

# STRATEGIE D'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PMI E SUPPORTO PUBBLICO SU MERCATI EMERGENTI E AVANZATI: *L'ESPERIENZA CASA UMBRIA A SHANGHAI*

*di Ilaria Brocanello, Francesca Ceccacci*

## 1. Introduzione<sup>1</sup>

Le politiche pubbliche per il sostegno all'internazionalizzazione delle imprese hanno assunto una rilevanza strategica fondamentale per lo sviluppo economico di ciascun sistema-paese. Soprattutto in contesti territoriali nei quali le imprese di minori dimensioni rivestono un ruolo fondamentale nel tessuto economico, produttivo e sociale, emerge la necessità di un efficace coordinamento tra istituzioni, principalmente a livello regionale, e aziende.

Il presente lavoro rappresenta il frutto di una riflessione sull'importanza che, nel processo di internazionalizzazione delle imprese, riveste il territorio sia per le sue caratteristiche intrinseche sia per le attività svolte da parte delle autorità pubbliche che detengono la *governance* delle aree geo-economiche sotto esame (Lu e Beamish, 2002; Barczyk, 2007; Wright et al. 2007; Hodgkinson, 2008). La tesi che sosteniamo nel lavoro consiste nella necessità di strutturare – a parità di risorse – un sistema di supporto efficace alla base del quale vi sia un coordinamento costante tra attività promozionale, realizzata a livello centrale, e supporto degli Enti territoriali che tenga conto dei bisogni correnti delle imprese. Questa tesi muove dalla convinzione che i Policy Maker locali<sup>2</sup> hanno il potere di identificare e rendere concrete le priorità su cui far convergere le risorse pubbliche in materia di supporto all'internazionalizzazione, in forza della capillare conoscenza del territorio e delle imprese che in esso operano. Il lavoro ha come obiettivo l'analisi della relazione tra due fenomeni: il percorso individuale

---

<sup>1</sup> Ceccacci F. è autore dei seguenti paragrafi: introduzione, paragrafo 1.1 e 1.2, 4 e conclusioni; Brocanello I. è autore dei seguenti paragrafi: introduzione, paragrafo 1.3, 2, 3 e 4. Si ringrazia il Centro Estero Umbria ed in particolare il Direttore, Massimiliano Tremi, per la disponibilità ricevuta nella raccolta dei dati relativi al case study discusso nel paper.

<sup>2</sup> Con questo termine si vuole far riferimento agli Agenti Pubblici che, attraverso la realizzazione di interventi, contribuiscono ad aumentare il benessere sociale. Per quanto riguarda il tema oggetto del presente saggio, il riferimento è alla Regione e all'ICE, Ufficio Regionale dell'Umbria, che pianificano e realizzano annualmente le attività a supporto dei processi di internazionalizzazione delle imprese in Umbria.

di internazionalizzazione di un network di imprese e il supporto pubblico a tale percorso, attuato dalla Regione Umbria attraverso specifiche attività promozionali. Sulla base di tali premesse, il presente contributo propone l'analisi di un case study – Casa Umbria a Shanghai – volto a comprendere la relazione tra risorse presenti nel territorio (in termini di supporto pubblico all'internazionalizzazione) e risorse e competenze delle imprese nel percorso d'internazionalizzazione in mercati avanzati ed emergenti.

L'approccio teorico utilizzato nel lavoro è il Dynamic Capability Framework, con una visione che si lega sia al percorso d'internazionalizzazione delle PMI sia al supporto pubblico a tale processo, attraverso risorse e competenze innovative presenti nel territorio d'origine delle imprese. Dal punto di vista teorico, l'adozione di un approccio Dynamic Capability è giustificato nella necessità di colmare il gap di risorse innovative, attraverso progetti realizzati nel territorio da soggetti pubblici che supportano il processo di internazionalizzazione delle imprese. In particolare, la prospettiva del supporto pubblico in mercati emergenti ed avanzati – presentato nel lavoro di ricerca attraverso un case study, Casa Umbria Shanghai – può rivelarsi ricca di sviluppi nel campo d'indagine costituito dalle PMI. La ricerca si è orientata verso lo studio di un caso singolo giacché ritenuto di particolare significato ai fini dell'individuazione di possibili best practice, a supporto del percorso d'internazionalizzazione nelle aziende di minori dimensioni.

Il paper è strutturato distinguendo le seguenti tematiche. Nel primo paragrafo è esposta l'analisi della letteratura attraverso i temi di cui si occupa il lavoro di ricerca: i principali contributi teorici nell'ambito delle risorse e competenze delle imprese e i principali strumenti che strutturano il supporto pubblico all'internazionalizzazione delle imprese italiane; una *swot analysis* relativa agli strumenti a supporto dell'internazionalizzazione delle PMI italiane. Nel secondo paragrafo si è cercato di individuare i principali aspetti distintivi del mercato cinese. Nel terzo paragrafo è presentata la metodologia adottata per realizzare l'indagine empirica. Nel quarto paragrafo presentiamo il Progetto Casa Umbria Shanghai realizzato dal Centro Estero Umbria. Il paragrafo conclusivo propone alcune riflessioni riguardo alle implicazioni del supporto pubblico al processo d'internazionalizzazione delle PMI e alcune linee guida per le PMI che si relazionano con il percorso d'ingresso in mercati internazionali avanzati ed emergenti.

## **1. Background teorico**

### *1.1 Le risorse e competenze delle imprese nella letteratura manageriale e nelle teorie d'internazionalizzazione delle imprese*

Il dibattito che al termine dello scorso secolo ha caratterizzato lo studio delle strategie d'impresa costituisce, a nostro giudizio, un modello di analisi ancora attuale che contribuisce in modo determinante a evidenziare il ruolo delle risorse aziendali nel conseguimento di un vantaggio competitivo duraturo. L'azienda può e deve cercare in primo luogo in se stessa le forze per fronteggiare un ambiente costituito da poche opportunità e da molti rischi al fine di acquisire, o conservare, una posizione sul mercato che le possa garantire una prospettiva di sviluppo durevole. Queste considerazioni costituiscono il punto di partenza del lavoro che cerca di definire il ruolo delle risorse aziendali nel posizionamento dell'impresa all'interno dei mercati di riferimento.

La teoria dell'impresa come insieme di risorse, rappresenta uno strumento molto utile per cogliere i legami tra scelte strategiche, competenze e vantaggio competitivo. Questa teoria sostiene che le risorse distintive sono importanti sia per la strategia aziendale (corporate strategy) che per la strategia competitiva (business level strategy), ossia per determinare il vantaggio competitivo aziendale nelle singole aree strategiche d'affari (ASA) (Barney, 1991; Prahalad, Hamel, 1990; Grant, 1991; Collis, Montgomery, 1999; Vicari, 1989). Fino agli anni '80 gli studi di strategic management si caratterizzano per un approccio industry-based (Industry-based View, IBV) secondo cui le *"performance delle imprese concorrenti sono determinate da fattori esogeni e specificatamente da variabili attinenti alla struttura di settore piuttosto che dalla differente dotazione di risorse e competenze e ai connessi comportamenti strategici"* (Capaldo A., 2004). In particolare, nel paradigma Struttura Condotta Performance (SCP) (Scherer, 1970), le caratteristiche strutturali di un settore individuano la condotta strategica aziendale e conseguentemente le performance. Al termine degli anni '80 il resoconto di alcune ricerche dirette ad analizzare l'influenza di variabili interne ed esterne sui risultati aziendali e sui differenziali delle performance tra concorrenti, sottolinea la prevalente incidenza delle componenti endogene aziendali (Amit, Schoemaker, 1993; Barney, 1986, 1989, 1991; Grant, 2001; Lipparini, 1998; Rumelt, 1984). L'interesse degli studi viene, così, gradualmente indirizzato verso la nascente prospettiva fondata sulle risorse, secondo cui lo sviluppo dell'analisi strategica deve partire dall'esame del sistema aziendale e, in particolare, il potenziale espresso dall'organizzazione. La Resources-based View (RBV), diversamente dalla IBV, considera le competenze organizzative quali unità basilari di analisi per individuare, ex ante, le strategie aziendali e per interpretare, ex post, i percorsi strategici delle imprese. Negli studi

di strategic management diviene quindi centrale il concetto di vantaggio competitivo (Ghemawat, 1986) ed il suo presupposto, necessario anche se non sufficiente, è proprio l'esistenza di diversità tra imprese concorrenti per ciò che riguarda le competenze, le capacità organizzative, l'utilizzazione e la combinazione delle risorse. La RBV, mostra un cambiamento nel centro di attenzione degli studi aziendali, ponendo alla base dei vantaggi competitivi di ordine strategico delle imprese quell'insieme di risorse e competenze esclusive, non facili da imitare e difficilmente trasferibili, definite "*core competencies*" (Prahalad, Hamel, 1997). Le core competencies contribuiscono in modo determinante alla creazione del valore per il cliente e all'efficienza nelle modalità di offerta per le imprese, fornendo le basi per l'ingresso in nuovi mercati, e "*costituiscono l'apprendimento collettivo nell'organizzazione, specialmente per quanto riguarda il coordinamento delle diverse capacità produttive e l'integrazione dei molteplici flussi di tecnologie*" (Prahalad, Hamel, 1997). I processi di accumulazione, utilizzazione e accrescimento di competenze caratterizzano quindi lo sviluppo delle imprese mentre la competizione trova il suo fondamento nell'acquisto e nell'incremento di risorse, piuttosto che nei prodotti o mercati serviti. La vera fonte di vantaggio competitivo è rappresentata dall'abilità del management di consolidare capacità produttive e tecnologiche in competenze che possono permettere alle singole attività di adattarsi velocemente a contesti in continua evoluzione (Prahalad, Hamel, 1990). Una speciale categoria di competenze è costituita dalle capacità dinamiche, Dynamic Capabilities, (Tece, Pisano, Shuen, 1997) le quali "*contribuiscono al vantaggio competitivo mediante processi di acquisizione, generazione, integrazione e ricombinazione di risorse tangibili e intangibili; tali processi modificano la configurazione degli asset di un'impresa in modo di accrescere le potenzialità competitive lungo le stesse traiettorie strategiche, oppure creando le basi per nuove posizioni di vantaggio.*" (Capaldo, 2004). Nelle situazioni di elevata dinamicità, in cui gli stimoli al cambiamento sono difficili da prevedere perché presentano traiettorie asimmetriche rispetto al passato, le capacità dinamiche non si possono fondare sulla conoscenza accumulata, ma devono evolversi di continuo e quindi si fondano sulla capacità della struttura di modificare conoscenze e comportamenti in base alle condizioni ambientali (Prahalad, Hamel, 1990).

Lo sviluppo e la diffusione dell'approccio competence based, e delle varie applicazioni che ne sono derivate, va collegato anche all'emergere dell'importanza strategica attribuita all'impiego di una grande varietà di risorse immateriali. Le risorse rappresentano "*il potenziale di risposta dell'organizzazione*" (Grant, 2004) agli impulsi esogeni ed endogeni e derivano dai fattori, di natura materiale e immateriale, che l'azienda ha a disposizione. Nella prospettiva resource based, oltre alle risorse tangibili e intangibili, un ruolo fondamentale è costituito dalle risorse umane che comprendono tutte le capacità che dipendenti e dirigenti manifestano all'interno dell'im-

presa sotto forma di conoscenze, processi di analisi e di decisione, a queste si affiancano le competenze che rappresentano i processi di combinazione di risorse da cui derivano i comportamenti dell'organizzazione aziendale (Grant, 2004).

Va, tuttavia, tenuto presente che la capacità di generare vantaggi competitivi non è di solito attribuibile alle singole risorse o competenze, ma piuttosto alla loro combinazione (mix) e alle interrelazioni che si sviluppano tra queste. Queste interazioni possono portare alla realizzazione di competenze distintive, *firm specific*, e quindi al conseguimento di capacità gestionali in aree della catena del valore che garantiscono un reale e decisivo vantaggio concorrenziale. Di seguito sono evidenziati i maggiori contributi relativi alle teorie d'internazionalizzazione, nell'ambito delle risorse e competenze delle imprese. Nell'ambito dell'attività economica internazionale delle imprese i processi competitivi possono essere realizzati attraverso (Ietto Gillies, 2005): (i) il commercio internazionale; (ii) l'investimento diretto internazionale (Ide); (iii) gli accordi di collaborazione oltrefrontiera (licensing, franchising, alleanze e joint ventures, sub-appalto). Nei processi di internazionalizzazione delle imprese, la prima teoria che studia le dinamiche competitive è quella di Hymer (1960). Tale teoria individua alcune risorse interne, come accennato in precedenza definite *firm specific*, che, insieme al capitale, permettono all'impresa di ottenere riscontri sui mercati internazionali: le tecnologie, il grado di imprenditorialità del management, le conoscenze scientifiche, i marchi ed i brevetti, le competenze dell'area marketing. Altro elemento che, come detto, caratterizza il processo di internazionalizzazione (Tiberi, Vipraio 1999) è l'investimento diretto internazionale (Ide) che permette di produrre a costi minori rispetto al paese d'origine e di ottenere una maggiore conoscenza del mercato locale estero. Sono numerosi gli studi che mostrano la tendenza delle IMN (Imprese Multinazionali) nell'investire direttamente all'estero piuttosto che esportare i propri beni. Tra le teorie che classificano gli Ide come "modelli sequenziali" possiamo evidenziare quella sviluppata da Vernon (1966) che, muovendo da uno studio delle principali imprese americane, cerca di individuare le motivazioni che spingono alla realizzazione di Ide attraverso l'analisi del ciclo di vita del prodotto che nel suo stadio di maturità (o di declino) richiede la ricerca di nuovi mercati di sbocco attraverso processi di innovazione. Nel nostro Paese, lo studio delle strategie di internazionalizzazione poste in essere dalle PMI italiane, ha consentito di teorizzare il Modello di Uppsala che analizzata i processi di investimento internazionale secondo un approccio progressivo (cfr., infra).

Le strategie di internazionalizzazione sono, inoltre, condizionate dalla presenza di vantaggi di costo localizzativi e proprietari (Dunning 1982) e dall'incidenza degli oneri di transazione che consentono all'impresa di ottenere il vantaggio di collocare la sua attività direttamente all'estero (Buc-

kley, Casson, 1976; Coase, 1937; Williamson, 1985). Nel caso di vantaggi proprietari e localizzativi è normalmente preferibile la realizzazione di Ide, mentre nell'ipotesi di presenza di oneri di transazione sono più utili accordi cooperativi equity (Joint Venture) o non equity. Le innovazioni e lo sviluppo tecnologico della fine del XX secolo producono uno sviluppo dei processi di internazionalizzazione e, di conseguenza, aumentano i contributi teorici che analizzano questo fenomeno (Nelson, Winter, 1982; Cantwell 1989, 1991). In questo contesto, il principale studio empirico (Cantwell, 1989) studia il processo di localizzazione delle attività innovative in paesi esteri, individuando alcuni fattori comuni: (i) i vantaggi *firm specific* sono generati dall'impresa attraverso i suoi processi innovativi interni; (ii) la localizzazione estera determina investimenti che possono generare un processo virtuoso interno e fenomeni emulativi da parte di altre imprese; (iii) la realizzazione di reti intra-aziendali tra sedi collocate in diversi paesi consente di ottenere economie di scala nell'attività di innovazione; (iv) lo sviluppo di collaborazioni tra industrie localizzate in paesi differenti consente di sviluppare processi virtuosi. Le successive ricerche teoriche ed empiriche dei primi anni 2000 si possono ricondurre al paradigma ownership, location, internalization (OLI) di Dunning. Il paradigma si articola in due filoni di ricerca: (i) nel primo si analizzano le strategie di internazionalizzazione ricercando le correlazioni tra proprietà e localizzazione; (ii) nel secondo il quadro teorico di riferimento si focalizza sull'internalization. Secondo il primo approccio, la scelta di realizzare un investimento diretto estero (Ide) presuppone che l'impresa sia in possesso dei cosiddetti vantaggi proprietari. In letteratura, i modelli che studiano le scelte di internazionalizzazione all'interno di questo filone di ricerca, hanno alla base l'analisi di tre determinanti: (i) a livello di impresa; (ii) a livello di settore; (iii) a livello di paese. Per quanto riguarda le prime due, i lavori di ricerca empirici, riconducono la multi localizzazione e gli IDE alla presenza di economie di scala multi impianto, ipotizzando processi produttivi omogenei e strategie di penetrazione dei mercati esteri uniformi (Brainard 1997; Norback 2001; Ekholm et al., 2003). Mentre le relazioni tra politiche di internazionalizzazione e determinanti a livello di paese risultano, per lo più, correlate con le caratteristiche dei paesi di origine e di destinazione. In questo contesto assumono un ruolo determinante la presenza di risorse produttive limitate e l'incidenza dei costi di transazione tra paesi (Markusen e Maskus, 2001). Il secondo filone di ricerca all'interno del paradigma OLI indirizza l'analisi teorica sui rapporti di controllo o di coordinamento dell'attività produttiva estera. Secondo questo approccio si possono individuare alcuni fattori determinanti per le scelte strategiche delle imprese (Grossman e Helpman, 2005): l'esistenza di asimmetrie informative, la necessità di attuare un significativo controllo sulle dinamiche produttive, la presenza di investimenti o processi specifici.

## 1.2 Supporto pubblico all'internazionalizzazione delle imprese in Italia

La nascita ed evoluzione dei fenomeni che congiuntamente portano alla globalizzazione è il presupposto del supporto pubblico, realizzato negli ultimi quindici anni, basato sulla valorizzazione delle risorse presenti nel territorio e delle potenzialità locali. Obiettivi del supporto sono da un lato la cooperazione tra soggetti pubblici locali ed imprese che appartengono a quel contesto di origine; dall'altro lo sviluppo economico del territorio.

Il sostegno pubblico al percorso d'internazionalizzazione delle imprese costituisce da sempre un argomento di notevole interesse nel mondo economico in generale (Musso, 2006; Caroli 2007; Wright et al., 2007; Micelli et al. 2008; Caroli, Fatocchi, 2010; Bannò, Piscitello, 2010; Compagno, 2011; Vignola, Marchi, 2012; Bannò, Morandi, 2013). Una sfida politica importante è la fornitura di sostegno alle piccole e medie imprese (PMI) che cercano di internazionalizzarsi che deve essere guidata dalla comprensione delle aspirazioni e dei bisogni delle PMI (Wright et al., 2007). Un solido sostegno al percorso d'internazionalizzazione, infatti, consente l'aumento di competitività delle imprese nel contesto internazionale e lo sviluppo economico del territorio in cui queste operano (Becattini, 1989, 2000; Cipolla, Urbani, 2002; Bersani, Letta, 2004; Cafferata, Cerruti, 2005; Caroli, 2006; Gavelinelli, Cantu, 2008; Varaldo et al. 2009; Rullani, 2011; Cedrola, Battaglia, 2012; Golinelli G.M., 2013; Cioppi et al., 2013). Le principali finalità del supporto sono da un lato la collaborazione tra istituzioni pubbliche e imprese che appartengono ad uno stesso contesto di origine, dall'altro lo sviluppo economico del territorio (Becattini, 1989, 2000; Caroli, 2006).

In questo contesto nella seconda metà degli anni novanta nascono gli Accordi di Programma (AdP), stipulati tra governo centrale e Regioni, che, attraverso la stipula di Convenzioni annuali pubblico-privato, realizzano la forma più strutturata di supporto pubblico al percorso d'internazionalizzazione delle imprese. Attraverso gli AdP si cerca, dunque, di sviluppare una *governance* dei territori, conformemente a quanto indicato dalle direttive europee, che pongono l'accento sull'importanza della collaborazione e del coordinamento tra soggetti pubblici e privati in un determinato territorio. Alla base del supporto attuato attraverso le Convenzioni annuali vi è il partenariato, definito come una forma di concertazione tra soggetti pubblici e privati, che rappresenta la condizione per accedere al finanziamento dei progetti di sviluppo noti con il termine Attività Promozionali<sup>3</sup> (Magnatti Trigilia et al. 2005). Le caratteristiche principali dei modelli di supporto alle PMI sono (Centro Estero Umbria; Rapporto ICE 2014): (i) la

---

<sup>3</sup> Le attività promozionali comprendono: partecipazione a fiere internazionali sui mercati emergenti ed accompagnamento; organizzazione di missioni sui mercati emergenti ed accompagnamento delle imprese; organizzazione di seminari di informazione sui paesi.

definizione delle esigenze collegate ad un contesto territoriale che normalmente coincide con i confini della Regione; (ii) la rimozione degli ostacoli al percorso di internazionalizzazione delle imprese che operano in quel determinato territorio; (iii) la definizione delle attività promozionali tramite un processo di concertazione tra soggetti pubblici e privati. A livello nazionale le risorse destinate al sostegno dell'internazionalizzazione delle imprese, sono allocate dal Ministero dello Sviluppo Economico. Sono poi le singole Regioni, in coerenza con le normative vigenti, che coordinano a un secondo livello le risorse a disposizione per rendere concreto il sostegno all'internazionalizzazione. Per quanto riguarda i servizi reali, i principali attuatori delle azioni a supporto del processo d'internazionalizzazione delle imprese sono gli uffici regionali dell'ICE, l'ENIT (Agenzia regionale del turismo) e le Camere di Commercio. Per i servizi finanziari, gli enti attuatori sono la Società italiana per le imprese all'estero (Simest), la Società servizi assicurativi del commercio estero (Sace), la Cassa depositi e prestiti, la Finest, ed altre finanziarie che operano a livello locale.

In Umbria, per sviluppare le azioni di servizio all'internazionalizzazione, si è costituita negli anni una rete di agenti pubblici e privati che operano a supporto di tali processi. Dal 2011, in seguito all'avvio della riforma regionale in materia di supporto ai processi di internazionalizzazione del tessuto produttivo locale, è stato rafforzato il coordinamento tra i diversi interlocutori con la costituzione del Centro Estero Umbria. La linea strategica intrapresa dalla Regione ha previsto la nascita di questo nuovo soggetto, compartecipato dalle Camere di Commercio di Perugia e Terni, all'interno del quale far confluire risorse finalizzate a favorire l'internazionalizzazione delle imprese ed a rendere efficace il coordinamento del sistema istituzionale locale favorendo lo sviluppo del territorio.

### *1.3 Strumenti locali a supporto del percorso di internazionalizzazione delle PMI italiane*

In questo paragrafo è effettuata una breve riflessione, attraverso un'analisi Swot, sugli strumenti locali, in materia di supporto pubblico al percorso di internazionalizzazione delle imprese italiane (tabella 1). L'istituzione di alcune strutture regionali che si occupano di attuare i programmi promozionali rappresentano il raggiungimento di un obiettivo rilevante, in materia di supporto all'internazionalizzazione delle imprese, ma anche il rafforzamento di una strategia volta alla realizzazione nel tempo di un networking sistemico. Il supporto necessita, infatti, non solo di politiche efficaci e risorse finanziarie dedicate, ma anche di strutture realizzate ad hoc e risorse umane in grado di consolidare nel tempo una collaborazione attiva fra territorio ed imprese e favorire al contempo, il coordinamento della progettualità locale. In questo modo è possibile attuare le sinergie



necessarie ed indispensabili per la creazione di un ambiente favorevole ad accompagnare e sostenere la crescita delle imprese, in particolare di minori dimensioni, in termini internazionali. La creazione di un sistema di rete imprese-territorio rappresenta dunque un'opportunità fondamentale nella quale investire al fine di portare valore aggiunto sul territorio. Vari sono i punti di debolezza individuati sui quali agire: la necessità di maggiori risorse da investire; la realizzazione di attività di monitoraggio successivo all'evento promozionale e di analisi del grado di soddisfazione delle imprese. Questi fattori possono essere ricondotti ad un unico denominatore comune: effettuare valutazioni delle performance delle attività pianificate e realizzate operativamente dagli Agenti Pubblici al fine di determinare possibili linee di intervento a correzione o consolidamento di quanto è stato effettuato. Ulteriore elemento di debolezza individuato è legato principalmente alla burocratizzazione di molti processi decisionali che possono impedire di attuare in tempi brevi l'attivazione operativa delle attività promozionali.

*Tabella 1 - Analisi Swot: strumenti locali a supporto dell'internazionalizzazione*

<b>PUNTI DI FORZA</b>	<b>PUNTI DI DEBOLEZZA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strutture regionali create ad Hoc</li> <li>• Conoscenza capillare del territorio regionale</li> <li>• Attivazione di tavoli locali di concertazione</li> <li>• Esperienze di successo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risorse finanziarie limitate</li> <li>• Monitoraggio post attività promozionale</li> <li>• Analisi post attività promozionale</li> <li>• Burocratizzazione</li> </ul>
<b>OPPORTUNITÀ</b>	<b>MINACCE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concertazione e politiche regionali</li> <li>• Collaborazione sistemica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politiche indifferenziate</li> <li>• Perdurare dello status quo</li> </ul>

*Fonte: nostra elaborazione 2015*

Tra i rischi individuati evidenziamo la sostanziale, spesso non riconosciuta, differenza nelle strategie di internazionalizzazione poste in essere dalle PMI che determina la necessità di realizzare politiche diversificate. Esiste, infatti, una discrepanza sostanziale tra le medie aziende italiane, per le quali la presenza diretta o mediata nei mercati esteri costituisce un elemento chiave delle strategie di espansione che viene perseguito autonomamente, e le piccole imprese che nella maggior parte dei casi non sono in grado autonomamente di affrontare l'onere e il rischio di una proiezione internazionale. È proprio verso queste ultime che le politiche e quindi l'attività di supporto pubblico ai processi di internazionalizzazione (che si realizza principalmente attraverso la pianificazione di attività promozionali) devono orientare le priorità di sviluppo e conseguentemente far convergere maggiori risorse. Ulteriore elemento che abbiamo ritenuto necessario inserire come fattore di rischio è il perdurare dello status quo. Questo può essere determinato principalmente da due motivazioni: la chiusura di

strutture regionali create ad hoc in seguito a politiche territoriali di razionalizzazione, nonostante l'attività delle stesse sia collaudata ed efficace; la riforma dell'assetto di promozione a livello nazionale che può comportare ritardi nell'operatività a livello regionale degli Enti che si occupano di supporto all'internazionalizzazione, andando a ridurre ulteriormente i fondi dedicati alle Attività Promozionali. Il contesto ambientale in seguito alle trasformazioni avvenute nell'ultimo anno è in continuo divenire, ma le nuove opportunità derivanti dal cambiamento, realizzato attraverso la collaborazione realizzata tra soggetti che si occupano del supporto (pubblico o privato) al percorso di internazionalizzazione delle PMI, determinano nuovi campi di azione possibili e necessari. La condivisione di competenze presenti in un determinato territorio deve essere orientata e indirizzata, dunque, verso il supporto del percorso di internazionalizzazione delle PMI locali necessario per la sopravvivenza stessa del tessuto economico in un contesto competitivo globale.

## 2. Il quadro macroeconomico mondiale con focus sulla Cina

### 2.1 Il contesto internazionale

L'economia mondiale negli ultimi cinque anni è stata caratterizzata dall'aumento del differenziale di crescita fra i cosiddetti Paesi emergenti e le aree economicamente avanzate, come dimostrano i dati nella tabella 2.

*Tabella 2 – Pil mondiale*

Pil mondiale a prezzi costanti, calcolato sulla base delle parità dei poteri d'acquisto (variazioni percentuali sull'anno precedente)				
PAESI	2012	2013	2014	2015*
<i>Paesi Emergenti e in via di sviluppo</i>				
Cina	7,7	7,7	7,5	7,3
India	4,8	4,6	5,4	6,4
Brasile	1,0	2,3	1,8	2,7
Russia	3,4	1,3	1,3	2,3
Medio Oriente e Africa settentrionale	4,7	2,2	3,2	4,5
Africa sub-sahariana	4,8	4,9	5,4	5,5
<i>Economie avanzate</i>				
Stati Uniti	2,8	1,9	2,8	3,0
Giappone	1,4	1,6	1,4	1,0
Unione Europea	-0,4	-0,5	1,2	1,5
<b>Mondo</b>	<b>3,2</b>	<b>3,0</b>	<b>3,6</b>	<b>3,9</b>

\*Stime

Fonte: elaborazioni su dati ICE

Le differenze nei tassi di crescita tra le diverse economie influenzano le loro quote sul Pil mondiale (Rapporto ICE 2014). Le stime del Fondo Monetario Internazionale (FMI), inoltre, attribuiscono al Pil mondiale una crescita per il 2015 del 3,9 per cento rispetto al precedente anno. Il maggior contributo a questo aumento, come noto, negli ultimi sei anni proviene da Cina e India che realizzano oltre la metà del Pil mondiale e dal continente africano e dal Medio Oriente che negli ultime tre anni hanno avuto una crescita sostenuta. Le economie emergenti e in via di sviluppo, e in particolare quelle asiatiche, si confermano come le più dinamiche. Tuttavia, Cina e India, che insieme realizzano oltre il 20 per cento del Pil mondiale, registrano andamenti diversi (Rapporto ICE 2014)<sup>4</sup>. Il Pil di questi paesi contribuisce alla crescita di quello mondiale, grazie in particolare all'adozione di politiche economiche espansive che hanno generato e continuano a generare un circolo virtuoso di sviluppo rispetto ai paesi dell'area dell'euro (rapporto ICE 2014). Con riferimento alle economie avanzate, nel 2014 la variazione del Pil (2,2 per cento) è il risultato di una crescita più sostenuta negli Stati Uniti (2,8 per cento) e più moderata in Giappone (1,5 per cento) e nell'Area dell'euro (1,2 per cento).

## *2.2 Le opportunità del mercato cinese per le imprese italiane*

Il mercato cinese con una popolazione di circa 1.295.090.000 abitanti è il primo partner commerciale dell'Unione Europea, detenendo una quota di mercato del 15,6% (Fonte: ICE Pechino). Secondo dati forniti dall'Ufficio ICE Pechino, l'Unione Europea è il primo fornitore con una quota di mercato del 12,1% ma anche il primo cliente (18,8% del mercato) della Cina. Come mostra la tabella 2, ragionando in termini di singoli paesi membri al primo posto troviamo la Germania con una quota export sul totale verso la Cina del 5,3%; seguono Francia e Italia con rispettivamente una quota export sul totale verso la Cina del 1,3% e del 1,0%.

*Tabella 3 – Interscambio commerciale*

Interscambio Unione Europea - Cina			
Export per Paese	Percentuale sul totale	Import per Paese	Percentuale sul totale
<b>Unione Europea</b>	<b>12,1%</b>	<b>Unione Europea</b>	<b>18,8%</b>
Germania	5,3%	Germania	4,0%
Francia	1,3%	Olanda	3,1%
Italia	1%	Regno Unito	2,3%
		Italia	2%

*Fonte: elaborazioni su dati ICE Pechino*

<sup>4</sup> In Cina il tasso di crescita del Pil ha subito una leggera decelerazione tra il 2014 e il 2015, portandosi dal 7,5 per cento al 7,3 per cento. Al contrario, l'economia indiana dovrebbe accelerare la sua crescita, passando dal 5,4 per cento al 6,4 per cento tra il 2014 e il 2015.

Per quanto riguarda l'interscambio di beni tra Italia e Cina, in particolare, esso ha superato i 50 miliardi di USD, andando quasi a raddoppiare negli ultimi 5 anni (Fonte: ICE Pechino). Il quadro economico della Cina si caratterizza per alcuni elementi che ne determinano fattori propulsivi per lo sviluppo di business nel mercato (Fonte: ICE Pechino): l'elevato tasso di crescita del Pil; l'effetto prolungato degli investimenti governativi; la multipolarità geografica dello sviluppo del mercato interno (altre città in crescita oltre a Pechino e Shanghai); il positivo trend import-export.

Per quanto riguarda le opportunità per le imprese italiane, sono in particolare i beni dei settori tradizionali (tessile-abbigliamento, arredo e agroalimentare) ad essere particolarmente apprezzati dai consumatori cinesi per due motivi principali: in *primo luogo* in seguito alla difficoltà che il sistema cinese incontra nell'elevare il livello qualitativo interno dei prodotti, essendo rimasto sostanzialmente *quantity-oriented* (Roberts, 2007; Andornino, 2008; Alon, McIntyre, 2008; Vianelli, De Luca, Pegan, 2012); in *secondo luogo* in conseguenza alla crescita della capacità di spesa, nelle aree urbane della Cina, per il "Made in Italy" (Bianchini, Parent, 2008; Bontempi, Prodi, 2009; Atsmon et. al. 2010; Guercini, Ranfagni, 2011; Pegan, 2011; Vianelli, de Luca, Pegan, 2012). Tutto ciò genera una domanda verso prodotti e servizi - oltre ai marchi già affermati e apprezzati nel mercato cinese - ad alto contenuto di know-how, design, architettura, sostenibilità ambientale e tracciabilità (Fonte: ICE Pechino).

Il rafforzamento del sistema economico cinese, sia in termini di crescita complessiva della ricchezza prodotta che di peso relativo nel commercio internazionale, comporta dunque per operatori economici e agenti pubblici l'introduzione di due nuove traiettorie strategiche di sviluppo (de Luca, Vianelli, 2011; de Luca et al. 2011; Guercini, Ranfagni, 2011; Vescovi, 2011; Vianelli, de Luca, Pegan, 2012; Rapporto Ice 2013, 2014). Una prima traiettoria di tipo *competitive*; legata al protagonismo del sistema cinese, divenuto non a caso il primo esportatore mondiale nel 2010, che ha determinato una significativa risposta, peraltro preannunciata, dei Paesi competitor a livello internazionale. Una seconda di tipo *opportunity*; derivante dalla riconfigurazione, a partire dalla stessa localizzazione, di mercati rilevanti per il commercio internazionale, con conseguente opportunità in termini di aumento della domanda mondiale. Queste due possibili traiettorie di sviluppo del percorso di internazionalizzazione si contrappongono ai fattori critici e alle problematiche legate all'avvio di un processo di espansione per le PMI italiane in Cina (Cedrola et al., 2010; de Luca, Vianelli, 2011; de Luca, Vianelli, Marzano, 2011; Pegan, 2011; Guercini, Ranfagni, 2011; Vescovi, 2011; Vianelli, de Luca, Pegan, 2012). Le maggiori difficoltà fanno riferimento ad alcuni fattori ricorrenti della realtà imprenditoriale italiana quali: la dimensione delle imprese italiane; la disponibilità di limitate risorse umane e finanziarie in materia di internazionalizzazione; i rischi con-

nessi con l'ingresso in un mercato vasto e complesso come la Cina (regole spesso non chiare, rischi da violazione dei diritti di proprietà intellettuale, barriere non tariffarie non visibili). Fattori critici che rendono necessario un adeguato supporto al processo di ingresso delle imprese, attraverso una strategia di medio-lungo periodo, in un mercato dove il Made in Italy genera interesse e business (Fonte: ICE Pechino).

### **3. Metodo di ricerca**

Il metodo di ricerca utilizzato è lo studio di caso e, nello specifico, lo studio di caso singolo (Yin, 2005). La decisione di focalizzare l'indagine conoscitiva su un singolo caso studio si è resa necessaria per realizzare un'azione progressiva di analisi su un numero limitato di eventi, di ampia durata nel tempo (tre anni). La finalità è rendere completa l'analisi delle risorse e delle competenze delle imprese, grazie all'intervento del supporto pubblico, relative ad un caso empirico di supporto al percorso d'internazionalizzazione di un network di PMI (Stenhouse, 1985). Per evidenziare questo punto è stata realizzata una tabella (tabella 5) alla quale si rimanda, dove sono messe in evidenza le risorse e competenze delle imprese, grazie all'attivazione del supporto realizzato nel triennio di analisi del case study. Si rende necessario specificare che la selezione del Progetto Casa Umbria Shanghai è stata effettuata per la rilevanza che lo stesso ha avuto da parte delle azioni di supporto dei policy maker locali per le imprese del territorio umbro. L'approccio teorico utilizzato come cornice di riferimento dell'intero lavoro – come specificato alla fine del paragrafo 1.3, viene esplicitato dal punto di vista empirico attraverso la messa in evidenza delle risorse e competenze che attraverso l'azione di supporto pubblico all'internazionalizzazione delle imprese, hanno determinato la nascita stessa del progetto discusso e analizzato nel lavoro di ricerca.

Per quanto concerne la scelta dell'approccio di uno studio di caso singolo, questa nello specifico è basata sui tre criteri che ne rappresentano anche i vantaggi: (i) il livello di controllo del ricercatore sui fenomeni studiati; (ii) l'ambito d'informazione contestuale ricca; (iii) la dimensione temporale degli eventi oggetti di studio. L'attenzione dunque ai processi ha determinato la scelta di un metodo qualitativo per realizzare lo studio di caso (Denzin e Lincoln, 1998). La tipologia specifica di studio è quella descrittiva (Yin, 2005). La scelta di utilizzare tale strategia di ricerca deriva dalla necessità di evidenziare il legame operativo tracciato nel tempo, dalle attività realizzate nell'ambito del Progetto Casa Umbria Shanghai, nel triennio 2013-2015 (Yin, 2005, p. 38 e seg.); scelta che permette di analizzare fenomeni in evoluzione e non ancora pienamente studiati (Mintzberg, 1979). Sulla base di queste premesse, lo studio empirico è stato effettuato in risposta alle

seguenti domande: (i) in che modo lo studio di fattibilità ha influenzato la scelta di avviare la pianificazione del Progetto Casa Umbria Shanghai; (ii) “che cosa” (secondo l’accezione esplorativa di Yin) è stato fatto nei tre anni relativi alla pianificazione e avvio del Progetto, da parte del Centro Estero Umbria; (iii) quali sono stati gli effetti per le imprese che hanno partecipato alla pianificazione e avvio del Progetto. L’evidenza empirica è stata raccolta tra gennaio 2014 e maggio 2015 attraverso tre tipi di fonti di prova (Yin, 2005): documentazione, interviste sistematiche, osservazione diretta. La raccolta della documentazione è stata compiuta principalmente attraverso attività desk e ha riguardato l’analisi di documenti di programmazione e pianificazione delle attività concernenti il Progetto Casa Umbria Shanghai. Per quanto riguarda le interviste, in particolare, al fine di esplorare il processo che ha portato alla pianificazione e all’avvio del Progetto, sono state realizzate 32 interviste semi-strutturate a: interlocutori strategici (direttore e project manager del Centro Estero Umbria, intervista diretta; amministratore delegato e project manager del partner cinese, intervista via skype; due responsabili organizzativi del Progetto presso il Centro Estero Umbria, intervista diretta; tre imprenditori aderenti all’iniziativa in fase di pianificazione, intervista diretta); interlocutori secondari (otto imprenditori aderenti al Progetto in fase di avvio dello stesso, intervista diretta). Le informazioni ottenute sono state sistematicamente analizzate e confrontate con il Direttore del Centro Estero Umbria, inserite in seguito in un database contenente tre sezioni al fine di alimentare la tabella 3 riportata nel paragrafo successivo: attività, enti coinvolti, imprese. La raccolta dei dati e delle informazioni ottenute è stata confrontata con i soggetti strategici del Centro Estero Umbria al fine di valutare la validità degli stessi e effettuare eventuali correzioni. In ultimo, l’osservazione diretta ha riguardato la partecipazione conferenze stampa, riunioni e workshop dedicati specificamente al Progetto che hanno permesso una maggiore accuratezza nell’implementazione del database e nella fase di analisi del caso. L’attività di analisi del caso, realizzato attraverso la raccolta di dati qualitativi e quantitativi, verrà presentata attraverso tre distinte fasi - secondo una sequenza temporale - che sintetizzano le caratteristiche delle principali tappe evolutive del *Case Study* Casa Umbria Shanghai.

Nel corso della prima fase, relativa all’anno 2013 sono state raccolte le informazioni attraverso interviste e fonti secondarie (sito web e documenti informativi). Durante la seconda fase che si è svolta nell’anno 2014, sono stati analizzati documenti (report, contratti attivati, documenti informativi generali prodotti dalle imprese partecipanti), ed eseguite interviste a diversi soggetti tra cui i referenti del Centro Estero Umbria e gli imprenditori aderenti all’iniziativa. Le interviste sono state di natura semi-strutturata, basate su una checklist di linee guida appositamente progettata per raccogliere le informazioni necessarie per la finalità della ricerca. Hanno parte-

cipato allo studio empirico, realizzato attraverso le interviste, 21 testimoni tra cui imprenditori delle aziende, direttore del Centro Estero Umbria, project manager, partner cinesi ed ogni intervista è durata mediamente due ore. L'analisi dei dati raccolti, le interviste ai referenti del Progetto in Cina sono avvenute nel corso della prima metà del 2015, così come la raccolta dei documenti e, infine, l'analisi dei risultati derivanti dall'avvio del Progetto Casa Umbria Shanghai nella fase precedente. Nella presentazione dei risultati dell'indagine attraverso le tre fasi, l'approccio è stato duplice (Stake, 1995): *explorative* con un approccio finalizzato a identificare fonti di ricerca e questioni rilevanti per il fenomeno oggetto di analisi; *program* con approccio volto a chiarire l'impatto di programmi o azioni andando a inferire sulle ragioni del successo o del fallimento delle stesse. Si sottolinea che la scelta di un singolo studio di casa è stata effettuata nella consapevolezza dei limiti dello stesso. Limiti connessi in primo luogo con la generalizzazione dei risultati, in quanto solo future indagini potranno replicare l'analisi e verificare se da casi differenti derivino conclusioni simili (Yin, 2005).

#### **4. Case Study: il progetto Casa Umbria Shanghai**

L'analisi empirica condotta in questa ricerca è relativa al Progetto Casa Umbria Shanghai inserito nell'ambito nel Programma Promozionale 2013 del Centro Estero Umbria che ha preso il via nel marzo 2013. Obiettivo del progetto è la promozione e la partecipazione coordinata e sistemica ad iniziative ed eventi internazionali che hanno come riferimento reti e network di PMI nei settori strategici del manifatturiero in Umbria. Questo supporto pubblico al processo d'internazionalizzazione delle imprese si caratterizza per (i) un intervento pubblico attuato attraverso un'agenzia regionale che si occupa di internazionalizzazione delle PMI; (ii) un sostegno alle imprese nel percorso d'internazionalizzazione con un orizzonte temporale di medio periodo; (iii) un mercato di riferimento rappresentato dalla Cina. Il lavoro empirico si articola secondo un criterio temporale, seguendo la logica di pianificazione e attuazione dell'attività promozionale realizzata dal Centro Estero nel triennio 2013-2015.

Di seguito riportiamo sinteticamente l'analisi dei dati e delle informazioni ottenute (come specificato nella parte metodologica) attraverso ricerca desk, interviste e osservazione diretta, tramite la tabella 3 contenente: (i) attività, (ii) enti coinvolti (iii) imprese. La suddivisione è effettuata nel triennio di riferimento dell'indagine empirica. Nei sottoparagrafi successivi saranno analizzati i contenuti della stessa.

*Tabella 4 – Attività, enti coinvolti e imprese*

	<b>Attività</b>	<b>Enti coinvolti</b>	<b>Imprese</b>
<b>2013</b>	<p><u>Studio di fattibilità:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisi macroeconomica</li> <li>• Analisi settoriali</li> <li>• Ricerca partner cinese</li> <li>• Ricerca location</li> <li>• Preparazione progetto showroom</li> </ul> <p><u>Formazione network orizzontale:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Workshop e incontri con istituzioni in Cina</li> <li>• Accordo con partner cinese</li> <li>• Missioni in Cina</li> <li>• Collaborazione università cinese</li> <li>• Accordo di collaborazione con aziende umbre</li> <li>• Budget previsionale</li> </ul>	Centro Estero Umbria	–
<b>2014</b>	<p><u>Progettazione e allestimento dello showroom</u>  <u>Evento lancio allo Spazio Open di Milano durante il Salone del Mobile</u>  <u>Formazione in Umbria del personale commerciale e di segreteria cinese che opera nello showroom</u>  <u>Avvio del progetto</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inaugurazione Umbria Tower (maggio 2014)</li> <li>• Espositori permanenti</li> <li>• Espositori temporanei</li> </ul> <p><u>Accordo tra Centro Estero Umbria e Tongji University (Shanghai)</u></p>	Centro Estero Umbria Partner cinesi	11 imprese umbre
<b>2015</b>	<p><u>Road show di promozione turistica dell'Umbria per Expo</u>  <u>Workshop dedicati all'architettura italiana</u></p>	Centro Estero Umbria Partner cinesi	15 imprese umbre

*Fonte: nostra elaborazione da dati Centro Estero Umbria 2015*

### *L'anno 2013: pianificazione e analisi di fattibilità del progetto*

Il Centro Estero Umbria avvia un progetto di promozione dedicato alle imprese umbre operanti nel settore arredo/casa, al fine di aumentare la presenza delle produzioni regionali nel mercato cinese.

La pianificazione del Progetto si fonda su alcuni elementi fondamentali: (i) la Cina rappresenta un mercato in forte crescita per l'arredo Made in Italy (13esimo mercato di sbocco per il settore arredo italiano, Fonte: ICE Pechino); (ii) la fascia alta di consumatori cinesi, che rappresenta circa il 3% dell'intero mercato, è in forte crescita e il nostro paese si è affermato come primo esportatore di mobili di lusso in Cina, con un valore di 177 milioni di dollari (Fonte: ICE Pechino; Rapporto ICE, 2014); (iii) con la crescita degli standard di vita si eleva anche la qualità della domanda e, specie nelle



fasce di reddito più alte, si registra una crescente priorità sul design degli interni della propria abitazione; (iv) ciò rende particolarmente attrattivi i prodotti di marchi europei e italiani in particolare (Fortis, 2005; Ciappei, Sani, 2006; Bichielli, 2010).

Il target del progetto è costituito da imprese interessate a promuovere congiuntamente le proprie produzioni nel mercato cinese, con prodotti fortemente caratterizzati da design innovativo rivolti a una fascia di consumatori medio-alta. La decisione concernente Shanghai come centro espositivo per la realizzazione del progetto deriva da fattori di carattere economico, finanziario, sociale e demografico. *Il distretto, che è diventato una zona pilota per le riforme economiche integrate, riproduce l'aspetto dei maggiori centri finanziari americani ed europei e ospita gli uffici di numerose imprese straniere. L'imponente sviluppo urbanistico testimonia la vocazione internazionale della città e il suo ruolo di finestra privilegiata del mercato cinese* (Centro Estero Umbria, 2015).

Shanghai, situata sul fiume Huangpu presso il delta del Chang Jiang, è la capitale economica della Cina. Con i suoi oltre 37 milioni di abitanti (che raggiungono i 51 milioni, se si considera l'intera area metropolitana), è la città più popolosa del mondo. Un centro economico, finanziario, commerciale e delle comunicazioni di primaria importanza della Repubblica Popolare Cinese (Fonte: ICE Pechino). In questa fase viene ricercato anche il partner cinese, essenziale per l'avvio del progetto dal punto di vista delle risorse e competenze. Per quanto riguarda le risorse, nello specifico, esse consistono in: (i) risorse finanziarie per il cofinanziamento del progetto; (ii) risorse umane, per la ricerca e costruzione di relazioni sul territorio cinese al fine della creazione del network e lo sviluppo del business. Dal punto di vista organizzativo le competenze si traducono in tre driver: (i) facilitazione nell'attivazione di contatti, (ii) definizione iniziale e sviluppo del progetto, (iii) relazioni commerciali con l'Italia; promozione dei prodotti Made in Italy in Cina.

Questo soggetto è individuato in Casajolie, un'organizzazione di consolidata esperienza imprenditoriale presente in diverse città della Cina, specializzata in: organizzazione retail; sviluppo di progetti contract relativi a importanti marchi europei legati al settore arredo casa.

*L'anno 2014: avvio del progetto, l'Umbria Tower, le aziende e gli espositori permanenti e temporanei*

Nel 2014, in seguito all'avvio del progetto, è individuato lo spazio espositivo (Umbria Tower) presso Wending Living Style Plaza. La decisione deriva da alcuni fattori chiave: le caratteristiche architettoniche dello spazio espositivo<sup>5</sup>; la presenza di altri grandi marchi del design italiano in posizioni attigue. Durante questa fase le imprese che hanno aderito all'attività promozionale sono state undici, delle quali tre come espositori permanenti (tabella 5).

**Tabella 5 – Espositori permanenti**

<b>Aziende</b>	<b>Prodotto</b>	<b>Dimensione azienda</b>	<b>% Fatturato estero su totale</b>	<b>Mercati serviti</b>
Margaritelli Spa	Pavimenti in legno, arredamento di interni, traverse ferroviarie, barriere di sicurezza e antirumore per opere stradali	Media	50%	Europa, Paesi Arabi, Cina, Corea, India, Vietnam
Talenti Group	Produzione di arredo per esterni	Media	40%	Europa, Centro America, Usa, Paesi Arabi, Cina
Tagina ceramiche	Produzione di pavimenti e rivestimenti in ceramica	Piccola	70%	Europa, Russia, Cina, USA, Australia, India

*Fonte: nostra elaborazione da dati Centro Estero Umbria 2015*

Come evidenziato dalla tabella 5, Margaritelli Spa, Talenti Group e Tagina ceramiche, sono aziende di piccole e medie dimensioni che realizzano una percentuale di fatturato realizzata tramite esportazioni rispettivamente del 50, 40 e 70 per cento sul totale fatturato. Aziende, dunque, con forte propensione all'internazionalizzazione della propria attività che nel caso della Cina, hanno attivato un network di supporto a causa della complessità del mercato stesso. Per quanto riguarda le iniziative di promozione temporanea, il progetto offre la possibilità di promozione anche ad imprese, singole o consorziate, che, pur non disponendo ancora di un'organizzazione commerciale strutturata, hanno interesse ad affacciarsi al mercato cinese, con budget di investimento più limitati e attività mirate più concentrate nel tempo.

<sup>5</sup> Lo spazio, organizzato su tre piani, è caratterizzato da grandi superfici e vetrate che offrono all'edificio grande luminosità interna e visibilità esterna di forte impatto, sia di giorno sia nelle ore serali. La configurazione del prospetto dell'edificio offre inoltre importanti superfici per ospitare insegne ed elementi di comunicazione (Centro Estero Umbria, 2015).

### L'anno 2015: workshop e attività promozionali tra Umbria e Cina

Nel 2015, oltre all'attività di monitoraggio del progetto in corso – realizzata attraverso sopralluoghi a Shanghai, questionari e interviste alle aziende e partner coinvolti – e dello showroom, sono state realizzate due importanti attività: un *road show* collegato con Expo2015 e due workshop. Nel primo caso si tratta di attività di promozione turistica dell'Umbria per Expo - incontri tra operatori turistici umbri e cinesi - ospitati all'interno di Casa Umbria. Sono stati realizzati inoltre due workshop dedicati all'architettura italiana, concretizzati dall'Accademia Belle Arti Pietro Vannucci di Perugia, in collaborazione con la Hongyu School di Pechino, ospitati a Shanghai all'interno di Casa Umbria.

*Il piano degli investimenti e il fatturato realizzato dalle aziende umbre nel mercato cinese*

L'analisi del *case study* si conclude con due dati rilevanti: da un lato il piano degli investimenti realizzati dal pubblico; dall'altro gli investimenti e i primi risultati, sinteticamente riportati, sull'aumento del fatturato realizzato dalle imprese umbre in Cina.

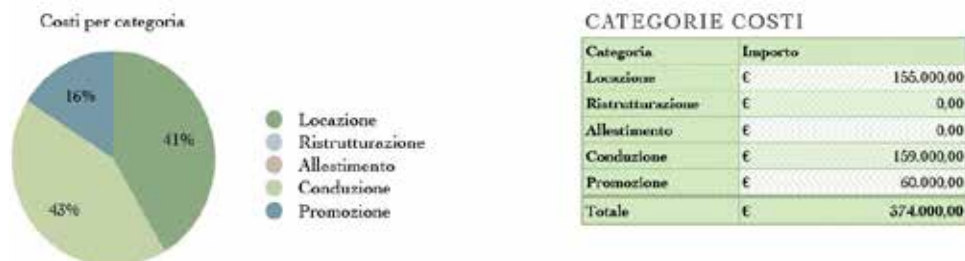
Grafico 1 – il budget previsionale del 2013



Fonte: Centro Estero Umbria

I costi nella prima fase sono previsti per un ammontare di 690 mila Euro, suddivisi in cinque macrocategorie di voci di spesa: locazione degli spazi dedicati allo showroom; ristrutturazione dei locali; allestimento dei tre piani relativi all'Umbria Tower; costi di conduzione connessi con la gestione di un'attività, per un determinato tempo e sotto determinati vincoli; attività connesse con la promozione del progetto in Umbria e in Cina.

Grafico 2 – gli investimenti effettuati nel 2014



Fonte: Centro Estero Umbria

Gli investimenti del Centro Estero Umbria nel 2014 sono stati indirizzati alle seguenti attività promozionali: registrazione del marchio Casa Umbria in Cina; organizzazione evento lancio del Progetto a Milano, durante il Fuori Saloni; evento di apertura dello showroom a Shanghai. L'investimento delle aziende ha invece coperto le voci di costo conduzione e locazione. Nello specifico: i costi di avvio, di allestimento e cofinanziamento della gestione dello showroom. L'investimento del partner cinese cofinanzia i costi di gestione e commercializzazione delle produzioni.

Grafico 3 - gli investimenti effettuati nel 2015



Fonte: Centro Estero Umbria

Nel 2015 le voci di costo che continuano ad essere ripartite come nell'anno 2014 sono ancora quelle relative alla locazione, conduzione e promozione dello showroom Casa Umbria. Per quanto riguarda i fatturati delle tre aziende – espositori permanenti – già operanti nel mercato cinese prima del 2014, hanno duplicato o triplicato il loro fatturato export. Diverse delle realtà imprenditoriali – espositori temporanei – non presenti in precedenza nel mercato, hanno posizionato i loro prodotti all'interno dei più importanti *department store* di Shanghai.

*Analisi del progetto in termini di risorse e competenze attivate*

La tabella 6 evidenzia il contributo in termini di risorse e competenze che le imprese umbre hanno ricevuto in seguito al supporto realizzato dai policy maker locali con il Progetto Casa Umbria Shanghai. Abbiamo suddiviso le risorse distinguendo le stesse in tangibili, intangibili e umane (Grant, 1994, p. 149). Abbiamo poi declinato le singole risorse in termini di competenze secondo il modo in cui queste risorse hanno contribuito al fine di produrre un vantaggio competitivo per l'impresa (Grant, 1994). Lo studio di fattibilità, risorsa intangibile, ha costituito uno strumento fondamentale, grazie in particolare alla ricerca del partner cinese che ha rappresentato la condizione necessaria per la pianificazione, l'avvio del progetto e la sua realizzazione.

Tra le risorse tangibili che le imprese hanno incrementato, in seguito al supporto ricevuto, troviamo due voci: gli investimenti fatti dal Centro Estero Umbria durante i tre anni di pianificazione e realizzazione del progetto; la ricerca e l'allestimento dello showroom a Shanghai. Queste risorse hanno comportato per le imprese una serie di vantaggi competitivi in termini di competenze che hanno costituito la base per lo sviluppo della visibilità e del business nel mercato cinese (attraverso workshop, eventi dedicati, missioni, collaborazioni e incoming).

Numerose sono le risorse umane (consulenti e partner estero) che hanno permesso alle imprese di ottenere competenze quali: ricercare e contattare il potenziale partner cinese; realizzare accordi di collaborazione tra imprese umbre; realizzare la formazione di personale cinese per la gestione operativa dello showroom a Shanghai; conoscere il territorio di destinazione dal punto di vista legislativo, politico, economico e culturale; attivare contatti per organizzare workshop ed eventi in Cina.

*Tabella 6 – Il supporto pubblico alle imprese del progetto Casa Umbria Shanghai in termini di risorse e competenze*

<b>Risorse Tangibili (Infrastrutture e capitali)</b>	<b>Risorse Intangibili</b>	<b>Risorse Umane</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Showroom</li> <li>- Investimenti</li> <li>- Attività di promozione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Studi di fattibilità</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consulenti</li> <li>- Partner estero</li> </ul>
<b>Competenze (in termini di attività realizzate)</b>	<b>Competenze</b>	<b>Competenze</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Missioni in Cina</li> <li>- Incoming operatori cinesi in Umbria</li> <li>- Evento lancio allo Spazio Open di Milano durante il Salone del Mobile</li> <li>- Workshop e incontri con istituzioni in Cina</li> <li>- Collaborazione università cinese</li> <li>- Road show di promozione turistica dell'Umbria per Expo</li> <li>- Workshop dedicati all'architettura italiana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisi macroeconomica</li> <li>- Analisi settoriali</li> <li>- Ricerca partner cinese</li> <li>- Ricerca location</li> <li>- Pianificazione progetto showroom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creazione network orizzontale</li> <li>- Ricerca, contatto e accordo con partner estero</li> <li>- Conoscenza del territorio estero (logistica; politica economica; cultura; legislazione interna)</li> <li>- Organizzazione workshop e incontri con istituzioni in Cina</li> <li>- Accordo di collaborazione con aziende umbre</li> <li>- Formazione in Umbria del personale commerciale e di segreteria cinese che opera nello showroom</li> </ul>

*Fonte: nostra elaborazione 2015*

## **5. Conclusioni**

L'ampliamento dei mercati, l'inasprimento della competizione internazionale e il mutamento nei meccanismi di creazione di valore costituiscono fattori di rischio per le PMI italiane che si trovano di fronte a scelte complesse e alla necessità di cambiare profondamente i propri modelli di business. I problemi del tessuto economico nazionale sono strutturali e ci vorrà del tempo prima che il sistema paese potrà essere in grado di affrontarli, ma per le aziende rimanere fermi, attendendo tempi migliori, equivale a scegliere la strada della marginalizzazione. E' sull'estero che le imprese devono puntare non solo per cercare di crescere ma, in molti settori, per evitare di rimanere travolte dai cambiamenti irreversibili del contesto competitivo internazionale (Mattiacci, 2008; Varaldo, 2009; Caroli, Fratocchi, 2010; Pencarelli et al., 2010; Cedrola, Battaglia, 2012; Resciniti, Matarazzo, 2012; Balboni, Bortoluzzi, Grandinetti, 2013; Galano, Marchegiani, 2013). D'altra parte la globalizzazione dei mercati può rappresentare una grande opportunità per le imprese, ma può costituire un elemento di aggravio del rischio in particolare per le imprese di piccole dimensioni. Per questi motivi le politiche pubbliche di sostegno all'internazionalizzazione delle imprese hanno assunto, oggi più che in passato, una rilevanza strategica fondamentale per lo sviluppo economico di ciascun sistema-paese (Musso, 2006; Caroli 2007; Micelli et al. 2008; Caroli, Fatocchi, 2010; Bannò, Piscitello, 2010; Compagno, 2011; Vignola, Marchi, 2012; Bannò, Morandi, 2013; Rapporto ICE 2013, 2014). La creazione di un ambiente favorevole nel quale realizzare un network attivo imprese – territorio, composto da relazioni ma anche da politiche comuni, può permettere una pianificazione delle attività e dei servizi in materia di internazionalizzazione che promuova con maggiore attenzione ed efficacia il processo di rafforzamento e la crescita dell'intero sistema produttivo nazionale. In questo contesto, il progetto Casa Umbria rappresenta un approccio sistemico ed innovativo a sostegno dell'ingresso nel mercato cinese, finalizzato a superare le problematiche maggiori che si trovano ad affrontare le imprese umbre: la dimensione medio-piccola; le limitate risorse umane e finanziarie; la dimensione legislativa complessa di un mercato vasto e differenziato come quello cinese.

Il tutto finalizzato alla creazione di un network orizzontale. La strategia utilizzata, infatti, è quella di costituire un modello di partnership attiva di medio/lungo periodo, costituita da tre soggetti: ente pubblico, imprese e partner locali. In seguito all'analisi del case study proposto, emergono alcune importanti implicazioni per il management delle imprese di micro-piccola e media dimensione che possono contribuire a superare il modello venditore/agente, attraverso la costituzione di network orizzontali, caratterizzati da una forte identità territoriale, che consentono: (i) di presidiare in maniera efficace il mercato estero; (ii) di ridurre il gap nella comunica-

zione; (iii) di agevolare i processi di distribuzione; (iv) di ricercare vantaggi competitivi. Una volta acquisita questa consapevolezza, si apre per l'impresa la necessità di abbinare un cambiamento al fine di tradurre la potenzialità offerta dall'ambiente esterno in opportunità e routine organizzative, coerenti con il contesto competitivo di riferimento. Per fare questo è necessario definire le caratteristiche della produzione realizzata nel territorio che maggiormente si adattano ai mercati di riferimento, individuando: i settori con elevata competitività; le aziende con caratteristiche d'idoneità al mercato cinese; le filiere da promuovere. Il *case study* analizzato costituisce, in questo contesto, una best practice per le imprese di minori dimensioni che si trovano ad avviare o consolidare il percorso di internazionalizzazione in mercati in via di sviluppo, attraverso il supporto di agenti pubblici e risorse presenti nel territorio d'origine. La ricerca rappresenta, quindi, la base di partenza per successive attività d'indagine, con lo scopo di valutare e testare il modello proposto su una più ampia base empirica.

*Ilaria Brocanello  
Università degli studi di Perugia  
ilaria.brocanello@libero.it*

*Francesca Ceccacci  
Università degli Studi di Perugia  
francesca.ceccacci@unipg.it*



## **Riassunto**

Il rafforzamento dei sistemi economici di India e Cina, sia in termini di crescita complessiva della ricchezza prodotta che di peso relativo nel commercio internazionale, ha comportato per operatori economici e agenti pubblici l'introduzione di nuove traiettorie strategiche di sviluppo. Il paper propone l'analisi di un case study volto a comprendere la relazione tra risorse presenti nel territorio umbro (in termini di supporto pubblico all'internazionalizzazione) e risorse e competenze delle imprese nel percorso d'internazionalizzazione in mercati avanzati ed emergenti. La metodologia di ricerca adottata è quella dei Case Studies. Il nostro studio contribuisce a rafforzare l'importanza di un legame tra la letteratura sulle risorse presenti in un territorio in termini di supporto all'internazionalizzazione e le strategie d'internazionalizzazione delle PMI.

## **Abstract**

The strengthening of the economic systems of India and China, both in terms of overall growth of wealth that's relative weight in international trade, has led to economic operators and public officials the introduction of new strategic development trajectories. The paper proposes the analysis of a case study aimed at understanding the relationship between resources present in Umbria (in terms of public support for internationalization) and resources and expertise of the companies in the path of internationalization in developed markets and emerging markets. The research methodology used is that of case studies. Our study adds to the importance of a link between the literature on the resources present in the area in terms of support to the internationalization and the internationalization strategies of SMEs.

**Parole Chiave (Keywords):** internazionalizzazione; mercati emergenti; supporto pubblico; PMI (Internationalization; emerging markets; public support; SMEs)

**Jel Classification:** F

## Bibliografia

- Alon I., McIntyre J.R., (2008). *Globalization of Chinese Enterprises*, New York: Palgrave Macmillan.
- Amit R., Schoemaker P.J., (1993). Strategic Assets and organisational rent, *Strategic Management Journal*, Vol. 14: 33-46.
- Andornino, G.B., (2008). *Dopo la muraglia. La Cina nella politica internazionale del XXI secolo*, Milano: ASERI.
- Atsmon Y., Dixit V., Magni M., St-mauruce I., (2010). China's new pragmatic consumers, *Mc Kinsey Quarterly*, from [https://www.mckinseyquarterly.com/Marketing /Sales](https://www.mckinseyquarterly.com/Marketing/Sales), October.
- Balboni B., Bortoluzzi G., Grandinetti R., (2013). On the relationship between size, capabilities and internationalisation: an explorative analysis of Italian subcontracting SMEs, *International Journal of Globalisation and Small Business*, n. 5: 114-132.
- Bannò M., Morandi V., (2013). Innovation and Internationalisation Policies: An Analysis at Regional Level *L'industria, rivisteweb.it*
- Bannò M., Piscitello L., (2010). L'efficacia degli incentivi per la crescita internazionale, *Economia e politica industriale*, n. 1: 34-61.
- Barczyk, S., (2007). Toward Improved Policy Making for Effective Support of SMEs, *Journal of Economics & Management*, n. 3: 689-698.
- Barney J.B., (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, n. 17: 99-120.
- Barney J.B., (1986). Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy, *Management Science*, vol 32, n 10: 1231-1241.
- Barney J.B., (1989). Assets stocks and sustained competitive advantage: a comment, *Management Science*, vol 35, n 12: 1511-1513.
- Becattini G., (1989). *Modelli locali di sviluppo*, Bologna: Il Mulino.
- Becattini G., (2000). *Dal distretto industriale allo sviluppo locale*, Torino: Bollati Boringhieri.
- Bersani P., Letta E., *Viaggio nell'economia italiana*, Donzelli Editore.
- Bianchini M., Parent M., (2008). The role of design in the development of the Made in Italy in China, *Design Management Journal*, n. 3: 3-59.
- Bontempi E.M., Prodi G., (2009). Entry strategies into China: the choice between Joint Ventures and Wolly-Foreign-Owned Enterprises. An application to the Italian manufacturing sector, *International Review of Economics and Finance*, n. 18: 11-19.
- Bortoluzzi G., Balboni B., (2011). Risorse, competenze e internazionalizzazione nelle pmi di subfornitura. Un'analisi esplorativa nel comparto plasto-meccanico, *Piccola Impresa/ Small Business*, n. 1: 11-38.
- Brainard S.L., (1997), An empirical assessment of the proximity concentration tradeoff between multinational sales and trade, *American Economic Review*, vol. 87, n.4: 520-544.
- Brocanello I., Gigliotti M., Prencipe A., (2013). Internazionalizzazione, trasformazione delle core competence e post crisi economica: il caso della Bimal srl, *Mercati & Competitività*, n. 3: 83-106.
- Buckley P.J., Casson M.C. (1976). *The future of the Multinational Enterprise*, London: Macmillan.
- Callegaro G., (2014) L'internazionalizzazione della piccola e media impresa. Evidenze dal settore orafa. <http://hdl.handle.net/10579/4164>
- Cantwell, J. (1989). *Technological Innovation and Multinational Corporations*, Oxford: Blackwell.
- Cantwell, J. (1991). Historical trends in international patterns of technological innovation, in J. Foreman-Peck (ed.) *New perspectives on the late Victorian economy*. Cambridge University Press.
- Cafferata R., Cerruti C., (2005). *Distretti industriali e agroalimentari. Esperienze a confronto*, Milano: Aracne.

*Strategie d'internazionalizzazione delle PMI e supporto pubblico su mercati emergenti e avanzati: l'esperienza casa Umbria a Shanghai*  
di Ilaria Brocanello, Francesca Ceccacci

- Capaldo A., (2004). *Strategia, Reti di imprese e Capacità relazionali* Padova: Cedam.
- Carnazza P., Riccardo G., (2006). Indagine sulle strategie di internazionalizzazione delle imprese italiane nel triennio 2003-2005, *Economia e Politica Industriale*, n. 3: 127-141.
- Caroli M. (2006). *Il marketing territoriale: strategie per uno sviluppo sostenibile del territorio*. Milano: Franco Angeli.
- Caroli M.G. (2007). *Il processo di internazionalizzazione delle piccole imprese. Un'indagine empirica sulle aziende del Lazio*. Milano: Franco Angeli.
- Caroli M.G., Fratocchi L., (2010). *Nuove tendenze nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese minori*. Milano: Franco Angeli.
- Cassia F., Magno F., Pedrazzoli E., (2011). Efficacia delle alleanze di marketing per l'accesso ai mercati emergenti delle PMI distrettuali: il caso Italian Legwear Shanghai, *Micro e Macro Marketing*, n. 3: 485-502.
- Cedrola E., Battaglia L. (2012). Piccole e medie imprese e internazionalità: strategie di business, relazioni, innovazione, *Sinergie rivista di studi e ricerche*, [sinergiejournal.it](http://sinergiejournal.it).
- Cedrola E., Battaglia L., Cantù C., (2011). Le imprese italiane in Cina: modelli di business emergenti, in Vescovi T. (a cura di), *Libellule sul drago: modelli di business e strategie di marketing per le imprese italiane in Cina*, Padova: Cedam.
- Cerrato D, Depperu D., (2010). Internazionalizzazione e competitività delle imprese produttrici di macchine utensili: alcune evidenze empiriche, *Piccola Impresa/Small Business*, n. 3.
- Checchinato F., (2011). Tre imprese italiane nel mercato cinese: le esperienze di Illycaffé, Irsap e Faam, *Micro e Macro marketing*, n. 3: 605-612.
- Cioppi C.M., Musso F., Pencarelli T., Savelli E., (2013). Crisi economica e comportamenti delle PMI. Un'indagine nel settore consumer della provincia di Pesaro-Urbino. In: X Convegno Annuale della Società Italiana di Marketing. Smart life. Dall'innovazione tecnologica al mercato.
- Cipolla C., Urbani G., (2002). *Dalla vecchia alla nuova globalizzazione: le piccole e medie imprese mantovane*. Milano: Franco Angeli.
- Collis D. J., Montgomery C. A., (1999). Competing on resources: strategy in the 1990s, *Harvard Business Review*, vol.73: 118-128.
- Compagno C., (2011). Assetti di governance e processi di internazionalizzazione nelle PMI. *SinergieJournal.it*.
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4: 386-405.
- De Girolamo F., Piscitello L., (2010). Il successo internazionale delle PMI italiane: quali competenze distintive?, *Economia e Politica Industriale*, n. 3: 189-200.
- De Luca P., Vianelli D., (2011). L'internazionalizzazione delle imprese italiane nel mercato cinese: fattori propulsivi e difficoltà percepite, in Collese U., Andreani C., (eds.), *Proceedings of the International Conference Marketing Trends*, Paris-Venice.
- De Luca P., Vianelli D., Marzano F.C., (2011). L'internazionalizzazione delle imprese italiane nel mercato cinese: fattori propulsivi e difficoltà percepite, *Micro & Macro Marketing*, n. 3: 463-484.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1998). *Collecting and interpreting qualitative material*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ekhholm K., Forslid R., Markusen J.R., (2003). *Export-platform foreign direct investment*, Working Paper 9517.
- Dosi G., Grazzi M., Tomasi C., Zeli A., (2011). L'industria manifatturiera negli ultimi due decenni prima della crisi: le micro-dinamiche sottostanti ai trend aggregati. *Economia e Politica Industriale*, n. 38: 63-95.
- Francioni B., Musso F., Pagano A., (2012). Il ruolo dei consorzi per la valorizzazione del Made in Italy nel mercato indiano, *Piccola Impresa/Small Business*, n. 3: 99-128.
- Galano L., Marchegiani L. (2013). Online business social network e strumenti per la gestione delle relazioni di business nelle PMI, *Mercati e Competitività*, n. 2: 1-24.
- Grant R.M., (2001). *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Bologna: Il Mulino.

Gregori G.L., Cardinali S., Travaglini M., (2013). Imprese calzaturiere e competitività nel mercato mondiale: il caso di una media luxury brand company,  *Mercati e Competitività*, n. 3: 151-168.

Grossman G.N., Helpman E., (2005). Outsourcing in a Global Economy,  *Review of Economic Studies* n. 72: 135-159.

Guercini S., Ranfagni S., (2011). Integrating branding strategy and country of origin image in the Chinese market,  *International Colloquium in Corporate Branding, Identity and Image*, n. 2: 1-32.

Helpman B., Melitz M.J., (2004). Yeaple S.R., Export Versus FDI with Heterogeneous Firms, NBER Working Paper No. 9439.

Hodgkinson E., (2008). The International Development Situation: First Responses to the Oil Crisis,  *Development Policy Review*, n. A7: 7-13.

Hymer S., (1976).  *The International Operations of National Firms. A study of Direct Investments*, Cambridge: Mit Press.

Letto Gillies G., (2005).  *Imprese transnazionali. Concetti, teorie, effetti*, Milano: Carocci.

Johanson, J. and J. E. Vahlne (1977). The internationalizations process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments,  *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n. 1: 23-32.

Jansson, H. and Sandberg, S. (2008). Internationalization of small and medium sized enterprises in the Baltic sea region,  *Journal of International Management*, vol. 14, n. 1: 65-77.

Lipparini A. (a cura di), (1998).  *Le competenze organizzative*, Roma: Carocci ed.

Lu, J.W., Beamish, P.W., (2002). The Internationalisation and Growth of SMEs,  *Strategic Management Journal*, vol. 22, Issue 6-7: 565-586.

Magnatti, P., Ramella, F., Trigilia, C., Viesti, G., (2005).  *Patti territoriali, lezioni per lo sviluppo*, Bologna: il Mulino.

Markusen J.R., Maskus K.E., (2001). A Unified Approach to Intra-Industry Trade and Direct Foreign Investment,  *National Bureau of Economic Research, NBER Working Papers* 8335.

Mariotti S., Mutinelli M. (2003).  *L'internazionalizzazione produttiva dei distretti italiani*, Milano: Franco Angeli.

Mattiacci A., (2008).  *Nicchia e competitività, strategie di focalizzazione per la competizione globale*, Roma: Carocci Editore.

Micelli S., Finotto V., Bedin D., (2008).  *Net globo: un nuovo modello a rete per i processi di internazionalizzazione*. Milano: Franco Angeli.

Mintzberg, E. (1979). An Emerging Strategy of "Direct" Research.  *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, n. 4: 582-589.

Musso F., (2006). Strategie di Internazionalizzazione fra Economie Distrettuali e Filiere Estese (Internationalization Strategies between Cluster Economies and Extended Supply Chains).  *Sinergie*, n. 69: 61-85.

Nanut V., Tracogna A., (2011). Processi di internazionalizzazione delle imprese: vecchi e nuovi paradigmi,  *SinergieJournal.it*.

Nelson R., Winter S., (1982).  *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge: Harvard University Press.

Norback, P. J., (2001). Cumulative effects of labor market distortions in a developing country,  *Journal of Development Economics*, Elsevier, vol. 65, n. 1: 1-17.

Nummela, N., Loane, S. and Bell, J. (2006). Change in SME internationalisation: an Irish perspective,  *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 13, n. 4: 562-583.

Pedrini M., Dal Bianco, A. (2007). Internazionalizzazione, risorse umane e fabbisogno formativo nelle pmi lombarde,  *Piccola Impresa/Small Business*, n. 1: 108-135.

Pegan G., (2011).  *Il Made in Italy in Cina: un quadro di sintesi*, in Vescovi T. (a cura di),  *Libellule sul drago: modelli di business e strategie di marketing per le imprese italiane in Cina*, Padova: Cedam.

Pegan G., Vianelli D., (2013). Il ruolo degli importatori nella valorizzazione del country

of origin: un'indagine qualitativa sul vino italiano nel mercato statunitense, Atti del X Convegno Annuale SIMktg: "Smart life - Dall'Innovazione tecnologica al mercato".

Pencarelli T., Savelli E., Splendiani S. (2010). Il ruolo della consapevolezza strategica nei processi di crescita delle pmi. Riflessioni teoriche ed evidenze empiriche, *Piccola Impresa/ Small Business*, n. 1: 13-42.

Perlmutter H.V. (1969). The tortuous evolution of the multinational corporation, *Columbia Journal of World Business*, n. 4.

Piscitello L., Tajoli L., (2005). Il modello di specializzazione italiano: un'analisi estesa a più forme di internazionalizzazione, *Economia e Politica Industriale*, n. 3: 111-122.

Prahalad C. K., Hamel G., (1990). The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, maggio-giugno, n. 3: 63-76.

Prahalad C.K, Hamel G; (1997). *Resources, Firms and Strategies*" "The Core Competence of the Corporation" Edited by Nicolai J. Foss Oxford University press.

Rapporto Ice 2013, L'Italia nell'Economia Internazionale.

Rapporto Ice 2014, L'Italia nell'Economia Internazionale.

Resciniti R., Matarazzo M., (2012). I nuovi mercati e le strategie di entrata delle medie imprese: evidenze e miti, *Sinergie rivista di studi e ricerche*, [sinergiejournal.it](http://sinergiejournal.it).

Ricotta F., (2008). Esportazione e IDE: sostituti o complementi? Il caso italiano, *Economia e Politica Industriale*, n. 3: 98-121.

Roberts, J.A.G., (2007). *Storia della Cina*, Bologna: Il Mulino.

Rullani E., (2011). L'internazionalizzazione invisibile. La nuova geografia dei distretti e delle filiere produttive, *Sinergie rivista di studi e ricerche*, [SinergieJournal.it](http://SinergieJournal.it)

Rumelt R.P., (1984). *Towards a Strategic Theory of the firm*, in R.B. Lamb, *Competitive Strategic Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, (trad. it:Verso una teoria strategica di impresa , in L.Zan (a cura di) *Strategic Management UTET*, pp.151-163, 1992).

Ruzzier, M., Hisrich, R. D. and Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 13, n. 4: 476-497.

Scherer F.M., *Industrial market structure and economic performance*, Chicago 1970; trad italiana *Economia industriale Unicopli Bologna*, 1985.

Spigarelli F., (2003). I processi di internazionalizzazione delle PMI. Un'analisi empirica sul contesto produttivo marchigiano. *Economia e Mnagement*, n. 3: 57-78.

Stake R. (1995). *The Art of Case Study*. London: Sage ed.

Stenhouse, L. (1985) *Case Study Methods*, in Cohen, L, Manion, L and Morrison, K (2000) *Research Methods in Education*, London, England: RoutledgeFalmer.

Teece D., Pisano G., (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction, *Industrial and Corporate Change*, n. 3: 537-556.

Teece D., Pisano G.,Shuen A., (1997). Dynamic Capabilities and Strategic management, *Strategic Management Journal*, vol. 18: 509-533.

Tiberi Vipraio P., (1999). *Dal mercantilismo alla globalizzazione*, Milano: Il Mulino.

Varaldo R., (2004). Competitività, economie locali e mercati globali: alle radici del declino industriale e delle vie per contrastarlo, *Economia e Politica Industriale*, n. 121: 43-65.

Varaldo R., Lamberti L., (2009). La grande crisi globale: una sfida per la politica industriale e per le imprese, *Economia e Politica Industriale*, n. 1: 9-19.

Varaldo R., Dalli D., Resciniti R., Tunisini A., (2009). *Un Tesoro Emergente: Le Medie Imprese Italiane dell'Era Globale*, Saggio da curatela, Milano: Franco Angeli.

Vernon R., (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle, *Quarterly Journal of Economics*, n. 80.

Vescovi T. (a cura di) (2011). *Libellule sul drago: modelli di business e strategie di marketing per le imprese italiane in Cina*, Padova: Cedam.

Vianelli D., De Luca P., Pegan G., (2012). *Modalità d'entrata e scelte distributive del Made in Italy in Cina*. Milano: Franco Angeli.

Vicari S., (1989). *Nuove dimensioni della concorrenza. Strategie nei mercati senza confini*, Milano: EGEA.

*Strategie d'internazionalizzazione delle PMI e supporto pubblico su mercati emergenti e avanzati:  
l'esperienza casa Umbria a Shanghai*  
di Ilaria Brocanello, Francesca Ceccacci

Vignola M., Marchi G., (2012). La formazione del fabbisogno di servizi reali all'internazionalizzazione: un modello knowledge-based, *Piccola Impresa/Small Business*, n. 1: 65-94.

Williamson O.E. (1985). *L'economia dell'organizzazione: il modello dei costi di transazione*, in Nacamulli R., Rugiadini A., *Organizzazione & Mercato*, Bologna: Il Mulino.

Wright, M., Westhead, P. and Ucbasaran, D. (2007). Internationalization of small and mediumsized enterprises (SMEs) and international entrepreneurship: a critique and policy implications, *Regional Studies*, vol. 41, n. 7: 1013-1029.

Yin R.K. (2005). *Lo studio di caso nella ricerca scientifica*. Roma: Armando editore.