la possibilità di aggirare barriere tariffarie, di realizzare prodotti con standard specifici per il mercato in questione, di accedere a circuiti distributivi preclusi o difficilmente penetrabili da chi non produce nel paese di sbocco, di accedere a mercati monopolistici(si pensi a quello della difesa) da cui si è tagliati fuori se non si produce sul mercato di sbocco e magari in collaborazione con operatori locali.

E' certo però che per poter avere successo in questo tipo di azione, l'impresa, prima di lanciare suo processo di internazionalizzazione, deve studiare le condizioni della domanda in quel mercato ed anche la posizione concorrenziale che si troverà a ricoprire; ossia, se entrerà come *follower* o come *leader*.

EFFICIENCY SEEKING

Molte imprese coinvolte nel processo di internazionalizzazione produttiva sono anche motivate dal *know-how* locale, che gioca un ruolo molto importante a livello delle economie di scopo, e permette all'impresa di effettuare un risparmio economico e di tempo pur mantenendo elevato il livello di qualità del prodotto offerto. Questo è possibile soltanto se le condizioni del mercato di accoglienza, sono favorevoli rispetto a quelle del mercato di partenza. In sostanza, un processo di delocalizzazione efficiency seeking, che verrà messo di fianco allo strategic market seeking, ha finalità di attingere a risorse qualificate ed a nuclei di produzione di conoscenza formale(ad esempio centri di eccellenza nella ricerca), a capacità lavorative qualificate(conoscenza contestuale e saper fare). Un noto esempio a scopo chiarificatore, a parità delle altre condizioni, è quello recente della IKEA, annunciato ne Il SOLE 24 ORE del 4 aprile 2012. In effetti, il gigante Svedese ha spostato una delle sue catene produttive dall'Asia in l'Italia, in cerca di competenze riconosciute alle fabbriche italiane: buona qualità del lavoro e basso costo di produzione nel campo dell' arredamento. A questo proposito, ha spiegato l'Amministratore della Ikea in Italia Lars Petersson “ *abbiamo individuato nuovi partner italiani che hanno preso il posto dei fornitori asiatici, grazie alla loro competenza, al loro*

impegno e alla loro capacità di produrre articoli caratterizzati da una qualità migliore e a prezzi più bassi dei loro concorrenti asiatici”

Questa motivazione della IKEA, ha avuto anche un effetto collaterale marcato dall'incremento della quota di mercato delle cucine del gruppo vendute nel mondo di provenienza italiana; quota che prima era dell'8% e che poi è salita al 34% (fte:il sole24ore); rendendo le PMI Italiane del settore più competitive su scala internazionale e aumentando anche la produzione locale.

Per la scelta del paese di destinazione, le imprese non si fermano soltanto a guardare il basso costo del lavoro o facile accesso alle materie prime; non si limitano in realtà ad analizzare solo questi motivi elencati sopra. Esse tengono conto anche del livello infrastrutturale del paese, delle politiche del governo in materia di IDE, dei fattori culturali. Insomma, considerano l'attrattività del paese, che a sua volta, è influenzata da molti altri fattori.

CAPITOLO 2: LA SELEZIONE DEI MERCATI: I FATTORI CHE INFLUENZANO LA SCELTA DI ENTRARE IN UN CERTO MERCATO

Introduzione

L'attrattività di un paese può essere definita come l'insieme degli elementi che lo rendono appetibile agli occhi degli investitori e che rappresentano un segnale che indirizza gli imprenditori su dove allocare le loro risorse.

L'individuazione dei paesi verso i quali indirizzare la propria attività produttiva è un compito complesso, stante il fatto che i circa 200 stati esistenti nel mondo sottendono realtà che –nella stragrande maggioranza dei casi- sono poco note ai responsabili aziendali, i quali si trovano perciò a dover fronteggiare fattori geografici , demografici, economici, ma soprattutto culturali, non solo disomogenei rispetto a quelli che caratterizzano il mercato di origine dell'impresa, ma che non di rado vi rivestono un diverso ruolo relativo.

La rilevanza del problema e la sua complessità rendono opportuno l'adozione di un approccio decisionale in grado di razionalizzare il processo di valutazione dell'impresa; che in questo periodo della sua vita si appresta a compiere un passo molto importante. A seconda dell'approccio-razionalizzato- con il quale opererà per paese, sarà in grado di ottenere o meno i risultati attesi. Nella realtà, tuttavia, una delle debolezze evidenziate nel processo di internazionalizzazione delle imprese italiane, oltre al detto comune '*chi fa da se fa per tre*', è proprio imputabile al fatto che la scelta dei paesi verso i quali indirizzare gli sforzi di marketing in vista di un processo di delocalizzazione è effettuata in base a modalità poco pensate. Le imprese che si lanciano in un processo di delocalizzazione spesso, non redigono un business plan (fte: Mercati internazionali e marketing); definito come un documento che permette di pianificare gli investimenti, tanto strategici, finanziari, quanto manageriali.

Detti investimenti possono riguardare il breve e il lungo termine, sia all'interno dell'area d'azione dell'impresa (estensione della sua linea, produzione e lancio di un nuovo prodotto), sia al di fuori dei confini nazionali (investimenti greenfield, joint venture, internazionalizzazione produttiva) grafico. Ciò si riflette anche sulla gestione delle posizioni conquistate, che spesso non è articolata in un'ottica di lungo termine. Le indagini riferite alla realtà italiana rivelano, addirittura, che una quota non trascurabile di aziende non svolge alcuna analisi di mercato. (fte: Mercati internazionali e marketing).

Le imprese indirizzano di solito il loro IDE tenendo conto tra altro anche della presenza nei paesi di destinazione di connazionali già operanti sul territorio e non sulla base della capacità della propria attività di business di avere successo in detto mercato. Il che potrebbe rappresentare un danno alla sopravvivenza dell'impresa. Per questo, molti elementi dovrebbero essere presi in considerazione da un'impresa durante la scelta del paese in cui si prospetta un processo di internazionalizzazione. Detto ciò, alcune indicazioni, su come un'impresa dovrebbe selezionare il suo mercato di riferimento verranno fornite, anche se non in modo esaustivo, nella parte della ricerca in cui si analizzerà l'attrattività del paese, Per questo, molti elementi dovrebbero essere presi in considerazione da un'impresa durante la scelta del paese in cui si prospetta un processo di internazionalizzazione.

2.1- La 'Psychic distance'

Nel momento in cui gli investitori devono svolgere l'analisi del paese verso cui indirizzare i loro sforzi, un criterio importante di attrattività riguarda la distanza tra i paesi. Questa distanza non va intesa unicamente in senso geografico, ma anche in quello culturale, politico, linguistico ed economico. E' la cosiddetta 'psychic distance'; definita da Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) come “ *l'insieme dei fattori che favoriscono oppure disturbano il flusso di informazione tra un'impresa ed il mercato in termine di differenze di linguaggi, culture, sistemi politici, livello di educazione, livello dello sviluppo industriale*” e così via. Numerosi studi dimostrano che il ricorso a questo criterio si basa sul fatto che al diminuire della distanza, si riduce il grado di rischio percepito dall'impresa nei confronti dei mercati esteri; ossia più la distanza è importante più cresce l'incertezza su come avere successo su quei mercati. Tale incertezza, costituisce un freno per le imprese che cercano nuove opportunità di investimento, limitando il loro campo operativo solo a un piccolo numero di paesi che a volte potrebbero risultare meno redditizi rispetto ad altri che pur essendo lontani rappresentano grandi opportunità di mercato. Questo spiega , per esempio, perché le esportazioni italiane sono più concentrate nei paesi dell'Unione europea(**tabella2.1**) .

Nel il 2009 l'Italia ha esportato il (58,5%) del totale delle sue attività verso i paesi dell'UE; contro solo il 6.1% nell'Asia orientale , il 3.6% nell'Africa settentrionale e il 3.4 per cento negli altri paesi africani. Anche per la Russia la percentuale è rimasta bassa e si aggira attorno al 2.9 per cento, dato che porterà ad una riflessione nel corso del lavoro sulla viabilità di questo fattore; tenendo però, sempre presente però, l'influenza della 'psychic distance ' nell'attrattività di un territorio.

Tabella 2.1 Destinazione delle esportazioni italiani per aree e per paesi(valori in percentuale)

Aree e paesi	Destinazioni delle esportazioni italiane		Dimensione dei mercati(*)		Quote di mercato(**)	
	2003	2008	2003	2008	2003	2008
Unione europea(a27)	59,2	58,5	41,7	36,9	6,1	5,2
- Francia	12,3	11,2	5,2	3,8	9,7	8,4
- Germania	13,6	12,8	9,9	9,1	7,1	5,9
- Regno Unito	6,9	5,3	4,1	2,9	5,4	4,3
- Spagna	7,2	6,5	2,1	1,7	10,2	8,7
Altri paesi europei	12,4	11,3	5,3	6,7	7,9	6,4
- Russia	1,8	2,9	1,8	2,8	5,8	5,4
- Svizzera	4,2	4,0	1,4	1,2	10,1	9,8
Africa settentrionale	2,5	3,6	0,9	1,2	12,2	11,5
Altri paesi africani	1,2	3,4	1,5	2,1	3,4	2,5
America settentrionale	8,8	7,0	13,3	11,0	1,9	1,5
- Stati Uniti	8,0	6,3	9,6	8,1	2,1	1,7
America centro-meridionale	2,9	3,3	5,2	5,7	2,4	2,1
Asia orientale	6,7	6,1	25,9	27,1	1,3	0,9
- Cina	1,6	1,8	5,8	9,3	1,2	0,9
- Giappone	1,5	1,2	6,3	4,9	1,4	0,9
Oceania	1,1	1,0	1,2	1,4	2,9	2,2

*Rapporto fra le esportazioni del mondo nei diversi mercati e il totale delle esportazioni mondiali.

**Rapporto fra le esportazioni dell'Italia e le esportazioni del mondo.

Fonte: ICE(2009, p. 125)

La Distanza Psicica è determinata da tanti fattori che contribuiscono ad aumentare o diminuire la percezione di distanza tra due paesi. Questi fattori possono essere suddivisi in due categorie: convergenti e divergenti. Sono considerati fattori divergenti, gli elementi che agiscono sulla distanza psicica amplificando la percezione di lontananza mentre i fattori

convergenti sono quelli che contribuiscono a colmare il gap tra due paesi facendo percepire un paese o un mercato meno distante.

2.1.1- I fattori divergenti

Come appena definito, essi aumentano il Gap di incompatibilità nella percezione dei paesi dove destinare lo sforzo imprenditoriale. Sono. I fattori divergenti ricomprendono fattori divergenti a livello nazionale, settoriale e aziendale

2.1.1.1- Fattori divergenti a livello nazionale

sono: distanza geografica, distanza culturale(questo aspetto sarà considerato con più attenzione successivamente) , sviluppo economico , tecnologico e infrastrutturale, sistema politico-legislativo e amministrativo.

- A livello geografico, la distanza viene considerata tenendo conto: del numero di chilometri che intercorrono tra il paese di origine e il paese verso il quale si intende delocalizzare; della differenza climatica e del fuso orario. Tutti questi fattori influenzano in modo considerevole la gestione della logistica e la distribuzione delle merci: un'impresa può trarre vantaggio dal trasporto delle sue merci se queste ultime vengono prodotte in un determinato luogo piuttosto che in un altro. Questo vantaggio può essere tradotto in termini di riduzione dei costi e del tempo di approvvigionamento dei punti vendita.

- Riguardo allo sviluppo economico , tecnologico e infrastrutturale, l'analisi dell'attrattività di un paese si focalizza molto sul livello di sviluppo economico(PIL, PIL procapite. densità demografica, ricchezza della popolazione , che potrebbe quantificata sulla base del numero di famiglie che vivono in casa propria, oppure la quantità di energia che viene utilizzata in un mese per famiglia o per regione), sviluppo delle infrastrutture di trasporto e lo sviluppo delle infrastrutture di comunicazione.

- Quanto al sistema politico, legislativo e amministrativo, una attenzione particolare viene indirizzata su: stabilità politica e rischio paese che in realtà, sono fortemente correlati. Questa affermazione può essere comprovata dalla recente situazione del Nord Africa, in cui le manifestazioni popolari hanno aumentato il rischio di investimento in questi paesi e ridotto

l'ammontare del flusso degli IDE nel 2011. Altri elementi da considerare nell'ambito dei sistemi politici sono: l'ideologia politica dominante, la business policy del paese estero e il grado di controllo governativo sugli scambi.

2.1.1.2- Fattori divergenti a livello settoriale.

L'analisi a questo livello si basa su: caratteristiche del mercato, differenze nelle business practices diffuse nel paese estero, differenze nelle infrastrutture di marketing.

- Riguardo alle caratteristiche del mercato, l'impresa che intraprende un processo di delocalizzazione in un determinato paese, manifesta l'interesse per la dimensione del mercato verso il quale si sta orientando, in altri termini, se il mercato nel quale si vuole posizionare è monopolistico, oligopolistico oppure concorrenziale. L'impresa guarderà all'intensità della concorrenza, ai bisogni e preferenze dei consumatori, al trend della domanda.

- Per quanto attiene alle differenze nelle business practices diffuse nel paese estero, l'attrattività del paese sarà determinata dai diversi orari di lavoro, dalle regole di negoziazione differenti, dalla diversa tempistica dei processi decisionali, dai diversi stili nel condurre le relazioni con i clienti, i fornitori o i partner: ci sono per esempio paesi in cui le negoziazioni commerciali sono a volte concluse in seguito ad un 'regalino' fatto a chi detiene l'autorità di conferire il servizio richiesto.

- A livello di differenze nelle infrastrutture di marketing le divergenze sorgono, soprattutto, nelle infrastrutture di comunicazione e di distribuzione, che, nel caso dell'Italia, vengono favorite anche dalla tecnologia low cost di tipo ADSL, usata da Infostrada, da Telecom Italia e adesso anche in espansione in certe capitali dei paesi dell'Africa ad esempio Lilongwe in Malawi.

2.1.1.3- Fattori divergenti a livello aziendale

L'analisi dell'attrattività basata sulle divergenze a livello aziendale richiede innanzitutto una conoscenza della posizione concorrenziale che l'azienda potrebbe potenzialmente occupare all'interno del mercato di destinazione, la disponibilità delle risorse su detto mercato, la flessibilità dell'organizzazione, la tipologia di prodotto che si vuole offrire e le possibilità che l'azienda ha di penetrare detto mercato. Per disponibilità delle risorse, è intesa la possibilità per l'impresa di trovare nel nuovo mercato, mano d'opera qualificata; risorse manageriali in grado di fare crescere il business; materie prime che possano essere utilizzate nel processo produttivo. La flessibilità dell'organizzazione riguarda questa capacità dell'impresa di adattare le proprie risorse manageriali alla cultura del mercato in cui si sta posizionando senza ovviamente collidere con il suo core business. Riguardo alla tipologia del prodotto che l'azienda vuole offrire, che viene correlata con la possibilità che il prodotto stesso ha di penetrare il mercato, l'impresa deve capire la domanda espressa dai consumatori, e di conseguenza rispettare i fattori culturali del mercato di destinazione.

Un altro elemento da considerare è la propensione al rischio dell'azienda nell'investire in un nuovo mercato e il suo atteggiamento nei confronti del cambiamento. Se l'azienda è condizionata da valori e tradizioni che la rendono avversa a valutare certe scelte di investimento anche se potrebbero risultare redditizie nel caso in cui venissero adottate, allora, questo blocco verrebbe ad aumentare il gap tra il paese di origine ed altri paesi candidati, che secondo il giudizio di altri imprenditori, sarebbero da considerare come buone opportunità di investimento. Tutto dipende dalla propensione al rischio dell'imprenditore e dalla sua capacità ad organizzare e gestire un processo di internazionalizzazione.

Risulta chiaro a questo punto che i fattori divergenti a livello aziendale, oltre a dipendere dalle caratteristiche del mercato e dell'impresa; cioè dalla sua storia, dalle sue dimensioni, dalla sua posizione all'interno del settore in cui opera, dipendono anche e soprattutto dalle caratteristiche dell'imprenditore o del manager che dirige l'azienda. Queste caratteristiche possono essere basate su: età, cultura personale e livello di istruzione, conoscenza di una o più lingue straniere, personale esperienza internazionale. Tutti questi aspetti possono contribuire a ridurre oppure ad aumentare l'attrattività di un paese agli occhi dell'imprenditore.

I fattori che possono aumentare l'attrattività di un paese sono stati denominati fattori convergenti.

2.1.2- I fattori convergenti

Con questa espressione si intende, l'insieme dei fattori che contribuiscono a colmare il gap tra due paesi facendo percepire un paese o un mercato meno distante. Possono essere visti a livello globale, a livello settoriale e aziendale .

A livello globale la diffusione delle nuove tecnologie è diventata un imperativo per il successo in tutti i mercati ; sia nazionali che internazionali. Un paese che si rivela avanzato a livello tecnologico come la China con i suoi numerosi poli tecnologici, centri di ricerca ed incubator ,oppure gli Stati Uniti con la *Silicon Valley* per esempio, rappresenta un punto di riferimento per molte aziende che fanno lo stesso business e non solo. In effetti, il ruolo della tecnologia nella vita odierna è diventato talmente importante che nessun paese sarebbe considerato attraente se non avesse a disposizione quel minimo di tecnologia necessaria per facilitare la comunicazione e lo scambio sicuro di informazioni.

Un esempio per illustrare il ruolo che possono giocare le tecnologie della comunicazione nella vita delle aziende è il caso della L.E.A.S spa. Questa azienda italiana che progetta e costruisce macchine ed impianti chiavi in mano per la saldatura e l'automazione industriale con specializzazione nel settore della produzione seriale di piastre radianti per il riscaldamento, radiatori tubolari, boiler, compressori per frigoriferi, condensatori per frigoriferi, lavelli in acciaio inox e forni da cucina. Durante il laboratorio di internazionalizzazione e innovazione d'impresa del Prof Lanteri, ho avuto l'occasione di visitare la LEAS, che cura la progettazione e la successiva manutenzione delle macchine attraverso un servizio di assistenza clienti a distanza, per mezzo di internet e di uno schermo al plasma adeguato, che permettono in contemporanea al cliente e all'azienda di lavorare sul modello che stanno progettando. In questo modo la produzione potrà rispecchiare le richieste del cliente. Il successo di questo metodo di lavorare richiede ovviamente un buona qualità della rete e un buon sistema di crittografia per proteggere il flusso di informazioni tra le aziende che collaborano.

Un altro fattore di convergenza a livello globale è la partecipazione del paese alle istituzioni internazionali che agevolano il commercio internazionali e gli investimenti diretti esteri. Si pensi in proposito a: WTO (Organizzazione Mondiale per il Commercio), FMI (Fondo Monetario Internazionale) e Banca Mondiale;

Questi organismi hanno il compito di favorire la globalizzazione delle nazione e di agevolare lo scambio di informazioni e di merci tra esse. L'adesione a queste organizzazione implica l'accettazione di certi vincoli a favore di un interesse comune. Quindi, si tratta in sostanza di un avvicinamento delle nazioni per uno scopo commerciale, che allo stesso tempo potrebbe contribuire all'attrattività di un paese.

Un'analisi condotta dalla Banca mondiale, sembra indicare che l'apertura agli scambi e alle interazioni internazionali è una determinante fondamentale della crescita: i paesi meno ricchi promuovono l'apertura commerciale hanno tendenza a <<convergere>> ai livelli di benessere degli altri paesi; quelli che non si aprono tendono a rimanere più poveri.

La tabella sotto rappresentata, è il risultato della ricerca empirica della Banca mondiale sull'impatto dell'apertura dei mercati sulla crescita del PIL su diversi gruppi di paesi.

Tabella 2.2 I benefici dell'apertura dei mercati: tassi di crescita del PIL(valori in percentuali)

Anni	Paesi più globalizzati*	Paesi meno globalizzati**	Paesi ricchi
Sessanta	1,4	2,4	4,7
Settanta	2,9	3,3	3,1
Ottanta	3,5	0,8	2,3
Novanta	5,0	1,4	2,2

*I 24 paesi emergenti(fra i quali: Brasile,Cina,Ungheria, India, Messico) che, dopo il 1980, hanno adottato politiche di apertura al mercato e al libero scambio

**I 49 paesi(concentrati in Africa a sud del Sahara, il medio oriente e gran parte dell'ex Unione Sovietica) in via di sviluppo che non hanno adottato politiche di apertura.

Fonte: Mercati internazionali e Marketing P.18

Un altro caso che illustra la correlazione tra apertura commerciale e attrattività del paese, è quello fornito dall'adesione, il 10 novembre 2011, della Russia alla WTO. Uno studio pubblicato dalla Global Intelligence Alliance, ha permesso di ottenere alcuni risultati.

Per esempio, il livello delle esportazioni della Russia nel breve periodo è rimasto quasi invariato (riguardo l'esportazione del petrolio e delle materie prime), ma ha registrato un netto miglioramento a livello della quantità di prodotti importati : manifatturieri(142 miliardi di euro contro 60.9 miliardi di export), macchinari, trasporto e arredamento (import 73 miliardi di euro e export 11.1 miliardi di euro), prodotti automobilistici(import 19.7miliardi di euro e export 1.7 miliardi di euro) .

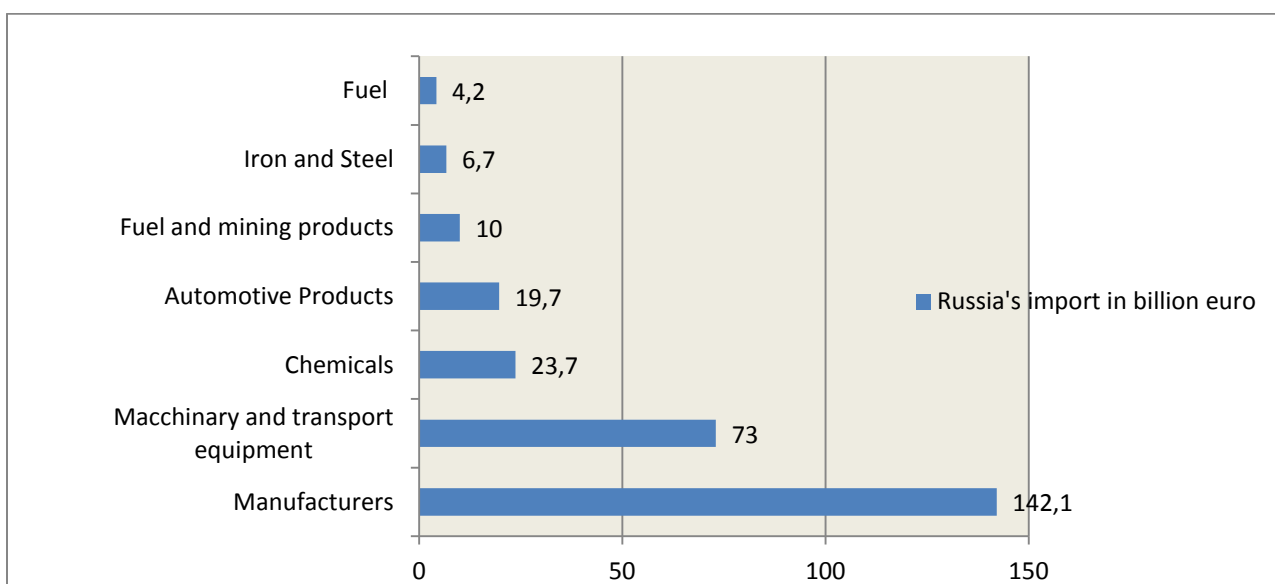


Grafico3- *Importazioni della Russia dopo l'adesione al WTO: fte:GIA*

Questo aumento delle importazioni è dovuto alla riduzione/abolizione delle barriere doganali e all'introduzione del principio di non discriminazione delle merce in provenienza dai paesi terzi, membri del WTO; principio che cerca di favorire la commercializzazione delle merci prodotte all'interno del paese rispetto a quelli di provenienza di altri paesi. La stagnazione delle esportazione dalla Russia vengono spiegate con la mancanza di competitività delle imprese nel territorio nazionale.

In generale, i risultati dell'adesione nel lungo periodo della Russia al WTO, saranno l'aumento degli IDE, conseguentemente all'aumento dell'attrattiva del paese e della classe media, e il miglioramento della competitività delle imprese nel territorio se questo paese saprà sfruttare la presenza delle imprese estere come una opportunità per confrontare quello che sanno fare di meglio e quello che dovrebbero saper fare per migliorare la loro competitività ,attraverso, per esempio, il loro sistema di produzione e di vendita.

Un altro aspetto da non trascurare nell'attrattiva dei mercati è la presenza in un paese di immigrati provenienti da un altro paese. E' il caso degli USA, del Canada, dell'Australia o del Sud America dove la presenza di immigrati italiani rende più graditi i prodotti italiani da importare o imprese italiane che vogliono delocalizzare. Un esempio di successo in questo ambito è il mercato della pizza negli USA, creato e poi diffuso dagli immigrati italiani.

Capitolo 3- LA DIMENSIONE CULTURALE NEI MERCATI INTERNAZIONALE

Introduzione

Nel selezionare il mercato in cui collocare lo sforzo imprenditoriale, un'impresa deve anche tener conto della cultura del paese in cui si vuole stabilire. In effetti, ogni popolo ha un insieme di usi, di norme, e di tradizioni che lo caratterizzano e influenzano in maniera considerevole il modo: di vestire, di mettersi a tavola , di sostenere delle trattative, di effettuare delle negoziazioni commerciali, di relazionarsi con altre persone, di esprimersi in pubblico, di rispettare la gerarchia, di strutturare l'organizzazione del lavoro , di condurre i rapporti professionali e interprofessionali, di condurre gli affari. Ne risulta che, la conoscenza della cultura di un paese è una delle chiavi fondamentali per condurre profittevolmente un business ; posizionando il proprio prodotto in modo da soddisfare la domanda locale , soprattutto se l'impresa non intende limitare l'uso del suo stabilimento ai soli fini produttivi, ciò che accadeva spesso nel mercato asiatico con le multinazionali americane, per poi commercializzare il prodotto in territori diversi.

3.1- Rilevanza della cultura nei mercati: le tavole di HOFSTEDE.

L'importanza della culturale di un paese viene anche sottolineata da Hofstede, Namerwirth e Weber, che la definiscono come : *'A system and norms that are shared among a group of people and that when taken together constitute a design for living'*. Ciò significherebbe che conoscere la cultura di un paese permette di avere accesso alla conoscenza e alla comprensione del modo di vivere e dei motivi che sottendono le azioni delle comunità radicate nel territorio e quindi di valutare meglio la strategia per avvicinare i consumatori , implementare le campagne di marketing e di posizionamento strategico, migliorare il prodotto e diventare più competitivo su scala internazionale. Un breve esempio per illustrare la necessità di conoscere la cultura di un paese , è la commercializzazione dei prodotti di moda oltre confini nazionali. Svolgendo un paragone l'area europea e il Medio -Oriente , ci si accorge che la percezione dell'eleganza femminile è molto diversa e a volte opposta rispetto a quella occidentale : per tradizione e secondo le Sacre Scritture Sante Medio Orientali, una donna deve essere sempre 'coperta'. Il successo in quel mercato per le case di moda occidentali ed anche americane è vincolato alla considerazione dei fattori culturali nella concezione dei design.

Da questo esempio, si può dedurre che la cultura è un elemento che differenzia una società da un'altra e condiziona le diverse scelte imprenditoriali. Bisogna però sottolineare, senza allontanarci dall'obiettivo di questo paragrafo che consiste nel comprendere l'importanza dell'aspetto culturale nella selezione dei mercati, che l'incontro tra le culture porta a volte a modificare la percezione di certi valori: in Camerun per esempio la fascia giovane della popolazione sta vivendo un processo di acculturazione intenso di fronte allo scontro tra le culture locali e quella occidentali.

L'importanza della dimensione culturale nella gestione del management delle imprese è stata sottolineata dal Professore Hofstede , nel suo libro : *'Culture and Organizations : Software of the Mind'*, nel quale, enuncia i 5 elementi che ritiene importanti per valutare oppure definire la cultura :la distanza dal potere, l'individualismo, la mascolinità, il rifiuto dell'incertezza e l'orientamento a lungo termine. Hofstede è stato definito "colui che ha più o meno inventato la diversità culturale come problema di management". Nella metà degli anni settanta Hofstede

investigò l'influenza della cultura nazionale elaborando questionari e interviste condotti all'interno di una magnifica "palestra" quale era IBM (alcuni parlano di 72 paesi, altri parlano di 100.000 contatti in 40 paesi, in ogni caso la mole statistica di partenza è indiscutibile). Ad ognuna delle caratteristiche comportamentale individuata, associa una tabella che permette di generalizzare le attitudini culturali . L'insieme di tutte le sue tabelle venne denominato:le tavole di Hofstede (verranno illustrate in maniera più dettagliata nel corso del presente lavoro).

3.1.1- La distanza dal potere

Per distanza dal potere , si intende la misura in cui gli individui meno potenti di un'organizzazione accettano che il potere sia distribuito in modo non uniforme misura al suo interno. Questo concetto sottintende che il livello di disuguaglianza esista in funzione del livello di accettazione dei follower più che dalla capacità di imposizione dei leader. In termini manageriali, una cultura che ha elevata distanza dal potere (come per esempio quella latino americana, spagnola, francese, della Malaysia, del Mexico,dell' India, delle Nazioni Arabe e gran parte delle culture asiatiche) preferisce le burocrazie gerarchiche, leader forti ed ha un elevatissimo rispetto per l'autorità. I capi sono temuti e rispettati e tendono ad avere uno stile paternalistico o autoritario, i subordinati tendono a non mettere in discussione le richieste a loro fatte. Al contrario, una cultura che ha una bassa distanza dal potere (per esempio quella americana, inglese e quelle del resto d'Europa) tende a favorire la responsabilità personale e l'autonomia; gli stessi capi tendono ad usare con i loro collaboratori stili più improntati alla consultazione e alla partecipazione.

Dallo studio di questo criterio, Hofstede elaborò una tabella permettendo di effettuare un paragone tra i paesi a grande distanza dal potere e i paesi nei quali questo elemento è meno rilevante:

Table 1

Ten Differences Between Small- and Large- Power Distance Societies

Small Power Distance

*Use of power should be legitimate

Large Power Distance

* Power is a basic fact of society antedating

and is subject to criteria of good and evil.

*Parents treat children as equals

*Older people are neither respected nor feared

*Student-centered education

* Hierarchy means inequality of roles, established for convenience

*Subordinates expect to be consulted

* Pluralist governments based on majority vote and changed peacefully

* Corruption rare; scandals end political careers

* Income distribution in society rather uneven

* Religions stressing equality of Believers

* good or evil: its legitimacy is irrelevant

* Parent teach children obedience

* Older people are both respected and feared

* Teacher-centered education

* Hierarchy means existential inequality

* Subordinates expect to be told what to do

* Autocratic governments based on cooptation and change by revolution

* Corruption frequent; scandals are covered up

* Income distribution in society very even

* Religions with a hierarchy of priests

3.1.2-Individualismo vs collettivismo

La seconda classificazione è l'individualismo contrapposto al collettivismo. In alcune società esiste un senso di collettività e dei legami interpersonali più forti (ne sono esempi Corea, Grecia, Messico, Giappone etc...), in altre ci si attende che un individuo sia in grado di badare da solo a se stesso e alla propria organizzazione o famiglia (Francia, Germania, Canada, Sud Africa etc...). Una delle società maggiormente individualiste sono gli Stati Uniti d'America dove la cultura comune è l'individualismo e la promozione del self made man; capace di sormontare tutti gli ostacoli della vita e fare carriera. Una società simile e le tante altre enumerate sopra,

sono altamente concorrenziali e un'impresa che si sta spostando in una di queste aree , deve essere consapevole della necessità di aggiornare regolarmente, il suo sistema di promozione e di vendita ai regolari cambiamenti del mercato: deve essere pronta ad essere fortemente concorrenziale. E per riprendere il Dr Marchionne, <<l'internazionalizzazione d'impresa è uno sport di contact>>.

Table 3
Ten Difference Between Collectivist and Individualist Societies

Individualism	Collectivism
* Everyone is supposed to take care of herself and his or her immediate family only	* People are born into extended families or clans which protect them in exchange for loyalty
* "I" consciousness	* "We"-consciousness
* Right of privacy	* Stress on belonging
* Speaking one's mind is healthy	* Harmony should always be maintained
* Others classified as individuals	* Others classified as in-group or out-group
* Personal opinion expected: one person one vote	* Opinions and votes predetermined by in-group
* Transgression of norms leads to guilt Feelings	* Transgression of norms leads to shame feelings
* Languages in which the word "I" is Indispensable	* Languages in which the word "I" is avoided
* Purpose of education is learning how to learn	* Purpose of education is learning how to do
* Task prevails over relationship	* Relationship prevails over task

3.1.3- Mascolinità vs Femminilità

Riguardo all'indice di mascolinità(masculinity), contrapposto all'indice di femminilità,nello studio della dimensione culturale delle società, Hofstede lo presenta come : *“a preference in society for achievement, heroism, assertiveness and material reward for success. Society at large is more competitive. Its opposite, femininity, stands for a preference for cooperation, modesty, caring for the weak and quality of life. Society at large is more consensus-oriented.”* : <http://geert-hofstede.com/>.

Così nei paesi con un indice di mascolinità più alto come :Usa, Giappone, Italia, Hong Kong, China, West Africa) gli individui cercano principalmente la remunerazione per il proprio impegno, opportunità di carriera e l'accesso a posizioni migliori, ad incarichi più impegnativi e difficili come fonte di soddisfazione. Dove invece, i valori “femminili” sono importanti (per esempio Svezia, Israele, Danimarca, Indonesia), le persone tendono a ricercare una buona relazione di lavoro con i propri capi, si trovano più a proprio agio con modelli cooperativi, vogliono poter essere fedeli all'organizzazione (anche per tutta la vita) e pongono attenzione all'ambiente di lavoro (sia aziendale, sia come “area” circostante).

Table4

Ten Differences Between Feminine and Masculine Societies

Femininity	Masculinity
* Minimum emotional and social role differentiation between the genders	* Maximum emotional and social role differentiation between the genders
* Men and women should be modest and caring	* Men should be and women may be assertive and ambitious
* Balance between family and work	* Work prevails over family

* Sympathy for the weak

*Admiration for the strong

* Both fathers and mothers deal with facts and feelings

* Fathers deal with facts, mothers with feelings

* Both boys and girls may cry but neither should fight

* Girls cry, boys don't; boys should fight back, girls shouldn't fight

* Mothers decide on number of children

* Fathers decide on family size

* Many women in elected political Positions

* Few women in elected political positions

* Religion focuses on fellow human Beings

* Religion focuses on God or gods

* Matter-of-fact attitudes about sexuality; sex is a way of relating

* Moralistic attitudes about sexuality; sex is a way of performing

3.1.4- Uncertainty Avoidance Index

Il rifiuto dell'incertezza o meglio Uncertainty Avoidance Index(UAI), indica il modo in cui gli individui di una società si comportano di fronte a situazione rischiose; ossia “ *the degree to which the members of a society feel uncomfortable with uncertainty and ambiguity.*”, Hofstede intende l'atteggiamento dei membri di una società di fronte alle decisioni in condizioni di incertezza. Il professore Conclude il suo studio affermando che “*Countries exhibiting strong UAI maintain rigid codes of belief and behaviour and are intolerant of unorthodox behaviour and ideas. Weak UAI societies maintain a more relaxed attitude in which practice counts more than principles.*”

Come per gli altri indici, anche per l'UAI, è stata elaborata una tabella sintetizzata in 10 indici per paragonare le diversità culturali:

Table2

Ten Differences Between Weak- and Strong- Uncertainty Avoidance Societies

Weak Uncertainty Avoidance	Strong Uncertainty Avoidance
* The uncertainty inherent in life is accepted and each day is taken as it comes	* The uncertainty inherent in life is felt as a continuous threat that must be fought
* Ease, lower stress, self-control, low Anxiety	* Higher stress, emotionality, anxiety neuroticism
* Higher scores on subjective health and well-being	* Lower scores on subjective health and well-bein
* Tolerance of deviant persons and ideas: what is different is curious	* Intolerance of deviant persons and ideas: what is different is dangerous
* Comfortable with ambiguity and chaos	* Need for clarity and structure
* Teachers may say ‘I don’t know’	* Teachers supposed to have all the Answers
* Changing jobs no problem	* Staying in jobs even if disliked
* Dislike of rules - written or unwritten	* Emotional need for rules – even if not obeyed
* In politics, citizens feel and are seen as competent towards authorities	* In politics, citizens feel and are seen as incompetent towards authorities
* In religion, philosophy and science: relativism and empiricism	* In religion, philosophy and science: belief in ultimate truths and grand teorie.

3.1.5- Orientamento a lungo termine vs Orientamento a breve termine

L'ultimo fattore della dimensione culturale nei mercati internazionali che verrà analizzato è l'Orientamento a Lungo Termine delle società, contrapposto all'Orientamento delle altre a Breve termine (The Long Term Orientation (LTO)). Hofstede distingue ed evidenzia le differenze tra le 2 società in questi termini. *“The long-term orientation dimension can be interpreted as dealing with society’s search for virtue. Societies with a short-term orientation generally have a strong concern with establishing the absolute Truth. They are normative in their thinking. They exhibit great respect for traditions, a relatively small propensity to save for the future, and a focus on achieving quick results. In societies with a long-term orientation, people believe that truth depends very much on situation, context and time. They show an ability to adapt traditions to changed conditions, a strong propensity to save and invest, thriftiness, and perseverance in achieving results.”*

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

Il professore sintetizza poi il risultato in elementi che permettono di cogliere le caratteristiche delle diverse manifestazioni della cultura nelle società Short-Term Orientation e Long Term Orientation.

Table5

Ten Differences Between Short- and Long-Term-Oriented Societies

Short-Term Orientation	Long-Term Orientation
* Most important events in life occurred in the past or take place now	* Most important events in life will occur in the future
* Immediate need gratification expected	* Need gratification deferred until later
* There are universal guidelines about what is good and evil	* What is good and evil depends upon the circumstances
* Traditions are sacrosanct	* Traditions are adaptable to changed Circumstances

- * Family life guided by imperatives
- * What one thinks and says should be True
- * Children should learn tolerance and Respect
- * Social spending and consumption
- * Unstructured problem solving
- * In business, stress on short-term profits

- * Family life guided by shared tasks
- * What one does should be virtuous
- * Children should learn to be thrifty
- * Saving, investing
- * Structured, mathematical problem solving
- * In business, stress on future market position

In base a questi criteri, certi paesi come la China, Giappone, Taiwan, hanno un orientamento a lungo termine rilevante rispetto ad altri paesi come Stati Uniti, Svizzera, Filippine, Inghilterra. Questi dati relativi alla cultura, permettono a parità di altre condizioni, di affermare che le imprese cinese hanno una strategia che mira alla conquista delle quote di mercato su scala mondiale, al posizionamento strategico e geo-strategico: il suo investimento in Africa, Europa, America.

Il grafico sotto rappresentato, è un paragone dell'indice dell'orientamento a lungo termine tra 4 paesi(Stati Uniti d'America, Inghilterra, Australia e Cina), estratto da un articolo pubblicato sul *costumerthinking.com* .Si può osservare che la Cina ha un indice di orientamento a lungo termine abbastanza elevato rispetto agli altri paesi, il conferma i risultati del Professore Hofstede.

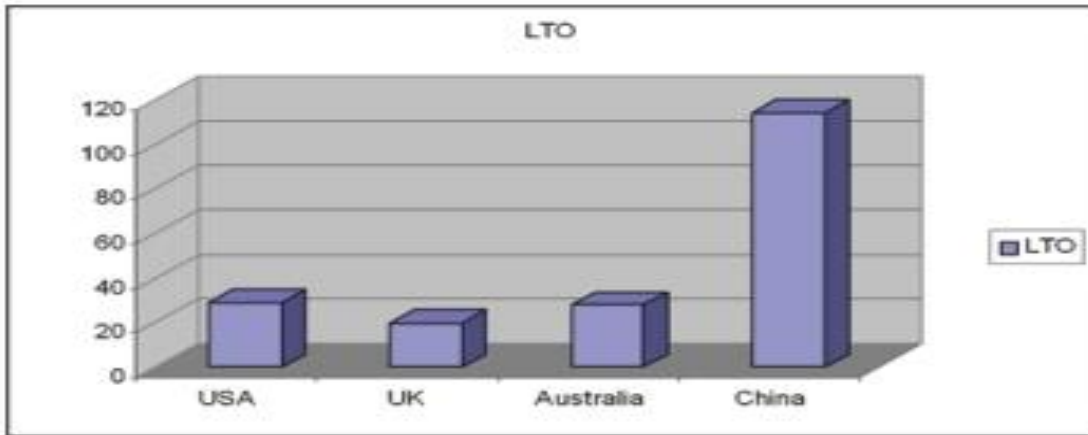
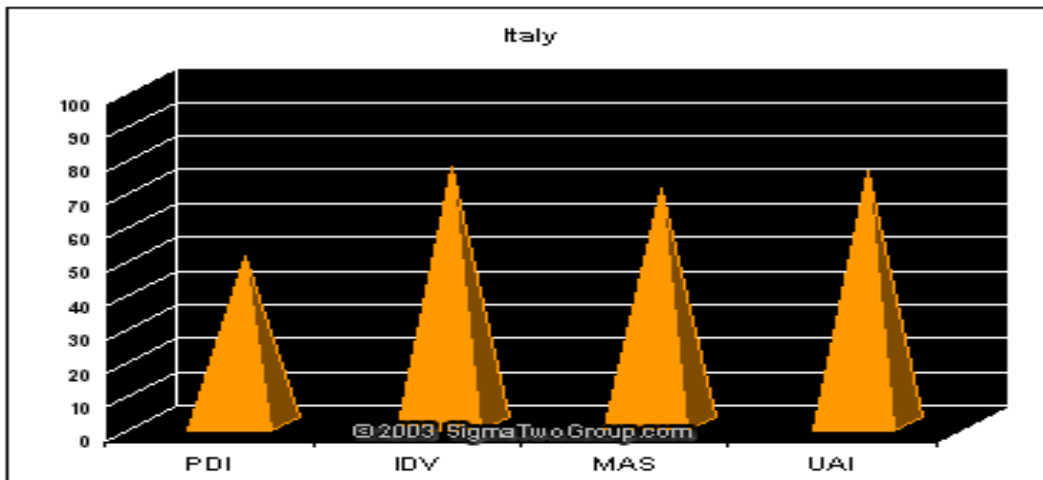


Grafico4. Analytic Fte: www.costumerthinking.com

Lo studio di questi criteri fornisce le risposte necessarie ma non esaustive (in quanto limitate dal fatto che la cultura, per esempio, è trascendentale e influenzata dal contatto con altre realtà.) per poter valutare il grado di attrattività di un mercato durante un processo di internazionalizzazione, per valutare la domanda, e per la progettazione del design di un prodotto. Qui sotto vengono sintetizzati i 5 criteri per l'Italia e gli Stati Uniti, dove si nota una forte propensione all'individualismo degli statunitensi (90) rispetto agli italiani (70); il che giustifica il loro mercato orientamento alla concorrenza e al *self made man*.



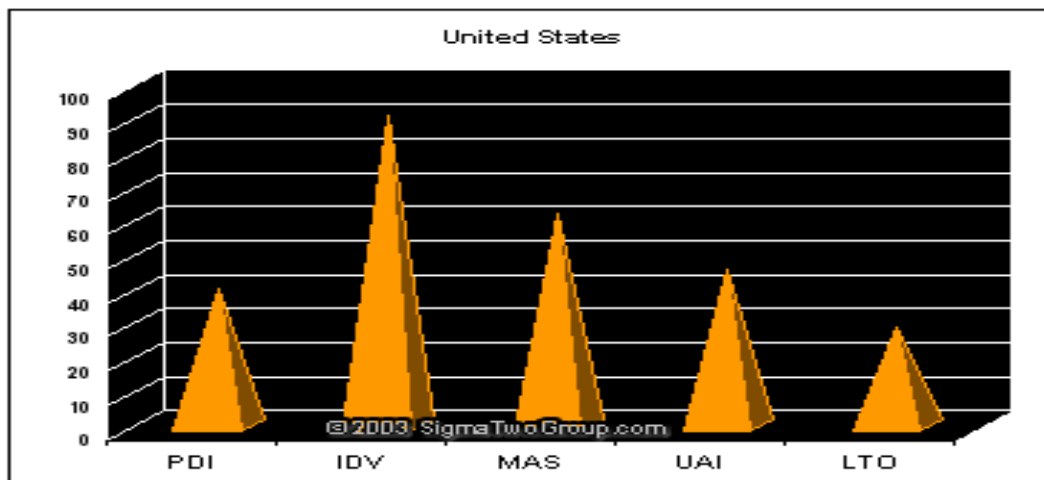


Grafico 5- I criteri di Hofstede; caso Italia e Stati Uniti;Analytic source:

www.sigmatwogroup.com

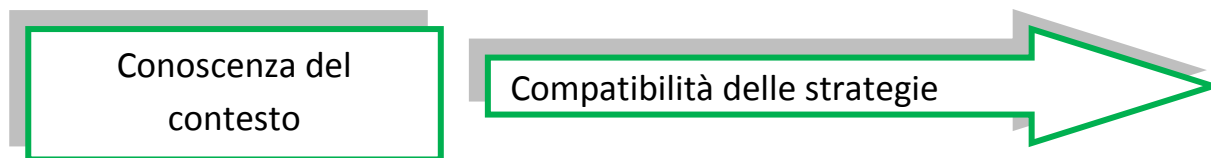
Una volta valutati i fattori di attrattività e i fattori culturali che possono influenzare le scelte di un mercato, l'impresa deve effettuare un' ulteriore analisi di sensitività riguardo alle decisioni effettuate attraverso la rivalutazione dei criteri di attrattività di un mercato; criteri che si basano sia sulle sue caratteristiche interne che su quelle del mercato

CAPITOLO 4-CRITERI PER VALUTARE L'ATTRATTIVITÀ DI UN MERCATO

Valutare l'attrattività dei mercati implica mettere in discussione gli elementi dell'ambiente (fattori sociale, politici, economici,tecnologici) dei mercati target in modo da selezionare solo i mercati in cui c'è una compatibilità tra il contesto di destinazione e le strategie della singola impresa, così come i fattori che permettono all'impresa di misurare la sua profittabilità sul singolo mercato.

La figura sotto rappresentata fornisce alcuni criteri che permettono di valutare, non in modo esauriente, l'attrattività di un mercato. Alcuni sono stati approfonditi nel quadro dell'attrattività dei paesi e, per tale motivo, verranno inseriti in modo sintetico nella figura. Altri, invece, saranno brevemente trattati nella parte sull'attrattività del BRICS. Sul grafico sotto rappresentato è mostrata la correlazione che c'è tra la conoscenza del contesto del

paese in cui si sta pianificando un processo di internazionalizzazione e la compatibilità con le strategie dell'azienda.



TREND SPECIFICI

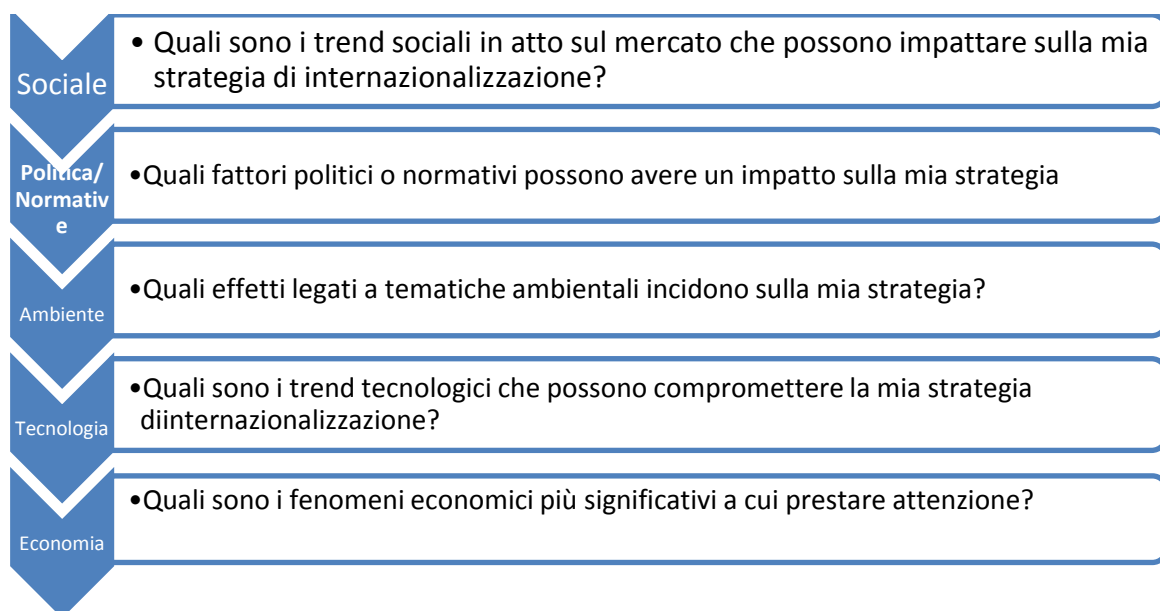


Fig 1- Compatibilità tra fattori ambientali e strategia d'impresa(EBS Unicredit)

In effetti, la conoscenza del contesto del paese in cui si progetta una espansione, permette di giudicare la compatibilità tra: prodotto, strategie dell'azienda – considerando che l'azienda abbia perfetta conoscenza del suo vantaggio competitivo e anche della possibilità di poterlo replicare in ambiente diverso; ossia che non ci sia ambiguità casuale nei fattori critici di successo- domanda sul mercato e concorrenza nel settore

4.1-Le 5 forze di Porter

Riguardo la concorrenza nel settore, un'analisi basata sulle 5 forze di Porter(figura 3) consente di inquadrare oppure di prevedere la profittabilità dell'impresa; valutare le sue performance,identificare i fattori decisivi che influiscono sulle performance e determinare come i cambiamenti nell'ambiente circostante possono influenzare le performance. Si ritiene però necessario porre l'accento, prima di entrare nei dettagli,sul fatto che lo schema delle cinque forze di Porter presenta varie limitazioni. *'Anzitutto, presta scarsa attenzione ai fattori che possono influire sulla domanda, concentrandosi unicamente sulla disponibilità e prezzo dei prodotti sostituti e complementari; ignora inoltre i cambiamenti nei gusti dei consumatori, del loro reddito e delle strategie aziendali volti a promuovere la domanda come la pubblicità';* B.DAVID, D.DAVID, S.MARK dell'impatto dei regolamenti governativi, che impattano in maniera considerevole sull'andamento del business.

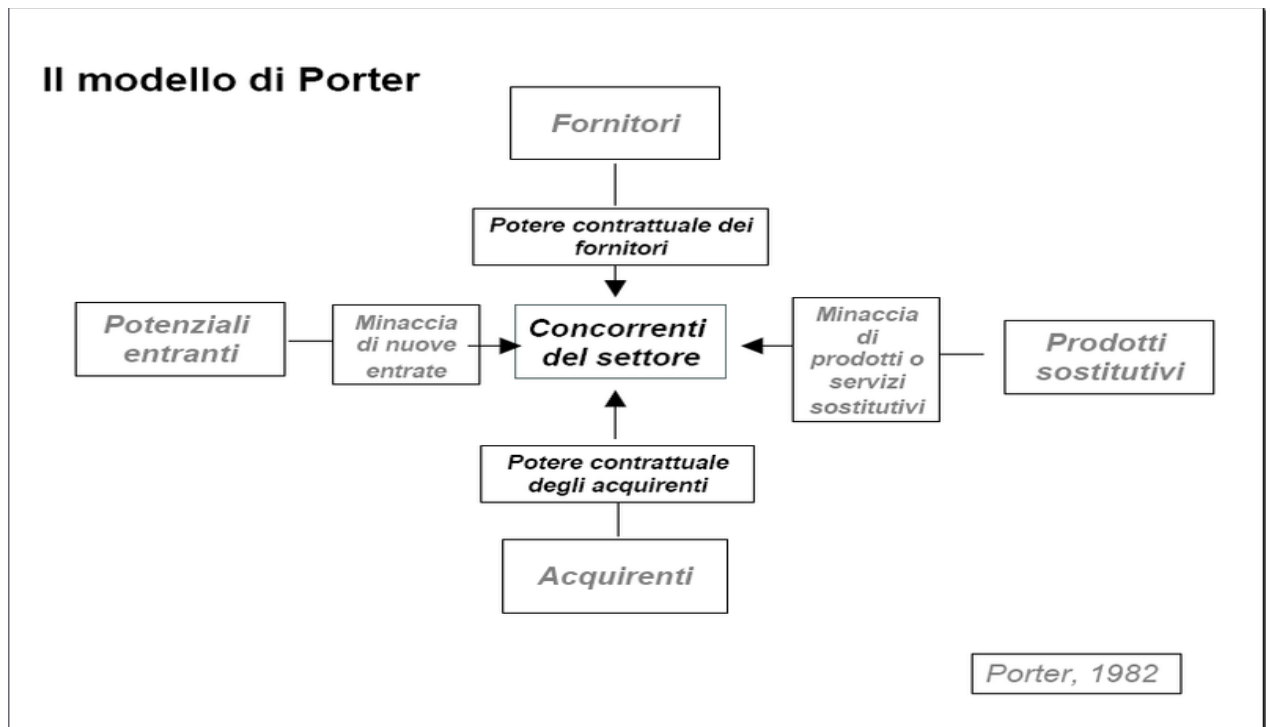


Fig 2- Le 5 forze d

Nel diagramma di Porter, la concorrenza tra imprese esistenti è al centro della rappresentazione perché può essere influenzata da ciascuna delle altre forze. Così, la concorrenza tra imprese esistenti si riferisce alla lotta tra imprese all'interno di un'industria per le quote di mercato. La concorrenza può essere basata sui prezzi oppure sulle quantità, tenendo presente che sono entrambi influenzati dalle strategie delle imprese e dai loro costi di produzione – ad esempio medi (costo minimo per unità prodotta; si ottiene dal rapporto tra il costo totale di produzione e la quantità prodotta) e marginali (variazione del costo in seguito all'aumento di una unità supplementare; si calcola facendo il rapporto tra la derivata del costo totale e la derivata delle quantità)- Poiché un'impresa riduce i prezzi, si ritiene di poter conseguire una maggiore quota di mercato, ne consegue che gli incentivi a ridurre i prezzi sono collegati nella misura in cui l'impresa si attende un aumento della propria quota oppure del proprio margine operativo.

L'entrata su un nuovo mercato erode i profitti delle imprese esistenti riducendo i volumi d'affari e suddividendo la domanda di mercato tra più imprese. Accedere ad un mercato non è semplice. In effetti, un'impresa che aggancia un processo di internazionalizzazione deve fare fronte a barriere di carattere geografico come si è accennato nelle parti sull'attrattività dei mercati; barriere relative al suo potenziale, alla domanda nel mercato. Ciascuna delle situazioni seguenti tende a influenzare la minaccia di entrata sul mercato:

- *la produzione è caratterizzata da significative economie di scala/la dimensione ottima minima è grande rispetto alla dimensione del mercato.* L'entrante deve conseguire una notevole quota di mercato per raggiungere la dimensione ottima minima e, se non ci riesce, potrebbe trovarsi in svantaggio dal lato dei costi. Una tipica industria in cui la scala minima efficiente (livello di produzione necessario per poter iniziare a guadagnare), è quella dell'automobile, che richiede già dall'inizio investimenti ad elevata specificità. Al riguardo, 2 anni fa, il Dr Marchionne annunciò che la scala minima efficiente (MES: Minimum Efficiency Scale) sul mercato dell'automobile era di 6 milioni di macchine prodotte all'anno e che la FIAT non era competitiva perché ne produceva solo 2 milioni; valore

portato a 4,5 milioni di automobile all'anno, dopo la fusione con la CHRYSLER che ne produceva 2,5 milioni. Nel discorso 'UNTHINKABLE 2012' del Dr Marchione, Amministratore Delegato di FIAT-CHRYSLER, detto il 30/03/2012 alla Bocconi Alumni Association, dichiarò :<< ... la soglia minima per garantire a un costruttore generalista un adeguato ritorno economico è intorno ai sei milioni di vetture all'anno – e noi ci arriveremo nel giro di tre anni – con almeno un milione di auto derivate dalla stessa piattaforma.>>

Riportando questo dato a quanto detto prima, una impresa che produce al di sotto della MES, ha costi medi più alti rispetto alla concorrenza e corre il rischio di uscire dal mercato. Per questo le imprese devono stare molte attente nel valutare le caratteristiche dei mercati.

- *I consumatori attribuiscono grande valore alla reputazione/ i consumatori hanno un'elevata lealtà di marca.* Gli entranti devono effettuare investimenti per stabilire una forte reputazione e dare notorietà al marchio;

- *accesso degli entranti a input critici fra cui know-how tecnologico, materie prime, distribuzione e localizzazione.* Brevetti, localizzazione uniche possono costituire altrettante barriere naturali all'entrata;

- *aspetti sulla concorrenza post entrata.* L'evidenza storica è preziosa per prevedere la concorrenza post entrata. L'impresa esistente ha una reputazione di comportamento predatorio in caso di entrata? Essa ha una storia di perseveranza nella guerra di prezzo? Essa ha la capacità sufficiente per conquistare l'intero mercato, e se necessario per scacciarne l'entrante? Le risposte a queste domande dipendono anche della capacità dell'entrante di 'assorbire' la domanda su quel mercato. Se l'entrante ha una esperienza internazionale affermata, e una lunga storia nell'ambito della produzione, il gioco di potere tra entrante e l'impresa insediata sarà arduo. La minaccia di entrata sarà invece considerata come non difficile da respingere se la nuova entrante stesse facendo i suoi primi passi nei mercati internazionali;

- *la curva di apprendimento*. Una curva di apprendimento rapida pone gli entranti in svantaggio dal lato dei costi nel senso che risulta per loro difficile sfruttare nel breve periodo le economie di apprendimento; intesi come riduzione dei costi totale man mano che aumentano le quantità prodotte: aumento dell'abilità dei dipendenti con il passare del tempo. Minore è il tempo richiesto per acquisire le abilità necessarie all'esecuzione di certi compiti, più l'impresa ha possibilità di realizzare profitti.

Per quanto riguarda i prodotti sostituti contrapposti ai prodotti complementari, tutto come l'entrata potenziale di imprese su un mercato, erodono i profitti sottraendo giro d'affari e intensificando la rivalità interna: offrono maggiore scelta ai consumatori dandogli l'opportunità di cambiare prodotti consumati con altri lievemente differenziati pur ottenendo la stessa soddisfazione. Sul piano internazionale ed anche locale, un mercato con maggior numero di prodotti sostituti come il mercato della pasta- non tenendo in considerazione che il consumatore locale sia interamente fidelizzato ai prodotti locale: un trentino che vuole consumare solo vino prodotto a Trento, per esempio oppure un veronese che vuole mangiare unicamente riso prodotto a Verona – potrebbe essere molto concorrenziale, soprattutto a livello dei prezzi. Come spesso accade, questa guerra dei prezzi si conclude con un prezzo di equilibrio, che soddisfa quasi tutti i concorrenti. L'esistenza di prodotti complementari su un mercato accresce la domanda del prodotto in questione, migliorando le opportunità di profitti per l'intera industria. Ad esempio, la benzina è complementare all'automobile; più macchine comprano le famiglie, meglio 'sta' bene il mercato della benzina, delle gomme e di altri complementari. Quindi, entra nella valutazione del mercato:

- la considerazione degli effetti indiretti dei prodotti sostituti e complementari. Uno dei fattori da considerare nel valutare questi prodotti è la caratteristiche di prezzo-valore dei prodotti sostituti e/o complementari. Sostituti apparentemente stretti possono costituire una minaccia trascurabile se il loro prezzo è troppo alto: basterà all'entrante abbassare leggermente il suo prezzo per conquistare una grande oppure l'intera fetta del mercato. Però si tenga conto che l'impresa già presente sul mercato non rimarrà inattiva ma reagirà abbassando anche il suo prezzo a meno che abbia costi elevati da non poter sostenere la

produzione a quel prezzo. Come è stato accennato prima, questa ‘guerra dei prezzi’ si concluderà con un prezzo di equilibrio trovato dalle imprese concorrenti.

- Un secondo fattore che si ritenga utile nella valutazione la natura dei prodotti è l’elasticità della domanda rispetto al prezzo, definito come variazione della quantità domandata in seguito ad una variazione infinitesimale del prezzo. Permette di misurare oppure apprezzare la pressione che i prodotti sostituti esercitano all’interno di un’industria. Se essa è grande, allora indica una forte sensibilità dei consumatori a variazioni dei prezzi ossia hanno dei prodotti alternativi che possono cambiare con il prodotto il cui prezzo è variato e ottenere la stessa soddisfazione. In sostanza, per questa industria, prezzi crescenti inducono i consumatori ad acquistare prodotti sostituti.

Il fornitore e il compratore esercitano un certo potere nei mercati. Questo potere dipende dal peso di ognuna delle categorie (fornitori e compratori) all’interno della loro industria. Un fornitore di input con potere monopolistico, ossia che è l’unico oppure tra gli unici disponendo della qualità del prodotto necessaria per poter riempire i criteri di produzione dell’impresa industriale, può aumentare i prezzi degli entranti di produzione e ricavarne più profitto. Per questo, prima di spostarsi su un nuovo mercato l’impresa deve valutare la disponibilità delle materie prime; valutare se il suo sistema logistico è in grado di raggiungere i punti di produzione in modo efficiente; nel caso contrario, vedere se è possibile affidare questo sistema ad un’ altra impresa. Il potere del fornitore non deve essere però confuso con l’importanza di un input per un’impresa o un’industria: per esempio, il carburante per gli aerei è un input importante per l’industria dei trasporti aerei e rappresenta circa il 20% dei costi operativi di un volo tipico, ma , viene acquisito in un mercato concorrenziale nel quale i fornitori agiscono in sostanza da *price taker*. Fte: <<Economia dell’industria e strategie d’impresa.>>2001, p402

Riguardo al potere del compratore, analogo a quello del fornitore, si riferisce alla capacità di alcuni consumatori di negoziare prezzi d’ acquisto che sottraggono profitti ai venditori. Essa è legata alla concorrenza tra imprese esistente. Un compratore per poter

ridurre i margini di guadagno dell'impresa venditrice, deve essere in grado di acquistare una quantità importante; a frequenza regolare; deve essere un 'cliente importante'. Questo spiega l'esistenza per certi versi cioè non tenendo conto della tutela dei consumatori, delle associazioni di consumatori con lo scopo di ridurre i costi delle loro spese: mettendosi insieme per negoziare il prezzo della corrente elettrica per esempio, le famiglie ottengono prezzi più bassi rispetto al caso di contratti singoli. Detto questo, un'impresa quando si sposta su un mercato deve essere dunque in grado di: valutare la sua posizione concorrenziale all'interno del suo settore.

Si ritiene necessario per valutare il potere del fornitore e del compratore, l'analisi dei seguenti fattori:

- *La concentrazione relativa dell'industria in questione e di quelle a monte e a valle*: nelle industrie più concentrate le imprese possono avere maggior potere di contrattazione e conseguire un prezzo cooperativo che pone in svantaggio le imprese di un'industria meno concentrate, a causa della rivalità interna;
- *volume di acquisti delle imprese a valle*: i fornitori spesso, riservano un servizio migliore e prezzi più bassi ai maggiori clienti;
- *disponibilità di input sostituiti*: essa limita il prezzo che i fornitori possono far pagare
- *investimenti ad elevata specificità di impiego da parte dell'industria e dei suoi fornitori*: la minaccia di una sospensione delle forniture può ridistribuire le rendite fra l'industria e i suoi fornitori;
- *minaccia di integrazione a valle da parte dei fornitori*: se questa è credibile, le imprese di un'industria potrebbero essere obbligate ad accettare prezzi elevati delle forniture o rischiare la concorrenza diretta da parte di fornitori che si espandono a valle .
- *capacità dei fornitori di discriminare i prezzi*: se i fornitori hanno questa capacità potrebbero aumentare i prezzi per la clientela con profitti più elevati.

Una impresa che sta andando all'estero potrebbe sormontare alcuni ostacoli che Porter evidenzia nelle sue 5 forze se riesce a posizionarsi in modo da ottenere performance migliori di quelli dei rivali sviluppando un vantaggio di costo o di differenziazione nella sua offerta; può inoltre identificare un segmento di mercato in cui le forze di Porter operano in modo meno costringente e che sia compatibile con le sue risorse e strategie.

La figura seguente permette di valutare la compatibilità tra le risorse e le strategie aziendali e il mercato targeting:

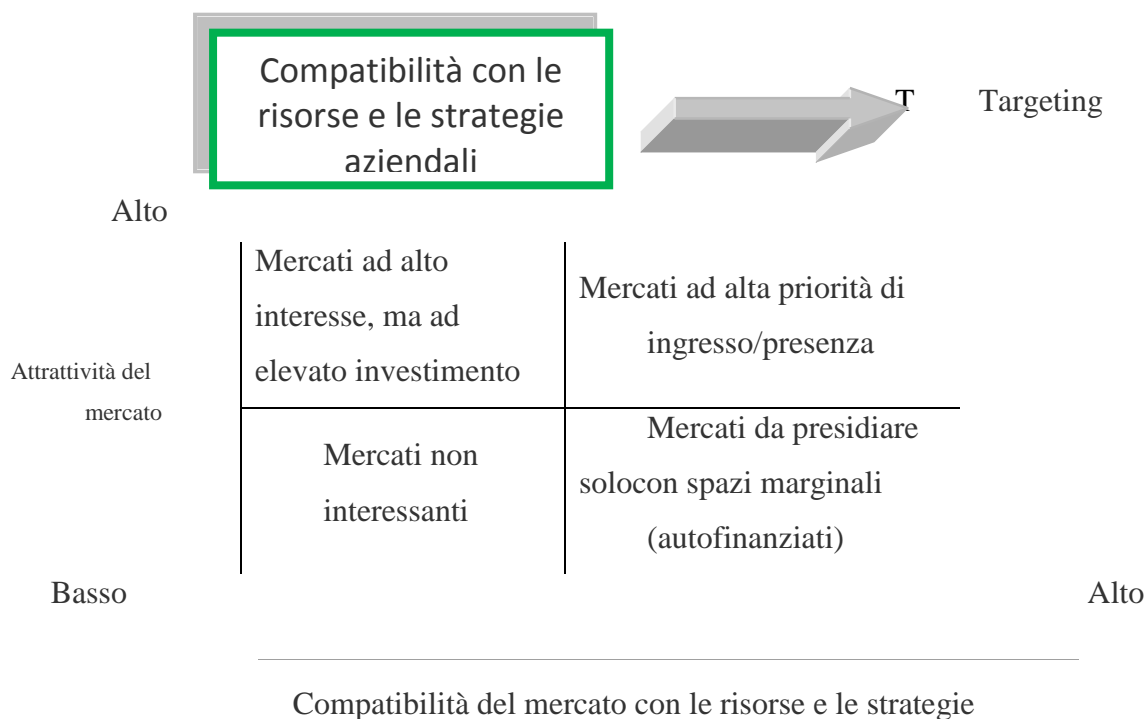


Fig3- Criteri di selezione dei mercati
 Fonte: Export Business School Unicredit 2012

CAPITOLO5- L'ATTRATTIVITÀ DEL BRICS

L'attrattività di un paese è stata definita come il modo con il quale le caratteristiche strutturali, sociali, culturali ed economiche di un paese influenzano le decisioni di investimento da parte delle imprese di altri paesi. Decisioni che a loro volta, sono influenzate dal rischio paese e dalla propensione dell'imprenditore di assumerlo.

Una delle destinazioni più ambite dalle imprese tra i mercati emergenti, è il cosiddetto BRICS; considerato dal 55% di un campione di 428 imprese di tutti i continenti come Emerging Market. Fte GIA.

Il termine BRIC, è apparso per la prima volta nel 2001 in una relazione della Banca d'Investimento Goldman Sachs(Global Economics Paper n°66: Building Better Global Economic BRIC, a cura di Jim O'Neill) per riferirsi al gruppo di paesi- (Brasile, Russia, India e China)- che domineranno l'economia mondiale nel prossimo mezzo secolo.

Perché il BRIC? Cos' ha di così speciale rispetto ad altri paesi? Perché la maggior parte delle imprese decide di investire nel BRIC ? Perché è talmente attrattivo?

Non avendo a disposizione mezzi sufficienti per condurre un'indagine; ed effettuando soprattutto il lavoro di ricerca nell'ambito delle strategie *low cost and information technology*, useremo il risultato dell'indagine- (nell'indagine, era possibile per un'impresa scegliere più risposte) -condotta dalla Global Intelligence Alliance su un campione di 428 imprese in tutto il mondo sulle motivazioni dei loro investimenti nei mercati emergenti tra il 2012 e il 2017.

Nel grafico sotto rappresentato, si vede che la maggioranza delle imprese dice di investire nei mercati emergenti per creare un posizionamento nel lungo termine e conquistare delle quote di mercato. Dato che conferma, quanto detto nella parte sull'attrattività dei mercati; la quale è influenzata(l'attrattività del mercato), tra l'altro dalla domanda sul mercato(39%), da un mercato interno già maturo - caratterizzato dalla difficoltà per l'impresa di ricavare profitti - più che dalla necessità di trarre beneficio dal basso costo del lavoro(17%).

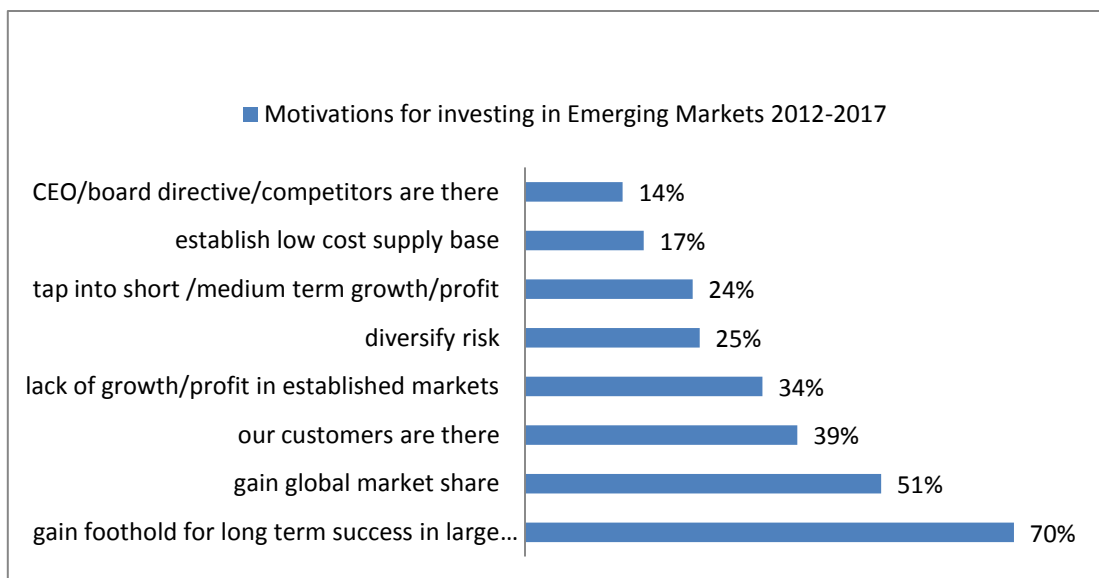


Grafico6 : The main reason for investing in emerging market

Source: *Global Intelligence Alliance, Business Perspectives on Emerging Markets 2012-2017 Survey*. Respondents were allowed to select more than one.

Focalizzando sempre il nostro interesse sul BRIC - vedere EMID(Emerging Market Intelligence Database), nel quale si fornisce degli orientamenti alle imprese che vogliono internazionalizzare, proponendole le destinazioni : BRASILE,RUSSIA,CINA, ed INDIA -, si sono approfonditi i fattori di attrattività riassumendoli in una tabella nella quale, è possibile fare dei paragoni tra i paesi del BRIC e capire quanto siano importanti i fattori macroeconomici nel suscitare l'interesse delle imprese verso quei paesi.

La maggior parte delle imprese durante l'indagine della GIA, rispettivamente il 70% e il 51% diceva di voler investire nei mercati emergenti per impostare una strategia di lungo termine e conquistare delle quote di mercato. Quando si guarda all'interno della tabella le stime elaborate dal Centro studi Confindustria, sulle previsioni del boom della classe media(individui con un reddito pro-capite > \$30,000 prezzi base 2005) al 2030, si nota un aumento considerevole per il gruppo del BRIC(Brasile:28,1mln, Russia:17,3 mln ,India:45,2mln, Cina 217mln.). La Cina, si distingue addirittura in questo gruppo con un

boom previsionale della classe media maggiore di 126,4 mln, rispetto alla somma(90,6 mln) di tutti gli altri paesi del BRIC. Il che rappresenta una informazione rilevante per un imprenditore che mira ad un posizionamento strategico su quei mercati nel lungo periodo.

Basandosi sempre sui dati della tabella, si può notare che la Cina ha un PIL di 6.989 miliardi di dollari; maggiore della somma del PIL del Brasile, Russia, ed India messi insieme (B+R+I=6.152 miliardi di dollari), ma il potere d'acquisto in Brasile e in Russia è maggiore rispetto a quello in Cina .Quindi, a parità di altre condizioni, il benessere dei loro cittadini è più elevato. Si nota però, che il tasso di crescita della ricchezza in Cina è stimato a 8.2% all'anno; dato abbastanza rilevante visto che la maggior parte delle economie esprimono un tasso negativo.

Approfondendo la nostra analisi in base ai dati della tabella, la Cina è molto più accessibile agli investimenti, mentre il Brasile sta diventando sempre più competitivo a livello globale: nell'arco 2011-2012, il Brasile ha guadagnato +5 punti nella classifica mondiale Global Competitive Index, contro solo +1 punto per la Cina. Mentre la Russia e l'India vengono declassati nella graduatoria perdendo rispettivamente : -3 e -5 punti.

Questi dati, vengono a complemento di quelli studiati sull'attrattività dei mercati e sui criteri per valutare l' attrattività dei mercati. Forniscono, infine, informazioni in grado di influenzare le scelte dei decisori.

	Brasile	Russia	India	China
Population Persons (millions)	205.72	138.08	1,205.10	1,343.24
GDP USD (Billions)	2,518	1,791	1,843	6,989
GDP (PPP) per Capita Current international dollar	11,600	16,700	3,700	8,400
GDP growth rate 2012	3.0%	4.0%	6.9%	8.2%

Land Km2	8,514,877	17,098,242	3,287,263	9,596,961
Mobile subscribers Q1, 2012(million)	250	227	919	1.01 billion
Tele density (wireless) Q1, 2012	126%	160%	76%	74%
No. of millionaire Households 2011, thousands	303	375	286	1,312
Ease of doing business Index (World Bank) 2012, ranking	126	120	132	91
Boom of the middle class 2030(millions)	28,1	17,3	45,2	217,0
Global Competitiveness Index (WEF) 2011-2012, ranking	58 a 53	63 a 66	51 a 56	27 a 26
Fixed broadband Internet subscribers (per 100 people)	8,56	12,20	1,03	11,61

Tabella 1- Analisi macroeconomica dell'attrattività del BRIC
Analtic sources: world Bank, IMF, World Economic Forum, GIA, CIA,
Confindustria.

**CAPITOLO 6: IL RUOLO DELL'INFORMAZIONE E STRATEGIE
OPERATIVE: *EMID: Emerging Market Intelligence Database for Alpine Region
Economies***

Introduzione

Per poter valutare l'attrattività di un mercato e misurare la compatibilità tra le strategie aziendali e il mercato target, l'impresa deve costruire un sistema di comunicazione in grado di fornirle tutte le informazioni oppure al meno le più essenziali per poter prendere la decisione non sbagliata ad ogni momento della sua esistenza. Tutto quanto richiede tempo e soldi ma la tendenza attuale nei mercati internazionale non concede molto tempo alle imprese; devono essere pronte ad espandersi oppure rimanere piccole, meno competitive e subire la pressione delle imprese estere. Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione si stanno diffondendo velocemente e il flusso dell'informazione è diventato più ampio e complesso da gestire a livello globale. Molte sono le informazione presente su internet; ma numerose sono quelle non strutturate, asimmetriche, e con visione a volte opposte. Cercare ed avere l'informazione *low cost* è diventato un'impresa difficile; in cui ottenere una risposta chiara rileva anche della consultazione di fonti affidabili. Le fonti secondarie- contrariamente alle fonte primarie-, sono accessibili gratuitamente a tutti gli utenti di internet. Ma rimane necessario conoscerle e non è semplice. Di più l'informazione deve essere ristrutturata.

Molti sono gli imprenditori che vorrebbero andare all'estero ma si ritrovano limitati dalla mancanza dell'informazione adeguata. Inoltre, la maggior parte delle imprese in Italia non hanno un struttura di ricerca e sviluppo e numerose sono quelli che operano senza preminentemente elaborare un *business plan*.

“In passato, molte imprese hanno delocalizzato velocemente per sfruttare il basso costo della manodopera, ora è giunto il momento di rivedere quanto fino ad ora fatto, di consolidare i vantaggi ottenuti e di programmare nuove e più articolate strategie.” Prof Alessandro Lanteri.

L'analisi fatta nei paragrafi precedenti ha permesso di cogliere le difficoltà legate all'internazionalizzazione; ossia è un processo minuzioso che va fatto con delicatezza. E per poterci riuscire ci vuole una <<strada>>; un punto da dove cominciare ;un punto da dove partire, una ridefinizione delle strategie fin qui utilizzate.

6.1- EMID: *Emerging Market Intelligence Database for Alpine Economies Region.*

EMID: *Emerging Market Intelligence Database for Alpine Economies Region*, è un database informativo *low cost* per le imprese Alpine e Italiane, realizzato con la supervisione del CEO Frank Manuel Saviane Msc, dello studio di consulenza *Fast Forward Advisors* di Bolzano nel quale, è stato realizzato un database su foglio Excel per fornire un sostegno informativo alle imprese Italiane nel loro processo di internazionalizzazione sui mercati: Brasile, Russia, India e China.

Il database si costruisce intorno a 4 categorie di industrie, specialità delle economie della Regione Alpina: *Green Building; Renewable Energies, Bio food, Environmental technologies, wellness and tourism*. Ogni categoria di industria, viene suddivisa nelle seguenti macro voci: *Business Incubators, Institutional contact, Distribution Partner, Supplier Auditors , Potential Consultants, Financial Institutions in China, Export Credit Agencies and Private Insurance Companies, Internazionale Institutions , Fair and Expo, Special economics zones* Queste macro voci sono ritenute rilevanti per una impresa che sta prospettando un'apertura internazionale. Per ogni settore industriale, vengono poi identificate alcune aziende e consulenti specializzati nell'introduzione di imprese nei nuovi mercati. Ad ogni impresa si fornisce la ragione sociale, una breve descrizione di essa, il sito web aziendale oppure un collegamento - nel caso il sito originario sia esclusivamente fatto nella lingua locale- tradotto in inglese, la provincia dove è insediato il contatto, il suo numero di telefono ed infine, il suo indirizzo

elettronico. Nel seguito del lavoro si darà una breve descrizione dei 4 settori industriali e ci fermeremo a dare una riflessione sulle macro voci e sulle ragioni della loro scelta.

6.2- Breve definizione dei diversi settori industriali

Tutti i settori sono stati definiti nel database, per questo si darà solo breve definizione. Il **Green Building** si riferisce alle case ecologiche; costruite secondo gli standard internazionali LEED(**Leadership in Energy and Environmental Design**), con lo scopo di ridurre il consumo energetico e salvaguardare l'ambiente. Secondo una previsione della Banca Mondiale, la metà delle nuove costruzioni nel mondo verrà realizzata in Cina nel 2015. Ribadiscono a proposito i risultati dello studio condotto dalla **McKinsey Global Institute** riguardo il **green building** in Cina: << China will build a massive 40 billion square feet floor area over the next 20 years adding up to 50,000 new skyscrapers. Energy consumption by buildings in China grew from 10% of the national total in 1970s to 20% in 2006 and is estimated to shoot up to 35% by 2020, according to a study by the Asia Business Council, an association of chief executives of companies with business interests in Asia.>>

Il **Renewable Energies**, ossia energie rinnovabili, è stato suddiviso in 4 gruppi: renewable Energy Hydro/ Solar /Wind / Biomass-gas. Le 3 ultime industrie sono quelle del **Bio food**(cibo ecologico); coltivato nel rispetto dell'ambiente e con un uso moderato dei fertilizzanti; l'**Environmental technologies** o tecnologie ambientali sono definite come tecnologie meno dannose dal punto di vista ambientale rispetto alle altre tecnologie. Entrano in questa categoria: i pannelli fotovoltaici, *Wind turbine*, bio reattore. In fine abbiamo l'industria del benessere e del turismo; o **medical tourism** in riferimento al fatto che la gente viaggia per farsi curare.

6.3- Definizione e ruolo delle macro voci del database

La scelta delle macro voci del database è stata fatta con lo scopo di dare un contributo informativo al processo di internazionalizzazione delle imprese, comunicando loro alcuni contatti e indirizzi in grado di seguirle ed assisterle nel loro ingresso e nella loro crescita nei mercati esteri.

• **Business incubator** oppure **incubatori aziendali** sono delle piattaforme che permettono alle imprese di iniziare in modo sicuro una attività. Nel Cambridge Dictionaries, viene definito come << *an organization that help people to start new companies*>>. L'Università del Michigan e la National Business Incubation Association (NBIA) vanno nello stesso senso quando li definiscono come << *un programma progettato per accelerare lo sviluppo di imprese attraverso una serie di risorse di sostegno alle imprese e servizi, sviluppate e orchestrate dall'incubator management ed offerte sia tramite l'incubator che attraverso la sua rete di contatti. Gli incubatori variano nel modo in cui forniscono i loro servizi, nella loro struttura organizzativa, e nel tipo di clienti che servono. Il positivo completamento di un programma di business incubation aumenta la probabilità che una start-up rimanga in attività per il lungo termine: storicamente, l'87% degli incubator graduates continua l'attività*>>.

La NBIA, ha stimato che nell'anno 2005, gli incubatori North Americani hanno assistito circa 27,000 nuove imprese; aiutandole ad entrare nei mercati. Questo dato viene a confermare la necessità per le imprese di avvicinare i mercati attraverso gli incubatori.

Secondo l'**Associazione Italiana degli Investitori Istituzionali nel Capitale di Rischio** (Collana Capitale di Rischio e Impresa, Quaderno n 10), i business incubatore hanno lo scopo di << *fornire alle nuove iniziative imprenditoriali tutto ciò che possa aiutarle per nascere e crescere, offrendo spazi fisici dove poter muovere i primi passi, servizi amministrativi ed organizzativi, reclutando il personale più qualificato, fornendo assistenza nella redazione del business plan e, al momento opportuno, offrendo quei contatti e quella credibilità indispensabile per attrarre gli investimenti dei venture capitalist.*>> Queste definizioni permettono di notare l'importanza degli incubatori per una

azienda che sta andando in territorio sconosciuto e che ha bisogno di un contatto oppure di una guida specializzata per poter avviare la sua attività, trovare partner commerciali. Rimane però che le imprese potranno incontrare qualche difficoltà nell'utilizzare gli incubatori aziendali.

- ***Institutional Contacts*** cioè i ***Contatti Istituzionali***: sono contatti con le istituzioni pubbliche che provvedono ad affiancare oppure ad assistere le imprese nelle loro fasi di internazionalizzazione. Ad esempio, la **Camera di Commercio italo cinese** ha come missione quella di :<< *favorire lo sviluppo delle relazioni economiche e commerciali tra i due Paesi mediante attività informative e formative, ricercando opportunità per le aziende italiane interessate al mercato cinese e per quelle cinesi che vogliono operare in Italia.*>> Il database fornisce informazione alle aziende sull'esistenza di queste istituzioni.

Un' altro esempio di contatto istituzionale è l'Ambasciata d'Italia in Cina; che tra le sue tante funzioni, ha anche quella di facilitare l'ingresso delle imprese italiane sul mercato cinese, fornendo loro informazioni e contatti.

- ***Distribution Partners*** sono considerate imprese con le quale si può avviare attività di commercializzazione dei propri prodotti all'estero. Molte tra di loro hanno come business services: *manufacturer, supplier, distributors, import- export equipment*. Questa categoria ha anche la sua rilevanza a livello dell'internazionalizzazione d'impresa in quanto aiuta chi vuole spostarsi all'estero a sapere che ci sono delle imprese commerciali in grado vendere la propria produzione.

- ***Supplier Auditors*** sono quelle agenzie oppure companies che si occupano della compatibilità tra il prodotto da produrre e gli standard richiesti per la commercializzazione di tali prodotti in un determinato paese/area geografica. Il supplier auditor, tra l'altro, analizza le attività di definizione e comunicazione degli obiettivi strategici di business e di rischio correlato, verificando nel tempo la coerenza dei comportamenti gestionali, tattici/operativi rispetto alle strategie/obiettivi dati dal CdA e DG (governance operativa), analizzando gli eventuali scostamenti di concerto con controllo di gestione e gestione del rischio; verifica l'adeguatezza e la coerenza dei supporti e delle informazioni disponibili. A

questa categoria viene di fatto compreso l'audit sulle frodi, il quale rileva malversazioni/frodi perpetrate ai danni dell'azienda da parte di dipendenti e/o soggetti esterni.

- *Potential consultants* fornisce i contatti di un gran numero di uffici di consulenza in grado di seguire l'impresa durante le sue diverse fasi di internazionalizzazione. Ad esempio, la China Business Group fornisce consulenza completa e servizi di investimento per aiutare le aziende a raggiungere 'presto' un successo sostenuta in Cina e in India.

- *Financial Institutions* oppure *istituzioni finanziari* si è scelto in questo campo le banche italiane che sono presenti in Cina e che aiutano le imprese nell'internazionalizzazione. Una di queste banche è la Unicredit Group, che organizza ogni anno un programma chiamato Export Business School. E' un programma di formazione all'internazionalizzazione d'impresa di tipo Executive Master, dedicato agli imprenditori e a qualche studenti. Lo scopo è di ridurre le asimmetrie informative sull'Export e incoraggiare le imprese ad andare all'estero; facendosi tutelare dalla banca che, contribuisce alla gestione dei rischi paese e del rischio legato al mancato pagamento di credito. Di più, una impresa che si sposta all'estero si sente più sicura, a parità di altre condizioni, quando sa che sarà in grado di effettuare transazioni finanziari con una banca presente anche nel proprio paese.

- Gli *Export Credits Agencies* e le *Private Insurance Compegnies* sono aziende specializzate nella protezione delle imprese dal rischio di mancato pagamento di credito e dal rischio paese legati al commercio internazionale. Tra i rischi che l'azienda incontra andando all'estero si può citare:il rischio:commerciale di controparte; definito in modo breve come l'eventualità che la controparte sia insolvente o inadempiente per uno o più dei seguenti motivi: non paga le merci o i servizi ricevuti, non rimborsa i crediti, escute indebitamente una garanzia, sospende o revoca arbitrariamente la commessa; non ritira le merci anche se conformi alle sue richieste. **Fte Trade Finance**. Un altro rischio è quello legato alla produzione:

questo viene identificato quando l'impresa produce su commessa: può accadere che dopo aver elaborato una specifica commessa per un suo cliente, questo non vuole più ritirare il prodotto. Il produttore in questa situazione si ritrova con una merce che riuscirà difficilmente a vendere perché avendo elaborato un prodotto non standard; personalizzato. <<*Tale rischio può essere coperto da una apposita polizza di Credito fornitore emessa dalla SACE spa*>> che insieme alla SIMEST spa, fanno parte in Italia del sistema di sostegno all'internazionalizzazione. Fte Trade Finance.

- Le *fair* cioè le fiere sono uno strumento di marketing per commercializzare i propri prodotti; promuovere e vendere il proprio brand su un mercato, incontrare la gente; creare relazioni con i produttori locali. Una fiera è come una esposizione di quello che si sa fare di meglio e di quello che c'è di meglio da offrire ; visitare una fiera permette di entrare in contatto con il meglio dell'innovazione; di apprezzare il modo di vivere delle comunità; approfondire la propria conoscenza di una determinata cultura oppure un determinato mercato. Iniziare una strategia di internazionalizzazione facendo conoscere all'estero il proprio prodotto prima di entrare sul detto mercato.

“ La partecipazione delle aziende italiane ad eventi fieristici può essere pianificata anche con il supporto Centri Esteri e Aziende Speciali delle Camere di Commercio o ancora di un consorzio all'esportazione a cui si aderisce. È possibile, quindi, a costi più contenuti, partecipare collettivamente alle fiere e beneficiare dei servizi e del supporto offerto da tali enti e organizzazioni. Tutti gli aspetti tecnici ed organizzativi legati alla manifestazione (tra cui i rapporti con l'ente fieristico, l'allestimento degli stand o la fornitura delle hostess, per esempio) vengono curati direttamente dai soggetti organizzatori che assicurano, in questo modo, anche la visibilità dell'intero territorio” Fonte: **Centro Servizi per le imprese. Camera di Commercio Cagliari.**

6.4- Alcune proposte operative per entrare nei nuovi mercati

Una volta selezionato il mercato, l'impresa deve attuare una strategia che le permette di entrare e di posizionare il suo prodotto. Le modalità di entrata, attraverso le quali l'impresa può accedere ad un determinato mercato estero, vengono normalmente ricondotte a tre (Valdani e Bertoli, 2010): *esportazione*, *collaborazione* con uno o più collaboratori locali oppure *insediamento di tipo produttivo*. Nel quadro di questo lavoro, non si analizzerà le diverse modalità citate sopra ma si limiterà a proporre delle strategie di promozione e di crescita nei mercati esteri in rapporto al database.

- Così una delle strategie che si propone alle imprese è l'accesso ai mercati attraverso le fiere dove, le imprese potranno entrare in contatto con la domanda, trovare partner commerciali, promuovere i loro prodotti. Per ogni industria, il database mette a disposizione delle imprese, un insieme di eventi fieristici direttamente consultabili.

- La seconda modalità che le imprese potranno usare per entrare nei mercati- sempre in collegamento con il database- è la partecipazione a programmi di incubazione aziendale, nel quale, potranno essere aiutate: ad incontrare la domanda, a trovare i business partner e la forza lavoro qualificata.

- Una impresa che si apre all'estero attraverso l'export, per esempio potrebbe coprirsi dai diversi rischi attraverso le compagnie di assicurazione e le banche che tutelano le imprese dal rischio paese e dal rischio di mancato pagamento di credito.

- Un'altra modalità per affrontare i mercati esteri è la costruzione di una rete d'impresa per aumentare le dimensioni dell'impresa e andare all'estero più grande e più forte. Ma questa strategia richiede la collaborazione di tutti i membri della rete per garantire il suo successo; devono essere consapevoli che insieme riducono il rischio e le spese, che doveva supportare la singola azienda. Solo che sorge a volte il problema dello strumento

giuridico da applicare nei contratti di rete : diritto nazionale oppure diritto internazionale? Questo problema può essere affrontata insieme ad uno studio legale specializzato nelle materie di contrattualistica internazionale. Come ad esempio lo studio *Gerhart Gostner & Partner* di Bolzano.

Proporre un prodotto sui mercati esteri oppure creare uno stabilimento produttivo all'estero attraverso contratti di rete, è incoraggiato anche dalle normative provinciale a favore dell'export. Per esempio, la riforma della l. 6/1999 in Provincia Autonoma di Trento e l'art. 24novies, dispone: «1. Allo scopo di sostenere le aggregazioni tra imprese, anche transregionali e transnazionali, sono concesse agevolazioni per promuovere la stipulazione di contratti di rete, come definiti dall'articolo 3, comma 4-ter, del decreto-legge n. 5 del 2009, convertito dalla legge n. 33 del 2009. (...)»>>

Lo schema sotto rappresentato è stato estratto da una pubblicazione della Luiss Guido Carli (Luiss_Strategia di entrata nei mercati esteri P 12) che rintraccia tutte le modalità di ingresso nei nuovi mercati con 2 rispettivi indirizzi di partenza: produzione nel paese di origine e produzione nei paesi esteri. Analizzare accuratamente i singoli elementi costituisce l'oggetto di tutto un altro progetto di ricerca. E visto che nella nostra non si è approfondito queste modalità , ma che si è proposto altre collegate al database e non solo, introdurre questo schema strategico nel lavoro, ci sembra doveroso in quanto completa il panorama di scelte, che potranno interessare l'imprenditore nell'impostare le sue

strategiche:

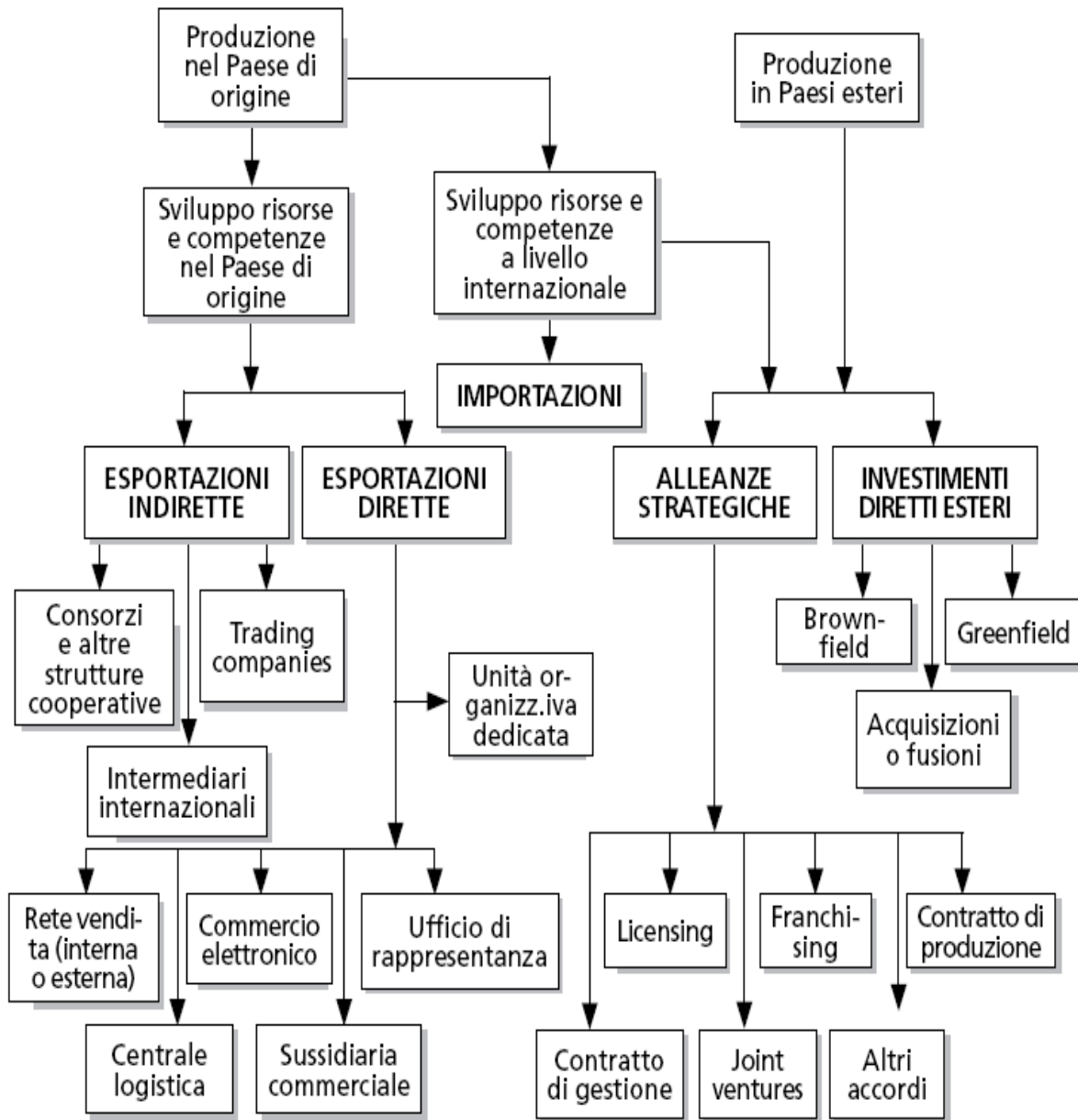


Fig4-Diverse modalità di entrata in un mercato

Conclusione

Lo studio realizzato ha permesso, attraverso l'analisi dei flussi degli Investimenti Diretti Esteri, di identificare i paesi/le aree geografiche che attraggono di più gli investitori e totalizzano il più grande ammontare di investimento diretti esteri. La ricerca si è poi interessata alle ragioni che influenzano determinati investimenti, al perché, le imprese scelgono di investire in un paese anzi che in un altro, e ai diversi ostacoli di carattere: informativi, culturali, settoriali, istituzionali, legati alle caratteristiche dell'impresa, del prodotto, e della domanda che incontrano sia nella scelta del paese sia nell'avvicinare i mercati. Tutte le barriere all'internazionalizzazione d'impresa non sono paritarie; alcuni sono più rilevante di altri e impattano in modo diverso sulle scelte degli imprenditori. Impresa con manager più preparati tendono ad essere più portate ad andare all'estero rispetto a quelli con manager meno formati e informati. Ma la crescita dimensionale delle imprese rimane una necessità stringente se vogliono continuare a fare profitti e ad esistere.

Questi ostacoli e necessità vengono sottolineati in questo estratto del discorso del *CEO FIAT-CHRYSLER, S. Marchionne*: *'Fare business a livello globale è uno sport di contatto. Quando arrivi sul campo da gioco, trovi concorrenti che stanno già vendendo quel tipo di prodotto quel tipo ai tuoi potenziali clienti, altri che stanno già offrendo quel tipo di servizio. Ma tutte le imprese, non solo quelle di grandi dimensioni, devono trovare il coraggio di andare oltre i confini di casa, se non vogliono restare fuori dalla partita'*.

Il capitolo sul BRIC, ha permesso di cogliere, non in modo esaustivo, i fattori macroeconomici che rendono questo gruppo di paesi particolarmente attraente, e di mettere in luce le motivazioni che spingono le imprese a preferire questo gruppo di paesi rispetto ad altri. Motivazioni che sono venute, poi a confermare le analisi condotte prima.

L' internazionalizzazione d'impresa si rivela essere un passo non facile da compiere, ma necessario, che va fatto tenendo conto anche della responsabilità sociale che ha l'impresa verso il paese di origine, delle strategie da mettere in atto per aumentare il margine operativo all'estero, e delle difficoltà/facilità di trovare all'estero una mano

d'opera in grado di replicare lo stesso valore di quello creato dall'impresa quando produce nello stabilimento di origine.

Per esempio *‘la produzione nella Provincia di Fermo è orientata per circa l'85% alla fascia medio-alta ed alta del mercato delle scarpe. Sono presenti anche diverse Pmi che operano nei settori di supporto e che producono macchine per l'industria delle pelli, cuoio e calzature’* fte:**Osservatorio Nazionale Distretti Italiani**. Una tale caratteristica lascia intravedere la presenza di economie di scopo e di risparmio di costi.

La ricerca si è poi focalizzata brevemente sulle diverse modalità di ingresso nei mercati esteri, in generale collegate ad alcune macro voci del database.

Infine, un aspetto molto rilevante della ricerca è stato di proporre un database come sostegno informativo per il processo di internazionalizzazione delle PMI delle zone Alpine.

EMID: *Emerging Market Intelligence Database*, è un database informativo *low cost*, fatto in collaborazione con il Fast Forward Advisors di Bolzano. Il concetto del *low cost* qui utilizzato, si riferisce al risparmio di tempo e di risorse che le singole imprese dovrebbero raggruppare per la coleta e la selezione degli informazioni proposte nel progetto. Come accennato nella premessa, il database verrà completato per i mercati: Brasile, Russia, India e poi presentato alle Camere di Commercio per essere messo a disposizione delle imprese.

Bibliografia

- AA.VV.(2009). *“Trade finance”*. Milano, Il Sole 24 Ore.
- *“Andarsene per continuare a crescere.”* a cura di GIUSEPPE TATTARA, GIANCARLO CORÒ, MARIO VOLPE
- B. DAVID, D. DAVID, S. MARK(dicembre 2001) : *“Economia dell’industria e strategie d’impresa”*, editore: Utet Università.
- CAROLI MATTEO (2008). *“Economia e gestione delle imprese internazionali”*
Mc Graw Hill
- CHRISTOPHER A. BARTLETT, SUMANTRA GHOSHAL(1990) :*“Management globale. La soluzione transnazionale per la direzione d’impresa”*, Editore originale: Havard Business School Press.
- *“Delocalizzazione produttiva da problema a opportunità: il caso dell’Area fiorentina in una ricerca IRPET .”* a cura di STEFANO CASINI BENVENUTI E FRANCO ANGELI.
- *“Encyclopedia of Business and Finance”*(ed.2, Thomson Gale 2006)
- E. VALDANI, G. BERTOLI(2010) :*“ Mercati internazionali e marketing”*, terza edizione.
- HOFSTEDE, GEERT (1984). *Culture’s Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage.

• LYNNE PEPALL, D. J. RICHARD, G. NORMAN(2009): “ *Organizzazione Industriale.*” A cura di Giacomo Calzolari. McGraw-H

• S. BERNARDI(2001) :“*Marketing: nouvelles stratégies et techniques opérationnelles pour PME-PMF*” . EDITIONS DE VECCHI.

- Documentazione; Export Business School 2012, Unicredit.

Website consultati durante la ricerca:

- <http://unctad.org/en/Pages/Home.aspx>
- <http://www.mckinsey.com/insights/mgi>
- <http://www.bcg.com/>
- <http://www.goldmansachs.com/>
- <http://www.worldbank.org/>
- <http://www.imf.org/external/index.htm>
- <http://www.wto.org/>
- http://www.economist.com/?sa_campaign=econsubs/europe/subpage/imglink
- <http://www.weforum.org/>
- <http://www.eregulations.org/>
- <http://www.theiguides.org/>
- <http://www.globalintelligence.com/>
- <http://geert-hofstede.com/dimensions.html>
- <http://www.accenture.com/it-it/Pages/index.aspx>
- <http://www.globalideasbank.org/site/bank/>
- <http://www.worldvaluessurvey.org/>
- <http://www.internationalbusinesscenter.org/>
- <http://www.ice.gov.it/>
- <http://www.aifi.it/home.asp>

