

Perché le aziende venete devono puntare ai mercati asiatici?

Andrea Pontiggia; Tiziano Vescovi

Il titolo presenta una domanda che può suonare retorica, la cui risposta sembra non poter essere che positiva. Alcuni osservatori mostrano come il processo sia simmetrico: anche le aziende asiatiche, infatti, guardano con interesse in mercati europei. Altri ci ricordano che oggi non si può prescindere in molti settori dalle dinamiche competitive e di mercato generate dalle economie dei Paesi asiatici. Non è una novità, certamente, e anche i più distratti si sono resi conto della trasformazione che nell'ultimo decennio ha interessato il rapporto tra i sistemi economici sovranazionali e le potenzialità di sviluppo competitivo delle aziende. Le imprese sembrano aver progressivamente perso un riferimento stretto di localizzazione. Ne è testimonianza recente il dibattito sulla globalizzazione dei mercati e delle aziende. Ciò che appariva una scelta limitata ad alcuni *players* (grandi aziende e gruppi multinazionali) che per dimensione e vocazione sembravano essere gli attori unici di questi progetti di espansione, oggi è il terreno di confronto anche delle aziende di minori dimensioni. Aziende che per storia e per vocazione avevano fatto del radicamento nel territorio un fattore distintivo si trovano a dover fare un passo, diremmo un salto, nella competizione internazionale. Non sembra quasi più una scelta possibile, ma piuttosto una sorta di 'obbligo' strategico per la stessa sopravvivenza dell'azienda. Senza rievocare questi scenari un po' apocalittici da fine di un periodo, o conclusione di un percorso secolare, resta tra le possibili (e spesso imposte) alternative di sviluppo e di consolidamento. In fondo i mercati asiatici, pur nelle loro profonde differenze, possono rappresentare un'opportunità offerta alle aziende venete. In una frase: anche se non ci sentiamo cittadini del mondo, nostro malgrado lo siamo già! Ed è proprio questo il senso del nostro contributo: capire in che cosa consiste per le aziende italiane e venete essere diventate internazionali, anche quando forse non ne abbiamo compreso fino in fondo le implicazioni. Più abbiamo costruito una realtà locale, più corriamo il rischio di costruirci una visione limitata e miope. Traiettorie di evoluzione che dovrebbero, più che intimorirci, alimentare la ricerca di nuove soluzioni; la ricerca di nuovi modi di affrontare i cambiamenti in atto sono il terreno oggi più che mai di valutazione delle capacità imprenditoriali.

2. Un quadro di riferimento: alcune delle sfide possibili e impossibili.

Attualità. Da tempo il tema dell'internazionalizzazione è tornato prepotentemente nell'agenda del management delle aziende italiane. I motivi che stanno alla base di questo rinnovato interesse sono svariati e altrettanto differenziate sono le opinioni in merito alle possibili scelte che le aziende oggi possono compiere al fine di assicurare una crescente presenza sui mercati internazionali. In questa situazione, che potremmo definire per semplicità estremamente dinamica e fluida, si aggiunge una crescente complessità derivante dal quadro delle relazioni internazionali. È facile rilevare come l'attuale situazione si caratterizzi per la non conclusa ricerca di un equilibrio tra i nuovi poli, i nuovi poteri, i nuovi *players* della scena internazionale. L'incertezza che ne deriva ci riguarda tutti. Concerne le aziende emergenti che devono decidere dove e come investire, i soggetti istituzionali che devono predisporre le linee politiche a sostegno dell'espansione economica, fino ad arrivare ai singoli soggetti che devono compiere delle scelte individuali. Se viviamo in tempi interessanti e di forte cambiamento una ragione evidente è data dal processo di aggiustamento tra economie sviluppate, economie emergenti ed economie ancora in via di sviluppo.

Incertezza. In fondo è proprio in questi momenti che si misura la capacità di innovazione e l'abilità imprenditoriale. Momenti nei quali i fattori che più volte abbiamo ritenuto essere distintivi del nostro sviluppo

economico, come ad esempio la creatività e la forte flessibilità delle nostre aziende, finiscono per mostrare i loro limiti. Crediamo che qualsiasi atteggiamento di rifiuto o di chiusura rispetto alle complesse dinamiche internazionali sia foriero di risultati negativi che potranno segnare lo sviluppo del nostro Paese negli anni a venire. Siamo convinti che l'unica soluzione sia remare più forte della corrente, accelerare alcune dinamiche di trasformazione e assicurare un differenziale competitivo rispetto ai nostri concorrenti. In fondo l'essenza delle politiche e delle strategie di internazionalizzazione è l'azione. L'azione concreta è il tema del nostro contributo.

Storia tra presente e futuro. Se da un lato riconosciamo che alcune scelte internazionali sono state dettate dalla razionalità, non dobbiamo neppure dimenticare che sono figlie di un tempo, di una tradizione e di una storia. I tempi cambiano, le storie si trasformano, le tradizioni si arricchiscono, le scelte sono diverse.

Tanti significati diversi. La parola internazionalizzazione assume oggi significati profondamente diversi, tutti però legati dall'esigenza di mantenere un alto tasso di crescita di sviluppo delle nostre aziende. La stessa competitività oggi dipende sempre di più dalla capacità di perseguire una vocazione internazionale. Gli scenari economici lontani da quelli domestici sono oggi una sorta di cartina di tornasole, per verificare la qualità del nostro sistema di imprese. Se da un lato è evidente quanto pericoloso sia attardarsi nelle decisioni di internazionalizzazione, dall'altro non meno importante è comprendere come approcciare le aree economiche in crescita. Sebbene l'Asia sia caratterizzata da forti differenze economiche e culturali, resta forte la necessità di creare e di realizzare una nuova internazionalizzazione.

Sarebbe miope non riconoscere che accanto alle logiche conosciute e consolidate si aprono spazi di innovazione tutti da esplorare. In sintesi, le scelte di internazionalizzazione sono un terreno sul quale testare, provare, sperimentare nuovi modelli d'impresa, e sono un forte motore di rinnovamento di un sistema di imprese.

L'internazionalità, come espressione della nostra capacità di agire in contesti più ampi rispetto al passato, riguarda non solo le scelte strategiche, ma soprattutto il nostro comportamento.

Per comprendere la portata e le conseguenze dei modelli di internazionalizzazione emergenti, dobbiamo in primo luogo esplorare le ragioni e le motivazioni che ci spingono nel percorso di internazionalizzazione. E come spesso accade per tutto ciò che è incerto, incontriamo due categorie di motivazioni: la prima raccoglie gli obiettivi evidenti e riconosciuti, la seconda quelli celati e nascosti. Questa seconda appare non meno vincolante della prima e non meno generatrice di innovazione. È la stessa natura celata e non dichiarata che rende alcune scelte di internazionalizzazione il risultato dell'azione imprenditoriale, dell'assunzione di un rischio, di un agire determinato. Ci sono ragioni che a priori non appaiono evidenti e che emergono passo dopo passo nel processo di apprendimento derivante dallo sforzo di internazionalizzazione. Emergono con il consolidarsi delle esperienze e fanno comprendere il perché di alcune scelte. Le differenti sensibilità e i differenti approcci seguiti danno poi un'idea della varietà e della ricchezza dei percorsi di internazionalizzazione.

3. Le motivazioni evidenti.

A rischio di risultare banali, proprio perché evidenti, le motivazioni più naturali di un'impresa per raggiungere i mercati asiatici sono riassumibili nei punti seguenti.

Innanzitutto le dimensioni e il tasso di crescita dei mercati, dove Cina e India emergono come giganti, seppure a diverse velocità, ma occorre considerare anche Indonesia e Vietnam come Paesi emergenti e comunque potenzialmente grandi. Vi sono poi realtà più consolidate come il Giappone e la Corea, che comunque, pur non presentando gli stessi tassi di crescita di altri, sono rilevanti.

L'aspirazione ai modelli di consumo occidentali, che pone le produzioni eccellenti delle imprese italiane in posizione di vantaggio sia a causa della qualità funzionale, sia di quella emozionale e di immagine che marche e prodotti italiani rappresentano in molti settori.

Il costo del lavoro e la disponibilità di risorse umane per le attività di produzione, che consentono di ottenere efficienze di costo su prodotti destinati a quei mercati e a mercati di loro prossimità. In alcuni casi, seppur per periodi limitati di tempo, tali vantaggi di costo possono essere utilizzati anche su mercati globali.

Possibilità di investimenti *greenfield*, che consentono di partire senza vincoli preesistenti, seguendo modalità di investimento e realizzazione di impianti e attività di business, spesso agevolati da politiche di marketing territoriale, che non devono soffrire di limiti dovuti a decisioni e scelte precedenti.

Accesso a condizioni di business favorevoli, come ad esempio una ridotta tassazione, vantaggi di costo delle risorse, facilità di investimento, accesso agevolato a risorse finanziarie, umane, energetiche ecc. Ciò avviene perché i governi dei Paesi emergenti desiderano attrarre investimenti, soprattutto in aree che devono essere sviluppate.

Ingresso facilitato in nuovi mercati, trainati da clienti esistenti che si stabiliscono in tali mercati e richiedono ai fornitori di fare altrettanto per ragioni di qualità, efficienza e di semplificazione della fornitura. Ciò avviene soprattutto per le imprese B2B produttrici di componenti e di impianti per imprese più grandi.

Queste motivazioni sono in gran parte note e comprensibili, poiché sono aspetti diffusi e presenti già in altri mercati e in diverse epoche, ogni qualvolta un nuovo Paese si affaccia sulla scena dello sviluppo economico. Diventa forse più interessante cercare di analizzare i motivi meno evidenti, ma forse per questo più interessanti, perché incidono su fattori che hanno un valore strategico meno imitabile o utilizzabile in modo comune e allargato da molte imprese, come quelli elencate in precedenza, che finiscono spesso per non costituire un vantaggio competitivo.

4. Le motivazioni non evidenti.

Le motivazioni celate e meno evidenti riguardano e intrecciano il mercato e le persone, derivano da una situazione comune alle motivazioni evidenti, ma percorrono strade inattese e impercettibili, procurando però trasformazioni profonde e cambiamenti culturali nell'impresa.

Le motivazioni meno evidenti che intervengono nelle strategie di mercato riguardano quattro opportunità di ripensamento strategico: percepire diversamente il mercato e i suoi comportamenti; riformulare le politiche di marca; ricostruire le dimensioni di valore per il cliente; appropriarsi di un motore di innovazione strategica. Vi sono innanzitutto almeno tre ragioni straordinarie per un'impresa nell'andare verso i mercati asiatici, in particolare faremo riferimento più spesso al mercato della Cina come emblematico e perché rappresenta un caso di interesse generale: la rilevanza del mercato nel quadro mondiale e le sue enormi dimensioni; la velocità di cambiamento e l'evoluzione senza paragoni; la distanza culturale esistente con l'Italia. Queste tre ragioni nascondono alcuni vantaggi che a prima vista non sempre sono evidenti, ma che rappresentano originali opportunità per le piccole e medie imprese (PMI), che non si trovano altrove e che possono produrre una significativa evoluzione innovativa dell'impresa. Queste tre ragioni portano con sé, infatti, tre paradossi da risolvere e su cui riflettere: il paradosso della dimensione: le piccole imprese devono fare i conti con un grande mercato in condizioni di scarsità di risorse e con grandi difficoltà a essere protagoniste; il paradosso del tempo: i cinesi sembrano lenti, ma la Cina risulta veloce; il paradosso della cultura: i comportamenti sono frutto di etnocentrismi indifferenti che devono trovare la forza di incontrarsi e comprendersi.

I mercati del futuro sono grandi: questa è la condizione caratteristica dei BRICs (Brasile, Russia, India e Cina), ma anche gli altri mercati emergenti (ad esempio Vietnam, Indonesia, Nigeria), che presentano in genere dimensioni, in termini di popolazione e potenziale, notevolmente maggiori di quelle italiane. Per le PMI non è facile trovare una strategia corretta per un grande mercato, soprattutto per la limitata estensione delle risorse cui poter fare ricorso. Questa è però una sfida che si deve accogliere e vincere se non si vuole essere estromessi dal mercato. Ciò richiede nuove strategie e nuovi modelli di business, centrati su costruzioni di partnership, che è necessario affrontare. In questo senso la Cina è uno straordinario banco di prova per le strategie di accesso ai mercati del futuro.

Se concludere un accordo con un cliente o un partner cinese è un'operazione lunga e faticosa, in cui i tempi sembrano essere veloci, ma la cui conclusione finisce per allontanarsi e avvicinarsi continuamente seguendo un moto circolare in cui si finisce col ritrovarsi all'inizio credendo di essere arrivati alla fine, la Cina corre veloce. Il mercato, la società, i comportamenti, così come le infrastrutture, hanno velocità e tempi impensabili in Europa. Sei mesi possono rappresentare un'era per il mercato e la tempestività è una condizione necessaria per il successo. Ciò significa che il mercato asiatico deve essere costantemente monitorato e da vicino, ma anche che le PMI, nella loro agilità, capacità di adattamento e velocità di risposta, hanno armi competitive importanti in grado di attenuare gli svantaggi della piccola dimensione.

Dal punto di vista della comprensione reciproca, dell'analisi dei comportamenti di acquisto e, più in generale, di business, dei riferimenti valoriali e delle relazioni, Cina e Italia e, si può anche dire, Estremo Oriente e Occidente, si sono ignorati per millenni e lo hanno rifatto dal dopoguerra agli anni Novanta. Questa condizione ha comportato un'autonomia culturale che non è stata contrapposizione, ma indifferenza. Ciò ha costruito due percorsi culturali che si sono incrociati solo raramente e che hanno dato vita a due modelli sociali lontani fra loro. Dal punto di vista del mercato ciò significa che le modalità di acquisto, le misure del valore, i comportamenti d'uso dei prodotti, la diffusione di intere categorie di prodotto sono diversi. Improvvisamente l'apertura della Cina ha creato le condizioni per l'incontro di culture che si sono sviluppate su binari divergenti, la cui combinazione genera nuove logiche reciprocamente influenti e motori di cambiamento. L'Occidente ha cambiato l'Estremo Oriente e l'Estremo Oriente sta cambiando l'Occidente; rimanere estranei a questi fenomeni per un'impresa significa restare marginali rispetto ai grandi cambiamenti che stanno avvenendo nel business.

L'esperienza cinese per le imprese rappresenta sovente un salutare shock su diversi piani, che aiuta, diremmo quasi costringe, la crescita verso una compiuta internazionalizzazione. Questo perché i mercati asiatici, e la Cina in particolare, pongono l'azienda di fronte a una profonda diversità culturale, che si traduce nei comportamenti di business da un lato e in comportamenti di consumo dall'altro. In questo senso l'*home market* Italia non può essere il punto di riferimento assoluto per le scelte e le valutazioni manageriali, in particolare per le modalità di uso dei prodotti, così come per la diversa competenza dei consumatori. Ad esempio, l'uso dei dolci da parte del consumatore cinese è profondamente diverso da quello abituale in Italia, trattandosi di prodotti in qualche modo 'esotici' e appartenenti alla categoria *luxury*, come è il caso del gelato Häagen Dazs, che quindi richiede un'ambientazione del punto vendita e un livello di servizio coerenti con tale posizionamento. Ancora, la percezione del vino come prodotto innovativo e occidentale non può essere paragonata a quella di un mercato competente come quello europeo e italiano in particolare, essendo necessari molti anni a una diffusione della conoscenza di base nel consumatore, che tende a sfavorire prodotti ottimi ma scarsamente noti o con limitata notorietà e immagine globale, come il vino italiano rispetto a quello francese. La presenza sui grandi mercati asiatici costringe a pensare diversamente e questo offre una sorprendente occasione per acquisire competenze di internazionalizzazione, che risultano valide per l'approccio ad altri mercati internazionali, non solo dell'Estremo Oriente. La Cina permette di sperimentare nuovi modelli di business che in mercati consolidati sarebbe più difficile e rischioso attuare, per la natura della sua rapida evoluzione e per l'assenza di consolidate strutture di mercato, che tendono a frenare ogni innovazione e perfino evoluzione. Infatti, mentre l'impresa trova vita nell'innovazione, le strutture distributive e di mercato consolidate, intimorite da una possibile perdita di posizione, temono ogni cambiamento. Nei mercati asiatici emergenti idee nuove e diverse possono essere testate e sviluppate in modelli di business innovativi, poiché non vengono messi a rischio solidi modelli esistenti.

Un ulteriore aspetto riguarda l'identità di branding sul prodotto e sul mercato. Essere su mercati del tutto nuovi, senza vissuti consolidati e con un'incerta o assente immagine del Paese d'origine dei prodotti, rende necessario ripensare alla marca, al suo posizionamento, ai suoi valori. Tutto quello che si è dato per scontato nei mercati tradizionali non lo è più, si crea un'opportunità per riconsiderare la politica di marca e ricostruirne l'identità. Si trovano nuove forme di diffusione di notorietà e di valore, adatte a grandi mercati in esplosione tecnologica, che possono essere utilizzate in altri Paesi attraverso processi di innovazione a cui non si sarebbe mai ricorsi nei mercati tradizionali. È necessario centrare la comunicazione aziendale sullo *storytelling* più che su forme

classiche, per poter far conoscere e non solo ricordare marca, prodotto e impresa. Sono modalità che stanno diventando sempre più importanti in generale e che quindi vanno apprese e utilizzate in aree di prova.

Il concetto stesso di valore va ricostruito, la sua percezione si deve riconfigurare, ciò consente di innovare le proprie strategie di branding e di marketing in generale. In questi mercati, ad esempio, l'uso del web è più accentuato, esplosivo e non conosce gli attriti dei mercati consueti. Divengono perciò un luogo di apprendimento e di test su ipotesi che saranno realizzabili solo nel futuro nei Paesi di normale presenza.

In conclusione, l'ingresso nei nuovi mercati asiatici rappresenta un'opportunità unica di spinta all'innovazione del proprio modello di mercato e, più in generale, del proprio modello di business, che non è possibile nei mercati di normale attività a causa dei vincoli conservatori che questi presentano. Questa operazione si può definire *mirroring back*, cioè di riflesso di ritorno rispetto a quanto si è trovato e sperimentato, a quanto di questo può essere utilizzato per creare innovazione strategica. Il *mirroring back* si estrinseca nelle strategie di branding, nelle strategie di prodotto, nella valutazione del valore del prodotto, nella crescita di cultura internazionale: tutte esperienze che si possono spendere in modo innovativo in altri mercati, creando nuove fonti di competitività per l'azienda.

5. Organizzare la rinnovata internazionalizzazione.

Come organizzarsi per l'internazionalizzazione? Si potrebbe liquidare la questione dicendo che è tema di sensibilità o che è il risultato di un percorso di sviluppo, o ancora che è frutto dell'ambizione di crescita, o delle difficoltà dei mercati domestici. L'organizzare è in essenza la costruzione di una struttura, di un sistema di processi e di sistemi finalizzata alla realizzazione, o a facilitare la realizzazione, di comportamenti richiesti. In primo luogo dobbiamo domandarci quali risorse umane sono necessarie e quindi quali sono i profili richiesti alle persone che devono progettare le strategie e gestire le linee di internazionalizzazione. In termini pratici significa affrontare la gestione del personale, in senso molto lato, per supportare le linee di sviluppo nei mercati non domestici. L'Asia è un mercato che, pur con le differenze ricordate nei diversi contributi di questo lavoro, è segnato da un significativo tasso di sviluppo in molti settori, cui si accompagna un'evoluzione molto rapida del mercato del lavoro. La visione ancorata alle logiche di delocalizzazione produttiva sta subendo profonde e soprattutto molto rapide trasformazioni. Così come la qualità del capitale umano è rapidamente cresciuto, contribuendo a una ridistribuzione delle risorse produttive tra Paesi. Ad esempio, abbiamo assistito a una sensibile variazione dei vantaggi in precedenza generati dal basso costo del lavoro e dalla disponibilità di una vasta manodopera verso una crescente competizione sul mercato del lavoro, con effetti di rapido incremento dei costi del personale. Allo stesso modo si è assistito a un incremento nella disponibilità di profili con elevate competenze e alla concentrazione in alcune aree di personale con esperienza consolidata, che costituisce un'offerta di lavoro globale. Per molti versi l'osservatore europeo rimane stupito dalla rapidità di questi cambiamenti, quindi dalla necessità di un presidio attento e continuo, sia delle logiche di gestione del personale sia della normativa che regola i rapporti di lavoro.

Sarebbe però parziale considerare le economie asiatiche solo come mercati di sbocco. Esse rappresentano un insieme di condizioni per l'espansione e la crescita diretta delle aziende.

Se ci concentriamo sulle necessità strategiche di sviluppo e di crescita rispetto a una logica di sopravvivenza e di consolidamento si deve tener conto di tre aspetti, tra i molti, che meritano particolare attenzione gestionale e imprenditoriale: le politiche di gestione del personale, le strategie organizzative e da ultimo il management 'transculturale' e 'interculturale'. Di seguito affrontiamo queste tre aree di intervento e di decisione per il management impegnato nella realizzazione di una strategia di internazionalizzazione nei grandi mercati asiatici.

Il primo aspetto riguarda le politiche di gestione del personale. Spesso questo è uno dei primi ostacoli che si pongono ed è anche una delle questioni che hanno un maggiore impatto economico sulla fattibilità e sulla sostenibilità degli investimenti. In particolare, i temi critici riguardano la selezione e la scelta del personale, la formazione e la valutazione delle competenze e delle attitudini richieste e i profili di conoscenze necessarie. Dalle esperienze raccolte e dalle analisi svolte di singoli casi aziendali emerge come il governo del personale

nelle strategie di internazionalizzazione tendeva a limitarsi alla gestione degli *expatriates* e degli alti potenziali eventualmente coinvolti.

In passato nelle aziende di minori dimensioni ciò ha significato spesso il coinvolgimento di persone di 'fiducia' e fortemente fidelizzate con l'azienda, dove la relazione personale con l'imprenditore e con l'alta direzione era considerata una priorità, anche alla luce dell'incertezza dei mercati e della limitata conoscenza delle potenzialità offerte. Da questo primo approccio si è passati a preferire personale dedicato all'internazionalizzazione e con esperienza diretta nei mercati interessati dalle strategie di sviluppo. Genericamente si sono selezionati profili caratterizzati da conoscenza diretta e da esperienza gestionale consolidata nei Paesi esteri. L'elemento di novità emerso negli ultimi anni segna un riorientamento delle politiche di selezione interna ed esterna del personale coerente con un set di competenze più ampio rispetto al passato, dove alle competenze gestionali si affiancano capacità approfondite di lettura e di interpretazione delle economie e delle società emergenti. Coerentemente con un cambiamento degli obiettivi delle aziende e con uno scenario profondamente mutato, l'esigenza diventa di trovare per le posizioni manageriali un personale capace di cogliere opportunità che nascono dall'integrazione tra le scelte compiute nei mercati domestici e i cosiddetti *second markets*, dove la disponibilità di capitale umano qualificato è sensibilmente cresciuta e dove le differenze in termini di competenze tendono ad assottigliarsi. Ancora, proprio sul fronte della gestione del personale non dobbiamo trascurare che da almeno un decennio le politiche e le prassi applicate tendono a convergere tra differenti nazioni. La nozione di «globale» tende (anche se a velocità differenti per ciascun Paese) a investire anche le scelte e le logiche di governo delle persone. Le attese, i bisogni, l'evoluzione dell'offerta di lavoro nei vari segmenti sembra procedere verso una linea di maggiore omogeneità. Ciò nel breve periodo non significa cancellare le differenze culturali; per contro, le rende anche più critiche. Se prima tali distinzioni erano nette e quindi facilmente identificabili, la prospettiva attuale è molto più sfumata.

Un secondo aspetto della gestione del personale si riferisce all'assetto istituzionale e normativo di regolazione dei rapporti di lavoro. Le differenze sono significative e soprattutto richiedono in molti Paesi dell'Asia una profonda conoscenza del quadro di leggi e di regolamenti e dei contenuti degli accordi e dei contratti di lavoro. Resta una parte importante relativa alle consuetudini in essere e ai diversi meccanismi (formalizzati e non) di accesso e di gestione dei flussi di personale con il mercato del lavoro locale. Rilevanti sono anche in questo caso i cambiamenti in atto nei diversi Paesi nell'elaborazione delle forme di lavoro, degli orari, delle retribuzioni e delle relazioni sindacali. La conoscenza approfondita di questi temi è condizione essenziale per evitare conseguenze impreviste e per valutare le possibili alternative di contratto di lavoro e i differenziali di costo del personale. L'analisi dell'evoluzione normativa, insieme a un'attenta comprensione delle dinamiche demografiche e sociali, forniscono importanti chiarimenti sulle opportunità offerte dai mercati del lavoro locali e sulle dinamiche di 'globalizzazione' dell'offerta e della domanda di lavoro.

Come si è già accennato, gli scenari competitivi, per effetto del ribilanciamento delle economie asiatiche rispetto a quelle europee, enfatizza alcune scelte di strategia organizzativa, ossia di disegno delle strutture e dei sistemi e dei processi organizzativi. Per semplicità possiamo riprendere due delle opzioni maggiormente diffuse nelle modalità di internazionalizzazione: replicazione o adattamento del modello di business. Nel primo caso, l'internazionalizzazione segue una traiettoria che porta a implementare le logiche, le soluzioni e i modelli consolidati in nuovi mercati e contesti. In termini organizzativi significa riprodurre gli assetti organizzativi e le procedure esistenti senza enfatizzare alcuna azione di aggiustamento, che per contro costituisce la caratteristica della seconda linea di sviluppo. In questo caso l'adattamento mira a modificare le logiche organizzative ai diversi contesti, sottolineando i diversi bisogni. L'intervento che qui per semplicità consideriamo solo organizzativo in realtà è più ampio e comprende tutte le principali componenti del modello di business.

Le evidenze e le osservazioni delle ricerche indicano come spesso ci sia una sorta di sequenza tra replicazione e adattamento: l'ingresso in un mercato avviene tramite una riproduzione che, successivamente, per effetto delle specificità di contesto e di mercato può richiedere un adattamento del modello di business. Questo primo livello di apprendimento può seguire un effetto (*mirroring back*) di ulteriore apprendimento, che modifica il modello di business originario adottato nei mercati domestici e consolidati. Tale effetto richiede una capacità

di risposta e di flessibilità operativa e strategica, poiché non solo le soluzioni organizzative devono essere in grado di adattarsi alle mutate condizioni imposte dai mercati internazionali, ma devono assicurare che quanto appreso dal confronto competitivo internazionale possa incidere sulle soluzioni organizzative realizzate nelle strutture domestiche, in una sorta di reciproco aggiustamento tra mercati domestici e mercati asiatici. In questo senso l'esposizione internazionale può modificare il modello di business a vari livelli e stimolare i processi di creazione di valore anche nei mercati tradizionali.

Da ultimo, merita un richiamo una terza area di attenzione per il management: la gestione delle dimensioni interculturali poste dagli investimenti nei Paesi asiatici emergenti. L'internazionalizzazione da sempre pone dei quesiti sulle differenze culturali. Differenze che si riverberano in modo molto chiaro sia sulle scelte di marketing come accennato in precedenza, sia sulle decisioni in merito al tipo di investimento da realizzare (export, investimenti diretti esteri e joint venture). È del tutto evidente che la fattibilità e la sostenibilità organizzativa dell'internazionalizzazione scontano la capacità di gestire una dimensione multiculturale. L'integrazione è un punto delicato delle politiche del personale, condizione necessaria per il raggiungimento degli obiettivi aziendali. L'assenza di azioni di gestione del personale volte ad assicurare un allineamento culturale e il riconoscimento delle differenze è una delle cause che più volte emerge dalle ricerche come una delle barriere più forti, e uno degli ostacoli alla realizzazione delle strategie di presenza internazionale. Le esperienze dirette del management e le evidenze empiriche concordano nell'attribuire al management 'transculturale' un fattore che incide sull'insuccesso delle iniziative di sviluppo. Si deve però anche sottolineare come ci sia una condizione che opera sul successo: la capacità di leggere e interpretare le similarità culturali e valoriali nei diversi Paesi. In altre parole, la mancata comprensione delle differenze è una delle cause di insuccesso, mentre la conoscenza delle similarità agisce come fattore di successo, facilitatore dei processi di business. Anche in questo caso si registra nelle aziende che operano da tempo e con maggiore efficacia nei mercati internazionali una modalità di gestione del personale e dei mercati che si realizza proprio in forza di una compiuta e approfondita comprensione delle similarità, dei valori che uniscono, che costituiscono una base di reciproca integrazione. Il passaggio dalle differenze alle analogie nella gestione 'culturale' non è scontato e neppure semplice. Le resistenze e le difficoltà sono molto forti, anche per effetto di una tendenza verso un etnocentrismo e una eccessiva semplificazione che portano a rilevare le distinzioni piuttosto che le comunanze e che spingono a vedere la diversità culturale e di comportamento piuttosto che gli atteggiamenti condivisi.

Il complesso gioco di comprensione degli equilibri e dei focus culturali si realizza in una condivisione: la relazione tra Oriente e Occidente diventa sempre più reciproca. Le distanze culturali si assottigliano ma soprattutto si alimentano mutuamente. Mercati e persone vivono una realtà multicentrica sempre più interdipendente. Il risultato è un contesto multipolare e aperto.

In conclusione possiamo tratteggiare in un approccio emergente alcune delle linee generali dei processi di internazionalizzazione che le sfide poste dalla crescente presenza delle economie asiatiche suggeriscono che si allontana dalle pratiche consolidate. La tabella seguente (tab.1) riassume queste caratteristiche.

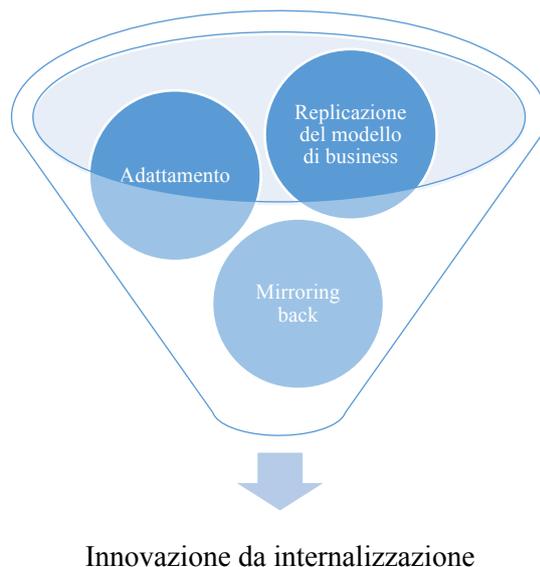
Tabella 1: Linee di evoluzione dell'approccio emergente.

Aree di interesse e di attenzione del management	Tendenze in atto
Gestione delle persone	Dalla divergenza e differenziazione delle politiche alla convergenza e integrazione delle prassi e delle azioni di gestione del personale
Quadro normativo	Lenta e progressiva convergenza in un processo 'a strappi' segnato da accelerazioni e rallentamenti del quadro normativo e istituzionale
Mercato del lavoro	Nuovi segmenti e crescita del capitale umano disponibile insieme ad un'evoluzione anche qualitativa dell'offerta e della domanda di lavoro
Focus del <i>cross-cultural management</i>	Dalle differenze alle similarità culturali e valoriali

6. Conclusioni.

A fronte di queste tendenze, si intravedono nuovi modelli di internazionalizzazione adottati dalle aziende. Logiche che sembrano superare il tradizionale paradosso «replicazione versus adattamento», nella direzione di un processo di apprendimento innescato dalla crescente esposizione internazionale.

Il processo di internazionalizzazione.



Dalle ricerche condotte emerge come gli effetti di *mirroring back*, che nelle prime fasi riguardano in modo prioritario il prodotto e il mercato, si estendono progressivamente alle altre componenti del modello di business. Questo effetto si propaga dai mercati emergenti fino a modificare il modello di business e organizzativo dei mercati di origine. Si realizza pertanto un effetto di apprendimento indotto dalle azioni di internazionalizzazione che, se realizzato, porta a riorientare, innovandolo, il modello di business iniziale sul fronte non solo della combinazione prodotto/servizio/mercato, ma anche nelle modalità organizzative. L'esposizione internazionale diventa quindi motore di ripensamento delle logiche e delle soluzioni competitive anche nei mercati domestici, attiva la ricerca di nuove forme d'organizzazione e contribuisce a rinnovare i modelli di business.

L'internazionalizzazione si deve accompagnare a un processo di apprendimento e quest'ultimo appare in tutta evidenza come uno dei motori profondi e sostanziali di innovazione. La vocazione internazionale, gli investimenti in nuovi mercati, il consolidamento commerciale, la presenza diretta nei Paesi dell'Asia appaiono oggi come uno stimolo 'esogeno' al rinnovamento del contesto imprenditoriale e aziendale del nostro Paese. Un'opportunità quindi da valutare e da cogliere nella sua ricchezza e varietà: là dove l'energia, la volontà imprenditoriale e le capacità organizzative interne non sono sufficienti, è l'evoluzione delle emergenti economie d'Asia che opera da stimolo e da acceleratore dell'innovazione del tessuto economico nazionale ed europeo. Puntare ai mercati asiatici significa portare in Occidente nuove idee e nuovi spunti da Oriente.