



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PISA

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E MANAGEMENT

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN

MARKETING E RICERCHE DI MERCATO

Tesi di Laurea

*Qualità e strategie di internazionalizzazione delle PMI italiane:
i risultati di un'indagine empirica sul settore arredo*

Candidato:

Valentina Arcifa

Relatore:

Antonella Angelini

Correlatore:

Lucio Masserini

ANNO ACCADEMICO 2013-2014

SOMMARIO

INTRODUZIONE	3
1. L'ESPANSIONE INTERNAZIONALE DELLE IMPRESE ITALIANE E LE STRATEGIE DI CRESCITA SUL MERCATO ESTERO	7
1.1 Premessa	7
1.2 Il fenomeno della globalizzazione e l'impulso al commercio mondiale	8
1.3 Il significato di internazionalizzazione e le principali teorie economiche	11
1.3.1 Hymer e la teoria delle imperfezioni di mercato	13
1.3.2 Vernon e la teoria del ciclo di vita del prodotto	15
1.3.3 L'approccio eclettico di Dunning	17
1.4 Perché le imprese si internazionalizzano?	18
1.4.1 Pianificare la strategia di internazionalizzazione	22
1.5 Le modalità di entrata sul mercato estero	24
1.5.1 Le esportazioni dirette e indirette	24
1.5.2 Accordi e alleanze strategiche	28
1.5.3 Le joint ventures	30
1.5.4 Gli investimenti diretti esteri (IDE)	32
2. LE PMI ITALIANE TRA CRISI E CRESCITA INTERNAZIONALE	35
2.1 Le PMI e l'evoluzione del sistema imprenditoriale italiano	35
2.1.1 Punti di forza e debolezza delle PMI nella crescita internazionale	39
2.2 L'internazionalizzazione delle imprese italiane	43
2.2.1 L'export italiano	45
2.2.2 La delocalizzazione e gli investimenti diretti esteri	52
3. FOCUS CINA: ESPORTARE IL MADE IN ITALY NELLA REPUBBLICA DEL DRAGONE	57
3.1 La Repubblica popolare cinese: un'economia in crescita	57
3.2 L'apertura della Cina al commercio mondiale	58
3.2.1 La dinamica del commercio estero	60
3.2.2 Gli investimenti diretti esteri e il ruolo attivo della Cina	64
3.3 La Cina come opportunità di business per le imprese italiane	68
3.3.1 La percezione del Made in Italy in Cina	71
3.3.2 Le strategie di entrata nel mercato cinese	73
3.3.3 I canali di distribuzione	76

4. L'EXPORT DELL' ARREDAMENTO E DEL DESIGN MADE IN ITALY	83
4.1 Introduzione	83
4.2 Analisi del mercato di riferimento	83
4.2.1 L'export italiano del settore arredo	85
4.3 La Cina e lo sviluppo del settore arredo	89
4.4 La Cina come mercato di destinazione del Made in Italy	91
4.5 Flowerssori srl	94
4.5.1 Introduzione	94
4.5.2 La società: la storia	95
4.5.3 Il prodotto Flowerssori	96
4.5.4 Il percorso d'internazionalizzazione: dal Canada alla Cina	97
5. RICERCA EMPIRICA QUANTITATIVA SULL' INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL DESIGN MADE IN ITALY	99
5.1 Introduzione	99
5.2 Obiettivi, metodologia e caratteristiche del campione	103
5.2.1 Obiettivi	103
5.2.2 Metodologia	104
5.2.3 Campione	105
5.3 Profilo aziendale delle imprese rispondenti	106
5.4 Risultati della ricerca	108
5.4.1 Sezione 1: le imprese che operano all'estero	108
5.4.2 Sezione 2: Intraprendere la strada dell'internazionalizzazione	115
5.4.3 Sezione 3: Aziende non presenti all'estero	119
Appendice 1 – Il questionario della ricerca quantitativa	121
5.5 Verifica delle ipotesi	126
5.5.1 Ipotesi 1: la presenza delle PMI all'estero e crescita del fatturato annuo	126
5.5.2 Ipotesi 2: L'incremento del fatturato all'estero	129
6. CONCLUSIONI	133
RINGRAZIAMENTI	137
BIBLIOGRAFIA	139

INTRODUZIONE

L'internazionalizzazione è ormai un fenomeno consolidato per le imprese italiane, che sempre di più cercano di svilupparsi all'estero per acquisire competitività e sopravvivere in un mercato divenuto globale.

È stato il processo di globalizzazione a permettere l'unificazione dei mercati a livello mondiale, grazie a una serie di trasformazioni e mutamenti geopolitici che hanno radicalmente modificato l'assetto economico e sociale. L'eliminazione delle barriere ai confini ha reso necessario per le imprese modificare l'organizzazione attraverso la quale operano, così come il loro modo di fare business, sviluppando competenze e investendo risorse per avere successo sui mercati esteri.

Se in passato quella di intraprendere un percorso di espansione internazionale era una scelta dettata dalla volontà di migliorare la propria immagine e incrementare i profitti, oggi operare oltre i propri confini è divenuto una necessità. Nessuna impresa può prescindere dal rivolgersi ai mercati esteri, poiché il mercato è divenuto fortemente competitivo e il solo sviluppo nel proprio territorio non basta per sopravvivere. Tutto ciò ha reso necessario per le imprese italiane dotarsi di strategie di management internazionale, avvicinandosi in maniera multiculturale ai paesi stranieri.

Si assiste inoltre a un cambiamento nei mercati di destinazione dei prodotti Made in Italy, poiché adesso sono i paesi emergenti più dinamici ad assorbire la domanda dei prodotti italiani, grazie allo sviluppo che sta interessando questi paesi e all'incremento del potere di acquisto dei propri consumatori. I paesi in via di sviluppo hanno permesso alle nostre imprese italiane di attenuare gli effetti della crisi globale delocalizzando laddove la domanda interna è in crescita.

La Cina in particolare negli ultimi anni sta acquisendo sempre di più un ruolo da protagonista, diventando un partner commerciale di rilievo per le PMI italiane. Grazie all'avanzamento delle politiche di welfare e allo sviluppo del processo di urbanizzazione, il paese ha visto l'affermarsi di una classe media capace di trainare i consumi dei prodotti italiani.

Il presente lavoro di tesi si inserisce nel contesto sopra delineato e intende fornire un'analisi del processo di crescita internazionale delle PMI italiane, in tutti i suoi aspetti.

La prima parte del lavoro si propone di fornire una definizione del fenomeno, presentando un quadro dettagliato delle prospettive teoriche di riferimento, da Hymer fino all'approccio eclettico di Dunning. Nel primo capitolo si provvede quindi a spiegare cosa si intende per internazionalizzazione, quali sono le origini del termine e come le imprese nel corso degli anni abbiano dato sempre più importanza alla pianificazione della strategia di internazionalizzazione. Inoltre, sempre in questo capitolo, sono state descritte le differenti modalità attraverso le quali le imprese italiane entrano sui mercati esteri, diverse a seconda degli obiettivi prefissati e delle risorse a disposizione.

Nel secondo capitolo ci si concentra sull'analisi della crisi finanziaria globale che negli ultimi anni ha colpito il nostro paese, rendendo necessario per le nostre piccole medie imprese guardare ai mercati esteri per superare o per lo meno attenuare la suddetta crisi. Viene approfondita l'analisi del percorso di internazionalizzazione intrapreso dalle PMI italiane e delle strategie di penetrazione nei nuovi mercati, delineando punti di forza e limiti delle nostre imprese.

La parte finale di questo capitolo riporta inoltre dati secondari relativi ai tassi di crescita dell'export italiano, alla sua composizione, nonché una classifica dei principali mercati di destinazione del Made in Italy. Sebbene l'Europa si confermi essere la principale area di destinazione delle esportazioni italiane, in anni recenti l'attenzione si è spostata verso i paesi extra-europei, in particolare verso i paesi asiatici e il Medio Oriente, visto il loro incremento alla partecipazione agli scambi internazionali.

Il terzo capitolo è dedicato all'analisi del mercato cinese, il quale nonostante la crisi finanziaria degli ultimi anni, ha mostrato una forte capacità di resistenza e le migliori performance di crescita a livello mondiale. Il gigante asiatico è oggi un importante partner commerciale e destinatario dell'export italiano, nonché il primo mercato extra europeo di riferimento per l'esportazione del Made in Italy. Il prodotto italiano è fortemente apprezzato in Cina e rappresenta quindi un'opportunità di business da non

trascurare. In questo capitolo andremo ad analizzare inoltre ostacoli e rischi che le aziende italiane incontrano nel mercato cinese, nonché le difficoltà percepite.

Il quarto capitolo si concentra sull'analisi del settore arredo italiano perché punta di diamante del Made in Italy e asse portante dell'industria italiana. Dopo una descrizione del ruolo che ricopre all'interno dell'economia del nostro paese, illustriamo la situazione attuale, fornendo dati relativi all'export del settore arredamento, riservando una parte del capitolo al mercato cinese come paese di destinazione dei prodotti di arredo Made in Italy.

Una seconda parte del quarto capitolo è riservata alla descrizione di una realtà aziendale che opera da pochi anni sul mercato, specializzata nel settore arredo-design. Si tratta dell'azienda Flowerssori di Pisa presso la quale ho svolto uno stage nell'ambito del progetto "Temporary Export" promosso dalla Camera di Commercio di Pisa allo scopo di implementare una strategia di internazionalizzazione per sostenere la crescita delle imprese. Questa esperienza formativa mi ha dato l'opportunità di conoscere e studiare uno dei settori più importanti dell'eccellenza manifatturiera italiana e di capire come le realtà di piccole dimensioni si affaccino sul mercato estero definendo un percorso di internazionalizzazione.

Una volta delineato il quadro teorico di riferimento, nel quinto capitolo viene presentata la ricerca empirica quantitativa sull'internazionalizzazione del design Made in Italy, presentando nella prima parte la metodologia e i relativi obiettivi di ricerca.

Nella seconda parte invece verranno presentati i risultati dell'indagine empirica facendo anche un confronto con la letteratura esistente per verificare poi le ipotesi di ricerca definite inizialmente. Infine, l'ultima parte infine sarà dedicata alle conclusioni del nostro lavoro.

1. L'espansione internazionale delle imprese italiane e le strategie di crescita sul mercato estero

1.1 Premessa

A partire dalla Seconda Guerra Mondiale il processo di espansione delle imprese al di fuori del mercato nazionale assume sempre più rilievo, essendo quella dell'internazionalizzazione l'unica modalità per sopravvivere in un contesto di crescente globalizzazione dei mercati.

La caduta delle barriere fra le nazioni, la convergenza della domanda e lo sviluppo dei trasporti e delle comunicazioni, ha determinato profonde trasformazioni del mercato, oggi sempre più dinamico, consentendo lo sviluppo di relazioni di interdipendenza e di scambio tra attori che operano in Paesi anche molto distanti tra di loro.¹

L'impresa dell'era taylorista-fordista integrata verticalmente è ormai scomparsa, le varie fasi del processo produttivo non vengono più gestite internamente; tutti i sistemi di produzione sono adesso dominati dalla logica delle reti, dove l'impresa tende a decentrare parte della produzione verso altri Paesi e a ricercare all'esterno migliori fonti di approvvigionamento.

L'apertura dei mercati e la forte integrazione e dipendenza dei Paesi gli uni dagli altri ha avuto come conseguenza diretta l'emergere di nuovi concorrenti rendendo lo scenario competitivo più complesso e costringendo quindi le imprese a operare fuori dal mercato domestico sempre più aggredibile dai nuovi competitor. I Paesi asiatici, e in particolare la Cina, si affacciano sul mercato internazionale, intensificano gli scambi commerciali con l'estero e se da una parte rappresentano una minaccia vista la possibilità di esportare i loro prodotti a un costo bassissimo, sono anche un'opportunità di business perché mercati attraenti grazie alla maggiore disponibilità di risorse a costi inferiori.

Concorrere sui mercati globali offre molti più benefici che rimanere legati al contesto nazionale, per questo internazionalizzare la propria attività non è più una scelta ma una necessità, rappresentando la soluzione strategica per garantire la crescita delle aziende in un mercato sempre più globalizzato, con l'obiettivo generale di redditività a lungo termine.

¹M. Cairolì, *Gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill Education, 2012, pp 1-19

Le forme di ingresso sui mercati esteri si distinguono a seconda degli obiettivi dell'impresa, delle risorse a disposizione, dell'attività svolta, del coinvolgimento di soggetti terzi. Si caratterizzano oggi per un maggiore ricorso agli investimenti diretti esteri, la forma di internazionalizzazione più impegnativa dal punto di vista finanziario, in quanto richiede un investimento maggiore di risorse: si tratta della realizzazione da parte dell'impresa esportatrice di uno stabilimento produttivo nel Paese di interesse o dell'acquisizione di partecipazioni durevoli in un'impresa estera.²

In alternativa, le imprese utilizzeranno altre forme di internazionalizzazione meno impegnative, come le esportazioni, siano esse dirette o indirette, accordi o alleanze strategiche quali il franchising e le joint ventures con l'obiettivo comune di intraprendere un percorso di crescita internazionale che apporti dei vantaggi per l'impresa garantendole la sopravvivenza sul mercato.

1.2 Il fenomeno della globalizzazione e l'impulso al commercio mondiale

Il termine globalizzazione, fu coniato da Theodor Levitt nel 1983.³ Il noto sociologo americano introduce per la prima volta il termine sulla Harvard Business Review nell'articolo intitolato "Globalization of Markets" dove parla di "villaggio globale", di "globalizzazione a portata di mano", ossia di un mondo sempre più integrato e sempre più accessibile definendo il mercato non più i termini nazionali bensì mondiali.

Levitt sostiene che il fenomeno della globalizzazione abbia portato a un'omogeneizzazione dei bisogni e degli stili di vita degli individui in seguito allo sviluppo tecnologico e a quello delle comunicazioni. Il fenomeno ha determinato, quindi, una trasformazione nelle abitudini degli stessi individui e nelle modalità di organizzazione delle imprese, che assumono sempre più i connotati dell'impresa snella e flessibile aperta all'ambiente nel quale opera.

L'apertura dei mercati e la scomparsa dei confini tra i Paesi, ha dato la possibilità alle aziende di espandersi all'estero, ricercare opportunità di sviluppo, acquisire quote di mercato e difendere la propria posizione.

² R. Sbrana, A. Gandolfo, *Contemporary retailing*, Giappichelli, 2007, pp 314-318

³ W. G. Scott, *Marketing & Competizione*, Vita e Pensiero, 1997, pp 57-60

Spesso il termine globalizzazione viene associato al fenomeno dell'internazionalizzazione proprio perché è stata l'unificazione dei mercati a livello mondiale a la crescita dell'integrazione economica, sociale e culturale tra i vari Paesi del mondo a consentire l'interscambio di beni e servizi.

Il termine "globalizzare" può avere diverse accezioni: si parla di flusso di beni e servizi tra Paesi, di integrazione dei mercati finanziari a livello globale così come di integrazione e diffusione delle culture e delle idee.

La globalizzazione ha determinato la dipendenza sempre maggiore dei Paesi gli uni con gli altri, visti gli scambi sempre più intensi di beni e servizi che si sono avuti a partire dal XIX secolo. Pertanto si può affermare che l'elemento chiave che ha portato il mondo a unificarsi è stato proprio lo sviluppo e l'incremento del commercio mondiale.

Facciamo un excursus delle varie fasi del processo di globalizzazione perché nonostante sia un fenomeno attuale, in realtà di questo fenomeno si parlava già a partire dal XIX secolo prendendo avvio negli anni compresi tra il 1870 e il 1913: è questa la prima fase della globalizzazione.⁴

Furono gli anni della rivoluzione industriale che apportò miglioramenti e sviluppi tecnologici che coinvolsero principalmente le comunicazioni e i trasporti: navi più veloci e robuste, trasporti su rotaia e riduzione dei costi facilitarono lo spostamento di beni e persone anche su grandi distanze.

Sempre in questi anni si assiste a un incremento dei flussi migratori e soprattutto a un elevato aumento dei flussi di capitali. Il commercio internazionale si sviluppa e si inizia a osservare un grado di apertura internazionale fino ad allora sconosciuto che passa dal 25% del 1870 al 45% nel 1914. Aumenta in questi anni il rapporto tra il commercio e il Pil ossia la media di importazioni e esportazioni rapportate al prodotto interno lordo.

I Paesi interessati da questa prima ondata di globalizzazione furono il Regno Unito, Stati Uniti, Canada e Giappone.

⁴ F. Targhetti, A. Fracasso, *Le sfide della globalizzazione. Storia, politiche e istituzioni*, Brioschi, 2008, pp 20-37

Questa può essere definita come l'età dell'oro del commercio internazionale, che conobbe una crisi a partire dal 1914, quando i conflitti mondiali, la crisi finanziaria e il protezionismo interrompono il processo avviato.⁵

La crisi economica prende avvio nel 1929 con il crollo della Borsa di New York, aumentano in seguito i dazi doganali, riducendo in questo modo l'apertura dei mercati e il livello del commercio internazionale: fu l'inizio della fase della Grande Depressione.

In questi anni gli Stati Uniti introdussero i dazi doganali conosciuti come Smooth-Hawley Tariff Act che determinarono un aumento dei dazi fino al 60% su molte categorie di importazioni: fu questo un periodo di chiusura degli Stati nazionali all'interno dei propri confini e di rifiuto all'integrazione politica e economica.

Dopo la fine della Seconda Guerra Mondiale, il commercio internazionale ebbe una ripresa. Il periodo compreso tra il 1945 e il 1980, noto come seconda fase della globalizzazione, vede una crescita dovuta al progresso dei trasporti transoceanici e a una riduzione dei dazi e delle barriere doganali introdotti nella fase precedente.⁶

Il Paese principalmente interessato da questa ripresa fu gli Stati Uniti d'America che acquisirono un ruolo di rilievo sulla scena internazionale, molto più di Giappone e Asia, fortemente indeboliti dalle Guerre.

Nel corso degli anni '70 però anche il Giappone iniziò ad assumere un ruolo di rilievo divenendo una delle principali fonti mondiali di investimenti diretti.

Viene siglato a questo proposito l'Accordo Generale sui Dazi e sul Commercio (GATT) firmato da 23 Paesi a Ginevra nel 1947 allo scopo di favorire la liberalizzazione del commercio mondiale. Questa iniziativa, insieme alla riduzione dei costi di trasporto, permise di dare nuovo impulso al commercio internazionale, permettendo una crescita costante del commercio mondiale: è questa la "seconda età dell'oro" del commercio internazionale.⁷

L'ultima fase della globalizzazione è quella che copre gli anni dal 1980 fino ai giorni nostri, dove dalla metà degli anni Ottanta si assiste a uno sviluppo costante e in crescita

⁵ R. Feenstra, A. M. Taylor, *Economia internazionale, Teorie e politica degli scambi internazionali*, 2009, pp 12-22

⁶ F. Targhetti, A. Fracasso, *Le sfide della globalizzazione. Storia, politiche e istituzioni*, Hoepli, 2008

⁷ V. Rudi, *Export, delocalizzazione, internazionalizzazione*, Franco Angeli, 2013, pp 29-37

del commercio internazionale, con un aumento degli investimenti produttivi realizzati dalle imprese fuori dai propri confini.

I flussi migratori sono sottoposti adesso a controlli più severi e le imprese iniziano a delocalizzare la propria produzione in quei Paesi dove il costo del lavoro è più basso e dove vi sono migliori opportunità.

Quello della globalizzazione è ormai un fenomeno irreversibile che ha modificato radicalmente il mondo nel quale viviamo: in un mercato sempre più globale, le distanze geografiche si abbattano e la dipendenza dei Paesi gli uni con gli altri si fa sempre più forte e inevitabile.

Il venir meno delle barriere all'ingresso del mercato domestico ha avuto come conseguenza diretta la concorrenza di nuovi Paesi stranieri, rendendo necessaria la via dell'internazionalizzazione per difendersi e competere. Compagno sulla scena internazionale i Paesi del Sud-Est Asiatico, le cosiddette "quattro tigri asiatiche" (Hong Kong, Singapore, Corea del Sud, Taiwan) ma il Paese che mostra una crescita e uno sviluppo impressionante è la Cina, oggi seconda economia mondiale dopo gli USA⁸

1.3 Il significato di internazionalizzazione e le principali teorie economiche

Il processo noto come internazionalizzazione identifica le strategie attuate dalle aziende per operare al di fuori dei confini nazionali allo scopo di conquistare quote di mercato, ridurre i costi di produzione e acquisire vantaggi competitivi.

Il processo di internazionalizzazione può riguardare la sfera commerciale, quella degli approvvigionamenti, quella produttiva, della ricerca e sviluppo o quella finanziaria, a seconda degli obiettivi dell'impresa che intende espandersi all'estero.

Se in passato la crescita internazionale era appannaggio esclusivo delle grandi imprese, perché le uniche a possedere le risorse economiche necessarie per sostenere l'operazione commerciale, oggi grazie al consolidamento del fenomeno della globalizzazione e ai vantaggi da questo apportate, anche le piccole imprese possono intraprendere percorsi di internazionalizzazione.

⁸ A. Andreotti, *Globalizzazione, una voce dal sottoscala*, Lampi di stampa, 2007

Generalmente si possono identificare tre modalità attraverso le quali avviene il processo di internazionalizzazione:

- L'espansione mercantile, che si ha quando si esportano e commercializzano all'estero i beni realizzati nel Paese di origine.
- Le forme intermedie di internazionalizzazione, siano esse accordi strategici o joint ventures (licenze, franchising, accordi di collaborazione), che consentono di cedere a un'impresa estera parte del proprio know-how tecnologico e produttivo.
- Gli investimenti diretti esteri, la forma di internazionalizzazione più evoluta, volti all'acquisizione di partecipazioni (di controllo, paritario o minoritarie) in un paese estero o alla costituzione di una filiale produttiva fuori dai propri confini geografici.

Nel corso degli anni si sono susseguite varie prospettive teoriche per analizzare il fenomeno dell'internazionalizzazione e l'espansione internazionale delle imprese.

Fu Hymer nel 1960 a introdurre la prima teoria sull'internazionalizzazione, che presenta delle novità rispetto alle teorie neoclassiche esistenti fino ad allora, basate su variabili macroeconomiche.

Le teorie pre-Hymer analizzano il fenomeno riconducendo l'internazionalizzazione non all'attività d'impresa, ma ai flussi internazionali di beni e capitali. Il fenomeno può quindi essere analizzato secondo due filoni: le teorie del commercio internazionale e le teorie della bilancia dei pagamenti, a seconda che si tratti del trasferimento di beni (esportazioni/importazioni) o di capitali (investimenti diretti esteri).⁹

Due sono le teorie che spiegano il commercio internazionale:

- La teoria del vantaggio assoluto di Adam Smith ("La ricchezza delle Nazioni, 1977) secondo la quale una nazione ha convenienza a concentrarsi sulle produzioni in cui ciascun Paese è più efficiente (costo di produzione minore), acquistando dall'esterno solo quei beni che non è in grado di produrre in modo efficiente.
- La teoria del vantaggio comparato, di cui si possono identificare due versioni

⁹ C. Dematté *et al*, *Strategie di internazionalizzazione*, Egea, 2013, pp. 1-6

1. La versione classica di David Ricardo (*Principles of Political Economy*, 1817), cosiddetta “teoria dei vantaggi comparati” secondo la quale la possibilità per un Paese di trarre vantaggi dal commercio internazionale non dipende dal possesso di vantaggi assoluti rispetto a un altro Paese in una determinata produzione, bensì dal possesso di un vantaggio comparato: il paese è relativamente più efficiente.
2. La versione a più fattori produttivi di Heckscher e Ohlin (1919-1933) secondo la quale i flussi di commercio internazionale dipendono dalle differenti dotazioni di fattori di ciascun Paese. Secondo questa teoria ogni Paese gode di un vantaggio comparato nella produzione/esportazione di quei beni rispetto ai quali si ha una maggiore disponibilità di risorse produttive. Pertanto i flussi di commercio sono determinati dalle differenze tra le dotazioni fattoriali e non tra le produttività.

Per quanto riguarda le teorie della bilancia dei pagamenti, vengono presi in considerazione gli investimenti diretti esteri, considerati inizialmente come semplici flussi di capitali, spiegati in base ai differenziali dei tassi di redditività del capitale nei diversi Paesi. I movimenti di capitale erano rivolti principalmente verso mercati in via di sviluppo, dove il capitale era scarso e quindi ad alto rendimento.

1.3.1 Hymer e la teoria delle imperfezioni di mercato

Dopo gli anni Cinquanta, vennero introdotte nuove teorie che superano quelle neoclassiche in quanto appariva evidente come il commercio internazionale e gli IDE all'estero non dipendessero più da variabili economiche ma fossero una conseguenza dell'espansione internazionale delle imprese.

Il primo ad elaborare una teoria sull'internazionalizzazione fu Stephen Hymer nel 1960, che ricondusse il fenomeno dell'internazionalizzazione all'attività d'impresa e non più ai flussi internazionali di beni e capitali, essendo proprio le caratteristiche dell'impresa, a determinare il processo di espansione all'estero.¹⁰

¹⁰ M. Cairolì, *Gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill, 2012

In base alla suddetta teoria, l'impresa inizialmente accresce le sue dimensioni operando sul proprio mercato nazionale, mediante l'aumento delle quote di mercato, operazioni di acquisizione, fusione, incrementando in questo modo i profitti. Quando la produzione locale raggiunge livelli di saturazione, l'unico modo per permettere all'impresa di espandersi è quello di utilizzare i profitti ottenuti per realizzare investimenti oltre frontiera e accrescere così il proprio potere di mercato.

Hymer con la sua teoria definisce i fattori che consentono all'impresa di migliorare la propria efficienza in termini di quote di mercato raggiunte e le motivazioni che le permettono di superare gli svantaggi e i rischi che derivano da un'operazione di espansione all'estero (barriere normative, incertezza del mercato estero, difficoltà con gli operatori economici, ecc.).

Secondo questa prospettiva, il processo di internazionalizzazione avviene in un contesto caratterizzato dalla presenza di imperfezioni di mercato, ossia di quei fattori che impediscono a un mercato di funzionare perfettamente. In merito agli IDE, le imperfezioni emergono quando vi sono restrizioni alla libera circolazione dei prodotti tra i Paesi o quando le restrizioni riguardano la vendita di know how. In entrambi i casi è sicuramente più conveniente ricorrere agli IDE e lo è anche quando i costi di trasporto sono molto elevati e quando il Paese di interesse gode di specifici vantaggi di localizzazione.¹¹

In uno scenario imperfetto, si possono identificare diversi elementi che permettono all'impresa l'espansione all'estero, in particolare vantaggi di costo e vantaggi di differenziazione di cui l'impresa gode nel proprio Paese e che può sfruttare sul mercato internazionale, soprattutto quando la domanda sul mercato locale è stabile o in declino. Tra questi l'innovatività di prodotto, il possesso di skills specialistici, la reputazione del marchio da sfruttare all'estero, condizioni di favore sui mercati finanziari che permettono di ottenere tassi di interessi inferiori, ecc.

L'impresa in possesso di questi vantaggi e che intende espandersi per acquisire un vantaggio competitivo, può decidere se esportare i prodotti e servizi che derivano dal

¹¹ C.W.Hill, *International Business, economia e strategia internazionale: l'impresa nei mercati globali*, Hoepli, 2008

possesso di questi vantaggi, vendere o concedere in licenza tale vantaggio (licensing) o effettuare investimenti diretti esteri.

Secondo Hymer, il fatto che le imprese possiedano differenti capacità dipende da elementi casuali, eventi naturali, dalla non equa distribuzione delle capacità o dalla scoperta fortuita di risorse naturali o formule imprenditoriali. Da ciò si evince che è dalla diversa distribuzione di vantaggi tra le nazioni che deriva la diversa entità delle operazioni internazionali delle imprese. È anche vero secondo Hymer, che i vantaggi posseduti dalla singola impresa non sono le sole determinanti del processo di internazionalizzazione: ciò dipenderà molto dalle decisioni prese dal manager e da eventi che possono in qualche modo compromettere il vantaggio in una determinata nazione estera.¹²

In conclusione si può affermare che secondo Hymer l'espansione di un'impresa all'estero è un momento del processo di sviluppo di un'impresa, determinato da variabili storiche.

1.3.2 Vernon e la teoria del ciclo di vita del prodotto

La seconda teoria oligopolistica è quella elaborata da Vernon nel 1966, la cosiddetta "teoria del ciclo di vita del prodotto" che identifica le fasi attraverso le quali un'impresa introduce e successivamente sviluppa la presenza di un prodotto tecnologicamente nuovo sul mercato estero partendo dall'ipotesi secondo la quale la probabilità di successo di un prodotto in un mercato internazionale non dipende soltanto dalle caratteristiche intrinseche dello stesso, ma anche dalle caratteristiche del mercato nel quale viene collocato.¹³

Pertanto nella prima fase, il prodotto è nuovo e non standardizzato; viene quindi commercializzato nel mercato locale, i prezzi sono ancora abbastanza elevati e l'impresa dovrà cercare in questa fase di essere flessibile, sperimentare vari modelli e di apprendere il più possibile. Sarà inoltre importante comunicare sul mercato locale la presenza del proprio prodotto tecnologicamente avanzato e difendersi da eventuali imitatori sul mercato domestico.

¹² D. Galdini, *L'internazionalizzazione d'impresa. Processi, metodi e strategie*, Giappichelli, 2009

¹³ M. Cairolì, *Gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill, 2012

Nella seconda fase di sviluppo, il prodotto inizia ad affermarsi sul mercato locale, attraverso la produzione standardizzata e la diffusione su larga scala che permettono una riduzione del costo del bene e la possibilità quindi di cercare opportunità sui mercati esteri. Si afferma uno standard di base, ma è ancora possibile diversificare la propria offerta e quindi avere una pluralità di versioni differenti

L'espansione oltre confini avviene inizialmente attraverso un'attività di esportazione e in seguito installando all'estero le proprie unità produttive al fine di ridurre i costi di produzione.

Nella terza fase, detta di maturità, il prodotto è ormai standardizzato e maturo, pertanto per poter continuare a crescere sul mercato estero sarà necessario per le imprese ridurre i costi di produzione per continuare ad aumentare la sua redditività, investire nelle fasi a valle della filiera (commercializzazione, assistenza, post vendita), eliminare completamente le esportazioni trasferendo le proprie tecnologie di processo direttamente sul mercato estero.

Infine nell'ultima fase, quella di declino, il prodotto risulta essere ormai tecnologicamente avanzato e non più commerciabile nei Paesi industrializzati: la domanda è ormai stabile o in calo, i concorrenti locali mettono in atto processi imitativi e l'impresa per sopravvivere dovrà necessariamente decentrare la sua produzione verso i Paesi in via di sviluppo dove i costi degli input sono nettamente inferiori.

In conclusione quindi, mentre le prime tre fasi l'impresa tende a rivolgersi principalmente verso Paesi simili che presentano modelli di consumo analoghi rispetto al Paese di origine, nell'ultima fase gli investimenti diretti esteri sono rivolti verso i Paesi in via di sviluppo.

In alternativa, l'impresa innovatrice potrà decidere di abbandonare il mercato del prodotto fino ad allora presidiato e di operare con un altro prodotto seguendo l'iter appena descritto.

Il modello del ciclo di vita del prodotto di Vernon, è stato per lungo tempo quello che ha permesso di definire gli IDE e che ha contribuito alla spiegazione dei percorsi di crescita internazionale delle imprese.

Alcuni limiti del modello di Vernon sono da ricercarsi nel fatto che tale modello pone al centro dell'attenzione fondamentale il prodotto e le sue caratteristiche, piuttosto che focalizzarsi sull'impresa e sulle innovazioni di processo.

Le teorie di Hymer e di Vernon che fanno parte del filone oligopolistico, tentano di descrivere l'impresa multinazionale come "un'impresa di grandi dimensioni capace di espandersi perché in possesso di un vantaggio competitivo di origine oligopolista o monopolistica capaci di compensare i vantaggi che le imprese locali possiedono quando operano nel proprio contesto nazionale e locale".¹⁴

1.3.3 L'approccio eclettico di Dunning

Dopo il 1960, le teorie sull'internazionalizzazione continuano a svilupparsi.

L'approccio "eclettico" proposto da Dunning nel 1981 è una teoria molto significativa sui processi di espansione internazionale dell'impresa e introduce variabili di tipo localizzativo per spiegare le scelte di internazionalizzazione.¹⁵

L'approccio di Dunning identifica tre condizioni che spingono le imprese a investire fuori dai confini nazionali:

Ownership advantage, ossia il possesso di vantaggi di proprietà; tali vantaggi possono riguardare la disponibilità per l'impresa di specifiche risorse e competenze uniche rispetto alle imprese locali, che le permettono quindi di ottenere vantaggi all'estero, l'accesso privilegiato a specifici assets o ancora la capacità di gestire gli assets in modo particolarmente efficiente.

Location advantage, ossia vantaggi localizzativi che riguardano il Paese nel quale l'impresa decide di investire. Alcune nazioni o regioni straniere presentano delle condizioni favorevoli, che permettono all'impresa che intende espandersi di acquisire vantaggi e valorizzare competenze e risorse in suo possesso. Tra i vantaggi possiamo individuare: minore costo degli input (manodopera, materie prime, componenti), disponibilità di infrastrutture, minori i costi di trasporto e comunicazioni internazionali, barriere artificiali al commercio internazionale (tariffe, quote) più favorevoli.

¹⁴ C. Dematté *et al*, *Strategie di internazionalizzazione*, Egea, 2013

¹⁵ John H. Dunning, *Multinational Enterprises and the Global Economy*, in "Journal of International Business Studies", 2008

Internalization advantage, vantaggi di internalizzazione , che identificano le motivazioni che spingono un'impresa a trasferire i propri vantaggi di possesso utilizzando una struttura organizzativa propria, coordinando e controllando all'interno dell'impresa tutte le attività internalizzate .

Secondo la teoria di Dunning, le strategie che le imprese utilizzeranno per espandersi all'estero, dipenderanno molto dai vantaggi di cui dispongono; si tratta di una teoria molto generale sui processi di internazionalizzazione, che rimane comunque attuale e può essere considerata un punto di partenza per spiegare perché le imprese decidono di varcare i propri confini e di investire le proprie risorse in Paesi anche molto lontani rispetto a quello di origine.

Chiaramente Dunning nell'elaborare la sua teoria fa riferimento a un mercato ancora piuttosto statico, in quanto spiega la mobilità internazionale soltanto sulla base dei vantaggi posseduti dalla singola impresa. Osservando il mercato attuale, dinamico e in continua evoluzione, basare la propria strategia di espansione soltanto sulle risorse disponibili è piuttosto riduttivo; la crescita internazionale e l'intensificarsi delle relazioni, nonché il dinamismo della competitività vanno tenute in considerazione nel momento in cui si pianifica una strategia di espansione.

1.4 Perché le imprese si internazionalizzano?

Nell'attuale contesto globale, le imprese tendono a spostare il focus aziendale da un ambito domestico uno internazionale, tendendo ad assumere una visione transazionale nell'organizzazione dei loro business.

La spinta ai processi di internazionalizzazione deriva in da cause di natura ed esterna all'impresa che si influenzano reciprocamente.¹⁶

Le cause esterne riguardano ad esempio la diffusione nell'ambiente e nel mercato della tecnologia e del sapere scientifico, il cosiddetto know-how, non più prerogativa di un singolo Paese: lo scambio continuo e rapido di informazioni e conoscenze a livello internazionale, permette anche alle imprese di dimensione minore di acquisire conoscenza e quindi di migliorarsi e internazionalizzarsi in maniera più efficiente.

¹⁶ M. Cairoli, *Gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill, 2012

Un altro fattore esterno riguarda la caduta delle barriere al commercio in seguito ad una serie di accordi stipulati da diversi Paesi al termine del conflitto mondiale. Il GATT, di cui si è già accennato, è stato fondamentale per la liberalizzazione e l'espansione del commercio grazie alla riduzione delle barriere interposte tra le nazioni e alla riduzione dei livelli tariffari. Nel 1995, il GATT venne sostituito dal WTO (World Trade Organization), il quale riprendendo i principi del GATT, copriva adesso non solo il commercio di beni ma anche quello dei servizi e delle proprietà intellettuali.

Da accennare anche l'importanza della costituzione di aree di libero scambio per favorire le transazioni tra i membri nonché l'introduzione della moneta unica, l'Euro, che ha ridotto i problemi legati alla convertibilità della moneta.

I miglioramenti nei sistemi di trasporto e nelle comunicazioni hanno sicuramente dato impulso ai fenomeni di internazionalizzazione, permettendo lo scambio di beni e servizi in tempi ridotti, uno scambio di informazioni che avviene ormai in tempo reale. Tutto questo è oggi possibile grazie ai miglioramenti nei servizi di telecomunicazioni e maggiori incentivi fiscali e monetari messi a punto da parte di alcuni Paesi per agevolare le imprese a investire o a stipulare rapporti collaborativi e alleanze strategiche.

Questi fattori esterni possono essere definiti fattori "strutturali", trattandosi di una serie di facilitazioni che permettono e agevolano l'interazione tra attori diversi sul mercato internazionale.

Tra gli altri fattori si possono individuare la disponibilità di risorse a basso costo, siano esse manodopera, materie prime o componenti, in Paesi diversi rispetto a quello in cui opera l'impresa. Nel momento in cui un'azienda intraprende la strada della localizzazione internazionale della produzione, può decidere di utilizzare tre strategie diverse: resource-seeking, market seeking e knowledge seeking, intendendo nel primo caso la ricerca di risorse non disponibili nel Paese di origine o accessibili a costo inferiore. Nel secondo caso si cerca di avvicinarsi maggiormente al mercato di sbocco, mentre con la strategia knowledge seeking, l'impresa decide di espandersi all'estero per

ricercare fonti di conoscenza e acquisire il know how tecnologico in Paesi esteri senza dover effettuare investimenti eccessivi.¹⁷

Infine altri elementi esterni che possono attivare il processo di internazionalizzazione sono quelli che spingono le imprese ad espandersi all'estero allo scopo di ampliare il proprio business, primo fra tutti la competizione globale.

La competizione nel mercato è oggi fortissima: se la globalizzazione e la caduta delle barriere al commercio ha avuto come vantaggio una maggiore mobilità e uno sviluppo del commercio internazionale, è vero anche che l'impresa che entra nel mercato globale va incontro a nuove minacce, a nuovi concorrenti capaci di aggredire il mercato locale offrendo i propri prodotti prezzi più bassi.

Nel momento in cui il mercato locale si trova esposto alle forze competitive internazionali, l'unica strada per continuare ad espandersi e sopravvivere è sicuramente quella di rivolgersi ad altri mercati dove si è meno vulnerabili e meno sottoposti alla pressione competitiva. La decisione di espandersi oltre confine può dipendere anche dalla situazione del mercato domestico, che può trovarsi in una fase di declino o di completa saturazione vendendo nell'internazionalizzazione l'unica via per poter continuare a operare.

In alcuni casi le imprese decidono di operare all'estero, trascinati dal comportamento dei loro diretti concorrenti che attuano strategie di espansione all'estero, atteggiamento definito da Ahroni "band wagon effect": nel momento in cui un competitor investe in un mercato estero, quest'azione viene percepita come minaccia poiché si teme che il first mover possa acquisire tutti i vantaggi; di conseguenza i followers si attiveranno allo scopo di non lasciare campo libero alla concorrenza .

Sempre con riferimento alle strategie reattive, se ne può identificare un'altra nel momento in cui un concorrente estero minaccia un rivale nel suo mercato locale. In questo caso si assiste a una sorta di "scambio di minacce", nel senso che l'impresa, minacciata nel suo mercato locale, reagisce aggredendo a sua volta il mercato del concorrente: questa è una buona strategia di difesa, definita da Graham (1978)

¹⁷ G. Baronchelli, *La delocalizzazione nei mercati internazionali. Dagli IDE all'offshoring*, LED Edizioni Universitarie, 2008,

“Exchange of threats”, in quanto penetrare i mercati della concorrenza ne indebolisce l’aggressività limitandone la sua capacità espansiva.

Sempre con riferimento alle cause di natura esterna si possono individuare una serie di fattori indiretti che permettono all’impresa di ampliare il proprio business: tra questi il sostegno dei governi esteri (sgravi alle importazioni) per promuovere l’entrata nei mercati esteri o ancora, l’offerta di servizi di supporto alle imprese da parte di istituzioni pubbliche o organizzazioni private, in tema di consulenza e fornitura di informazioni dettagliate sulle opportunità all’estero: fiere di settore, manifestazioni commerciali, supporto finanziario.

Si è finora parlato degli aspetti ambientali che influenzano e spingono le imprese a intraprendere percorsi di internazionalizzazione. In realtà la decisione di andare oltre i confini nazionali dipende molto da motivazioni interne all’impresa, che derivano o dalla volontà di trasferire all’estero una strategia vincente di prodotto/ servizio o, al contrario, di ricercare al di fuori del proprio mercato domestico nuove fonti di vantaggio competitivo.

Nel primo caso, l’azienda di successo, forte di un prodotto servizio percepito come unico, può decidere di incrementare il proprio vantaggio competitivo sfruttando la presenza sui mercati internazionali, o talvolta può decidere di diffondere il proprio know-how tecnologico e le proprie tecnologie di prodotto e/o di processo. Impegnandosi inoltre su mercati geografici diversi, l’impresa ha la possibilità di diversificare il rischio esaminando alternative su aree strategicamente rilevanti dove sussistono le condizioni per un valido frazionamento del rischio di impresa.

Si può affermare come in questi casi l’attività da cui prende avvio il processo di internazionalizzazione sia la vendita: le esportazioni dipenderanno quindi dalla volontà da parte dell’impresa di sfruttare le capacità produttive o il potenziale di un prodotto/servizio in nuove aree geografiche che divengono nuovi sbocchi commerciali. In altri casi, come già accennato, sarà la pressione competitiva o la saturazione del mercato locale a spingere le imprese all’estero,

Nel secondo caso l’impresa può ricercare migliori condizioni di approvvigionamento fuori dal Paese d’origine importando gli input a migliori condizioni e riuscendo in questo modo anche a rafforzare i legami con gli attori esteri di particolare rilievo

strategico. I motivi derivano da maggiori vantaggi sul costo del lavoro decisamente più basso ad esempio nei paesi asiatici e da vantaggi “country specific” ovvero specifici di quel Paese, dalla prossimità rispetto al mercato di sbocco, dal trasferimento del know how aziendale.¹⁸

1.4.1 Pianificare la strategia di internazionalizzazione

Nel momento in cui un'azienda decide di intraprendere la strada dell'internazionalizzazione, l'elaborazione della strategia e l'implementazione della stessa richiede un notevole impegno in termini di risorse, capacità, nonché di riorganizzazione delle proprie strutture e procedure operative.

Per strategia di internazionalizzazione si intende “una serie di scelte e di azioni che consente all'impresa di raggiungere e mantenere simultaneamente e dinamicamente un posizionamento sul mercato di sbocco, sui suoi diversi mercati di rifornimento dei fattori di produzione e rispetto ai suoi principali interlocutori tale da assicurarle un vantaggio competitivo difendibile e di conseguenza il raggiungimento dei tre ordini di equilibrio che assicurano all'impresa sopravvivenza e sviluppo: l'equilibrio economico, quello finanziario e quello patrimoniale”.

Sarà la strategia scelta a determinare la sopravvivenza dell'impresa in un mercato fortemente dinamico in cui le condizioni esterne e interne si evolvono continuamente e in modo sempre più rapido.

Nel momento in cui si elabora una strategia di entrata sul mercato estero, è necessaria un'attenta pianificazione. Sarà necessario innanzitutto identificare il/i Paese/i interessante/i, raccogliere informazioni sul mercato di riferimento e valutare quindi il grado di attrattività dei singoli mercati nei quali si intende espandersi.

In una prima fase quindi viene fatto un screening generale del Paese di interesse, analizzando le sue caratteristiche macroeconomiche ed ambientali generali che indicano il grado di attrattività generale del mercato. Le principali variabili da tenere in considerazione sono:

¹⁸ M. Cairoli, *Gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill, 2012

¹⁸ C. Dematté *et al*, *Strategie di internazionalizzazione*, Egea, 2013

- variabili demografiche: struttura della popolazione suddivisa per classi di età, tasso di crescita della popolazione, grado di urbanizzazione, correnti migratorie.
- variabili economiche: PIL, costo della vita, tasso di disoccupazione, reddito pro-capite, potere d'acquisto ecc.
- Variabili territoriali: infrastrutture di marketing nel Paese estero, sistemi di trasporto e sistemi di comunicazione presenti nel Paese di interesse, infrastrutture commerciali (canali distributivi, banche, istituzioni finanziarie).

In seguito si procede con uno screening più dettagliato realizzato allo scopo di verificare le capacità e le risorse specifiche dell'impresa che le consentiranno di operare in modo efficiente all'estero.¹⁹

L'analisi riguarderà lo studio della dimensione del mercato estero, il tasso di crescita del mercato, la distribuzione della domanda, la stabilità economica e politica del Paese di interesse, i fattori competitivi, ossia l'intensità della concorrenza, le barriere all'ingresso, la pressione dei prodotti sostitutivi, il potere contrattuale dei clienti e dei fornitori (Porter).

Oltre a queste viene studiato il grado di accessibilità dei Paesi, ossia gli ostacoli dei confini e delle barriere doganali (tariffe e aliquote doganali), i confini valutari ovvero le problematiche connesse al tasso di cambio valuta, le differenze nelle norme giurisdizionali che possono differire da quelle del Paese di origine.

Andrà inoltre analizzato il "rischio Paese" (rischio politico, economico), ossia l'insieme dei rischi che si incontrano nel momento in cui si effettuano investimenti all'estero, le barriere linguistiche e il contesto nel quale si intende espandersi che può essere totalmente diverso in termini di stili di vita, di consumo, legislazione e lingua: in quest'ultimo caso l'impresa dovrà definire e implementare ad hoc una nuova formula imprenditoriale per adattarsi al nuovo contesto di mercato.

Oltre a ciò sarà necessaria anche un'analisi interna all'impresa al fine di individuare i propri punti di forza e debolezza, rispetto ai quali organizzare la propria espansione

¹⁹ B. Francioni, G. Egidi *Selezione dei mercati esteri e performance in ambito internazionale: una ricerca sulle micro e piccole imprese* in "Quaderni di ricerca sull'artigianato: rivista di economia, cultura e ricerca sociale dell'Associazione artigiani Mestre CGIA", 61(1989), pp. 123-158

all'estero e si procederà infine con la formulazione della strategia di ingresso nei mercati esteri.

1.5 Le modalità di entrata sul mercato estero

Diverse sono le strategie di entrata sui mercati esteri, a seconda del grado di coinvolgimento internazionale e del livello di controllo sulle produzioni internazionali, dei costi sostenuti per le operazioni di entrata nel mercato estero e dei rischi di mercato, nonché dell'intensità delle relazioni con gli attori che operano nel contesto geografico.

La scelta della modalità di entrata dipenderà inoltre da fattori di natura esterna e interna all'impresa. Rispetto agli elementi esterni andranno valutate le caratteristiche del mercato di sbocco in termini di intensità della domanda, sistema distributivo utilizzato, concorrenza locale, mentre per quanto riguarda i fattori interni andranno valutati attentamente gli obiettivi che l'impresa si prefigge di raggiungere in relazione al livello di esperienza internazionale maturato, alle risorse umane a disposizione, alla disponibilità di risorse finanziarie e altro.²⁰

Tre le alternative possibili:

- Esportazioni, siano esse dirette o indirette
- Stipulazione di accordi e alleanze strategiche
- Investimenti diretti esteri

1.5.1 Le esportazioni dirette e indirette

Le esportazioni rappresentano la modalità meno rischiosa di entrata in un mercato estero in quanto richiedono un ammontare contenuto di investimenti e si hanno nel momento in cui un'impresa decide di commercializzare il proprio prodotto in un Paese geografico diverso da quello domestico, utilizzando strutture operative proprie concentrate nel Paese di origine.

Si ha esportazione indiretta quando non è il produttore a gestire le operazioni commerciali nel mercato estero, bensì intermediari esterni di cui si avvale, i quali assumono quindi il rischio commerciale e sostengono i costi dell'operazione. L'operatore indipendente, collocato nello stesso Paese dell'impresa esportatrice, ha una

²⁰ C. Dematté *et al*, *Strategie di internazionalizzazione*, Egea, 2013

buona conoscenza del mercato, buone relazioni con i distributori locali, nonché una solidità patrimoniale e finanziaria. Tra gli intermediari internazionali vi possono essere i Buyer, i Broker e le Export Manager Companies, le Trading companies, i consorzi e le altre forme cooperative in cui sono incluse i consorzi per le esportazioni e il Piggyback.²¹

- Il buyer è la figura di intermediazione che si occupa di gestire gli acquisti di un gruppo di imprese, svolgendo diversi compiti che vanno dalla ricerca di fonti di fornitura fino gestione delle richieste di acquisto e all'analisi dei processi di approvvigionamento.
- Il broker, è la figura che funge da intermediario tra produttore e potenziale compratore estero allo scopo di favorire le transazioni tra i due soggetti. Fornisce consulenza e supporto operando sia dal lato delle esportazioni individuando potenziali compratori esteri sia dal lato delle importazioni individuando eventuali fornitori. Non ha un rapporto continuativo con le imprese per le quali opera ed è spesso presente nel Paese dell'esportatore.
- L'export manager company è una società commerciale costituita da più specialisti del settore, che si occupa dell'esportazione per conto di un insieme di imprese non competitive tra loro. L'export manager company funge da unità di vendita per l'estero, essendo una sorta di ufficio esportazione dell'impresa per conto della quale opera e viene spesso utilizzata dalle piccole e medie imprese, le quali non disponendo di una propria struttura, si affidano a queste società riuscendo in tal modo a inserirsi sul mercato estero a costi contenuti.²²
- Le trading companies sono società che operano sul mercato internazionale per conto di imprese terze allo scopo di gestire le attività di import export, assumendosi tutti i rischi dell'operazione commerciale²³; si tratta solitamente di organizzazioni di grandi dimensioni, le quali si occupano di “organizzare e gestire le operazioni di acquisto e di vendita di merci e servizi nell'ambito dello scambio internazionale”²⁴: ricercare fonti di fornitura, acquisire in proprio i prodotti rivendendoli poi sui mercati esteri facendosi carico di tutte le fasi di

²¹ E. Valdani E., G. Bertoli, *Mercati internazionali e marketing*, 2006, Egea, pp 159-183

²² L. Lombardi., *Guida pratica per l'esportatore*, Franco Angeli, 2014

²³ C. Caselli, *Le trading companies italiane*, Giappichelli, 1988, pp 1-7

²⁴ S. Alessandrini, C. Secchi, *Il ruolo delle trading company nel processo di internazionalizzazione dell'economia italiana*, Franco Angeli, 1986, p 22

finanziamento, deposito, trasporto, ecc. Attualmente le trading companies gestiscono gran parte del commercio mondiale.

- Consorzi export. Le imprese di piccole dimensioni spesso non dotate di una struttura efficiente per operare sui mercati esteri, possono decidere di creare dei consorzi export, ossia organismi internazionali che realizzano le operazioni di vendita sui mercati esteri. Ciò significa che le imprese appartenenti a un consorzio, sia esso monosettoriale o multisettoriale, esternalizzano a tale struttura la gestione di diverse attività tra cui appunto quella dell'esportazione, beneficiando dei vantaggi connessi alla collaborazione tra le varie imprese consorziate.
- Il piggyback è infine un accordo distributivo tra un'azienda esportatrice e un'azienda locale alla quale viene affidata la distribuzione del prodotto utilizzando la struttura di vendita di cui è dotata e che gestisce inoltre anche i prodotti non competitivi di altre imprese. I soggetti coinvolti in questo accordo sono il carrier ovvero la società distributrice e il rider, quella che dà i prodotti da distribuire.²⁵ Questa formula può essere considerata una variante del franchising e viene utilizzata quando le imprese intendono ampliare la gamma dei propri prodotti o verificare le potenzialità dello stesso collocandolo nel mercato estero in modo rapido e senza rilevanti sforzi organizzativi e commerciali. Lo svantaggio di questo tipo di accordo è che chiaramente l'impresa che affida la distribuzione al carrier non ha alcun controllo sul posizionamento competitivo del proprio prodotto né sulle politiche di marketing.

Nel caso dell'esportazione diretta, l'impresa vende il proprio prodotto sui mercati nazionali utilizzando strutture commerciali proprie. Gli intermediari utilizzati per raggiungere il Paese estero non operano autonomamente come nel caso precedente, ma per conto e in nome dell'impresa. Ciò significa che non si assumono i rischi dell'operazione commerciale ma hanno comunque grande importanza perché, conoscendo il mercato estero, trasferiscono le informazioni all'impresa esportatrice.

Risulta vantaggioso per l'impresa utilizzare questa modalità perché le permette di avere un controllo diretto e maggiore sulle operazioni internazionali potendo definire in modo autonomo le politiche di marketing e la modalità di distribuzione del prodotto nonché

²⁵M. Cairoli, *Gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill, 2012

di avere una protezione più efficiente del brevetto, del marchio e di altri elementi intangibili. È vero anche che l'esportazione di tipo diretto richiede un impegno maggiore rispetto al caso precedente in termini di investimento finanziario e di organizzazione dello stesso. Per operare tramite esportazione diretta è necessario realizzare una struttura organizzativa ad hoc e formulare strategie di lungo periodo.²⁶

Differenti sono le modalità delle esportazioni dirette. Si può decidere di:

- creare una rete vendita per l'estero, da realizzarsi generalmente con l'ausilio di agenti di vendita, cioè personale dipendente legato all'azienda con contratti di collaborazione.

Gli agenti vengono individuati nel Paese estero in cui l'impresa intende espandersi, hanno il compito di mettere in contatto l'esportatore e il compratore promuovendo le vendite. L'agente si occuperà quindi di studiare il mercato, individuare potenziali clienti, realizzare la vendita e di curare tutti gli aspetti commerciali. Diversamente dal broker, l'agente instaura con l'impresa per la quale opera, un rapporto più duraturo e strutturato.

- La costituzione di filiali commerciali, dette anche branch è un'altra modalità di esportazione diretta, utilizzata quando l'impresa, cresciuta significativamente in termini di volume di vendite, intende consolidare la propria presenza sul mercato estero costituendo un ufficio di rappresentanza ad hoc al fine di raggiungere risultati significativi e affermare la propria posizione competitiva. La rappresentanza commerciale non ha personalità giuridica.
- la sussidiaria commerciale estera, che diversamente dalle filiale, è una società operativa autonoma sia dal punto di vista strategico che operativo, si assume il compito di distribuire direttamente il prodotto e coordinare l'attività di agenti e collaboratori. La sussidiaria possiede una propria identità societaria sul mercato estero pur essendo controllata dall'impresa produttrice che definisce le linee guida da seguire e gestisce in modo autonomo tutte le operazioni utili per commercializzare il prodotto in modo efficiente avendo inoltre piena responsabilità d'impresa.
- e-commerce, modalità di esportazione diretta più recente utilizzata per raggiungere il cliente finale. Il commercio elettronico, in seguito alla diffusione

²⁶ E. Valdani E., G. Bertoli, *Mercati internazionali e marketing*, Egea, 2006

di Internet permette oggi un contatto diretto con il cliente finale, apportando notevoli vantaggi. Permette di raggiungere più velocemente il cliente rispondendo in tempi brevi alle sue richieste, personalizzando anche il contatto. Nello stesso tempo, dal punto di vista dell'impresa, le consente un risparmio in termini di costi, di comunicazione e pubblicità. Gli ostacoli a questa forma di esportazione derivano dal diverso utilizzo che di Internet viene fatto nei vari Paesi del mondo, dallo scetticismo e dal poco utilizzo delle carte di credito, unica modalità o comunque quella più diffusa per effettuare acquisti in rete.

1.5.2 Accordi e alleanze strategiche

La seconda modalità di entrata nel mercato estero è la stipulazione di accordi e alleanze strategiche, intese tra imprese di Paesi diversi.

L'impresa che intende entrare in nuovi mercati geografici, stipula un accordo strategico con un'impresa del mercato estero di interesse per accrescere la propria presenza nel paese senza però effettuare un investimento diretto che richiederebbe maggiori investimenti, un rischio maggiore e un'elevata complessità organizzativa. Spesso gli accordi strategici servono all'impresa per acquisire conoscenza sulle caratteristiche del mercato estero, fare esperienza e poter successivamente consolidare la propria presenza tramite investimenti diretti.

Il ricorso ad alleanze garantisce all'impresa una certa flessibilità e autonomia ed è una forma utilizzata spesso quando il livello di incertezza e di rischio all'estero è piuttosto elevato a causa della complessità dell'ambiente competitivo, quando il paese esportatore non ha competenze sufficienti e adeguate e quando a causa della legislazione locale le imprese straniere sono limitate e l'operazione internazionale è rischiosa.

Tra gli accordi strategici sono da annoverare innanzitutto il licensing, il franchising e altre tipologie di accordi contrattuali quali il contratto di produzione, il contratto di gestione e le alleanze commerciali e infine la forma più avanzata di alleanza strategica: le joint ventures.

- Il licensing è una forma contrattuale, "contratto di licenza" in base alla quale un soggetto di un Paese, detto licenziante trasferisce al licenziatario il diritto di sfruttare economicamente un determinato bene o una serie di assets, materiali o

immateriale in un territorio che generalmente è il suo Paese di appartenenza; il contratto di licensing determina l'instaurarsi di un rapporto tra due produttori potendo concedere in licenza gli assets più diversi quali il marchio, il logo, le tecnologie di processo le conoscenze, ecc. In cambio della concessione di licenza, il licenziatario riconosce al licenziante un corrispettivo sotto forma di royalties o di una somma una tantum. Si tratta di una forma contrattuale che determina vantaggi per il licenziante che ha la possibilità di estendere la sua presenza all'estero senza sostenere notevoli investimenti diffondendo in modo rapido il marchio la tecnologia. Il licenziatario che attua la strategia è un'impresa indipendente pertanto il licenziante perde la sua autonomia e controllo.²⁷

- Il franchising è una forma di collaborazione tra un'azienda produttrice (franchisor) e una o più aziende distributrici (franchisee o affiliata) per la distribuzione di beni e servizi. Le due aziende in questo caso sono giuridicamente ed economicamente indipendenti fra loro, in quanto la vendita di beni e servizi da parte del franchisee avviene sotto marchio unitario da parte degli affiliati. Il franchisor consente agli affiliati di usufruire del suo patrimonio di conoscenza, del proprio marchio e di altre forme di assistenza e il franchisee si impegnerà a rispettare le direttive della casa madre e le relative politiche commerciali.

I vantaggi di questa tipologia contrattuale derivano dal fatto che il franchisor può, utilizzando questa formula, espandere più rapidamente la propria rete commerciale senza sostenere il rischio dell'attività in quanto franchisor e franchisee sono indipendenti giuridicamente; il punto vendita affiliato anche in questo caso riconosce all'affiliante utili in forma di royalties e permette di raggiungere ampie quote di mercato.

I vantaggi dal punto di vista del franchisee derivano dal fatto che l'impresa può dare avvio alla sua attività senza partire da zero in quanto il marchio, il know how e tutte le indicazioni necessarie per la gestione dell'attività vengono fornite dal franchisor, potendo contare quindi su un marchio già noto, sulla possibilità di avere un'assistenza continua da parte dell'affiliante, metodologie lavorative già testate ecc.

²⁷ M. Cairoli, *Gestione delle imprese internazionali*, McGraw, 2012

- Il contratto di produzione e quello di gestione sono altre due tipologie contrattuali che vengono stipulate tra un'impresa e un produttore o investitore collocati in un altro Paese, puntando generalmente sui Paesi meno sviluppati dove vi sono notevoli vantaggi in termini di costi da sostenere.

Nel primo caso viene affidata ad un produttore locale la realizzazione da parte di un'impresa internazionale di una determinata produzione, sia essa la realizzazione dell'intero processo produttivo o la sola fase finale di assemblaggio. Così facendo l'impresa ha la possibilità di avvicinarsi gradualmente ad un Paese particolarmente incerto e di avviare una collaborazione stabile con il produttore locale, mantenendo comunque il suo controllo sulle politiche di marketing e sulla distribuzione della produzione. Generalmente questa attività viene realizzata in Paesi economicamente meno avanzati dove vi è una maggiore incertezza del mercato e dove spesso il fatto di poter produrre localmente permette all'impresa di evitare le tariffe per le esportazioni e i problemi alla dogana. A remunerare il partner locale saranno i proventi derivanti dalle vendite su mercato domestico.²⁸

Il contratto di gestione invece prevede la gestione di una determinata attività da parte di un'impresa internazionale la quale viene finanziata da investitori locali. In questo modo l'impresa riesce ad essere presente su un mercato estero occupandosi della gestione in piena autonomia utilizzando le competenze e il proprio know how in un Paese dove invece queste sono scarse. Di questa operazione usufruiscono entrambi: il produttore locale beneficia delle competenze dell'imprenditore di origine investendo risorse finanziarie su un business già avviato.

1.5.3 Le joint ventures

Le joint ventures infine, rappresentano la forma di accordo strategico più significativa in quanto prevedono un maggiore coinvolgimento finanziario, strategico e organizzativo. Si tratta di un accordo stipulato tra due o più imprese aventi obiettivi comuni, che decidono di collaborare e di effettuare notevoli investimenti per dar vita a una nuova società (accordo societario) con propria personalità giuridica o semplicemente per gestire un'iniziativa comune e dividerne poi gli utili (accordo contrattuale).

²⁸ E. Valdani E., G. Bertoli, *Mercati internazionali e marketing*, Egea, 2006

La joint venture contrattuale ha una durata limitata al periodo necessario alla realizzazione del progetto. Le imprese che hanno un progetto comune di investimento, cosiddette parent companies, uniscono il capitale finanziario e le proprie proprie competenze tecniche e capacità organizzative ²⁹ al fine di ottenere un risultato comune. Una volta che questo viene portato a termine le società si separano, diversamente da quanto accade nella joint venture societaria che invece può durare a tempo indeterminato. In questo caso viene stipulato un contratto nel quale sono definiti gli obiettivi della joint venture, le fasi da seguire per la costituzione della società e tutte le clausole che disciplinano i rapporti di ogni impresa nella società stessa.

La costituzione di una joint venture è un ottimo strumento per l'inserimento sui mercati esteri e la sua realizzazione può avvenire in diversi modi.

In un primo caso l'impresa che decide espandersi all'estero può decidere di stipulare un contratto con un'impresa locale del Paese di interesse, realizzando una struttura aziendale allo scopo di commercializzare i propri prodotti in quel mercato; in questo caso vi sarà uno scambio di competenze in quanto il produttore internazionale apporterà le proprie competenze e le proprie capacità produttive mentre il partner locale, la propria conoscenza del mercato locale e metterà a disposizione la rete distributiva.

In un altro caso invece più imprese che operano nello stesso business possono decidere di stipulare un accordo apportando ognuna risorse finanziarie allo scopo di penetrare il mercato estero con una dimensione maggiore potendo così competere in modo significativo molto più che se operassero singolarmente.

La joint venture rappresenta la modalità migliore per entrare nei mercati esteri quando non si ha una conoscenza adeguata del mercato, senza dover sostenere interamente il rischio dell'operazione commerciale. La cooperazione tra imprese determina numerosi vantaggi consentendo un rapido raggiungimento di obiettivi comuni mediante una condivisione di risorse, know how e cultura, sebbene comporti una limitazione all'autonomia decisionale dei partner.

In base all'accordo, può accadere che l'impresa internazionale, avendo potuto valutare con questa modalità le potenzialità sul mercato estero, decida in seguito di acquistare

²⁹ M. Ferrari, S. Montanari, *Economicità e continuità delle joint venture in un contesto internazionale*, Franco Angeli, 2012, pp 9-37

l'attività o viceversa il finanziatore può decidere successivamente di gestire in loco l'attività produttiva. In ogni caso ciò comporta notevoli vantaggi ad entrambi: per l'investitore la possibilità di sviluppare il mercato locale e di investire in modo efficace e per l'imprenditore internazionale di valutare il mercato: tipologia particolare di contratto di gestione è il turkney contract (contratto chiavi in mano) dove l'imprenditore, detto appaltatore mette a disposizione tutte le dotazioni necessarie per lo stabilimento produttivo per conto di un committente.³⁰

Infine per alleanze commerciali si intendono degli accordi che determinano un'integrazione delle rispettive offerte da parte di imprese che operano nello stesso business al fine di costituire dei network o attuare delle iniziative di co-marketing.

1.5.4 Gli investimenti diretti esteri (IDE)

Secondo la definizione del FMI (Fondo Monetario Internazionale) e dell'OCSE (Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico), con investimento diretto estero si intendono “gli investimenti effettuati in un'impresa estera nella quale l'investitore estero possiede almeno il 10% delle azioni ordinarie, effettuato con l'obiettivo di stabilire un interesse duraturo nel paese, una relazione a lungo termine e una significativa influenza nella gestione dell'impresa”.³¹

Si tratta di quel tipo di investimento internazionale realizzato allo scopo di intensificare la presenza di un'impresa sul mercato estero, investendo molto in termini di risorse finanziarie, migliorando la propria presenza oltre confini. L'investitore impiegherà i flussi di capitale al fine di acquisire il controllo su una struttura estera, o direttamente o attraverso una sua controllata.

I flussi di capitale possono avere diversa natura, potendosi trattare di equity capital ossia titoli o altro conferimento di capitale da parte delle imprese che investono, utili reinvestiti dall'impresa estera al suo interno o altri capitali conferiti quali prestiti concessi o ricevuti, strumenti di debito, crediti commerciali, ecc.

Due sono le classificazioni principali di IDE: gli investimenti greenfield, modalità di investimento che prevede la realizzazione ex novo di strutture produttive all'estero e gli

³⁰ M. Cairoli, *Gestione delle imprese internazionali*, McGraw Hill, 2012

³¹ Definizione fornita dal FMI e dall'OCSE nella quarta edizione dell' *OECD Benchmark definition of Foreign Direct Investment*, 2008

investimenti brownfield che si hanno quando si investe su unità produttive già esistenti nel Paese di interesse tramite acquisizioni o partecipazioni dirette e rappresentano la modalità di investimento diretto estero più diffusa e utilizzata soprattutto dalle pmi.

Un'altra distinzione va fatta tra gli IDE orizzontali e gli IDE verticali, dove con i primi si intendono quegli investimenti effettuati allo scopo di penetrare il mercato estero (market seeking) facendo produrre in loco sul mercato di interesse invece di esportare il prodotto; quest'operazione permette di aggirare le imperfezioni del mercato nel caso in cui ci siano restrizioni alla libera circolazione dei beni e alla vendita di know-how. In questo caso l'impresa sostiene tutti i costi relativi alla realizzazione delle strutture e degli impianti di produzione e l'impresa all'estero replicherà le modalità di produzione che la casa madre realizza negli impianti del paese di origine.

Gli IDE verticali, invece consentono di ridurre i costi di produzione (cost saving) attraverso la disintegrazione del processo produttivo, cioè trasferendo parte dei processi produttivi presso le filiali. Gli IDE verticali possono assumere due forme: IDE verticali a monte e IDE verticali a valle. Nel primo caso si effettua un investimento in un Paese estero che fornisce gli input necessari per i processi di un'impresa nel suo Paese di origine mentre nel secondo caso un settore estero vende l'output dell'impresa esportatrice.

2. Le PMI italiane tra crisi e crescita internazionale

2.1 Le PMI e l'evoluzione del sistema imprenditoriale italiano

La struttura produttiva italiana presenta delle caratteristiche particolari rispetto agli altri Paesi industrializzati, poiché la crescita economica del Paese per anni si è basata su un sistema caratterizzato da una specializzazione produttiva incentrata nel settore manifatturiero (abbigliamento/tessile, cuoio/calzature, legno/mobile) e dalla presenza di un numero elevato di piccole e piccolissime imprese agglomerate in distretti industriali e localizzate in specifiche aree geografiche.³²

La piccola impresa rappresenta la spina dorsale dell'economia italiana dalla quale deriva lo sviluppo economico del Paese. Su circa quattro milioni d'impreses il 99,9 % è rappresentato da PMI, di cui la quasi totalità (95%) impiega meno di dieci addetti.³³

Tabella 1 - Le piccole medie imprese italiane (2012)

Imprese italiane			
	Numero	% imprese	Numero di addetti
Micro	3.491.826	94,4	6.930.947
Piccole	183.198	5,0	3.236.764
Medie	19265	0,5	1.861.089
PMI	3.694.288	99,9	12.028.799
Grandi	3.196	0,1	3.013.012
Totale	3.697.484	0,2	15.041.812

Fonte: *Elaborazione propria sulla base dei dati relativi al periodo 2008-2010 forniti dalla banca dati di Eurostat sulle caratteristiche strutturali d'impresa.*

Si registra inoltre una percentuale elevata di microimprese con meno di dieci dipendenti le quali contribuiscono maggiormente all'occupazione e al valore aggiunto rispetto agli

³² A. Gambardella, R. Varaldo, *L'asimmetria piccole – grandi imprese in Italia e l'avvento della NewEconomy* in "Economia italiana", 1 (2001)

³³ ISTAT, *Censimento generale dell'industria e dei servizi*, 2013

altri Paesi dell'UE, sebbene abbiano subito una stagnazione negli ultimi decenni rispetto al settore delle PMI. Quest'ultime sono quelle che hanno resistito meglio alla crisi e che sono state in grado di sfruttare la crescita sui mercati emergenti specializzandosi nel settore manifatturiero, quello che traina lo sviluppo dell'industria italiana.

L'Italia è il Paese delle piccole imprese per ragioni storiche e culturali, nascono dalla voglia d'imprenditorialità di lavoratori locali e nel momento in cui si ha il passaggio dalla tradizione artigianale alle esperienze industriali.³⁴

Nel dibattito sul futuro economico dell'Italia si è molto discusso sui vantaggi e gli svantaggi della piccola dimensione sul fronte internazionale, perché le PMI sembrano essere meno attrezzate a fronteggiare le sfide dell'internazionalizzazione e della competizione globale vista la mancanza di una struttura solida e di risorse a disposizione. Nel corso degli anni invece, si sono dimostrate in grado di resistere meglio alle fasi economiche negative, grazie alla loro flessibilità che permette di rispondere in modo più efficace a una domanda finale sempre più mutevole e differenziata, diversamente dalle imprese di grande dimensione tenute ad affrontare maggiori problemi di riconversione industriale. Per questo motivo se gli anni del dopoguerra vedevano nella grande impresa la soluzione per un'espansione oltre confini, le esperienze successive mostrarono come per l'Italia le PMI rappresentassero lo strumento migliore per la crescita internazionale.

Gli anni del dopoguerra mostrano un'Italia molto debole dal punto di vista economico, con un sistema industriale caratterizzato dalla presenza di grandi imprese dedite alla produzione di massa, affiancate da imprese di piccola dimensione di natura semi artigianale che presidiavano nicchie specializzate e i cui punti di forza erano la flessibilità, il design e la qualità.

Gli anni Cinquanta furono gli anni del miracolo economico durante il quale l'Italia conosce una ripresa, cresce il reddito nazionale, si sviluppa il settore secondario dei comparti ad alta intensità di capitale e raddoppia la popolazione. Le cause sono da ricercare nel basso costo della manodopera, nella crescita della domanda interna e nell'aumento delle esportazioni di merci italiane in seguito alla costituzione del Mercato

³⁴ R.A. Cenciarini *et al*, *Le pmi, un quadro introduttivo*, Franco Angeli, 2005, pp 14-27

Comune Europeo nel 1957 e all'ingresso dell'Italia nella Comunità Europea del Carbone e dell'Acciaio (CECA).

Si assiste a una prima apertura dell'Italia al commercio internazionale, aumenta la domanda interna ed esterna e si ha l'avvento del mercato di massa che vede come protagonista la grande impresa, che all'epoca dominava il settore della metallurgia, meccanica, chimica e produzione di energia. Le imprese di grandi dimensioni che da sempre lamentavano la ristrettezza del mercato interno adesso trovavano l'occasione per affacciarsi sul mercato estero.

Anche le imprese di piccola dimensione dovettero far fronte alla crescita della domanda, con un conseguente incremento nella produzione di semilavorati e materie prime da parte dei piccoli fornitori. Si moltiplicano quindi le imprese di piccole dimensioni sul territorio, ponendo le basi per la modalità organizzativa tipica italiana, il "distretto industriale" un'entità socio-territoriale caratterizzata dalla presenza attiva di una comunità di persone e da una popolazione d'impresе in uno spazio geografico e storico determinato (Becattini, 1987).³⁵

La dimensione media d'impresa raggiunge i massimi livelli negli anni Sessanta, riducendosi in seguito, quando una serie di fattori portano a un inesorabile calo della domanda e quindi a una riduzione dei margini di profitto delle imprese.

Le cause sono da ricercare nel primo shock petrolifero degli anni '70 cui segue l'elevata inflazione, l'aumento dei prezzi del lavoro e delle materie prime. Coloro che riuscirono meglio a fronteggiare la crisi furono ancora una volta le piccole imprese, che seppur con un basso grado di managerialità, furono quelle che riuscirono più facilmente ad adattarsi ai cambiamenti e a rispondere alla domanda approfittando inoltre della caduta del cambio per la penetrazione nei mercati esteri.

Fu in questi anni che si modificò il modello di sviluppo industriale e territoriale con la diffusione sul territorio delle piccole e medie imprese agglomerate nei distretti industriali. Dalla seconda metà degli anni Settanta si sviluppano presso le regioni dell'Italia centrale e nord orientale un ristretto numero di settori manifatturieri caratterizzati da bassi tassi d'investimenti fissi e dall'alto livello di esportazioni dove

³⁵ G. Becattini, *Il mercato e le forze locali: il distretto industriale*, Il Mulino, 1987

operano un tessuto di piccole e medie imprese dotate di flessibilità e specializzazione produttiva in grado di adattarsi più rapidamente alle esigenze del mercato. Il successo di queste imprese si fonda sull'ampia gamma di prodotti offerti, ad alto contenuto di design e molto apprezzati a livello internazionale.

L'Italia degli anni '70 è quindi caratterizzata da un numero esiguo di grandi gruppi, una costellazione di piccole imprese con una specializzazione manifatturiera incentrata sui settori tipici del Made in Italy (moda, arredo-casa, alimentari, meccanica) e da oltre 200 distretti industriali leader nelle loro nicchie.³⁶

Il fenomeno delle piccole medie imprese deriva quindi da una fase d'instabilità, quando il modello produttivo postbellico della grande impresa entra in crisi e vi è la ricerca di nuovi assetti e strutture imprenditoriali capaci di far fronte alle variazioni di breve periodo della domanda. Le PMI furono certamente la soluzione più adatta che permise al Paese di rimanere competitivi sul mercato e mantenere flessibile il sistema economico italiano.

I nuovi imprenditori, impegnati nei settori della piccola industria e piccola impresa mercantile sfruttano adesso i fattori competitivi strutturali e in pochi anni le imprese di piccole e media dimensione, dalla semplice funzione di subfornitura di prodotti finiti e componenti alle aziende di maggiori dimensioni, iniziano a collocare direttamente i loro prodotti sul mercato estero, fenomeno reso possibile grazie alla modalità organizzativa del distretto industriale.

La forma distrettuale diviene competitiva perché caratterizzata da elevata flessibilità facendo leva su fattori esogeni quali il basso costo della manodopera ed endogeni come la frammentazione del ciclo produttivo, con il vantaggio immediato di economie di scala, elevati standard qualitativi e diffusione di know-how.

Diversamente dalla convinzione comune secondo la quale il modello di capitalismo basato sulle piccole imprese non sembra poter garantire la sopravvivenza sul mercato globale, i dati mostrano che le PMI, nonostante siano state duramente colpite dalla recessione, con un impatto estremamente negativo in termini di valore aggiunto e

³⁶ A. Curzio, M. Fortis, *Complessità e Distretti Industriali. Dinamiche, Modelli, Casi reali*, Il Mulino, 2002

occupazione, sono quelle che sono riuscite di più a resistere alla crisi degli ultimi anni e a sfruttare la crescita sui mercati emergenti.³⁷

2.1.1 Punti di forza e debolezza delle PMI nella crescita internazionale

La globalizzazione e l'apertura dei mercati pongono le PMI italiane di fronte a notevoli opportunità commerciali, rendendo necessario riposizionare l'apparato economico e produttivo italiano e rafforzare le scelte strategiche delle imprese. Il sistema sempre più globale e competitivo spinge le imprese italiane ad abbandonare i tradizionali mercati locali per posizionarsi in modo più proficuo sul mercato estero puntando sul Made in Italy e sulla creatività italiana.

La recessione del biennio 2008-2009 e la crisi finanziaria ha colpito duramente l'Italia, causando un ristagno dell'economia, determinando una riduzione del numero d'impres e degli scambi commerciali. La ripresa del commercio internazionale rende necessario affacciarsi sui mercati esteri per riacquisire competitività: le Piccole e Medie Impres italiane, che seppure investano ancora principalmente nel settore manifatturiero a causa della loro limitatezza innovativa, iniziano a spingersi verso Paesi fino allora inesplorati, dai Paesi arabi a quelli emergenti come Cina, India, Brasile e a piazze minori ma ricche di opportunità come Azerbaigian e Georgia.

Il mondo imprenditoriale italiano presenta una caratteristica peculiare unica al mondo ossia il fatto di poter ricondurre qualunque azienda privata italiana a una famiglia o a un socio di riferimento. I modelli di gestione aziendale sono molto semplificati e presentano una governance relativamente semplice, mostrando che in oltre il 90% delle imprese il socio principale è una persona fisica, nell'81,4% dei casi la gestione aziendale è affidata direttamente ai membri della famiglia proprietaria e/o controllante, mentre soltanto il 5% delle imprese ha una gestione manageriale.³⁸

Le decisioni sono quindi centralizzate e le scelte in mano ai proprietari i quali rappresentano il management amministrativo e operativo. La concentrazione di troppe funzioni nella figura dell'imprenditore e la scarsa presenza di figure imprenditoriali sono due aspetti che rendono difficile l'organizzazione e la gestione dell'attività

³⁷ V. Balloni, *Le piccole e medie imprese in Italia: dove nascono, perché nascono e come crescono*, in "L'industria", pp. 219-236

³⁸ ISTAT, 2011, 9° *Censimento dell'industria e dei servizi*

internazionale. Non esiste in molti casi un'unità organizzativa che si occupi dell'attività sui mercati esteri né un export manager che operi all'interno della direzione commerciale: è l'imprenditore-proprietario che cura tutti gli aspetti riguardanti le operazioni sui mercati internazionali. Da una parte questo può essere un aspetto positivo perché il fatto di occuparsi in prima persona dell'analisi del mercato estero permette di cogliere più rapidamente i segnali provenienti dal mercato e di prendere decisioni rapide consentendo flessibilità all'azienda. Dall'altra, limita le possibilità di sviluppo internazionale giacché l'imprenditore dovendo gestire troppe funzioni non può essere in grado di pianificare in modo ottimale le attività di sviluppo internazionale. Inoltre il fatto che le PMI siano ancora associate alla persona dell'imprenditore, determina una certa resistenza al cambiamento e alla crescita per la difficoltà di superare una visione strettamente familiare dell'impresa.³⁹

Un altro vincolo che influenza negativamente i processi d'internazionalizzazione delle piccole imprese deriva da carenze nella gestione delle risorse umane. Il personale impiegato, oltre ad essere piuttosto limitato, non riceve spesso un'adeguata formazione professionale, ricopre all'interno delle imprese più funzioni, determinando una minore specializzazione e un più basso livello di competenza. Il turnover del personale, inoltre comporta un significativo costo di formazione e un calo delle prestazioni aziendali. A ciò va aggiunto un altro elemento negativo: la mentalità individualista tipicamente italiana, con una scarsa predisposizione al lavoro di gruppo e alla condivisione delle informazioni che determinano spesso una mancata documentazione delle attività e quindi una perdita di efficienza.⁴⁰

Le imprese dei distretti italiani non possiedono una cultura dell'internazionalizzazione e lo dimostra il fatto che l'Italia per anni ha utilizzato l'esportazione come modalità di crescita sui mercati esteri, ancora molto restia ad attivare investimenti e collaborazioni transnazionali perché legata al territorio di appartenenza e a una cultura commerciale che vede nel "produrre in casa propria ed esportare all'estero" la modalità migliore per svilupparsi. Solo in anni recenti le imprese italiane hanno iniziato a trasferire le proprie capacità produttive in ambienti economici diversi e a instaurare relazioni anche di lungo termine con imprese straniere, soprattutto in seguito alla crisi attuale che rende

³⁹E. Cedrola, *Il marketing internazionale per le piccole e medie imprese*, Mc Graw Hill, 2005

⁴⁰V. Rudi, *Export, Export delocalizzazione, internazionalizzazione*, Franco Angeli, 2013

necessario internazionalizzarsi per affrontare la nuova fase dell'economia mondiale e continuare a prosperare.

Oltre alle carenze nelle risorse umane, le piccole imprese mostrano talvolta carenze di natura informativa in quanto, avendo poche risorse a disposizione, non sempre riescono a sostenere i costi di aggiornamento normativo e legislativo, né a effettuare investimenti in ricerca e sviluppo necessari per consentire all'impresa di svilupparsi e crescere. Le imprese italiane inoltre non si occupano di studiare il mercato estero, essenziale per formulare strategie d'ingresso e di sviluppo, basandosi spesso sull'intuito dell'imprenditore e non su informazioni attinenti alle caratteristiche del Paese di riferimento e al mercato di destinazione, necessarie per cogliere cambiamenti nel mercato e nuove opportunità d'investimento.

Proprio per questo le scelte strategiche attuate dalle imprese italiane sono spesso frutto delle conoscenze, delle percezioni e delle convinzioni di chi dirige l'azienda e non di procedure e modelli formali per la valutazione delle alternative. Questo è un elemento negativo nel contesto dell'internazionalizzazione perché la mancanza d'informazioni e di una valutazione adeguata di tutte le variabili in gioco, può condurre a scelte sbagliate e a un incremento del rischio d'impresa già elevato quando ci si rivolge a mercati diversi da quello domestico.

Nonostante le difficoltà e gli aspetti negativi, il patrimonio imprenditoriale italiano rappresenta una parte importante della ricchezza nazionale. L'Italia è uno tra i Paesi che crea il maggior numero di nuove imprese ogni anno con i tassi più alti di sopravvivenza, perché se la snellezza strutturale dell'impresa italiana costituita da pochi addetti da una parte è un aspetto negativo, dall'altra è proprio questo a permetterle una notevole flessibilità e una comunicazione molto più efficace rispondendo in modo più rapido alle esigenze del mercato.

La qualità e la capacità creativa sono i punti di forza del Made in Italy: l'azienda italiana nata dal know-how del proprio fondatore, possiede le capacità tecniche necessarie per generare un nuovo prodotto che insieme ai prezzi concorrenziali, s'impone con facilità sui mercati internazionali. La gestione diretta da parte del vertice delle attività progettuali e produttive fa sì che i prodotti siano di uno standard mediamente elevato rispetto ai prodotti concorrenti e inoltre la struttura snella, la flessibilità, le capacità del

singolo, le conoscenze tecniche dei vertici permettono di modificare facilmente la struttura aziendale e di sfruttare meglio le opportunità sui nuovi mercati.

Con l'apertura dei mercati emerge la necessità di posizionarsi sul mercato mondiale e di esportare i valori italiani, sempre più apprezzati all'estero per i suoi aspetti unici le cui radici affondano nella cultura e nella storia italiana.

Sappiamo, infatti, che è nei distretti tipici della produzione che si è accumulato lo storico patrimonio di competenze della nostra penisola,³ il modello italiano dei distretti ha stimolato l'interesse per il prodotto Made in Italy, l'interazione di molti Paesi, partenariati e alleanze strategiche transnazionali tra imprese italiane ed estere ma anche tra regioni italiane ed estere affinché dalla competizione si passi alla cooperazione.

L'attenzione e l'orientamento al prodotto sono aspetti caratteristici del modo di operare delle PMI italiane, nate in genere per merito di artigiani o ex operai che più che competenze amministrative e commerciali, possedevano competenze tecniche e merceologiche; per questo motivo le imprese italiane sono molto legate al prodotto e alle tecniche di produzione. Il successo del Made in Italy all'estero deriva quindi dal modo di produrre delle piccole imprese piuttosto che dalla gestione e dallo sviluppo di azioni di marketing, in cui invece erano ancora molto carenti.

L'Italia compete con altre nazioni puntando sulla valorizzazione di un prodotto di qualità che rispecchia la sua cultura plurisecolare: il Made in Italy, conosciuto per la sua capacità di evocare bellezza e valori di umanità. L'Italia è vista all'estero come la culla del design e della creatività, aspetti che rendono i nostri prodotti unici e apprezzati in tutto il mondo.

Le piccole imprese italiane sono espressione del proprio territorio di appartenenza, tanto è vero che l'Italia è prevalente nei settori tradizionali dell'industria manifatturiera (alimentare, abbigliamento, arredo, automazione) mentre è meno presente nei settori a forte contenuto tecnologico o a forte economia di scala, pertanto per essere competitiva, dovrà aumentare gli investimenti in ricerca e innovazione e proteggere al contempo l'originalità e unicità del Made in Italy per evitare gli attacchi di una concorrenza sleale ad esempio da parte dei Paesi asiatici.

L'attuale contesto competitivo, che vede una frammentazione della domanda e l'entrata di nuovi attori sul mercato sempre più competitivi soprattutto sul fronte dei prezzi, rende necessaria la riorganizzazione dei modelli operativi delle imprese e delle relazioni con i partner stranieri. Per competere in modo adeguato sul mercato estero, le imprese italiane devono necessariamente andare oltre il semplice orientamento al prodotto ricercando vantaggi competitivi nella gestione del rapporto con il mercato e cercando contatti diretti con gli attori del mercato obiettivo.

2.2 L'internazionalizzazione delle imprese italiane

La recessione globale degli ultimi anni e la crisi finanziaria dei debiti sovrani ha determinato una serie di cambiamenti nello scenario economico internazionale, caratterizzato oggi da sfiducia e incertezza sulle prospettive economiche di vari Paesi. Il quadro che emerge è quello di un'estrema fragilità dovuta a una riduzione nella produzione e negli scambi internazionali, dai timori sui conti pubblici e sulla solidità dei sistemi bancari e dalle conseguenti misure restrittive di politica economia adottati da molti paesi.⁴¹

In un contesto caratterizzato da debolezza della domanda interna, affinché il sistema produttivo italiano possa continuare a crescere e a tornar ai livelli precedenti la crisi, le imprese dovranno cercare di operare in modo efficiente sui mercati internazionali individuando i segmenti di domanda in crescita e attuando una serie di strategie che le consentano di acquisire competitività: miglioramento della qualità dei prodotti offerti e diversificazione dei clienti e dei mercati. Per la tenuta competitiva dell'export italiano la presenza sui mercati esteri è un fattore cruciale e lo è soprattutto la capacità di penetrare in mercati in rapida espansione.

Il modello di sviluppo attraverso cui l'Italia attiva processi d'internazionalizzazione presenta caratteri di forte specificità dovuti alla presenza delle piccole e medie imprese e all'influenza esercitata dai distretti industriali in cui quest'ultime s'inseriscono.

Nell'ultimo decennio è cresciuto il livello d'internazionalizzazione del nostro Paese: se fino agli anni Ottanta l'espansione all'estero dell'attività produttiva riguardava i grandi

⁴¹ ISTAT, *L'Italia nell'economia internazionale*, Sintesi del rapporto 2011-2012,

gruppi industriali italiani, dagli anni Novanta fanno ricorso all'internazionalizzazione anche le piccole imprese.

Le strategie d'internazionalizzazione delle imprese italiane possono essere più o meno complesse e avere caratteristiche e performance medie molto diverse. Si possono individuare sette modalità di operatività sui mercati esteri, partendo da quelle che individuano tipologie d'internazionalizzazione commerciale, per arrivare alle forme più complesse che fanno riferimento all'internazionalizzazione produttiva.

La forma più elementare è rappresentata dall'attività di esportazione: le imprese non importano ma si limitano a esportare verso i paesi dell'Unione Europea e/o verso un massimo di tre/quattro aree geografiche extra-europee. Seguono le attività d'importazione, distinguendo tra le imprese che importano esclusivamente beni intermedi da quelle che importano tutte le altre tipologie di beni e le attività d'importazione/esportazione. Infine l'ultima modalità relativa all'internazionalizzazione commerciale comprende le imprese che operano in almeno cinque aree extra-europee, dette imprese "global".

Fanno parte dell'internazionalizzazione produttiva le attività delle imprese che hanno controllate estere o partecipano a gruppi a controllo estero (multinazionali) e quelle localizzate sul territorio italiano che a loro volta sono controllate dall'estero (controllo estero).

Le forme più complesse d'internazionalizzazione sono attuate dalle imprese di maggiori dimensioni che presentano livelli più elevati di efficienza oltre a una maggiore diversificazione produttiva misurata dalla varietà dei prodotti esportati. Le unità produttive multinazionali rappresentano una minoranza, dal momento che il tessuto economico italiano è caratterizzato dalla rilevanza delle piccole e medie imprese, che utilizzano principalmente l'esportazione come modalità d'internazionalizzazione.⁴²

⁴² ISTAT (2013), *Rapporto sulla competitività dei settori produttivi*

Tabella2 - Le forme di internazionalizzazione delle pmi italiane

Forme D'internazionalizzazione	Numero d'impres	Numero di addetti	Fatturato medio in migliaia di euro
Controllo estero	4.261	936.749	95.817
MNE	3.133	647.232	81.524
Global	10.467	933.482	29.853
Esportatori-importatori	28.176	992.827	12.375
Importatori di beni intermedi	13.608	412.095	10.758
Importatori di altri beni e servizi	7.605	143.983	5.183
Solo esportatori	24.168	323.776	3.520
Totale	91.418	4.390.145	17.455

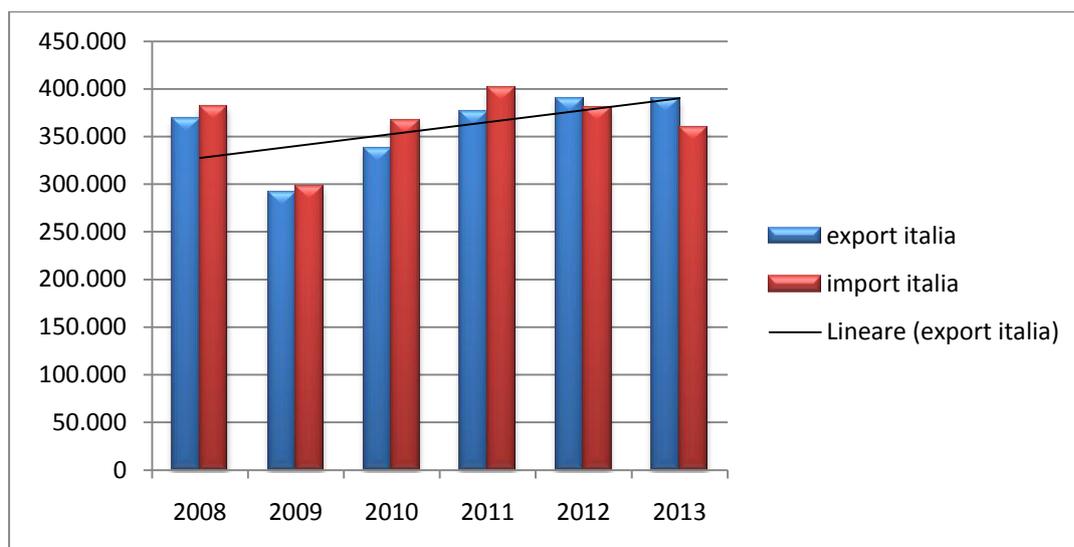
Fonte: *Dati Istat, 2010 (Registro statistico delle imprese attive, rilevazione sul commercio estero, indagini sulle imprese italiane a controllo estero e sulle affiliate estere delle imprese italiane) e dati amministrativi*

2.2.1 L'export italiano

L'esportazione rappresenta la forma d'internazionalizzazione leggera che per decenni ha garantito il successo internazionale della nostra economia. Il nostro Paese è attualmente il secondo tra i grandi Paesi europei, subito dopo la Germania, in termini d'incidenza dell'export sul Pil (0,21 rispetto a 0,40 della Germania), raggiungendo il valore complessivo di oltre 389 miliardi di euro nel 2013, pari al 3% dell'export mondiale, facendo dell'Italia l'ottavo paese esportatore al mondo.⁴³

⁴³ Dati ISTAT (2013)

Figura 1 - Come cambia l'export italiano (valori in mln di euro)



Fonte: *Elaborazione propria su dati ISTAT*

Come emerge dal grafico, dopo il crollo del commercio internazionale registrato nel 2009 (-10,4% in volume), nel 2011 si assiste a una crescita del Pil cui hanno contribuito le esportazioni nette, unica componente dinamica della domanda, aumentando in volume del 5,6% nella media dell'anno, con una propensione a esportare salita al 24,8% avvicinandosi alla media degli altri Paesi europei.

L'apporto positivo della componente estera è da attribuire soprattutto alla caduta delle importazioni in un contesto di moderata ripresa delle esportazioni cui valori raggiungono i livelli pre-crisi solo a partire dal 2011, quando appunto l'Italia riprende a operare rivolgendosi soprattutto al mercato estero.

Sono state le piccole medie imprese a contribuire all'export totale, le cui esportazioni rappresentavano nel 2010 il 53,9% del totale, di cui quasi la metà (25,7%) creato dalle micro e piccole imprese.

Uno degli aspetti specifici delle PMI italiane riguarda la tendenza a utilizzare strategie di nicchia che possono interessare o un gruppo specifico di clienti, una gamma ristretta di prodotti o un'area geografica circoscritta. Tali strategie, dette anche di focalizzazione sono la diretta conseguenza delle caratteristiche strutturali delle PMI scarsamente patrimonializzate, in possesso di limitate risorse finanziarie, tecniche, commerciali e

risorse umane per competere su diversi fronti, insieme all'organizzazione territoriale della produzione in cui i distretti industriali hanno un ruolo rilevante.⁴⁴

Attraverso un approccio di tipo "seriale" l'Italia cerca di essere simultaneamente presente in diversi mercati internazionali, aumenta quindi il numero medio dei mercati serviti da ciascun operatore, tornato su un livello simile a quello precedente la crisi (5,7).⁴⁵

Solo il 2% degli esportatori riesce a raggiungere più di quaranta mercati ma la loro quota sul valore delle esportazioni è risalita al 42% anche se resta inferiore a quella degli anni precedenti la recessione; oltre la metà degli esportatori italiani vende all'estero soltanto una linea di prodotti.

L'aumento degli scambi internazionali e l'ingresso di nuovi competitor capaci di posizionarsi sul mercato vendendo i loro prodotti a una qualità discreta a basso costo, spinge le PMI italiane che utilizzano strategie di focalizzazione a rivolgersi a segmenti sempre più ristretti di mercato utilizzando come leva di competizione non il prezzo ma i fattori di vantaggio competitivo del Made in Italy ossia il marchio, la flessibilità che consentono al nostro Paese di acquisire la leadership globali su nicchie di mercato.

L'Italia all'estero persiste nelle specializzazioni tipiche italiane che meglio hanno resistito alla crisi grazie alla qualità delle produzioni e alla capacità di intercettare la domanda sui mercati lontani. La composizione delle nostre esportazioni riflette quindi le nostre eccellenze, le 4 A del Made in Italy: Automazione-meccanica, Abbigliamento-moda, Arredo-casa, Alimentare-vini le quali si affermano sul mercato estero perché possono contare su un vantaggio competitivo derivante dai fattori che esprimono la cultura e lo stile italiano.

Il settore arredo è quello che più degli altri ha sofferto negli anni della crisi finanziaria, e che ha avuto più difficoltà a internazionalizzarsi. Soltanto il 18% delle imprese italiane esporta stabilmente e incontra difficoltà nel costruire reti commerciali e distributive internazionali e a riorientare l'export verso i mercati più dinamici quali Russia, Cina ed Emirati Arabi Uniti.

⁴⁴ V. Rudi, *Export, delocalizzazione, internazionalizzazione*, Franco Angeli, 2013

⁴⁵ ICE (2011-2012), *L'Italia nell'economia internazionale*

Figura 2 - Le 4 A del Made in Italy



Fonte: *Elaborazione propria su dati ISTAT ed EUROSTAT*

Secondo Il Rapporto realizzato dall'ICE (2012), nel 2011 l'Italia è ancora il secondo esportatore mondiale nei settori abbigliamento e pelli/calzature, il terzo esportatore in prodotti tessili, mobili, elettrodomestici, quarto nei prodotti in metallo (utensileria, posateria ecc.), quinto esportatore in siderurgia, gomma e plastiche, apparecchi elettrici e meccanica strumentale⁴⁶.

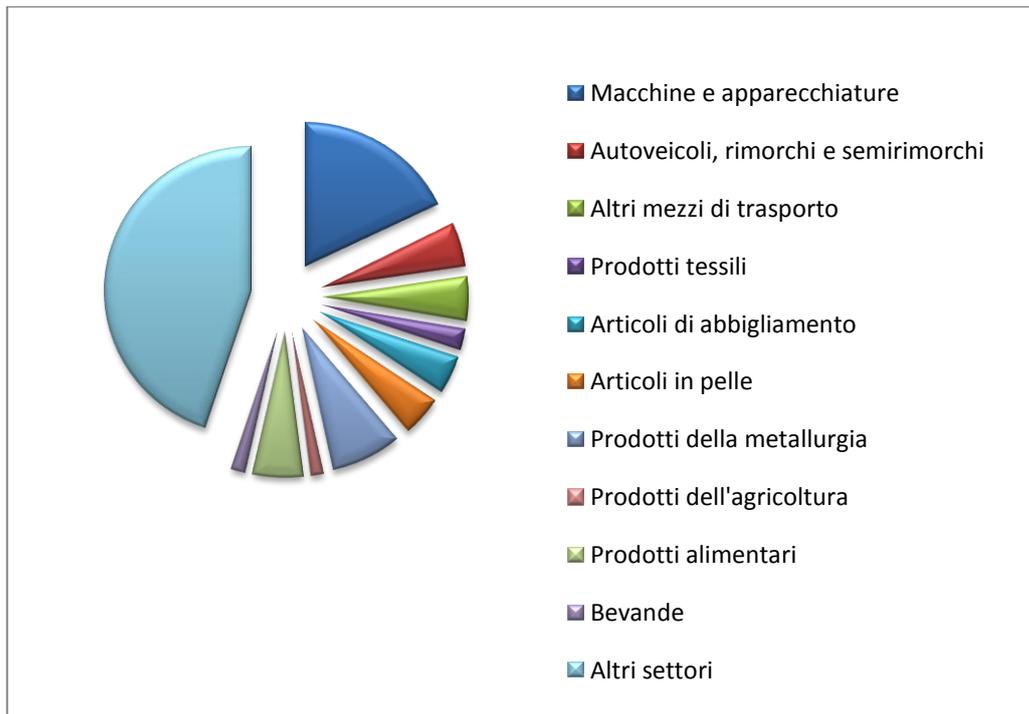
L'Italia dimostra di essere tutt'oggi specializzata nei settori tradizionali anche nei mercati più dinamici, come nel caso della Cina, dove la domanda di prodotti della moda è raddoppiata nell'ultimo biennio e le esportazioni italiane hanno conseguito quote molto elevate (20% nell'abbigliamento, 25% nelle calzature). La meccanica strumentale invece si afferma in tutti i grandi mercati con investimenti in espansione (Germania, Stati Uniti, Brasile, Cina, India).

Oltre alle specializzazioni tradizionali del Made in Italy, l'Italia presidia il settore della meccanica e dei mezzi di trasporto, battendo in quest'ultimo caso anche la Germania sul fronte internazionale. Il successo del Made in Italy nel settore metalmeccanico deriva da un'industria meccanica italiana fatta su misura per il cliente dalla progettazione fino al servizio post vendita, una manifattura di nicchia di altissima gamma che non teme la concorrenza dei Paesi emergenti sul basso costo del lavoro.

Si rileva dunque come, fatta eccezione per la meccanica, l'Italia presenti comunque una connotazione artigianale, la cui qualità è certificata dal marchio Made in Italy.

⁴⁶ ISTAT (2011-2012), *L'Italia nell'economia internazionale*.

Figura 3 - La composizione settoriale dell'export italiano



Fonte: *elaborazione propria su dati ISTAT*

Come emerge dal grafico, a dicembre 2012 i principali settori di esportazione italiani erano:

- macchinari e apparecchiature che pesano per il 17,9 % delle esportazioni di beni. Insieme agli altri veicoli e agli altri mezzi di trasporto la percentuale raggiunge il 27,6%.
- Il sistema moda (prodotti tessili, prodotti di abbigliamento e prodotti in pelle) che pesa per l'11,2% delle esportazioni italiane.
- Settore agroalimentare (prodotti alimentari-bevande, e prodotti dell'agricoltura) con l'8,5%.
- Prodotti della metallurgia con il 7,8%.

L'agroalimentare è il settore che ha giocato il ruolo più importante nel consolidamento del Made in Italy sui mercati internazionali grazie ai punti di forza della nostra produzione: qualità certificata e caratteristiche di continua innovazione e originalità.

Nel corso degli anni le imprese italiane hanno modificato la composizione dei mercati di sbocco delle esportazioni riducendo il peso delle vendite dirette verso i Paesi dell'Unione Europea e incrementando le vendite nei paesi emergenti, in particolare nell'Asia orientale e nell'America centro meridionale.

L'area euro rimane comunque ancora il principale destinatario seppure in calo: nel 2012 l'Unione Europea assorbe il 54 % delle esportazioni italiane rispetto al 61% del 2005.

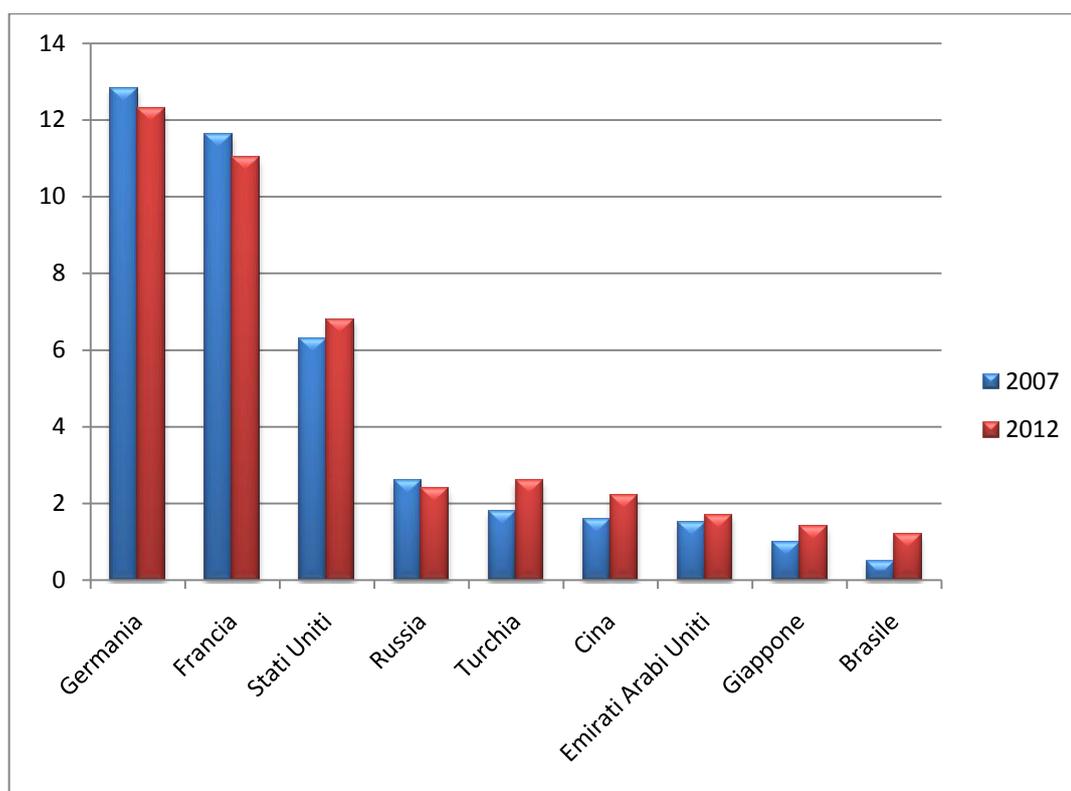
I principali paesi di destinazione dell'export italiano sono la Germania (12,5%) e la Francia (11,1%), seguiti dagli Stati Uniti (6,9%). Secondo la ricerca condotta dall'Agenzia Ice nel 2013, questi stanno comunque perdendo quote a vantaggio di Paesi quali Turchia, Polonia, Cina, Emirati Arabi Uniti, Brasile, Arabia Saudita, Algeria e Messico.⁴⁷

La crisi dei principali mercati industrializzati spinge le esportazioni italiane verso nuove mete e cresce quindi il peso di alcuni Paesi emergenti in particolare di quelli asiatici e latino-americani: l'Asia si è rivelata la regione più dinamica con un incremento delle vendite che ha interessato tutti i settori, specialmente l'alta specializzazione. A questo seguono l'Asia orientale, l'America settentrionale, il Medio Oriente, l'America centromeridionale, l'Africa settentrionale, l'Asia centrale, l'Africa Sub-Sahariana e l'Oceania.

Le economie asiatiche sono le aree più interessanti come mercati di sbocco visto il loro incremento alla partecipazione agli scambi internazionali: dal 2004 al 2013 i paesi asiatici, in particolare Cina India hanno registrato un tasso di crescita medio annuo superiore rispetto a quello mondiale.

⁴⁷ ISTAT (2011)

Figura 4 - Esportazioni italiane per aree geografiche. Valori in miliardi di euro



Fonte: *elaborazione propria su dati ISTAT e UN Comtrade*

Dal grafico si nota come dal 2007 al 2012, le esportazioni italiane siano più orientate verso i paesi emergenti e in via di sviluppo, a dimostrazione del fatto che si assiste a un riposizionamento geografico delle imprese italiane, dai mercati europei verso quelli extraeuropei dove cogliere nuove e interessanti opportunità di business.

Per quanto riguarda la struttura regionale dell'export, secondo il rapporto SACE "Export 2014-2017", il nord detiene la quota maggiore delle esportazioni, ovvero il 70% tra il 2007 e il 2012 mentre miglioramenti hanno interessato le regioni del centro sud e le isole, in particolare le regioni del Lazio, della Toscana e della Sicilia. In merito ai distretti industriali, la dinamica del Nord-Est è stata molto positiva in controtendenza rispetto a quanto è accaduto alle esportazioni totali dell'area grazie ai contributi del Friuli e del Trentino Alto Adige. Da sottolineare le evoluzioni dei distretti toscani, in

particolare quelli specializzati nel settore pelle, calzature, oreficeria e vino mentre sono in diminuzione le vendite delle Marche.⁴⁸

2.2.2 *La delocalizzazione e gli investimenti diretti esteri*

Gran parte della manifattura italiana oggi è realizzata all'estero, mostrando quindi un'evoluzione nelle forme d'internazionalizzazione attuate dal nostro Paese e che la presenza italiana all'estero si fa sempre più rilevante.⁴⁹

Le imprese italiane hanno aumentato la loro apertura internazionale sotto forma di delocalizzazione all'estero trasferendo parte della produzione in altri Paesi, spesso in via di sviluppo dove vi sono maggiori vantaggi in termini di costo del lavoro e della fiscalità e una serie le agevolazioni alle imprese estere che decidono di investire in attività produttive.

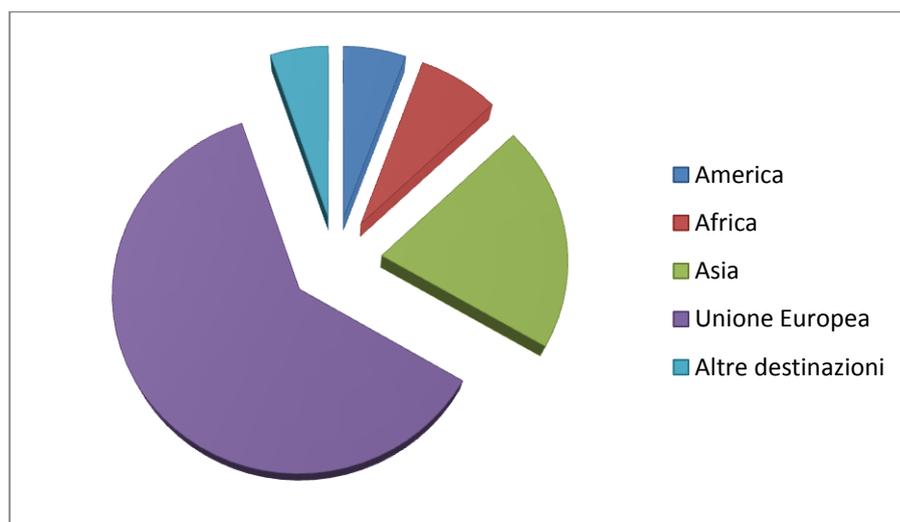
L'Italia attua la delocalizzazione in diversi modi. Una prima modalità è l'outsourcing dove si prevede l'approvvigionamento di beni sul mercato estero, vi è poi la subfornitura o sub contrattazione in cui vi è un accordo tra impresa committente (in questo caso l'Italia) e il sub-fornitore che esegue la produzione/fase di lavorazione seguendo le direttive del committente. Si può decidere inoltre di delocalizzare avvalendosi di partner esteri attraverso la creazione di una join ventures e infine di fare ricorso a investimenti diretti esteri⁵⁰, che rappresentano la modalità più impegnativa: tramite gli IDE l'azienda delocalizza alcune attività della catena del valore per agire direttamente nel mercato estero. Lo stock degli investimenti italiani all'estero nel 2012 è pari a 423 miliardi di euro.

⁴⁸ SACE (2014), *Rethink, evoluzione e prospettive dell'export italiano*.

⁴⁹ Symbola (2013) *I.T.A.L.I.A, Nuove geografie del Made in Italy*

⁵⁰ M. Caroli, L. Frantochi, *Nuove tendenze nelle strategie d'internazionalizzazione delle imprese minori, le modalità di entrata emergenti tra alleanze e commercio elettronico*, Franco Angeli, 2000, pag. 64.

Figura 5 - Le principali destinazioni degli IDE delle imprese italiane (2011)

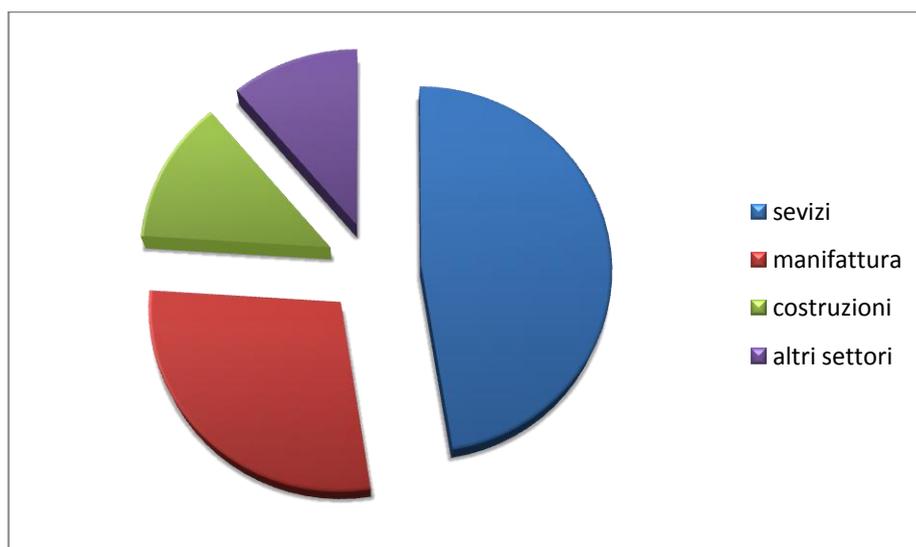


Fonte: Banca dati Reprint-Politecnico di Milano, ICE

Come emerge dal grafico, nel 2011 i flussi erano destinati per oltre il 61% all'Unione Europea, seguita dal continente asiatico (20,5%), da quello africano (7,3%) e infine dal mercato americano (5,6%).

Per quanto riguarda invece i settori, il 47,5% dei flussi d'investimenti diretti esteri in uscita dall'Italia nel 2011 è destinato ai servizi, il 28,5% alla manifattura e il 12,8% alle costruzioni.

Figura 6 - I settori d'investimento delle imprese italiane



Fonti: Dati ISTAT

La presenza italiana all'estero è particolarmente rilevante nel settore della costruzione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi, della fabbricazione di macchine e apparecchiature e nelle industrie tessili e confezione di articoli di abbigliamento, in pelle e pelliccia.

In merito ai servizi, i comparti più rilevanti in tema di partecipazioni italiane sono attività finanziarie e assicurative, commercio all'ingrosso e al dettaglio, attività di riparazione di autoveicoli e motocicli, agenzie di viaggio e servizi di supporto alle imprese.

È stata la crisi probabilmente a spingere le aziende italiane a investire all'estero. Dal rapporto "Italia Multinazionale" promosso dall'ICE nel 2012, emerge che il numero delle imprese italiane che alla fine del 2011 hanno trasferito all'estero una parte dell'attività produttiva è di poco superiore alle 27.100 unità.

Tabella 3 - Le imprese estere partecipate dalle imprese italiane

Imprese estere partecipate da imprese italiane	31-12-2010	31-12-2011
Paesi UE-15	11.292	11.253
Altri paesi UE-27	4.284	4.311
Altri paesi Europa centro-orientale	1.639	1.663
Altri paesi europei	941	931
Africa settentrionale	616	622
Altri paesi africani	335	333
America settentrionale	2.683	2.729
America centrale e meridionale	2.072	2.069
Medio oriente	297	302
Asia centrale	424	427
Asia Orientale	2.305	2.287
Oceania	269	264
Totale	27.157	27.191

Fonte: Banca dati Reprint, Politecnico di Milano - ICE

La tabella mostra un incremento di questo fenomeno negli anni, mostrando che è in Europa che i nostri imprenditori investono di più; il paese più attrattivo è la Francia,

dove sono 2.562 le aziende italiane che hanno trasferito una parte della propria filiera produttiva nel paese in questo Paese.

Alla Francia seguono gli Stati Uniti (2.408 aziende), la Germania (2.099 imprese), la Romania (1.992 unità produttive) e la Spagna (1.925 aziende). La Cina si colloca al settimo posto, con 1.103 imprese italiane che hanno scelto di proseguire la propria attività produttiva in Estremo Oriente.

Le regioni italiane maggiormente interessate a investire all'estero si sono rivelate quelle del Nord: in Lombardia se ne contano 9.647, in Veneto 3.679, in Emilia Romagna 3.554 e in Piemonte 2.806. Messe tutte assieme costituiscono oltre il 72% del totale delle imprese che hanno lasciato il nostro Paese.

Le imprese a controllo estero residenti in Italia sono 13.527 e occupano quasi 1,2 milioni di addetti nel 2011 realizzando un fatturato di 493 miliardi di euro e un valore aggiunto di 96,6 miliardi.

Il controllo proprietario non è l'unico modo attraverso il quale possono operare le multinazionali italiane potendo ricorrere anche a joint-venture, accordi commerciali, accordi di produzione e partnership. Gli accordi commerciali rappresentano la modalità preferita per le imprese che operano nel settore industriale e in quello dei servizi.

Diverse sono le motivazioni che spingono le imprese a pianificare investimenti all'estero, in particolare i due fattori determinanti sono la riduzione dei costi d'impresa e la riduzione del costo del lavoro per i gruppi industriali mentre i gruppi dei servizi ritengono che la delocalizzazione possa contribuire al miglioramento della qualità e allo sviluppo di nuovi prodotti

Gli investimenti diretti esteri hanno permesso alle imprese di incrementare la produttività investendo meglio le proprie risorse, rafforzando le attività produttive italiane e registrando una crescita del fatturato.

.

3. Focus Cina: esportare il Made in Italy nella Repubblica del Dragone

3.1 La Repubblica popolare cinese: un'economia in crescita

La transizione della Repubblica popolare cinese da un'economia pianificata alla cosiddetta economia socialista di mercato è avvenuta grazie a una serie di riforme che si sono succedute nel Paese dal 1978, ridisegnando la struttura economico-politico della Cina e contribuendo alla modernizzazione del Paese. Le riforme economiche e politiche insieme all'apertura del Paese al commercio internazionale, hanno indotto un enorme progresso tanto che l'economia cinese nel 2013 si afferma come potenza mondiale, raggiungendo la seconda posizione come economia più grande del mondo dopo gli Stati Uniti. Tra le riforme avviate dal 1978, quella dell'Open Door ebbe lo scopo di promuovere lo sviluppo nei settori dell'agricoltura, industria, difesa e scienza/tecnologia. La riforma prevedeva anche una riorganizzazione del sistema basato sulle "comuni" con lo sviluppo d'impresе non statali, in genere imprese collettive o private con l'obiettivo di incrementare la crescita e favorire l'occupazione. Il progetto di riforma Open Door Policy si proponeva come iniziativa volta a garantire l'apertura agli scambi di beni, tecnologie con lo scopo principale di garantire l'accesso ai capitali e alle conoscenze per andare incontro agli obiettivi di sviluppo. Tale riforma prosegue negli anni fino ai nostri giorni attraverso una serie di piani quinquennali fino all'entrata della Cina nel WTO nel 2001.⁵¹

L'entrata nell'Organizzazione mondiale del commercio ha rappresentato sicuramente un segnale chiaro della volontà del Paese di aprirsi al confronto con le economie mondiali e di aderire quindi alle regole del commercio internazionale. In questo modo è stato possibile ridurre le barriere tariffarie e non tariffarie che in passato ostacolavano l'entrata dei prodotti e delle imprese straniere nel territorio cinese. L'interscambio commerciale adesso possibile, l'afflusso d'imprenditorialità e l'ingresso di capitali sono stati gli elementi che hanno contribuito alla crescita e allo sviluppo della Repubblica del Dragone che oggi detiene il ruolo di primo esportatore del pianeta e secondo più grande importatore. Ciò che distingue la Cina dagli altri paesi è la sua ascesa in un contesto di

⁵¹ F. Musso *et al*, *Competere e radicarsi in Cina. Aspetti strategici e operativi*, Franco Angeli, 2006, pp. 17-27

profonda recessione economica; si attesta che dal 2010 la crescita media annua del Paese sia stata di circa il 10% contribuendo così alla riduzione della povertà e a un significativo incremento del potere di acquisto: si parla di una crescita del 7,8 % nel terzo trimestre del 2013.

Grazie a una poderosa politica fiscale il Paese è riuscito a mantenere un robusto tasso di crescita e a gettare le basi della transizione verso una fase più matura di sviluppo trainata dal consumo interno e non dalle sole esportazioni. Infatti, i consumi privati hanno registrato una crescita importante per l'affermarsi di una nuova classe media più propensa ai consumi. Su circa un miliardo e mezzo di abitanti, la classe media è stimata in 200 milioni di persone residenti per la maggior parte nei centri urbani, destinata in futuro a incrementare il proprio reddito pro capite: più di 800.000 cinesi sono milionari. Aumentano quindi i consumi privati spinti da un potere d'acquisto sempre maggiore per fasce sempre più ampie della popolazione.

L'affermarsi di una classe media e l'aumento dei consumi deriva dagli aumenti salariali, che insieme all'urbanizzazione e alle politiche di welfare attuate dal governo, ha determinato la crescita dei consumi privati del 8,2% del 2012 con un incremento del Pil del 7,8%.

3.2 L'apertura della Cina al commercio mondiale

La Cina è attualmente un importante partner commerciale per molti paesi del mondo rappresentando uno dei più importanti mercati di approvvigionamento e di sbocco. Le imprese cinesi nei rapporti con i Paesi esteri hanno da sempre assunto il ruolo di fornitori, sub-contractor o assemblatori e furono proprio le relazioni instauratesi per anni con le compagnie straniere a permettere alle imprese cinesi di acquisire tutte le competenze tecniche necessarie per poter poi operare autonomamente, sganciandosi quindi dal semplice ruolo d'intermediari. Lo sviluppo economico del Paese ha permesso una trasformazione da “fabbrica del mondo” a superpotenza mondiale rappresentando non soltanto uno dei principali produttori manifatturieri del mondo anche un Paese attivo che si mette in gioco e si prepara a competere sul mercato globale. Da sempre paese sfruttato per disponibilità di risorse e manodopera a basso costo, la sfida che si pone la Cina oggi è quella di perseguire la strada dell'internazionalizzazione cercando di insediarsi in Paesi lontani dove affermare il “Made in China” e attuare un

miglioramento delle produzioni in termini qualitativi. Sarebbe controproducente, infatti, basare il proprio vantaggio competitivo soltanto sul possesso di fattori a basso costo e su una produzione “in grandi quantità” piuttosto che “di grande qualità”. La Cina pertanto con il sostegno del governo sta cercando di avere un ruolo sempre più attivo nel commercio internazionale ricercando nuovi mercati dove consolidare la propria presenza e presidiare risorse energetiche acquisendo le competenze di cui è scarsamente dotata. L’espansione non riguarderà soltanto i paesi in via di sviluppo, giacché la Cina intende si proiettarsi anche verso quelli occidentali dove eseguire investimenti, fare fusioni, acquisizioni e via dicendo. L’internazionalizzazione della Cina è avvenuta per opera del governo cinese che negli anni Ottanta mise appunto un piano strategico che aveva come scopo quello di incoraggiare gli investimenti esteri per stabilire piccole attività commerciali e incrementare quindi la presenza delle comunità cinesi all’estero guidati principalmente da motivazioni politiche: è il caso degli investimenti effettuati a Honk Kong negli anni Ottanta. Quindi in un primo momento si trattò di un’espansione da parte delle imprese a controllo statale che operavano nei settori strategici dell’economia cinese, mentre dal 2000 anche le imprese private, sia di piccola sia di media dimensione danno inizio alla propria ascesa, con un minor peso delle procedure di espansione degli investimenti da parte delle autorità centrali.

La mancanza di una struttura interna insieme con un apparato politico instabile, hanno penalizzato inizialmente il processo d’internazionalizzazione, determinando il fallimento di numerosi tentativi d’investimento straniero nel territorio nazionale. I successivi progressi nell’apparato burocratico e lo sviluppo delle procedure intra e internazionali avvenuti negli ultimi anni hanno consentito alla Cina di poter operare oltre confini permettendo di affermarsi come quello più affidabile sotto il profilo della sicurezza all’investimento.

L’entrata nel WTO nel 2001 infine dà un nuovo stimolo al commercio segnando un primo passo concreto verso la modernizzazione e lo sviluppo del Paese.

Nello stesso anno è presentato il decimo piano quinquennale per lo sviluppo dell’economia cinese, avviando la cosiddetta Go Global Policy, un piano con l’obiettivo di creare 500 worls brand per aziende di media dimensione e 5000 per quelle di piccola dimensione. Indipendentemente dalla natura della proprietà, statale, collettiva o privata con questa iniziativa s’intendeva promuovere l’espansione internazionale delle imprese

cinesi iniziando a investire in altri Paesi, cercando di diversificare la produzione e distribuire il rischio d'internazionalizzazione.⁵²

Con l'espansione all'estero la Cina tentava di assicurarsi il presidio del mercato interno e di ridurre la dipendenza dalle importazioni dall'estero (da Giappone, Taiwan, Sud Corea) per quello che riguardava i prodotti high tech. L'internazionalizzazione ha permesso a molte aziende cinesi di impossessarsi delle tecnologie più avanzate, di acquisire il know how e le competenze manageriali necessarie per affermare il "Made in China" all'estero e migliorare quindi la propria immagine.

Sempre nell'ottica di una crescita qualitativa, la Cina ha iniziato a investire nei settori ad alta intensità di capitale come quelli delle telecomunicazioni, delle produzioni meccaniche o della ricerca energetica.

3.2.1 La dinamica del commercio estero

In seguito all'apertura al commercio internazionale il gigante asiatico si è aperto all'export con gli altri Paesi divenendo il primo paese esportatore al mondo con oltre 3.000 miliardi di euro nell'import export, superando persino gli Stati Uniti.⁵³

I dati mostrano nel 2013 le esportazioni erano pari a 1.664,16 miliardi di euro mentre le importazioni sono crescite attestandosi a 1.468,37 miliardi di euro.⁵⁴

Questo risultato è stato raggiunto grazie a un vastissimo bacino di forza lavoro e a un bassissimo costo della manodopera. Inoltre le autorità cinesi continuano a mantenere il tasso di cambio con le altre valute artificialmente basso, il che rende le imprese cinesi che vendono i propri prodotti all'estero estremamente competitive.

I principali prodotti importati sono attrezzature meccaniche e prodotti elettrici, seguiti da prodotti minerari, soia, plastica, rame e metalli mentre i prodotti esportati sono legati al settore elettronico e manifatturiero, nello specifico componentistica tecnologica, tessuti e vestiario, oltre a ferro e acciaio e a prodotti medici e ottici.⁵⁵

⁵²F. Spingarelli F, P. Bellabona *Go Global e crisi finanziaria internazionale*, in "Mondo cinese", 143, 2006

⁵³Dati Eurostat, 2012

⁵⁴National Bureau of Statistics of China

⁵⁵Assocamerestero, *Cina*, 2014

Per quanto riguarda le esportazioni, il principale partner commerciale è Honk Kong verso il quale fluisce il 17,4 % del totale delle esportazioni cinesi, a seguire gli Stati Uniti che rappresentano un importante mercato di sbocco della Cina con il 16,7 % e infine il Giappone con il 6,8%. La Corea del Sud assorbe il 4,1% delle esportazioni, l'India il 2,3%, la Russia il 2,24 e il Taiwan l'1,84%.⁵⁶ Per quanto riguarda l'Unione Europea, questa nel 2012 rappresentava il 16,5 % delle esportazioni cinesi.⁵⁷

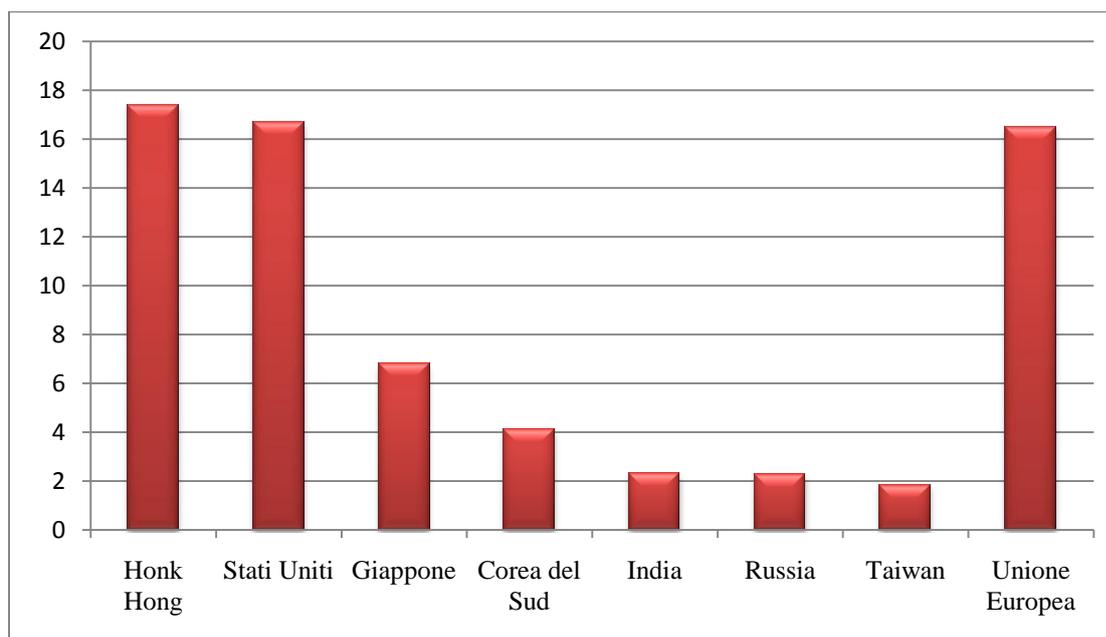
Tra i paesi membri dell'UE, la Germania rappresenta il principale partner della Cina, giacché detiene il 48% dell'export verso l'Unione Europea, seguita dalla Francia (10% dell'export), dall'Italia (8% dell'export) e dal Regno Unito (7% dell'export).⁵⁸

⁵⁶ Factbook, 2013

⁵⁷ Dati Dg Trade, Commissione Europea, 2012

⁵⁸ Dati da WTO, 2010

Figura 7 - I partner commerciali della Cina (valori in percentuale)

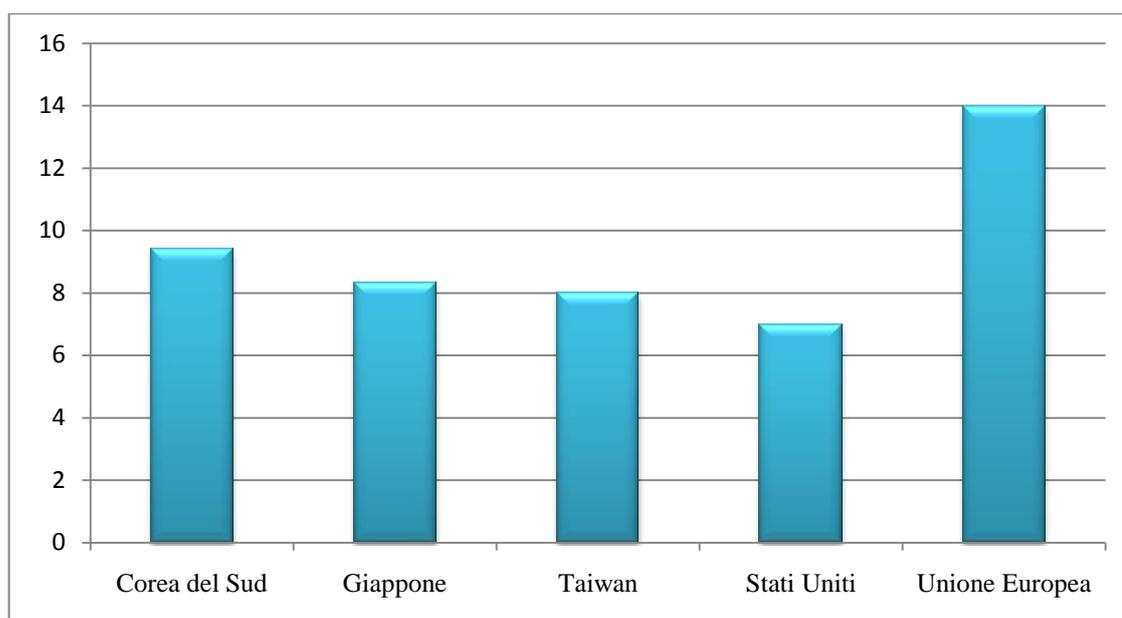


Fonte: *Elaborazione propria su dati World Factbook*

In merito alle importazioni invece, il principale paese fornitore è la Corea del Sud che contribuisce alle importazioni per il 9,4%, il Giappone per l'8,3 %, il Taiwan per l'8% e gli Stati Uniti per il 7% mentre l'Unione Europea contribuisce alle importazioni per circa il 14%.⁵⁹ Un ruolo rilevante ha anche Australia, con un valore d'importazioni pari al 5% e la Germania con il 4,8%.

⁵⁹Dati World Factbook, 2013

Figura 8 - I principali fornitori della Cina (valori in percentuale)



Fonte: *Elaborazione propria su dati World Factbook*

L'Italia è il quindicesimo partner commerciale della Cina a livello mondiale e il quarto a livello europeo. L'interscambio commerciale tra Italia e Cina ha visto una velocissima crescita a partire dal 2005, per poi flettersi in corrispondenza della recessione globale nel 2009. Il 2012 non è stato un anno favorevole per gli scambi commerciali italo - cinesi, che hanno visto un netto calo sia delle esportazioni (-10%) sia soprattutto delle importazioni (-17%).

L'interscambio nel 2012 ha raggiunto i 33,6 miliardi di euro (-18,3 rispetto al 2011), L'export italiano verso la Cina nel 2012 ha raggiunto i 13 miliardi di euro nel 2012, mentre l'import di 20,4 miliardi di euro.

Nel 2011 l'Italia ha esportato macchinari per un valore di 7 miliardi di euro, rappresentando il decimo fornitore, dimostrando che in questo settore l'Italia è fra i leader in quasi tutte le industrie con quote sopra la media nazionale. La tecnologia ha un'ottima reputazione in Cina. In merito ai semilavorati industriali, nei primi sei mesi del 2013, l'Italia ha esportato per un valore di 2 miliardi di euro, attestandosi al tredicesimo posto come fornitore della Cina a livello globale.⁶⁰

⁶⁰ ICE Shanghai

Il settore tessile/abbigliamento e accessori è estremamente importante e difatti l'Italia si attesta come secondo fornitore mantenendo i suoi punti di forza su pelletteria, calzature, gioielleria e bigiotteria. Nei primi sei mesi de 2013 l'Italia ha esportato in Cina prodotti tessili, abbigliamento e accessori per un valore di un miliardo di euro.

Anche il settore alimentare ha un'ottima reputazione; Il nostro Paese nel primo semestre del 2013 ha esportato per un valore pari a 118,4 milioni di euro, mantenendo i propri punti di forza su olio d'oliva, cioccolato e registrando un incremento dei prodotti da forno.

Nel settore arredo l'Italia si posiziona al quinto posto come fornitore globale, avendo esportato nei primi sei mesi del 2013 prodotti per l'arredamento per un totale di circa 90 milioni di euro.

3.2.2 Gli investimenti diretti esteri e il ruolo attivo della Cina

La Cina è sempre più la meta favorita dal punto di vista degli investimenti provenienti dal resto del mondo, ammontati nel 2011 a 93 miliardi di euro.⁶¹ Secondo il WTO si tratta, infatti, del miglior Paese di destinazione degli investimenti.

Il governo cinese nel processo di riforme economiche e di apertura al commercio internazionale ha sempre promosso l'accesso d'investimenti stranieri ma adesso oltre che come destinazione di flussi di capitali dall'estero, la Cina è sempre più attiva come Paese investitore.

Il governo cinese ha un ruolo di rilievo a riguardo perché ha attuato politiche economiche volte a favorire l'afflusso degli IDE, compiendo investimenti pubblici nello sviluppo d'infrastrutture nel Paese e investimenti nell'istruzione per poter offrire alle imprese straniere personale locale qualificato.

Secondo il Ministero del Commercio cinese gli investimenti diretti esteri tra il 2010 e il 2011 sono cresciuti del 17,4% su base annuale.

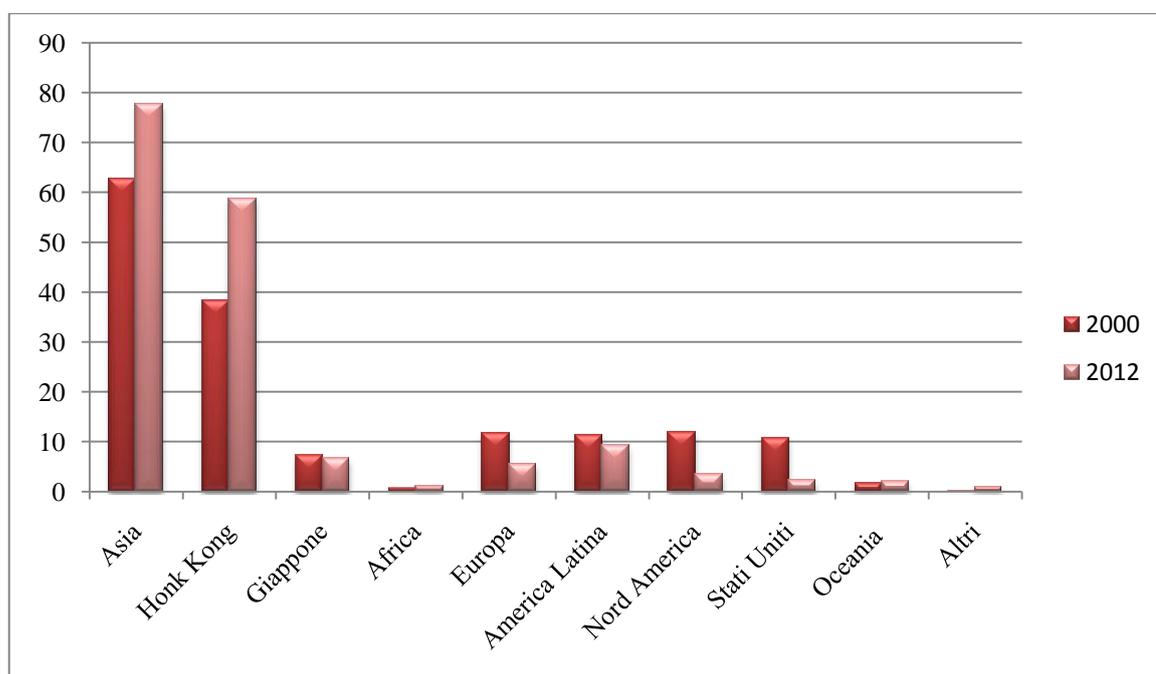
Gli investimenti europei in Cina nei primi cinque mesi del 2014 sono cresciuti di circa il 24% per un valore pari a 2,75 miliardi di euro mentre gli investimenti provenienti dagli

⁶¹ Dati OECD, 2012

Stati Uniti hanno totalizzato una somma di un miliardo di euro con un incremento del 22,6%.⁶²

I principali investitori in Cina sono però i Paesi asiatici in particolare Honk Hong al primo posto con 56,5 miliardi di euro⁶³, seguito da Taiwan, Giappone e Singapore, questo perché in Cina è da sempre favorita la creazione di reti di produzione regionali e globali.

Figura 9 - I principali investitori in Cina (valori in percentuale)



Fonte: *China Statistical Yearbook*

Come emerge dal grafico nel 2012 il 77,6 % degli investimenti diretti esteri proviene dall'Asia, nello specifico il 58,7% da Hong Kong, il 6,6% dal Giappone. Proviene dall'Europa il 5,6% degli investimenti, mentre gli Stati Uniti detengono il 2,3%.⁶⁴

Gli investimenti diretti esteri sono ampiamente incoraggiati e protetti secondo le regole dell'Organizzazione Mondiale del Commercio e dei suoi trattati vincolanti. Il governo cinese incoraggia gli investimenti nei settori ritenuti più strategici e da sviluppare e nelle regioni dove s'intende intensificare il flusso di capitali. Per favorire queste due

⁶² www.Agichina24.it

⁶³ ICE

⁶⁴ China Statistical Yearbook 2013.

tendenze la Cina applica nel paese regimi fiscali favorevoli alle aziende che investono secondo principi specifici e regolamentati.

Per quanto riguarda invece gli investimenti dalla Cina verso i paesi esteri essi, seppur in crescita, sono ancora notevolmente inferiori ai flussi d'investimenti in entrata. Nei sette anni dal 2005 al 2011 sono ammontati cumulativamente a 248 miliardi di dollari, con un lieve calo registrato nel 2009 per via della recessione globale. La crescita del livello degli investimenti in uscita è uno degli obiettivi stabiliti dal Piano Quinquennale promosso dal governo cinese per il periodo 2011-2015, che mira a una crescita annua del 17% del livello d'investimenti in uscita per raggiungere nel 2015 la parità con il flusso d'investimenti verso la Cina. Al fine di raggiungere quest'obiettivo, il governo cinese ha attuato diverse misure tra cui l'aumento della forza lavoro cinese all'estero, che dovrebbe raggiungere il milione entro il 2015.⁶⁵

Le imprese cinesi che fanno investimenti sono principalmente a controllo statale e la maggior parte degli investimenti mira all'acquisizione di risorse naturali. Nel periodo 2005-2011 sono stati investiti 116 miliardi di euro nel campo dell'energia (carbone, gas, petrolio, energie alternative), 64 nei metalli (ferro, acciaio, rame, alluminio), 5,3 nell'agricoltura: nel complesso le risorse naturali hanno assorbito il 75% degli IDE stranieri. Tra gli altri settori ha un ruolo rilevante quello della finanza (11% nel periodo 2005-2011), dell'immobiliare, dei trasporti, della chimica e della tecnologia, mentre resta marginale il ruolo dei restanti comparti manifatturieri.⁶⁶

Le statistiche ufficiali mostrano che la maggior parte degli IDE cinesi sono diretti verso i centri finanziari, difatti più del 70% del totale si concentra a Honk Hong e paradisi fiscali quali Isole Cayman e Isole Vergini che rappresentano circa il 90% dei flussi di Ide diretti in America Latina.⁶⁷

Per quanto concerne i mercati di destinazione, sono stati i paesi ricchi di risorse naturali la principale meta d'investimenti cinesi. L'Australia in particolare deve la sua leadership a investimenti nel settore estrattivo da parte d'impres statali cinesi.

⁶⁵ Mof, Ministero commercio estero

⁶⁶ Confindustria *La Cina vince in due mosse nel risiko delle materie prime per l'industria*, 2012.

⁶⁷ www.Agichina24.it

Le imprese cinesi si orientano verso i Paesi in cui maggior è la disponibilità di terra fertile quindi oltre a Australia, Nuova Zelanda, Brasile, Argentina. Attualmente l'interesse si spostato anche verso i paesi del nord dell'America. Per quanto riguarda gli Stati Uniti, i maggiori investimenti riguardano il settore finanziario, ma in parte anche il settore manifatturiero, basti pensare all'acquisizione della divisione computer dell'IBM da parte di Lenovo nel 2005.

Nei rapporti con l'Ue la presenza cinese è sicuramente meno rilevante, ma spiccano tra i Paesi la Germania in primis perché leader nei settori hi tech dotata di ottime infrastrutture e centri di ricerca, seguono poi la Francia e la Gran Bretagna. Altri paesi hanno invece attratto un minor numero d'investimenti, come i paesi nordici (Svezia) attrattiva per le tecnologie e i paesi mediterranei come la Grecia per la logistica.

L'Italia si colloca dopo la Francia e la Germania non essendo ancora una destinazione particolarmente rilevante. A parte alcuni investimenti nel settore dell'automotive, dei beni per la casa (Hanier in Veneto) e nella logistica, si tratta comunque d'investimenti di piccola scala con un basso impatto sull'occupazione. Secondo i dati dello *Statistical Bulletin of China's Outward Foreign Direct Investment 2010*, pubblicato dal locale Ministero del Commercio, l'Italia rimane una destinazione marginale degli investimenti diretti cinesi: i flussi registrati nel triennio 2008-2010 ammontano a 64,32 milioni di dollari.

In dettaglio, nel 2010 l'Italia si è collocata al nono posto tra i paesi UE per stock d'investimenti cinesi, dopo il Lussemburgo (5.786,75 milioni di dollari), la Germania (1.502,29), la Svezia (1.479,12), il Regno Unito (1.358,35), i Paesi Bassi (486,71), l'Ungheria (465,7), la Spagna (247,76) e la Francia (243,62).

Da rilevare anche come mentre il flusso degli IDE cinesi in Italia nel triennio 2008-2010 è cresciuto a una media annua del 21%, la media per il complesso dell'Unione Europea è stata pari al 157%.

3.3 La Cina come opportunità di business per le imprese italiane

La Repubblica del Dragone ha raggiunto le migliori performance di crescita a livello mondiale ed è per questo motivo che molti operatori economici le rivolgono la loro attenzione: la Cina è una piazza fortemente competitiva alla quale è necessario affacciarsi con strategie poco improvvisate e ben strutturate⁶⁸.

Sulla base di una ricerca condotta da Katrina Hamlin e pubblicata all'interno della Shanghai Business Review, si stima che le imprese italiane attualmente operanti nella Repubblica Popolare cinese siano già 2000, di cui 900 solo nella Cina costiera.

Indicare il numero esatto della presenza italiana in territorio cinese è a oggi particolarmente complicato perché non esiste alcun elenco ufficiale disponibile al pubblico, fatta eccezione per il "Database della presenza italiana in Cina" compilato dagli Uffici ICE (Istituto nazionale per il Commercio Estero).⁶⁹ Appare comunque evidente che il loro numero sia in costante crescita, costituito principalmente da tutte quelle aziende di piccole e medie dimensioni caratterizzate da una marcata capacità tecnologica e innovativa, che permette loro di creare prodotti unici e apprezzati localmente.

È noto ormai come l'Italia stia perseguendo la strada dell'internazionalizzazione, avendo raggiunto in Cina un valore delle esportazioni pari a 16 miliardi di euro nel 2012 sebbene si trovi ancora in una posizione secondaria rispetto a Paesi quali Francia e Germania.

Dopo un calo del 19,5% registrato nel 2009 per via della crisi, nel 2010 si assiste a una crescita e una ripresa dell'export italiano del 15,7%, valore destinato a crescere a ritmi sostenuti nei prossimi anni. Nel 2000 si esportavano merci in Cina per un valore di 8 miliardi e mezzo milioni di euro arrivando a circa 10 miliardi nel 2011. Seppure in profonda recessione il 2009 ha registrato un segno positivo delle esportazioni del 3-4%.⁷⁰

⁶⁸ K. Hamlin *The Roman Empire* in "Shanghai Business Review", 9, 2012, pp 48-55.

⁶⁹ ICE, *Le imprese italiane nella Cina orientale*, 2010

⁷⁰ D. Vianelli *et al* *Modalità d'entrata e scelte distributive del Made in Italy in Cina*, Franco Angeli, 2012, pp 30-35

La Cina è un importante partner commerciale e destinatario dell'export italiano, basti pensare che nel 2011 è divenuta il nostro settimo cliente, ma il primo come mercato extra europeo e conferma la terza posizione nella graduatoria dei Paesi di provenienza dell'import dell'Italia.⁷¹

Il valore delle importazioni nel 2012 rimane comunque superiore rispetto all'export con un valore pari a 25,5 miliardi di euro.

In merito alle regioni di provenienza, l'Italia occidentale detiene un ruolo di protagonista verso la Cina in particolare le regioni più attive si rivelano la Lombardia e il Piemonte, seguita dall'Italia Nord Orientale, dove operano principalmente il Veneto, l'Emilia Romagna e il Friuli Venezia Giulia. In Italia centrale, emerge la Campania.

Il 90% degli investimenti italiani in Cina è effettuato da imprese provenienti da Lombardia, Piemonte, Veneto ed Emilia Romagna.

Infine in merito agli investimenti diretti effettuati dalle imprese italiane, l'Italia occupa il quinto posto tra i paesi europei e il diciottesimo a livello mondiale concentrando gli investimenti principalmente nei settori dell'energia e in quello elettrico ma anche nel tessile e nella meccanica. Minori sono gli investimenti nel settore agro-alimentare e in quello delle costruzioni.⁷²

Si assiste a una crescita degli investimenti delle imprese italiane in Cina con un valore del 270% nel periodo che va dal 2002 al 2008. Secondo i dati SACE sono presenti circa 2.000 imprese italiane in Cina, insiedatesi con le modalità più diverse, di cui 1000 con investimenti diretti, 600 impianti produttivi, 60.000 posti di lavoro generati e un fatturato di circa 5 miliardi di euro.

Gli investimenti diretti esteri italiani si rivolgono principalmente ai settori delle macchine e apparecchiature elettriche e ottiche, apparecchi meccanici, tessile, autoveicoli e mobili privilegiando le zone costiere.⁷³

⁷¹ Dati FMI-DOTS, 2012

⁷² Rapporto congiunto ICE/MAE, 2009

⁷³ Rapporto ICE 2009-2010

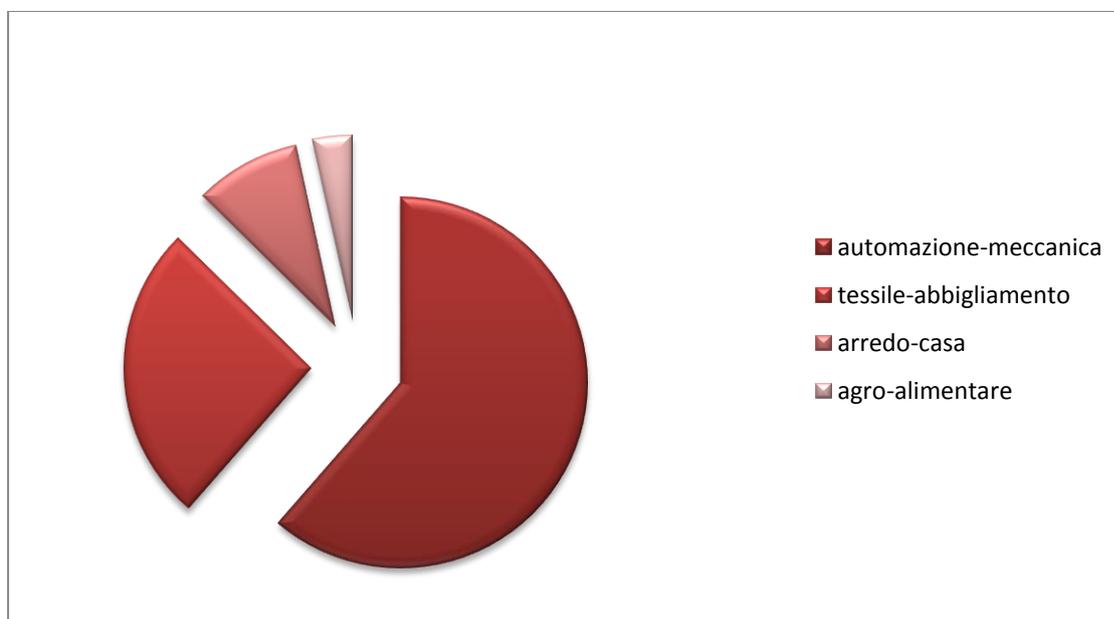
La posizione di rilievo assunta dalle eccellenze italiane e il valore del Made in Italy hanno permesso al nostro brand di affermarsi con relativa facilità nel mercato cinese e di ottenere quindi posizioni di rilievo in determinate nicchie di mercato.

L'Italia rimane competitiva nei suoi quattro settori tradizionali ossia il settore Agro-alimentare, Abbigliamento - moda, Arredo - casa, Automazione - meccanica.

Sebbene l'incremento maggiore riguardi il settore meccanico dal quale deriva oltre la metà delle esportazioni, non sono da trascurare i restanti comparti, ma la sfida che si pone l'Italia è ancora una volta quella di andare a presidiare le nicchie del lusso, visto l'emergere di una classe con elevato potere di acquisto che ricerca sempre più prodotti di un certo livello.

Secondo i dati, l'automazione-meccanica è l'attività principale dell'export in Cina con un valore di 4 miliardi di euro, segue il settore tessile con un valore di 1.754 miliardi di euro. L'arredo-casa si trova in una posizione più bassa con 600 milioni di euro e infine il settore agro-alimentare, il cui export raggiunge quasi i 225 milioni di euro.⁷⁴

Figura 10 - L'export italiano in Cina



Fonte: *Elaborazione propria su dati ICE-ISTAT 2012*

⁷⁴ T. Vescovi, *Libellule sul drago, modelli di business e strategie di marketing per le imprese italiane in Cina*, CEDAM, 2011 pp 4-9

3.3.1 *La percezione del Made in Italy in Cina*

La Cina rappresenta oggi un mercato estremamente interessante per le imprese italiane, sempre più attive nel commercio internazionale e alla ricerca di nuove opportunità di business.

L'area geografica cinese rappresenta un'opportunità per l'affermazione del Made in Italy, grazie al rapido sviluppo e alle dimensioni del mercato cinese e perché in questo Paese le crisi economiche degli ultimi anni hanno avuto un impatto minore, mostrando al contrario una crescita sempre maggiore del fatturato.

L'economia cinese si afferma sempre più come mercato attivo e in crescita grazie all'affermarsi di una classe media che sta trainando i consumi: si stimano circa 250 milioni di abitanti su una popolazione stimata per il 2012 in 1,3 miliardi, con un reddito medio alto in grado quindi di assorbire la domanda qualificata di Made in Italy. La fascia medio alta cinese assorbe il 27% dei beni di lusso venduti al mondo e si stima che entro il 2015 questo valore si attesti al 34%.

Il mercato del lusso in Cina è fortemente in espansione con un valore di 17 miliardi di euro e un tasso di crescita del 25% è il terzo mercato di lusso al mondo dopo Stati Uniti e Giappone.⁷⁵

Negli ultimi anni il numero di miliardari cinesi è cresciuto a 18.000 individui; secondo la China Association of Branding Strategy circa 200 milioni di cinesi (15% della popolazione) può permettersi beni di lusso e gli acquirenti effettivi sono 10-13 milioni.

L'aumento del reddito è stato il motore principale del cambiamento nel comportamento d'acquisto dei consumatori cinesi: l'emergere di nuovi consumatori nelle aree urbane insieme con l'apertura dei mercati del lusso e del divertimento e con l'occidentalizzazione dei modelli di consumo sono tutti aspetti che hanno mutato profondamente il mercato cinese.⁷⁶

Sebbene la cultura cinese sia caratterizzata da un forte attaccamento alle tradizioni locali, le fasce più giovani della popolazione tendono ad acquistare sempre più i beni di

⁷⁵ D. Vianelli. *et al Modalità d'entrata e scelte distributive del Made in Italy in Cina*, Franco Angeli, 2012

⁷⁶ Cesif, Rapporto annuale 2010- 2011

marca internazionale che percepiscono come di più elevata qualità e che contribuiscono a trasmettere all'esterno un certo status sociale. Il Made in Italy in questo senso è sinonimo di qualità, lusso, creatività e design e il suo utilizzo è pertanto espressione di status sociale e per questo è un elemento attrattivo per il consumatore cinese.

Il prolungato contatto con l'Occidente e il processo economico degli ultimi anni hanno contribuito sempre più alla modernizzazione generale del Paese e a un avvicinamento ai modelli occidentali che si ripercuotono in un interesse sempre crescente per i prodotti origine italiana.

A questo proposito sono interessanti i risultati della ricerca PRIN 2007 dal titolo "Modelli di business e strategie di mercato per l'ingresso nel mercato della Cina da parte delle imprese italiane" che ha analizzato la percezione dei prodotti italiani da parte del consumatore cinese e il posizionamento del Made in Italy nell'immaginario collettivo per poter in seguito identificare le migliori strategie di business per penetrare il mercato.⁷⁷

Dalle interviste condotte nell'ambito della ricerca, è emerso come più della metà degli intervistati abbiano acquistato almeno un prodotto italiano e in ordine i prodotti maggiormente richiesti dal consumatore cinese siano: prodotti dell'agro-alimentare italiano, prodotti del settore moda-abbigliamento, di cosmetica, gioielleria e orologeria Made in Italy.

Nell'immaginario collettivo l'Italia è il paese del design, del prestigio, dell'artigianalità e dell'innovatività, il paese della moda, dell'arte, della cultura del cibo e del vino.

In merito ai fashion brand italiani, questi godono di una notorietà medio elevata presso i consumatori cinesi, i quali nella scelta dei beni luxury sono fortemente condizionati dal luogo di origine del prodotto stesso piuttosto che dal luogo fisico in cui è avvenuto l'assemblaggio o la produzione.

Sussiste quindi una relazione diretta tra il Country of origin (COO) e l'importanza di quest'ultimo nella determinazione dell'immagine e della personalità della marca: nel

⁷⁷ T. Vescovi, *Libellule sul drago, modelli di business e strategie di marketing per le imprese italiane in Cina*, CEDAM, 2011, pp 17-50

momento in cui i consumatori cinesi rilevano il Made in Italy questo assume immediatamente un valore elevato.

3.3.2 Le strategie di entrata nel mercato cinese

Le imprese italiane penetrano nel mercato cinese attraverso modalità diverse che si distinguono a seconda del livello di rischio e dello sforzo finanziario richiesto dalle operazioni commerciali. La scelta della modalità di entrata dev'essere effettuata tenendo in considerazione queste variabili e valutandone i pro e i contro perché se è vero che man mano che si passa dalle modalità esportative a quelle collaborative fino all'investimento diretto aumentano gli investimenti, ma aumenta anche il grado di controllo.

Sono principalmente tre le modalità utilizzate per penetrare il mercato cinese, la prima è la modalità esportativa, distinta in diretta e indiretta. In questo caso si preferisce operare tramite il distributore, seguito dall'importatore e dall'agente indipendente, tutti presenti direttamente sul mercato cinese.

La seconda modalità è la stipula di collaborazioni contrattuali dove l'opzione della joint ventures è quella preferita, seguita dal franchising e dal licensing.

La joint ventures è preferita quando s'intenda collaborare con imprese cinesi che fanno attività sia di produzione sia di vendita ed è una tipologia contrattuale che certamente permette un maggiore controllo rispetto a quanto possibile con il licensing.

Il franchising solo di recente assume rilevanza per via del fatto che fino al 2004 questa modalità non era autorizzata dal governo cinese e fino al 2007, lo stesso imponeva la gestione da parte del franchisor di almeno due punti vendita in Cina per almeno due anni prima di poter attivare una rete distributiva.

Inoltre utilizzare il franchising in Cina non è ancora oggi una modalità particolarmente diffusa perché i partner cinesi non sono affidabili e utilizzare questa modalità ad esempio nel settore food, nel quale è necessario seguire le norme igieniche è estremamente rischioso: le conseguenze di una gestione errata potrebbero ripercuotersi sull'immagine dell'azienda.

Con l'investimento diretto infine, le imprese cercano di consolidare in modo più stabile la propria presenza sul territorio estero assumendosi però il rischio dell'operazione commerciale. L'investimento può essere effettuato o in collaborazione con un partner locale (joint ventures) o attraverso la costituzione di una società a capitale interamente straniero ossia con il WOFE (Wholly Foreign Owned Enterprise).

Secondo le statistiche del Ministero del Commercio cinese, quest'ultima è la modalità d'investimento diretto più diffusa sul territorio: nel 2008 il 78% degli investimenti sono stati nella forma di WOFE e questo perché si tratta di una modalità attuata per evitare conflitti e problematiche con i partner locali, ritenuti come già detto, poco affidabili.

Meno diffusa è l'utilizzo delle FICE (Foreign Invested Commercial Enterprise) ovvero la costituzione di società commerciali in cui è ammessa la partecipazione di uno o più capitali stranieri, introdotta nel 2004 in Cina.⁷⁸

⁷⁸ D. Vianelli *et al*, *Modalità d'entrata e scelte distributive del Made in Italy in Cina*, Franco Angeli, 2012

Tabella 4 - Le modalità di entrata delle PMI italiane nel mercato cinese

Modalità di entrata	PMI italiane (valori in percentuale)
ESPORTAZIONI	53,7
Distributore (in Cina)	16,6
Importatore (in Cina)	13,7
Agenti indipendenti (in Cina)	12,7
Dealers (in Cina)	7,3
Esportatore italiano	3,4
ACCORDI CONTRATTUALI	23,4
Joint Venture	12,2
Franchising	5,9
Licencing	5,4
INVESTIMENTI DIRETTI	22,9
WFOE	12,2
Filiale commerciale	5,9
Filiale (produttiva e commerciale)	2,9
FICE	1,5
Filiale produttiva	0,5

Fonte: *elaborazione propria su dati dell'indagine qualitativa prin 2007 realizzata da Università italiane Ca Foscari Venezia, Firenze Macerata e Trieste.*

Come emerge dalla tabella, il 53% delle imprese italiane sceglie l'esportazione come modalità d'internazionalizzazione, il 23,4 collaborazioni contrattuali, il 22,9% investimenti diretti.

Le PMI preferiscono la modalità esportativa perché meno impegnativa dal punto di vista finanziario e organizzativo con una preferenza per i distributori, gli importatori e gli agenti indipendenti insediati direttamente in Cina e un peso marginale per l'esportatore italiano. La Cina è un Paese molto diverso rispetto al nostro dal punto di vista culturale e organizzativo e per potervi operare in modo efficiente è necessaria la presenza diretta sul mercato, un adattamento del prodotto e una comunicazione efficace. Per questo l'esportazione diretta è lungamente preferita a quella indiretta.

In merito agli investimenti diretti è interessante la modalità della WFOE, molto diffusa e autorizzata nella Repubblica Popolare Cinese solo dal 1896 quando per investire era necessario appoggiarsi sempre a un partner locale. Oggi la normativa si è modificata e

la gestione finanziaria e manageriale può essere tranquillamente affidata al partner straniero. L'investimento diretto può avvenire con due modalità: creando ad hoc una nuova azienda (greenfield investment) o acquisendo un'azienda già operante sul territorio (brownfield). Sebbene richieda notevoli investimenti, è certamente la modalità più efficace in quanto permette un controllo maggiore delle attività della catena del valore. Vi sono anche casi in cui l'azienda decide di creare un'attività controllata al 100% ma investendo soltanto sulle attività di marketing e vendita (filiale commerciale) mantenendo la produzione nel mercato originario.

Generalmente le PMI seguono un percorso graduale, utilizzando in un primo momento modalità esportative per conoscere meglio il mercato e valutare se ci sono effettivamente opportunità di sviluppo e di crescita, arrivando poi all'investimento vero e proprio per tentare di presidiare il mercato.

3.3.3 I canali di distribuzione

I canali di vendita utilizzati dalle aziende italiane che decidono di operare in Cina sono diversi e dipendono dalle modalità di entrata attuate dalle aziende stesse.

Si può fare una distinzione tra canale diretto e indiretto, dove con il primo s'intende la relazione tra produttore e cliente finale senza l'utilizzo d'intermediari, frequente nell'ambito del B2B mentre nell'ambito del B2C, in anni recenti si è assistito allo sviluppo del canale on line, che è andato a sostituire le modalità del porta a porta.

Con il canale indiretto, ampiamente preferito dalle PMI italiane, vi è invece l'intermediazione di un soggetto tra produttore e cliente finale. Gli operatori che svolgono la funzione d'intermediari possono essere diversi: si può trattare di distributori cinesi indipendenti che acquistano direttamente dall'azienda (buyers, importatori e grossisti) e che distribuiscono poi la merce agli operatori del commercio al dettaglio, operatori cinesi remunerati a provvigione (agenti, rappresentanti o broker), intermediari italiani che acquistano i prodotti dell'azienda e ne gestiscono la vendita in Cina (trading companies e case di esportazione). Vi possono essere anche intermediari esteri residenti in Italia come buyer di catene cinesi, società di commercializzazione propria o in partecipazione con sede in Italia o in Cina e consorzi export che attraverso reti d'impresa orientate soprattutto allo sviluppo del territorio, possono promuovere o anche vendere in Cina i prodotti degli associati.

Il canale indiretto è quello privilegiato con una preferenza per gli intermediari o agenti presenti nel Paese estero piuttosto che in Italia.

Oltre ai canali tradizionali, lo sviluppo della Cina ha dato la possibilità di creare punti vendita di proprietà o in franchising anche se molte catene per motivi diversi hanno abbandonato il franchising a favore di WOFE o joint venture.

3.3.4 Il canale on line

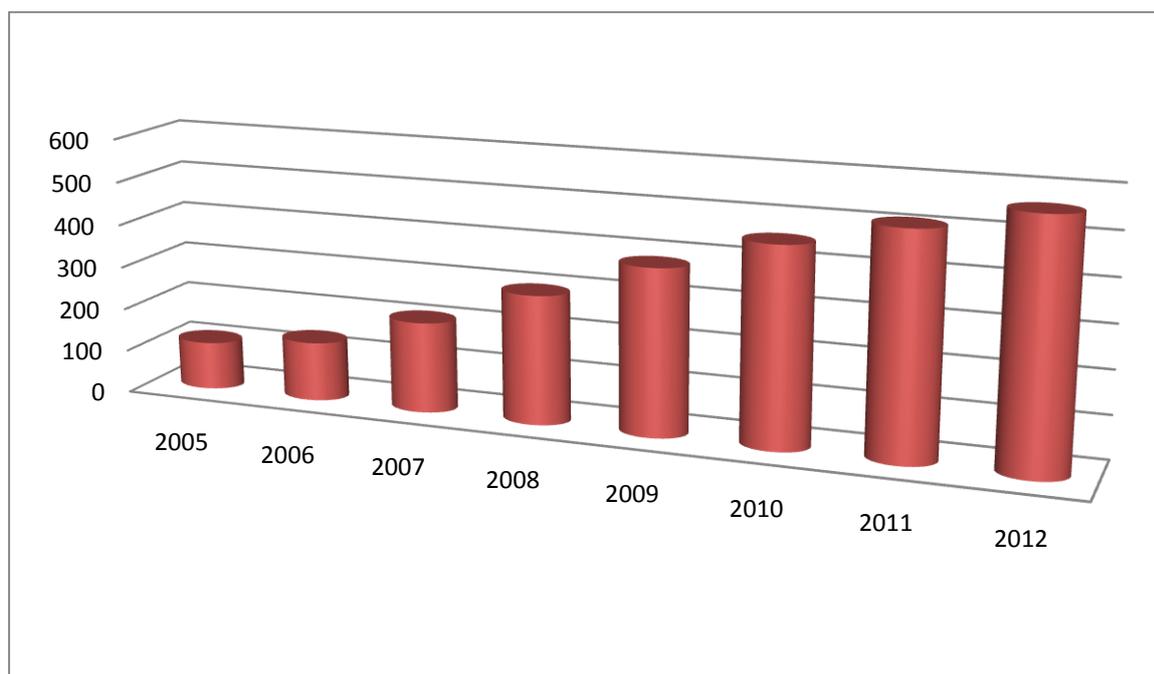
La diffusione di Internet e delle nuove tecnologie di connessione in rete ha conosciuto uno sviluppo enorme in Cina negli ultimi anni, rendendo il canale on line uno strumento ricco di potenzialità, in grado di facilitare il contatto diretto tra diversi operatori senza bisogno d'intermediari.

Il numero di utenti che fa uso di Internet è cresciuto enormemente nel corso degli anni, arrivando a 564 milioni (40% della popolazione) alla fine del 2012. A differenza di altri Paesi, dove il settore delle vendite on line è ormai saturo, quello della Cina è un mercato ancora in crescita.

I dati del China Internet Network Information Center evidenziano come dal 2005 al 2012 l'utilizzo di Internet sia cresciuto a ritmi sempre più sostenuti, e con esso le vendite attraverso il canale on line. L'e-commerce assume sempre più importanza, i cinesi sono attratti dagli acquisti in rete e la crescita ha riguardato quindi anche il numero di transazioni e il loro valore medio nel corso degli anni.⁷⁹

⁷⁹ China Internet Network Information Center (2011)

Figura 11 - La crescita degli utenti in rete (valori in milioni di individui)



Fonte: *Elaborazione propria su dati China Internet Network Information Center*

Il consumatore cinese utilizza Internet nel suo processo d'acquisto, consultando il web nella fase di raccolta delle informazioni e di conoscenza del prodotto e rappresenta uno strumento nel motivare la scelta dei prodotti e del brand. L'affidabilità della rete è elevata in Cina se si considera che il 79% dichiara di scegliere il canale on line per prendere decisioni d'acquisti consultando blog, forum e social network, piuttosto che seguire i consigli di parenti o amici.⁸⁰ Si evince quindi come sia molto diffuso il passaparola e come le aziende possano trarre vantaggi dagli investimenti sul web 2.0 e sul marketing virale allo scopo di stimolare le conversazioni e le comunicazioni tra i consumatori.

Il numero di utenti che fa shopping on line ammonta nel 2012 a 87,88 milioni con un incremento di quasi 14 milioni in sei mesi mentre l'uso del pagamento on line è aumentato del 4,8%.⁸¹ Secondo uno studio del China's E-commerce Research Center, nel 2012 le vendite hanno raggiunto circa 170 miliardi di euro, risultato ottenuto anche grazie alle iniziative del Governo che nel piano Quinquennale (2011-2015) prevedeva

⁸⁰ Digital Influence Index Report

tra le altre cose la revisione del modello economico verso la diffusione delle nuove tecnologie nei settori dell'Information Technology e delle telecomunicazioni.

L'e-commerce rappresenta quindi un'opportunità per le imprese straniere, le quali stanno investendo molte risorse nello sviluppo di canali di vendita on line attraverso i propri siti Internet anche se sono diversi i rischi che le imprese devono affrontare nel momento in cui decidono di sviluppare un canale on line. In primis i problemi legati alla contraffazione e alla violazione dei diritti di proprietà intellettuale e in secondo luogo l'incertezza legislativa e l'eccessiva regolamentazione nel mercato cinese: per operare nel mercato cinese delle vendite in rete, le aziende devono sottostare a una serie di leggi e regolamenti che mutano continuamente, pertanto l'instabilità del paese può rendere problematica la gestione del commercio elettronico.

Le PMI italiane non sono ancora molto presenti on line in Cina, infatti, solo il 4% delle aziende italiane vende attraverso l'e-commerce.

Gli ostacoli e i rischi nel mercato cinese

Si è discusso a lungo sulle opportunità e i vantaggi della presenza nel mercato cinese, ma se si considera che la Cina è un paese estremamente diverso dal nostro è evidente che molte sono i rischi e le incertezze di questo mercato.

L'entrata in Cina comporta un rischio d'impresa superiore a quello di altri paesi esteri perché molto distante sia dal punto di vista geografico che da quello culturale. Inoltre sebbene il Paese sia ricco di opportunità, la concorrenza è molto elevata e crescerà ancora di più in futuro, e questo certamente rappresenta un fattore di rischio da tenere in considerazione nel momento in cui si decide di internazionalizzarsi, consapevoli che l'entrata in Cina richiede enormi investimenti e rischi elevati.

Pertanto, tra gli elementi da tenere in considerazione vi è la distanza socio -culturale, il rischio paese, le barriere commerciali e la concorrenza.

In merito al primo aspetto le modalità di entrata definite dall'azienda per penetrare il mercato cinese sono fortemente influenzate dalla distanza socio culturale, che determina maggiore incertezza, accompagnata dall'aumento del rischio percepito. Comprendere e gestire la lingua e la cultura locale sono i problemi principali che le aziende incontrano quando vanno a operare in Cina.

Scegliere forme di entrata più flessibili in un primo momento permette all'impresa italiana di avvicinarsi gradualmente al mercato cinese, valutando rischi e opportunità. Ecco perché inizialmente le PMI italiane scelgono la modalità di esportazione, meno rischiosa anche dal punto di vista degli sforzi finanziari richiesti.

Il rischio Paese include le dimensioni di rischio che le aziende incontrano in un mercato estero. Si parla quindi di rischio politico, economico e operativo. L'analisi realizzata da SACE rende evidente i possibili rischi riguardanti il mancato pagamento, a controversie politico-amministrative e casi di violenza politica. I dati superiori a 60/100 identificano un rischio medio - alto.

Tabella 5 - Il rischio Paese in Cina

Rischio di mancato pagamento	Controparte sovrana	13/100
	Banca	46/100
	Grande impresa	49/100
	PMI	53/100
Rischio politico amministrativo	Restrizioni su trasferimento capitale	25/100
	Esproprio	63/100
	Violazioni contrattuali	66/100
Rischio di violenza politica		60/100

Fonte: *SACE Risk Index*

Dalla tabella emerge che i pericoli maggiori che incontrano le aziende sul mercato cinese sono legati alle violazioni contrattuali e all'instabilità politica del Paese.

Sebbene la Cina sia un Paese piuttosto debole dal punto di vista politico, dal punto di vista macroeconomico, si rivela un Paese molto forte perché vi sono moltissime opportunità di business ed è un'economia in crescita.

Le barriere commerciali tariffarie e non rappresentano un problema importante per entrare nel mercato cinese. Sebbene l'accesso alla WTO abbia migliorato la regolamentazione commerciale tra l'Italia e la Cina, il protezionismo continua ad esistere sotto forma delle cosiddette barriere non tariffarie, intendendo qualunque forma di ostacolo protezionista al commercio diversa dai dazi.⁸²

Nel caso in questione, un esempio è dato dalla richiesta di certificazioni o adattamenti di prodotto o documenti molto difficili da ottenere e soprattutto costosi che scoraggiano le

⁸² Cofindustria, *Gli ostacoli commerciali nei principali mercati di riferimento dell'export italiano*, 2013

imprese estere a entrare nel mercato cinese, o normative poco chiare che non consentono agli investitori di capire se poter vendere o meno un prodotto nel Paese.

A ciò si aggiungono gli aggravii per l'immissione in libera pratica di merci in termini di documentazione da presentare e di tempi previsti per lo sdoganamento. Vi sono incertezze e disomogeneità in merito alla classificazione dei prodotti anche tra dogane diverse, che si traducono spesso nell'inserimento del prodotto nella classe doganale colpita dall'aliquota tariffaria più alta.

Inoltre il governo cinese tende a favorire gli investimenti che sono in linea con gli obiettivi strategici del Paese o finalizzati alla produzione di beni ad alta tecnologia. Nonostante siano comunque favoriti gli investimenti nel Paese da parte delle imprese estere, i documenti necessari per accedere al Paese non sono di facile accesso e spesso richiedono una collaborazione con il partner locale, rendendo lunga la trattativa.

Il settore alimentare è quello maggiormente colpito in termini di dazi all'importazione e di barriere tariffarie. L'ingresso di prodotti agroalimentari e vinicoli è disciplinato da norme sanitarie restrittive, complicati adempimenti amministrativi e tempistiche incerte sul rilancio delle autorizzazioni.

È entrata in vigore, infatti, dall'1 gennaio 2013 la nuova normativa in tema di etichettatura dei prodotti alimentari preconfezionati che prevede l'obbligo di inserire in etichetta informazioni di dettaglio sulle componenti nutrizionali di prodotti alimentari direttamente destinati ai consumatori. È entrato poi in vigore l'obbligo di tenuta presso le amministrazioni cinesi per la supervisione della qualità l'ispezione e la quarantena (AQSIQ) del registro telematico degli esportatori di prodotti agroalimentari e vino sul mercato cinese.

Infine l'ultimo elemento da tenere in considerazione nel momento in cui si decide di varcare i confini nazionali è l'intensità della concorrenza. In un paese come la Cina, dove la concorrenza si sta intensificando anno dopo anno, l'esportazione rimane certamente la modalità preferita dalle PMI italiane in grado di garantire una maggiore profittabilità. La Cina si appresta a divenire un mercato dove le classi sociali danno sempre più importanza al marchio come sinonimo di status sociale e al Country of Origin, quindi la sola esportazione può non essere in grado di garantire il successo dell'impresa sul mercato cinese.

Le imprese cinesi tra l'altro, sono sempre più attive e si affermano sempre più come competitor la cui presenza è sempre più aggressiva; vi sono marchi locali in continua crescita tanto che anche i settori di eccellenza del Made in Italy come quello dell'abbigliamento iniziano a incontrare delle difficoltà per la presenza a livello locale, oltre che globale di una miriade di aziende cinesi in grado di realizzare prodotti di elevata qualità.

4. L'export dell' arredamento e del design Made in Italy

4.1 Introduzione

Nel seguente capitolo s'introdurrà uno specifico case study aziendale al fine di supportare in seguito l'indagine empirica relativa alle scelte e alle modalità d'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese italiane del settore arredo-design.

Oggetto di analisi iniziale sarà l'azienda Flowerssori di Pisa, start-up innovativa fondata nel novembre 2011 dai due soci operativi Hans Kruger e Angelica Meucci, presso la quale ho svolto un tirocinio nell'ambito del progetto Temporary Export Manager promosso dalla Camera di Commercio di Pisa.

Ho avuto modo durante la mia esperienza di entrare a contatto con una realtà di piccole dimensioni, ma molto attiva sul mercato estero, sul quale ha puntato fin da subito, per incrementare il proprio business e migliorare la propria immagine.

4.2 Analisi del mercato di riferimento

Il settore legno-arredo è espressione autentica del Made in Italy e del design italiano rappresentando uno degli assi portanti dell'industria italiana, con un volume complessivo della produzione che incide per il 6% sul totale dell'industria manifatturiera.

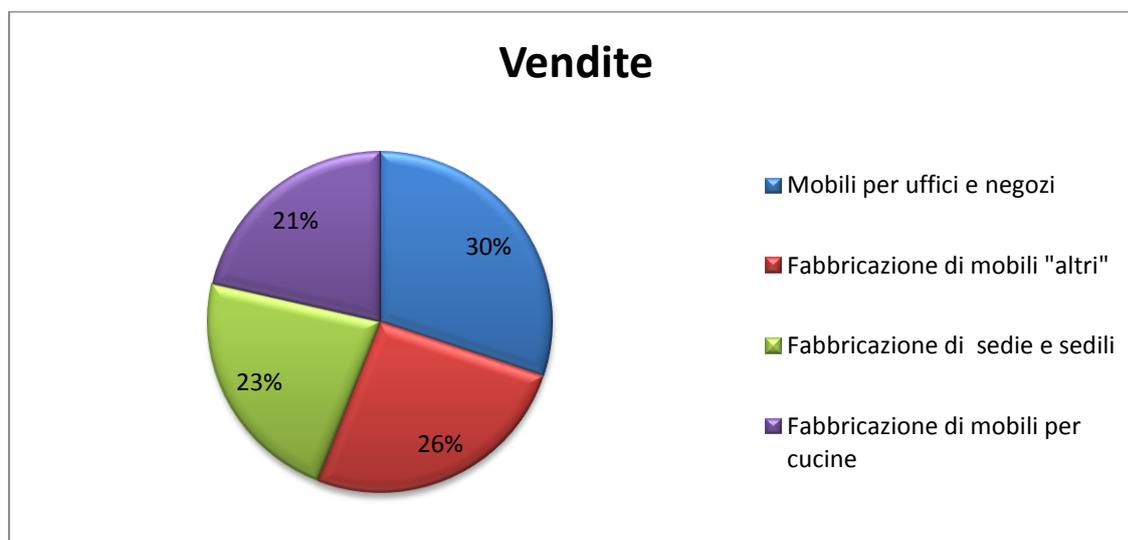
Il settore è suddiviso in due comparti: quello del mobile che pesa per il 60% e quello del legno che assorbe il restante 40% della produzione complessiva.

Nello specifico, il settore del legno rappresenta il 2,1 % dell'intero fatturato del settore industriale mentre il settore del mobile rappresenta una quota del 2,6% sul totale.

Il mercato più significativo è quello della fabbricazione di mobili per uffici e per negozi, seguito dalla fabbricazione di mobili "altri" e da quella di sedie e sedili. Più contenuta la fabbricazione di mobili per cucine.⁸³

⁸³ Rapporto Cisl, *Scheda settore arredo*, 2012.

Figura 12 - Il mercato del mobile (valori in percentuale)



Fonte: *Elaborazione propria da studi di settore*

La Filiera produttiva del Legno Arredo comprende i settori sia a monte (industria del legno per i mobili e l'edilizia dei semilavorati e dei componenti di arredamento), sia i settori a valle dell'industria dell'arredamento ossia mobili a uso domestico e non, apparecchi per l'illuminazione e complementi di arredo.

Si tratta di un settore fortissimo a livello mondiale, nonché un motore del Made in Italy ed esempio d'innovazione italiana. La filiera Legno-Arredo è da sempre espressione di avanguardia del design e leader mondiale nella capacità di esportare marchi e prodotti italiani in tutto il resto del mondo.

Il sistema legno si caratterizza per la presenza di piccole e medie imprese a proprietà familiare operanti in distretti industriali. I dati del 2010 mostrano 73.548 imprese coinvolte e 389.642 addetti impiegati. Il mobile rappresenta il settore chiave dell'arredamento con una produzione pari a 21.301 milioni di euro (2010).⁸⁴

Le regioni italiane in cui avviene la maggior produzione di mobili sono l'area Nord-est che comprende Veneto, Friuli Venezia Giulia, Trentino Alto Adige ed Emilia Romagna, l'area Nord- ovest, che include Lombardia e Piemonte e il Centro - sud costituito da Marche e Puglia ai quali corrispondono altrettanti distretti mobiliari.⁸⁵

⁸⁴ Dati ISTAT, 2010

⁸⁵ Servizio studi e ricerche Intesa San Paolo, *L'industria del mobile in breve*, aprile 2008.

Il distretto veneto-friulano si compone di due distretti: il Distretto del mobile di Livenza e quello di Quartier del Piave, situati tra le province di Treviso e di Pordenone, specializzati nella fascia di prezzo media della produzione di mobili per la casa. Il distretto si distingue per la maggiore dimensione delle imprese che ne fanno parte, indicativa del carattere industriale della produzione.

Il distretto del mobile della Brianza è specializzato nella produzione di mobili e oggetti in legno, nonché mobili in metallo e complementi di arredamento. Si tratta di prodotti che tradizionalmente si distinguono per la qualità dei materiali e delle rifiniture, per il design e per lo stile.

Il distretto della sedia e tavoli di Manzano, comprende il territorio dei Comuni di Manzano, San Giovanni al Natisone e Corno di Rosazzo, e delle Province di Udine e Gorizia ed è specializzato nella produzione di sedie in legno, di qualità media, affiancata ad altre produzioni quali sedie in altri materiali, tavoli, imbottiti e complementi di arredo.

Il distretto delle cucine di Pesaro copre un'ampia gamma di produzioni mobiliere, dai mobili per la casa all'arredamento per ufficio, pur presentando una forte specializzazione sulle cucine dal buon rapporto qualità/prezzo.

Le imprese del distretto del mobile imbottito di Forlì sono invece specializzate nella fabbricazione di mobili imbottiti e complementi d'arredo.

Infine il distretto del mobile imbottito della Murgia (Puglia e Basilicata) si distingue per essere fra quelli di più recente formazione, situato a cavallo tra le province di Matera. Fin dalle origini lo sviluppo e il successo del distretto sono stati guidati dalle imprese leader e dal gruppo Natuzzi in particolare.⁸⁶

4.2.1 L'export italiano del settore arredo

In seguito alla crisi finanziaria, anche il settore arredo ha puntato sull'export per trainare la ripresa.⁸⁷

Sulla base dei dati forniti da Federlegno Arredo, dal 2007 a oggi si è assistito a un calo dei consumi interni del 39,1% con una riduzione del 33% del fatturato alla produzione passando da 42.533 miliardi di euro nel 2007 a 28.483 miliardi di euro del 2012⁸⁸.

⁸⁶ Servizio studi e ricerche Intesa San Paolo, *L'industria del mobile in breve*, aprile 2008.

⁸⁷ R. Grandinetti *et al*, *Le politiche commerciali e di marketing nel settore dell'arredamento*, 25-26, Gennaio 2002.

Il calo ha riguardato anche le imprese, il cui numero si è notevolmente ridotto in seguito alla crisi passando da 79.657 imprese attive nel 2007 a 69.633 del 2012.

Anche le esportazioni hanno visto una riduzione con un -13,1% nel 2012: si è passati da 14,3 miliardi di euro del 2007 a 12,4 miliardi di euro nel 2012.

Fino al 2003 l'Italia è stato il primo Paese esportatore di mobili al mondo, primato perso nel 2004 con l'avvento della Cina che diviene il primo esportatore mondiale di mobili, seguito da Italia e Germania. Il divario con gli anni si è notevolmente ampliato e l'ascesa della Cina è stata incontrastata raggiungendo livelli di export nel 2010 di quasi 39 miliardi di dollari con una crescita annua di circa il 30%.⁸⁹ facendo quindi perdere posizioni al nostro Paese e affermandosi come competitor internazionale.

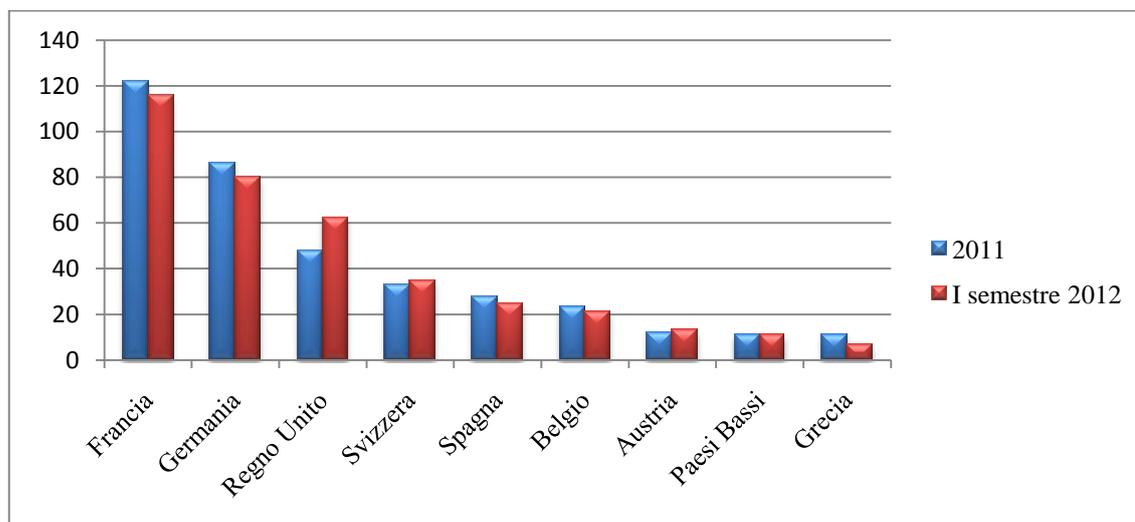
Sebbene vi sia stato un calo del 2% delle esportazioni verso i mercati europei, l'Europa continua a essere la meta preferita per l'export italiano di mobili, assorbendo circa il 60% delle esportazioni. Cresce invece l'importanza dei mercati extraeuropei che negli ultimi anni hanno visto una crescita del 10%.

Secondi i dati Istat, il primo Paese europeo di esportazione è la Francia, seguito da Germania e Regno Unito seppure i primi due abbiano avuto una riduzione d'importanza nel primo semestre del 2012 rispetto all'anno precedente. Sono elencati nella tabella di seguito i principali paesi europei a cui è destinato l'export italiano mostrando una leggera crescita del Regno Unito e della Svizzera come mercati di destinazione.

⁸⁸ Dati Federlegno Arredo

⁸⁹ Un Comtrade Database, 2012

Figura 13 - Esportazioni italiane di mobili verso i principali Paesi europei (valori in mln di euro)



Fonte: *elaborazione propria su dati Istat-coeweb*

Negli ultimi anni si è assistito a un mutamento delle mete di destinazione dei mobili Made in Italy, cresce l'importanza dei paesi dell'Europa dell'Est, in primis Russia e Asia.

I mercati extra europei più dinamici per le imprese italiane sono quindi gli Stati Uniti e la Russia; nel primo semestre de 2012 le esportazioni lombarde della filiera del legno verso la Russia hanno rappresentato il 15% circa del totale dell'export italiano verso questo mercato. In merito agli Stati Uniti, le prospettive di crescita nel 2016 sono del 30%.

Secondo Federlegno Arredo sono molto promettenti come mercati di destinazione i Paesi BRIC (Brasile, Russia, India e Cina) dove l'Italia è riuscita a esportare nel 2011 per un totale di 27,8 miliardi di euro.⁹⁰

In questo momento la Cina e l'India sono raggiunte in maniera marginale dalle aziende italiane sebbene abbiano aumentato del 50% la propria quota di mercato nel biennio 2010-2011.

L'Asia assorbe la quota più alta delle importazioni e risulta anche avere essere estremamente dinamica. Secondo lo studio *“Esportare la Dolce Vita. Il bello e il ben*

⁹⁰ Dati Federlegno Arredo

fatto italiano nei nuovi mercati: veicoli e ostacoli", realizzato da Assolombardia, in collaborazione con Prometeia e il Centro Studi Confindustria, i primi quattro importatori, Cina, India Russia ed Emirati Arabi accresceranno ognuno l'import per circa un miliardo di euro e lo innalzeranno a dimensioni di almeno due miliardi nei prossimi anni. Russia e Cina insieme contribuiranno per 2,2 miliardi alle importazioni incrementali dal mondo di arredo bello e ben fatto.

Il Medio Oriente e gli Emirati Arabi si rivelano essere mercati particolarmente interessanti dove, soprattutto tramite la domanda alberghiera, le importazioni dal mondo saliranno da 1,3 miliardi di euro del 2011, a 2,3 nel 2017. Nonostante la bolla immobiliare che ha colpito recentemente questi mercati, le stime dicono che nel 2016 dovrebbero raddoppiare i loro acquisti rispetto al 2011. Nel 2017 gli acquisti di Arabia Saudita e Qatar dovrebbero invece crescere dell'80% rispetto al 2011.

Ciò che spinge le nostre imprese italiane a puntare sui mercati emergenti è la concorrenza sempre più agguerrita sul mercato domestico, rendendo necessario rivolgersi ad altri Paesi dove vi sono maggiori possibilità e dove il mercato è meno saturo. Nel 2018 i nuovi mercati assorbiranno oltre 33 miliardi di euro di prodotti di arredamento, circa 13 miliardi in più rispetto al 2012.

I paesi che cresceranno di più nei prossimi sei anni saranno Russia e Cina in testa che si consolideranno come leader e trascinatori con un contributo pari a 2,7 miliardi di euro nel 2018.

La Russia si rivela il primo paese per importazione di arredo Made in Italy. Ha assorbito, infatti, circa 600 milioni di euro: si stima che nel 2018 arriverà a un miliardo di euro. Le vendite in Russia sono trainate dagli investimenti in edilizia residenziale sia da quelli in attività commerciali, segmento di eccellenza per le aziende italiane.

La Cina invece nella classifica dei nuovi mercati è salita in terza posizione; nel 2012 le vendite nel Paese hanno raggiunto 166 milioni, cifra poco inferiore agli Emirati Arabi Uniti.

Da tenere monitorati per le destinazioni dell'export italiano anche Messico e Thailandia, insieme a India e Malesia che dovrebbero attrarre circa 900 milioni di euro, grazie

all'emergere di nuove classi benestanti in seguito alla progressiva urbanizzazione avvenuta in questi Paesi.

4.3 La Cina e lo sviluppo del settore arredo

L'industria del mobile in Cina ha iniziato a svilupparsi dopo l'apertura del paese al commercio internazionale, a seguito delle riforme del 1978. Secondo i dati del China National Furniture Association, il valore della produzione di mobili in Cina nel 2009 ammontava a 50 miliardi di dollari, mostrando una crescita del 17,1 % rispetto all'anno precedente.

Il valore delle esportazioni invece nel 2009 è di 25,96 miliardi di dollari, con una decrescita rispetto ai dati del 2008.

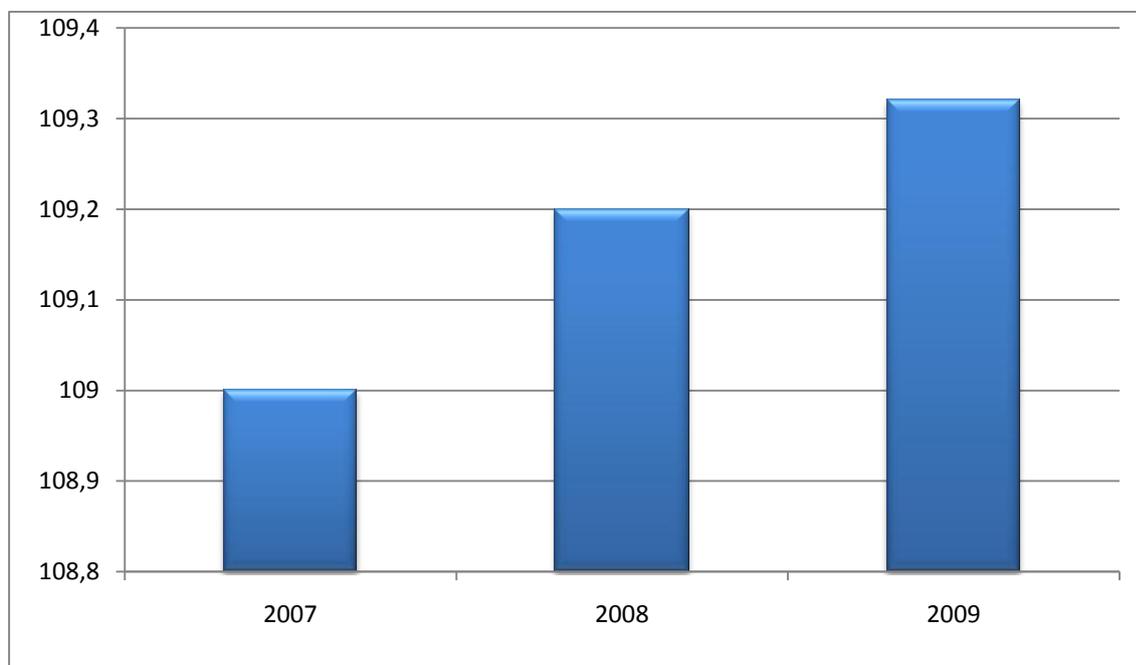
I mobili in legno rappresentano il prodotto maggiormente esportato anche se recentemente si assiste a un incremento nella produzione e successiva esportazione di mobili in metallo. L'industria del legno e dell'arredo in Cina è notevolmente frammentata con una costellazione di circa 50.000 imprese di piccola-media dimensione, ognuna specializzata in una produzione specifica quale mobili per cucina e per ufficio, materassi, componenti per camere da letto, ecc. Da quando la Cina è entrata a far parte della WTO, ha sostituito l'Italia come maggior paese esportatore di mobili nel mondo.

Nel mercato cinese dell'arredo il valore delle importazioni resta comunque inferiore a quello delle esportazioni sebbene nel 2008 vi sia stata una crescita del 18,7% rispetto all'anno precedente. I prodotti importati sono principalmente mobili di medio - alto livello e mobili dal design originale, il cui prezzo è triplo se paragonato ai mobili domestici. Le aziende che decidono di entrare in Cina dovranno, infatti, farlo offrendo prodotti di qualità che soddisfino le esigenze locali e che siano soprattutto accessibili dal punto di vista del prezzo.

I primi sei Paesi dai quali la Cina importa sono Germania, Giappone, Stati Uniti, Sud Corea, Taiwan e Italia. La Germania è al primo posto insieme al Giappone il cui valore totale delle importazioni è pari a un terzo delle importazioni totali. Ma dal 2009 anche i prodotti importati dalla Korea diventano sempre più popolari e conosciuti soprattutto tra i giovani.

L'Italia è da sempre uno dei maggiori partner della Cina occupando il sesto posto nel 2009 nelle importazioni cinesi.

Figura 14 - Esportazioni italiane di mobili verso i principali Paesi europei (valori in mln di euro)



Fonte: *elaborazione personale*

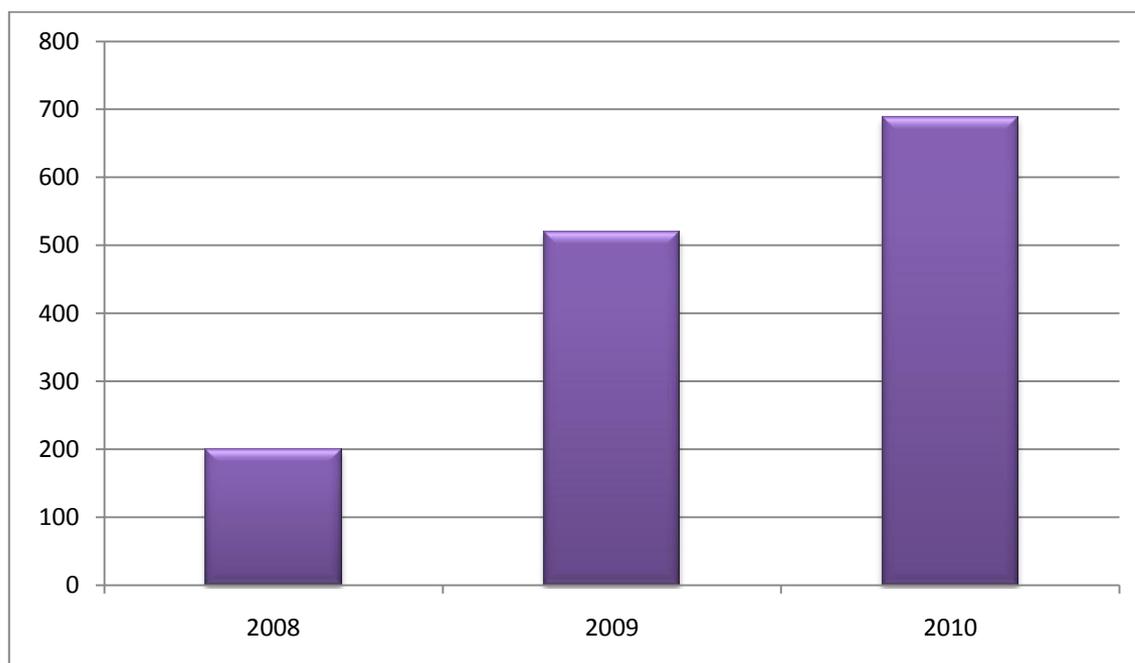
I prodotti principali importati dall'Italia sono mobili in metallo e in legno usati nell'ufficio, in cucina e in bagno, seguiti da sedie e lampade.

Nel 2009 il mobile cinese è esportato in più di 100 Paesi per lo più in Asia, nord dell'America ed Europa, vedendo come primi cinque paesi di esportazione Stati Uniti, Giappone Regno Unito, Germania e Canada.

Il valore delle esportazioni cinesi raggiunge il picco nel 2008 con 34,4 miliardi di euro. In seguito alla crisi finanziaria, si registra un calo della domanda mondiale, così come delle esportazioni il cui valore nel 2010 si aggira intorno ai 29,4 miliardi di euro.

L'Italia nel 2009 si collocava al ventunesimo posto come paese meta di esportazione di arredo cinese, ma diviene sempre più importante tanto che nei primi mesi del 2010 registra una crescita assorbendo 688,77 milioni di euro.

Figura 15 - L'export di arredo Made in China in Italia (valori in mln di euro)



Fonte: *elaborazione propria*

4.4 La Cina come mercato di destinazione del Made in Italy

Nel 2012 la domanda di arredo in Cina ha superato i cinque miliardi di dollari, confermando i consumatori cinesi di fascia alta come uno dei target principali per l'industria italiana dell'arredamento. La fascia alta, che rappresenta circa il 3% dell'intero mercato dell'arredamento, è dominata da prodotti stranieri, sia importati sia prodotti localmente, e da alcune famiglie di prodotto locale (stile classico cinese e stile Ming reinterpretato in chiave contemporanea). Il tasso di crescita atteso per la fascia alta per i prossimi 10 anni dovrebbe essere prossimo al 20%, superiore al tasso di crescita dei segmenti basso e medio.⁹¹

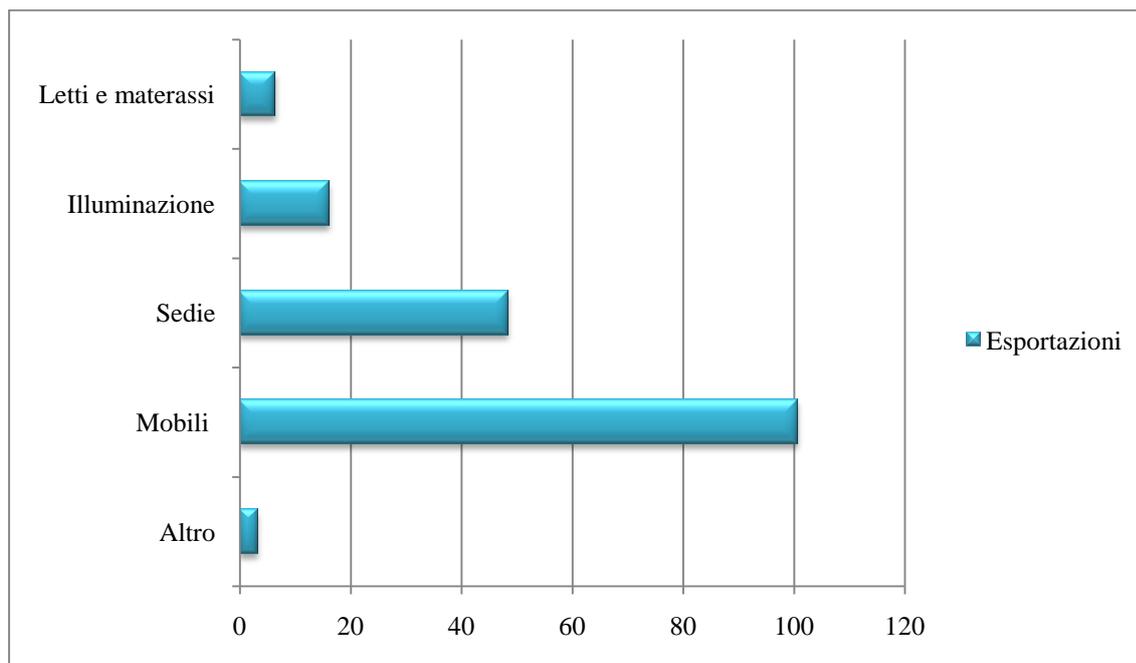
Secondo i dati Ice, l'export del settore casa (mobili, elettrodomestici, apparecchi d'illuminazione) continua a crescere sempre di più e a ritmi sempre più sostenuti.

Nel 2011 l'export italiano verso la Cina si è attestato sui 178 milioni di euro, rappresentando il quarto fornitore con una quota dell'8%. Il settore ha costituito l'1,2% del valore delle vendite totali in Cina. Nei primi nove mesi del 2012 l'Italia ha venduto in Cina per un valore di 138 miliardi di euro e un'incidenza sulle vendite totali italiane

⁹¹ Natonal Bureau Statistics of China

dell'1,4%.⁹² Nel 2012 l'Italia continua a essere il primo fornitore di mobili, il secondo di letti e materassi e migliora la posizione sull'illuminazione (dal quinto al sesto posto). La presenza più importante sia dal punto di vista produttivo che distributivo è il gruppo Natuzzi. Presenti anche Contempo, Chateaux D'Ax, alcune showroom italiane e molti brand all'interno di showroom gestite da cinesi.

Figura 16 - L'export di arredo Made in China in Italia (valori in mln di euro)



Fonte: Elaborazione propria su dati China Custom

Ottime le performance delle aziende lombarde con 75 milioni di euro nel 2011 e 53 milioni di euro nei primi nove mesi del 2012, il 3,7 in più rispetto all'anno precedente.

I consumi della fascia alta cinese si rivolgono soprattutto allo spazio living e alla camera da letto e ciò è mostrato dalla richiesta soprattutto di letti, armadi e divani. I consumatori cinesi ricercano qualità, anche nei materiali utilizzati e danno molta importanza anche alla marca. Occupa un ruolo importante l'ecofriendly soprattutto per i consumatori giovani e colti con un background internazionale. I cinesi abbienti amano gli ampi spazi soprattutto per il soggiorno, camera da letto, cucina e bagno e di conseguenza i mobili piuttosto imponenti (sono molto popolari quelli di stile americano).

⁹² ICE

Buona parte dei consumatori di lusso preferisce lo stile classico per arredo e mobili, in modo di dare un aspetto elegante, imponente e simbolico dello status sociale. Solo i più giovani seguono lo stile minimalista più diffuso in Europa.

Ai cinesi piace acquistare le case già arredate in modo raffinato, per questo nelle città della prima fascia come Pechino e Shanghai si vendono gli appartamenti standard già parzialmente arredati (le ville sono invece vendute non arredate).

Il prodotto italiano ha un'ottima fama in Cina e tra chi acquista mobili stranieri di fascia alta, il prodotto italiano rappresenta la prima scelta con una quota del 29% seguita dalla Germania, dal Giappone dalla Spagna e dagli Stati Uniti. La quota delle importazioni dall'Italia però è ancora piuttosto contenuta, circa il 4,8% contro il 19,8% della Germania, il 17,1% del Giappone, il 18,7 della Corea del Sud e il 5,8% degli Stati Uniti.

In Cina sono distribuiti oltre 200 marchi stranieri di arredamento di lusso, provenienti soprattutto da Italia, Stati Uniti e Spagna. Il prodotto di fascia alta attualmente viene distribuito nei seguenti canali:

- store multi brand (es. Easy Home, Macalline, Da Vinci) che distribuiscono sia marchi stranieri sia i più prestigiosi marchi domestici.
- store mono brand / showroom (es. Natuzzi, Ligne Roset, Bo Concept) utilizzati dai marchi più noti presenti da tempo sul mercato cinese.
- shopping mall di lusso (es. Shanghai Jibai City Plaza, Beijing Cofco Plaza, Hangzhou Tower, Chengdu Hongda).

Ormai si può affermare quindi che sono milioni i cittadini cinesi che hanno accesso ai prodotti italiani, ma nonostante ciò l'entrata nel Paese non è così semplice. Innanzitutto a causa della fortissima concorrenza locale in tutti i sub-comparti con rischi di copiatura e imitazione del design italiano e per la necessità di forti investimenti iniziali con maggiori possibilità d'ingresso nei settori di nicchia e con opportunità offerte dal contract e dai progetti per club e residenze di lusso.

Per le aziende italiane l'obiettivo è di puntare sul target di fascia medio - alta e che è in continua crescita.

4.5 Flowerssori srl

4.5.1 Introduzione

La società Flowerssori srl viene costituita nel novembre del 2011 a Pisa in Casa Ammannati, dimora natale di Galilei Galileo, dai due architetti nonché soci operativi Hans Kruger e Angelica Meucci.

Nasce come linea di mobili per bambini ispirata al metodo Montessori con l'obiettivo di sviluppare un prodotto pensato e disegnato sull'ergonomia e la sensorialità del bambino, le due parole chiave che identificano la linea di mobili Flowerssori.

Il nome della società deriva dalla sintesi di due parole: “fiore” come metafora del bambino e del design naturale e “Montessori”, la donna che introdusse un metodo rivoluzionario che cambiò le regole della pedagogia.⁹³

In seguito all'ingresso dell'architetto Aldo Meucci e del professore Stefano Carrer (professore dell'Università di Firenze) all'interno della Bottega di Galileo, Flowerssori da semplice progetto diviene una società a tutti gli effetti. Le origini di Hans Kruger a Chiaravalle, città natale di Maria Montessori, si sono naturalmente trasfuse nella ricerca condotta all'interno del gruppo sul Metodo Montessori e le sue modalità di applicazione negli ambienti didattici.

Flowerssori fonda le sue basi sulla sostenibilità, utilizzando legno e colla basso impatto ambientale senza l'utilizzo di viti o inserti in ferro all'interno dei mobili. Il legno utilizzato proviene da foreste europee certificate secondo i principi della tutela dell'ambiente, del rispetto dei diritti e delle tradizioni culturali, della sostenibilità dal punto di vista economico e delle attività forestali.

⁹³ Il Metodo Montessori è un approccio educativo sviluppato dalla pedagogista Maria Montessori (1870-1952) fondato sullo studio del naturale sviluppo del bambino. Il Metodo Montessori nasce dal principio dell'osservazione e della sperimentazione ed è stato definito rivoluzionario perché pone al centro del processo di apprendimento il singolo bambino e i suoi bisogni. La dottoressa Montessori ha per prima introdotto la metodologia scientifica in campo pedagogico fondando “La pedagogia scientifica”.

4.5.2 *La società: la storia*

Prima di mettere a punto il progetto Flowerssori, i due architetti Angelica Meucci e Hans Kruger, dopo aver lavorato insieme per qualche anno nello studio di architettura ARMAKEP di Pisa, lasciano l'Italia per un periodo allo scopo di studiare il Metodo Montessori e com'era utilizzato nelle scuole all'estero: ha inizio quindi una fase di ricerca e di sperimentazione.

Nel novembre del 2010 intraprendono un viaggio in America settentrionale, in particolare in Canada, spostandosi poi nel nord dell'Europa, Olanda nello specifico dove vennero condotte ricerche approfondite sul settore arredo e sul metodo montessoriano. Queste furono seguite da interviste a insegnanti e proprietari di scuole, allo scopo di capire come si potesse migliorare l'ambiente didattico, cosa fosse necessario nell'arredo scolastico per bambini e quali erano effettivamente i bisogni all'interno delle classi nelle scuole.

Solo dopo aver identificato il bisogno, i due architetti tornarono in Italia, esattamente un anno dopo, nel 2011. Diedero quindi vita alla società e iniziarono a disegnare e sviluppare il prodotto certificandolo a livello europeo.

Gli anni dal 2011 al 2012 furono dedicati principalmente alla sperimentazione dei prototipi e alla messa a punto del prodotto. La sperimentazione avvenne in Canada nel novembre 2011 nella Humberside Montessori School di Toronto, la scuola del presidente della Montessori Society of Canada, l'associazione ufficiale Montessori di tutto il Canada.

Qui vennero condotti due mesi di sperimentazione dei mobili, che si concluse con una tavola rotonda con i bambini per capire quale fosse il loro punto di vista: "Guardare il mondo dal punto di vista del bambino" è il principio al quale s'ispira la produzione di mobili Flowerssori.

Dopo aver raccolto tutte le informazioni e le impressioni sul prodotto, questo venne ottimizzato e con esso curati tutti gli aspetti logistici.

Gli anni dal 2012 al 2014 si concentrarono su test commerciali del prodotto e in questi anni vi furono le prime significative vendite in Unione europea ed Extra Europa. Nello specifico nel 2012 iniziano le prime partecipazioni alle fiere di settore scolastico e

design in Italia e all'estero e infine nell'autunno del 2012 vi è l'ottimizzazione della verniciatura e l'inizio le prime vendite italiane.

L'architetto Hans Kriger afferma: *“Alcuni anni fa abbiamo iniziato una ricerca su come il Metodo Montessori viene applicato nelle **Case dei Bambini** sia nello scenario nazionale sia internazionale. Dopo un'analisi sulla realtà delle aziende che producono mobili per bambini, in particolare afferenti al mondo montessoriano, abbiamo riscontrato che l'evoluzione del design di quello che Maria Montessori definiva “l'ambiente preparato” e che era fondamentalmente costituito dai mobili per il bambino, si è pressoché annullata-; con questa convinzione abbiamo condotto una ricerca che ci ha portato dal Nord Europa al Nord America e in particolare in Canada. Qui abbiamo visitato molte realtà montessoriane e abbiamo parlato a lungo con esperti pedagogisti per capire come a loro avviso potesse essere perfettibile funzionalmente ed esteticamente l'arredo dedicato ai bambini”.*

4.5.3 Il prodotto Flowerssori

I mobili Flowerssori sono mobili di design completamente Made in Italy appositamente studiati per lo sviluppo dei bambini e per potenziare le loro capacità, realizzati in modo da essere contemporaneamente ergonomici e naturali certificati con il metodo pedagogico Montessori.

La tecnica di curvatura del mutistrato utilizzata è necessaria per creare un prodotto ad hoc per il bambino ottenendo mobili di eccellenza che non temono la concorrenza diretta dei grandi fornitori di arredo scolastico e privato.

L'innovatività e originalità del prodotto, insieme con la flessibilità dell'offerta hanno dato la possibilità all'azienda di presentarsi oltre che sul mercato residenziale, anche sul mercato scolastico e di ottenere riconoscimenti importanti ne campo del design.

I mobili Flowerssori si rivolgono a un target che copre le fasce di età che vanno da 0-3 anni e 3-6 anni con espandibilità 6-100 quindi non strettamente vincolati all'età del bambino.

I mobili “senza età” Flowerssori presentano quattro caratteristiche principali:

- design naturale, forme ergonomiche, curvate, senza spigoli.

- Certificazione pedagogica montessori del design: le forme dei prodotti aiutano lo sviluppo dei cinque sensi e sono state studiate sui movimenti del bambino, per stimolarlo all'autonomia e a mantenere la concentrazione.
- Sicurezza, senza spigoli né metalli né plastica, con verniciatura antibatterica
- Ecologicità con certificazione ambientale pefc

Il mercato di riferimento del prodotto Flowerssori è la fascia media - alta e i segmenti di clientela sia il business to business che il business to consumer, istituzionale e privato

Pertanto l'offerta si rivolge a istituzioni private (asili, ludoteche, musei), istituzioni pubbliche (asili, ospedali), rivenditori, al segmento contract (hotel, ristoranti, ospedali), e ai professionisti, siano essi architetti e interior designers.

Le vendite avvengono principalmente tramite e-commerce, vendita diretta e tramite l'ausilio di distributori per i mercati esteri.

Diversi sono i risultati raggiunti da Flowerssori sia in campo pedagogico con la certificazione montessoriana, unica nel suo genere rilasciata dalla Fondazione Chiaravalle Montessori, sia nel campo del design con il premio ADI Design Index nel 2013 e il premio "Compasso d'Oro" nel 2014.

4.5.4 Il percorso d'internazionalizzazione: dal Canada alla Cina

Come emerso dai paragrafi precedenti, il progetto Flowerssori nasce internazionale fin da principio, poiché la concretizzazione dell'idea di prodotto è avvenuta in seguito a una serie di ricerche e di sperimentazioni effettuate all'estero, in Nord America inizialmente e in seguito in Europa.

Dopo un lungo periodo di ricerche, nel 2011 è fondata la società realizzando un prodotto interamente Made in Italy, originale e innovativo con l'obiettivo di penetrare nei mercati europei ed extra europei e di consolidare e sviluppare una piattaforma e-commerce internazionale.

Il Canada ha rappresentato un punto di partenza, dando inizio a un percorso d'internazionalizzazione che ha permesso all'azienda di entrare pian piano in nuovi mercati. Le fiere di settore hanno rappresentato un'occasione importante per ricercare opportunità e contatti e hanno permesso, infatti, di tentare l'entrata in diversi paesi

europei quali Germania, Svizzera e Francia; in particolare la fiera di Norinberga ha posto le basi per una penetrazione in Germania e in Inghilterra.

Sui mercati extra europei, Flowerssori nell'ottobre del 2013 ha stipulato il contratto sulla Russia, operando su questo mercato tramite agenti presenti direttamente sul mercato locale.

Infine nel 2014 il contratto con la Cina: prende vita il progetto cinese il quale prevede la partecipazione della società Flowerssori allo show room di Shangay nel marzo del 2015.

Il progetto cinese dal nome di *The Italian Handicraft Art Center*, nasce in seguito a un accordo di cooperazione siglato tra il Governo cinese e quello italiano, per la sviluppo della cultura del vivere italiano in Cina.

The Italian Handicraft Art Center è una piattaforma di business riservata a un numero ristretto di aziende italiane selezionate secondo criteri di originalità del design, capacità creativa, uso di materiali e tecniche produttive tradizionali e produzione di qualità 100% italiana; scopo del progetto è di introdurre marchi e prodotti italiani nel mercato cinese.

Quella cinese è una grandissima opportunità per la società Flowerssori, che avrà la possibilità di esporre i propri mobili, di diffondere il proprio prodotto e di farsi conoscere. Il target di Italian Handicraft è, infatti, elevato, essendo costituito da professionisti del settore. Il progetto prevede inoltre la realizzazione di brochure e del sito internet nonché pubblicità su riviste e sul web per promuovere le aziende italiane sul mercato cinese. Sono previsti inoltre eventi e manifestazioni allo scopo di coinvolgere sempre più clienti e dare impulso alla cultura e allo stile di vita italiano.

5. Ricerca empirica quantitativa sull' internazionalizzazione del design Made in Italy

5.1 Introduzione

Come già sottolineato nel primo capitolo del presente lavoro, negli ultimi anni il contesto macroeconomico mondiale è stato caratterizzato dal fenomeno della globalizzazione, inteso come l'integrazione materiale e immateriale di aree sempre più vaste del mondo. La progressiva eliminazione delle barriere al commercio, insieme con lo sviluppo dei sistemi di comunicazione e la riduzione dei costi di trasporto, ha determinato un'intensificazione degli scambi commerciali. A questo è seguito uno sviluppo del sistema capitalistico di mercato caratterizzato adesso una maggiore interdipendenza tra diverse aree del pianeta.

La liberalizzazione del commercio ha permesso l'entrata di nuovi player che competono sullo scenario internazionale spingendo le imprese italiane a cercare nuove opportunità sui mercati internazionali. Intraprendere il percorso di internazionalizzazione e affacciarsi sui mercati esteri diviene pertanto necessario e scelta obbligata per garantire la sopravvivenza e il successo di un'impresa, permettendo inoltre alla stessa di estendere il suo vantaggio competitivo e accedere a nuove opportunità.

Nonostante le dimensioni e i limiti, siano essi strutturali, di risorse, organizzativi e culturali, le PMI devono necessariamente investire sui mercati esteri e/o cercare la collaborazione con imprese di maggiori dimensioni per operare oltre confine (Grandinetti & Rullani, 1996).

Alcuni studiosi infatti sostengono che le PMI che si concentrano soltanto sul mercato locale con un approccio all'internazionalizzazione costruito sulla personalizzazione dei prodotti piuttosto che sulla globalizzazione, è destinato ad affrontare numerosi problemi, in quanto il solo mercato domestico non è in grado ormai di garantire il successo di un'impresa sempre più sottoposta alla pressione competitiva. (Levitt, 1996).

Altri sostengono che viste le ridotte dimensioni e limiti di carattere strutturale, la creazione di alleanze strategiche e di partnership siano forme organizzative adatte alle piccole imprese per la loro sopravvivenza, essendo quindi una soluzione ottimale.

L'impresa che decide di partecipare a una catena globale di creazione del valore ha esigenza di incrementare la sua capacità competitiva, non soltanto attraverso gli scambi con il contesto locale dal quale trae risorse relazionali e non (nelle interazioni con altre imprese e nell'uso di servizi e infrastrutture dedicate), cognitive attraverso bacini di competenze distintive e di identità, legami sociali e reti associative. È necessario, se si intende sopravvivere, ampliare oltre confini le filiere produttive, a monte e a valle, migliorando le proprie (Rullani, 2006).

Anche gli studiosi dei distretti (Varaldo, Bellini, Bonaccorsi, & Riccaboni, 1998) pur sostenendo l'importanza di questi ultimi quali bacino di competenze specialistiche, li considerano allo stesso tempo inadeguati a sviluppare quelle risorse che ormai sono necessarie in un contesto globale, quali capacità e conoscenze che riguardano il marketing e le logiche manageriali.

È necessario trovare nuovi approcci e agire fuori dal contesto locale soprattutto perché a causa della maggiore integrazione si è venuto a creare un ambiente competitivo in cui i nuovi player stanno iniziando a minacciare la posizione di altre aziende all'interno del loro mercato domestico⁹⁴.

Dai dati forniti dalle pagine precedenti emerge che diversamente dalle aspettative, le nostre PMI italiane sono molto attive sui mercati internazionali, utilizzando diverse modalità per l'entrata sui mercati esteri a seconda delle risorse finanziarie a disposizione e degli obiettivi che si intende raggiungere (Kohn, 1997).

Come già approfondito nei capitoli precedenti, le forme di internazionalizzazione sono diverse e possono riguardare la sfera commerciale, quella degli approvvigionamenti, produttiva, della ricerca e quella finanziaria e di sviluppo.

La forma di internazionalizzazione commerciale è quella più utilizzata e consiste nel collocare i prodotti di un'impresa in un mercato diverso da quello di origine; si tratta di una modalità vantaggiosa in quanto permette un aumento di fatturato e di redditività, di diversificare il rischio di impresa e di acquisire un vantaggio competitivo prolungando il ciclo di vita dei (Pellicelli, 2007).

Da un punto di vista teorico la letteratura si è concentrata poco sull'analisi vera e propria del processo di internazionalizzazione delle PMI mentre da un punto di vista

⁹⁴ E. Cedrola E., *Il marketing internazionale per le piccole e medie imprese* Mc-Graw, 2005.

pratico, diverse sono le ricerche che hanno cercato di indagare i vantaggi ottenuti dalle PMI che si espandono (Battaglia & Tzannis, 2007) e i motivi che spingono a intraprendere il percorso di crescita internazionale.

La decisione di entrare in un Paese estero richiede un'attenta analisi e pianificazione perché sarà la scelta e la modalità di entrata nel Paese estero a determinare poi il successo di un'impresa; scelte sbagliate possono compromettere l'immagine aziendale.

I processi di selezione dei mercati esteri sono stati oggetto di studio già a partire dagli anni '60, perdendo importanza in seguito per via della difficoltà nel predire l'attrattività di un mercato, le potenzialità dello stesso e perché talvolta risulta difficile raccogliere le informazioni adatte per valutare il mercato di interesse. Per questi motivi la letteratura si concentra sostanzialmente sul fornire gli schemi generali per la scelta di un mercato di destinazione, concentrandosi principalmente sullo studio delle modalità di entrata sui mercati esteri.

Gli studiosi (Papadopoulos & Denis, 1988) definiscono due modalità per selezionare un mercato: selezione attraverso un approccio sistematico o selezione tramite un approccio non sistematico.

Con approccio sistematico si intende una modalità che utilizza criteri oggettivi per selezionare un mercato estero attraverso attività di ricerca ad hoc sui mercati internazionali, visite dirette, monitoraggio della stampa nazionale e internazionale, utilizzo di società di consulenza specializzate, uso di fonti secondarie per l'analisi dei mercati ecc.⁹⁵

L'approccio non sistematico invece non prevede una pianificazione strategica del mercato di destinazione; la maggior parte delle piccole e medie imprese utilizzano questo tipo di approccio, senza quindi fare preventive ricerche di mercato ma utilizzando piuttosto l'intuito e criteri soggettivi per le loro valutazioni, spesso per mancanza di risorse finanziarie, umane e organizzative⁹⁶.

La decisione di operare in un determinato mercato deriva spesso o da sollecitazioni esterne, da richieste di informazioni o in seguito alla partecipazione alle fiere di settore.

⁹⁵ F. Musso, B. Francioni *How Do Smaller Firms Select Foreign Markets*, in "International Journal of Marketing Studies", 2012, pp. 44-50

⁹⁶ F. Musso, *International market and Entry Mode Selection : an Sme perspective*, in "Journal of Small Business and Enterprise Development", 2, 2007

Alcuni studiosi si sono concentrati sull'approccio non sistematico utilizzato dalle PMI e hanno evidenziato come le imprese italiane inizialmente tendano a entrare in quei mercati verso i quali avvertono una distanza psicologica minore, penetrando in quelli più distanti solo in seguito (Benito & Gripsrud, 1992). Con distanza psicologica intendiamo i fattori che impediscono o disturbano il flusso informativo tra l'impresa ed il mercato, come differenze linguistiche, culturali, dei valori, dei sistemi politici.

Il concetto di distanza psicologica è utilizzato principalmente dalle PMI che si trovano agli inizi del loro percorso di internazionalizzazione, è utilizzato meno dalle imprese di dimensioni maggiori con esperienza (Zucchella, Hagen, Cerchiello, & Giovanni, 2012). Diversi sono gli studi che hanno indagato la natura del processo di selezione dei mercati esteri da parte delle PMI tra cui Varn (Van Hoorn, 1979) il quale ha evidenziato le caratteristiche delle piccole e medie imprese in ambito strategico.

- Le PMI possiedono risorse e capacità limitate in termini di capitale e risorse umane, di conseguenza spesso questo impedisce un'efficace pianificazione strategica.
- Limitato sviluppo di procedure amministrative, tecniche e mezzi per valutare le decisioni
- Risorse umane limitate con scarse competenze specialistiche, la cui formazione avviene sul campo; pertanto le decisioni avvengono non in maniera sistematica

Anche lo studio di Francioni e Musso mette in evidenza che l'approccio maggiormente seguito dalle PMI è non sistematico a causa dell'incapacità delle imprese di saper riconoscere l'importanza di una selezione sistematica dei mercati in cui espandersi sia della mancanza di un metodo adeguato per una loro selezione sistematica, qualora ne sorga la necessità.

Scopo di questa ricerca è individuare il comportamento delle PMI italiane del settore arredo in ambito internazionale al fine di mettere in evidenza le motivazioni che spingono le nostre imprese a ricercare nuove opportunità sui mercati esteri, le difficoltà incontrate, la modalità di presenza delle nostre aziende all'estero, il tipo di approccio utilizzato per la selezione del paese di destinazione.

Si è deciso di analizzare l'industria del design in quanto asse portante dell'industria italiana e espressione autentica del Made in Italy. Inoltre, il settore, sempre più sottoposto alla pressione competitiva e a seguito della crisi finanziaria, ha negli ultimi

anni intensificato la sua presenza all'estero per trainare la ripresa e incrementare i profitti.

Sulla base degli studi sopra descritti, sono state formulate due ipotesi di ricerca:

hp 1: Le imprese che sono presenti all'estero godono di performance migliori in termini di fatturato anno realizzato.

Hp2 : La dimensione aziendale e l'approccio al mercato utilizzato sono tra le variabili da cui dipende la quota di fatturato realizzata all'estero.

5.2 Obiettivi, metodologia e caratteristiche del campione

5.2.1 Obiettivi

Questa ricerca ha lo scopo di approfondire i processi di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese italiane focalizzandosi sul settore arredo, pilastro dell'industria italiana. Lo studio si concentra sui motivi che spingono le imprese a operare all'estero, sulle modalità utilizzate per penetrare i mercati, nonché sui risultati raggiunti in termini di fatturato e di vantaggi ottenuti.

Per raggiungere questi obiettivi è stata utilizzata una metodologia di ricerca quantitativa, con lo scopo di raccogliere informazioni generali sul fenomeno dell'internazionalizzazione.⁹⁷

La ricerca intende analizzare il percorso di espansione internazionale delle PMI del settore arredo attraverso l'analisi:

- del profilo aziendale delle imprese che hanno attuato il processo di internazionalizzazione.
- dei motivi e dei fattori che hanno spinto le imprese a varcare i confini nazionali nonché delle difficoltà incontrate.
- delle modalità di ingresso delle PMI nei mercati esteri
- dell'approccio utilizzato per selezionare il mercato, sia esso sistematico o non sistematico analizzando le modalità corrispondenti.
- dell'impatto della cultura nel processo d'internazionalizzazione.

⁹⁷ P. Corbetta, *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, Il Mulino 2014

- dell'utilizzo da parte delle imprese di supporti al processo di internazionalizzazione.

5.2.2 Metodologia

Dal punto di vista metodologico, data la vastità dell'argomento e degli obiettivi stabiliti, la tecnica di indagine realizzata per la raccolta dei dati primari è stata una ricerca di tipo quantitativo tramite intervista con questionario semi-strutturato, somministrato via posta elettronica il quale presenta domande formulate per la maggior parte secondo la tecnica della scelta a risposta multipla.

Il questionario è diviso in tre macro-sezioni. Una prima sezione è riservata alle aziende che operano all'estero, dove vengono analizzati gli aspetti riguardanti la decisione di operare all'estero con le relative motivazioni, le modalità strategiche utilizzate, i risultati raggiunti nel tempo in termini di percentuale di fatturato realizzato, nonché i benefici ottenuti e le difficoltà incontrate.

Viene dedicata una parte all'approfondimento sul mercato cinese vista la crescita di importanza di questo Paese come meta di destinazione dell'export di arredo italiano, concentrandosi in particolare sulle difficoltà incontrate in questo mercato e su quanto la distanza socio culturale incida nella decisione di operarvi.

Una seconda sezione è dedicata all'analisi del percorso di internazionalizzazione intrapreso dalle PMI italiane, con domande a risposta multipla atte a studiare il tipo di approccio utilizzato dalle aziende per selezionare un mercato estero, sia esso sistematico o non sistematico. Si è cercato inoltre di capire se vi è stato lo sviluppo di competenze per avviare il processo di internazionalizzazione e quanto il Made in Italy sia un vantaggio competitivo e sinonimo di valore all'estero.

Nella terza parte, riservata alle aziende che non operano al di fuori del mercato locale, si cerca di capire quali sono le motivazioni per cui le aziende italiane decidono di non investire all'estero e quali sono le difficoltà che un'impresa incontra quando decide di intraprendere il percorso di espansione internazionale.

5.2.3 Campione

Per la verifica delle ipotesi di ricerca è stata effettuata un'indagine empirica su un campione di 89 micro, piccole e medie imprese del territorio italiano.

Si è scelto di estrarre un campione stratificato di PMI italiane tramite l'estrazione dal database di Infoimprese.it⁹⁸. Si è deciso di utilizzare come criterio per definire gli strati la regione di appartenenza.

Le PMI italiane del settore arredo sono state quindi stratificate secondo le caratteristiche di localizzazione geografica, Nord-Ovest, Nord-Est e Centro-Sud. Si è deciso di selezionare alcune regioni rappresentative di queste aree poiché sono quelle dove viene realizzata gran parte della produzione di mobili nonché sedi dei più importanti distretti mobiliari italiani.

Il Nord-Ovest sarà quindi costituito da Lombardia e Piemonte, il Nord-Est dal Triveneto e dall'Emilia Romagna e il Centro-Sud da Toscana, Marche e Puglia.

Citiamo tra i distretti più importanti il Livenza Piave (Veneto), la Brianza, le Murge, il triangolo della sedia del Friuli e Pesaro-Urbino.

La decisione di estrarre le imprese da includere nel campione all'interno degli strati così definiti è giustificata dalla volontà di ottenere una numerosità di imprese all'interno di ogni strato che rispecchiasse la corrispondente numerosità nella popolazione. Tale schema di campionamento è assimilabile a un campione stratificato di tipo proporzionale dal momento che le unità sono state selezionate in maniera casuale all'interno di ciascun strato con la stessa proporzione di campionamento.

Dopo aver effettuato la stratificazione degli elementi della popolazione secondo il criterio di localizzazione geografica, viene estratto da ogni strato mediante una procedura di campionamento casuale semplice una certa quantità di unità in proporzione alla numerosità dello strato.

Al termine, il numero totale delle PMI della popolazione è stato pari a 1121.

⁹⁸ Infoimprese.it è un'iniziativa delle Camere di Commercio italiane volta ad offrire su internet un database di tutte le imprese italiane. Realizzato da InfoCamere, Società consortile di Informatica delle Camere di Commercio Italiane per azioni, offre ai navigatori della rete l'accesso alle informazioni anagrafiche di tutte le imprese italiane attive iscritte al Registro delle Imprese, un universo di 5 milioni di aziende.

Per estrarre le PMI, regione per regione, sono state inoltre ricercate le seguenti categorie e sottocategorie:

- Legno e carta
 - ❖ industria del legno e dei prodotti in legno e sughero (esclusi i mobili);
fabbricazione di articoli in paglia e materiali da intrecci
- Fabbricazione di mobili
 - ❖ Fabbricazione di mobili per ufficio e negozi
 - ❖ Fabbricazione di mobili per cucina
 - ❖ Fabbricazione di materassi
 - ❖ Fabbricazione di altri mobili

Il database finale ottenuto è formato da 968⁹⁹ unità imprese italiane del settore arredo e i questionari pervenuti sono stati 89, ossia il 9,2 % del totale dei questionari inviati.

Di seguito verranno esposti i risultati della ricerca illustrate le principali considerazioni in merito.

5.3 Profilo aziendale delle imprese rispondenti

Prima di analizzare i risultati della ricerca viene analizzato nel dettaglio il campione e il profilo aziendale delle imprese rispondenti

Di seguito la ripartizione territoriale e regionale: si nota che la maggior quantità di imprese rispondenti è ascrivibile al Nord-Est, Veneto in testa. Questo è giustificato dalle ragioni già presentate nei capitoli precedenti circa le regioni maggiormente attive del settore. Un recente studio aggiornato a gennaio-settembre 2010 evidenzia infatti il primato di Treviso nell'export di mobili¹⁰⁰.

⁹⁹ Il database in partenza era costituito da 1121 unità ma 153 presentavano un indirizzo di posta elettronica errato: poiché il questionario è stato spedito via e-mail le aziende con indirizzo errato sono state escluse dal database definitivo.

¹⁰⁰ Fondazione Symbola e Edison, 2010

Tabella 6 – Distribuzione regionale e territoriale della popolazione

Regioni italiane	N	%
Veneto	140	14
Friuli	118	12
Trentino	86	9
Emilia	90	9
Lombarda	156	16
Piemonte	89	9
Toscana	90	9
Marche	109	11
Puglia	90	9
Totale popolazione	968	100

Tabella 7- Distribuzione regionale e territoriale del campione

Regioni italiane	N	%
Veneto	15	17
Friuli Venezia Giulia	5	6
Trentino Alto Adige	8	9
Emilia Romagna	7	8
Lombardia	17	19
Piemonte	4	4
Toscana	13	15
Marche	13	15
Puglia	7	8
Totale campione	89	100

Fonte: *elaborazione personale*

Dai risultati emerge che il 39% dei rispondenti è ascrivibile al Nord-Est, il 24% al Nord Ovest e il 37% al Centro-Sud.

In merito al profilo aziendale delle imprese rispondenti, viene analizzato il fatturato annuo e il numero di addetti.

Tabella 8 - Profilo aziendale delle imprese rispondenti

Profilo aziendale		N	%
Fatturato annuo	< 2 mln di euro	56	63
	<10 mln di euro	27	30
	> 10 mln di euro	6	7
Numero di addetti	<25	64	72
	25-50	17	19
	>50	8	9

Fonte: *elaborazione propria*

Dall'analisi dei dati raccolti, a livello di dimensioni e caratteristiche intrinseche si può rilevare che la maggior parte delle imprese rispondenti siano micro imprese con un fatturato inferiore ai 2 milioni di euro (il 63%), seguite da imprese di piccole dimensioni con un fatturato tra i 2 e i 10 milioni di euro (30%).

Anche in merito al numero di addetti si rileva come il 72% sia costituito da imprese con un numero di addetti inferiore a 25 seguito da quelle che presentano un n di addetti tra i 25 e 50.

Di seguito dopo aver descritto il profilo aziendale del campione, vengono riportati i risultati dei questionari raccolti e le principali evidenze empiriche.

5.4 Risultati della ricerca

5.4.1 Sezione 1: le imprese che operano all'estero

Dati numerici

Alla domanda “la sua azienda vende attualmente i suoi prodotti all'estero?”, il 62% dei rispondenti ha dichiarato di farlo: il 40% opera sui mercati esteri in un tempo compreso tra uno e i tre anni, il 60 % da oltre cinque anni. Dai risultati emersi si può quindi affermare che l'internazionalizzazione è ormai per le nostre imprese un fenomeno consolidato e diffuso. Gli effetti della globalizzazione si stanno quindi manifestando anche all'interno di questo delicato settore tecnico-culturale, in quanto il 60% di esse da oltre 5 anni vende i prodotti all'estero.

Tabella 9 - Da quanto tempo l'impresa opera all'estero?

Da quanto tempo opera all'estero	N	%
Da 1 a 3 anni	22	40
Da oltre 5 anni	14	25
Da oltre 10 anni	19	35

Fonte: *elaborazione propria*

Per quanto riguarda il peso in percentuale del fatturato realizzato all'estero, il 44% realizza all'estero più del 30% del giro di affari, mostrando quindi quanto le vendite estere abbiano importanza e incidano sul fatturato complessivo dell'azienda.

Tabella 10 - Quanto pesa in percentuale il fatturato realizzato all'estero?

Quanto pesa in percentuale il fatturato realizzato all'estero?	N	%
Fino al 10% del fatturato totale	14	25
Dal 10% al 30% del fatturato totale	17	31
Dal 30% al 50% del fatturato totale	17	31
Oltre il 50% del fatturato totale	7	13

Fonte: *Elaborazione propria*

Infine alla domanda: "in quanti paesi la sua impresa opera in modo stabile e con rapporti consolidati?", il 56% ha dichiarato di essere presente in almeno cinque Paesi esteri, mentre il 44% opera in più di cinque paesi, nello specifico il 24% in un numero compreso tra sei e dieci, e il 19% in più di undici Paesi.

Tabella 11 - In quanti Paesi l'impresa è presente in modo stabile e con rapporti consolidati?

In quanti paesi l'impresa è presente in modo stabile e con rapporti consolidati?	N	%
Fino a 5	31	56
Da 6 a 10	13	24
Da 11 a 15	6	11
Superiore a 20	5	9

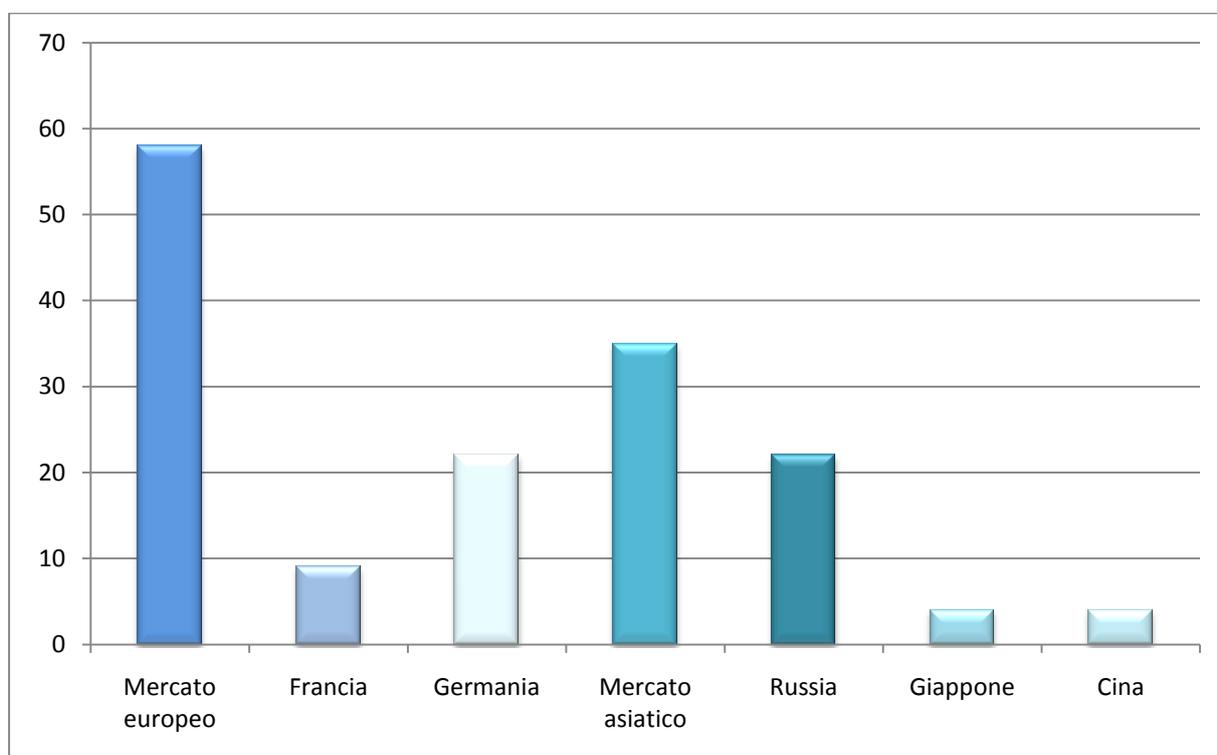
Fonte: *elaborazione propria*

Dati qualitativi – I mercati di destinazione e il mercato cinese

Per quanto riguarda i mercati di interesse delle pmi italiane, emerge che la maggior parte delle nostre imprese sceglie l'Europa come meta di destinazione (60%) con Germania in testa (22%), seguita dalla Francia (9%). I risultati rispecchiano quello che era già stato delineato nel corso del presente lavoro, ossia la preferenza per l'Europa come meta dell'export italiano di mobili e la rilevanza dei due paesi europei sopra citati.

Cresce anche l'interesse verso i Paesi extra europei e in via di sviluppo, i quali hanno conosciuto una crescita negli ultimi anni: il 35% delle nostre imprese si rivolge infatti ai paesi asiatici, Russia in prima linea che assorbe il 22% dell'export di mobili insieme al Giappone e dalla Cina.

Figura 17 - I principale mercati esteri di destinazione

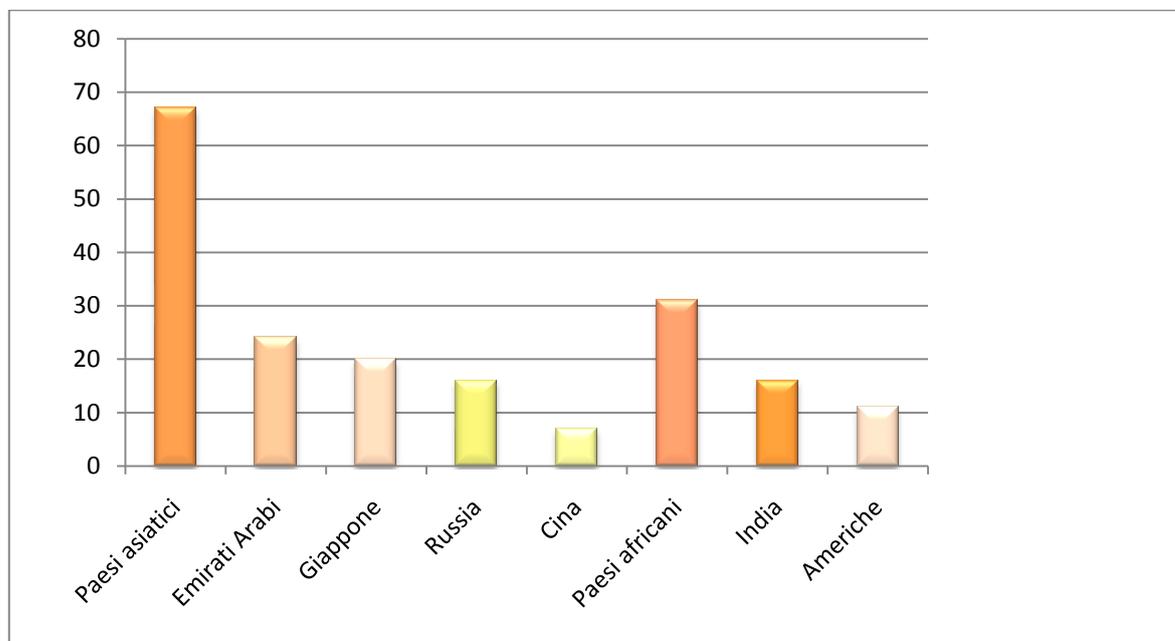


Fonte: *elaborazione propria*

Vista la crescita dell'interesse verso i mercati extra europei, è stata elaborata una domanda specifica in merito a questo. Alla domanda: "La sua impresa opera sui mercati extra europei?", ben il 75% dei rispondenti ha dato una risposta affermativa, confermando quindi le teorie delineate in precedenza.

Tra i Paesi emergono i paesi asiatici, come già anticipato, con il 67%; nello specifico il 24% sceglie gli Emirati Arabi, seguiti dal Giappone per il 20% dei rispondenti e dalla Russia per il 16% .

Figura 18 - I mercati extraeuropei in cui le imprese operano attualmente



Fonte: *elaborazione propria*

L'esame delle aree geografiche e dei paesi coinvolti evidenzia che i mercati preferenziali siano i mercati emergenti, a più basso costo di produzione e manodopera, che non hanno risentito particolarmente della crisi finanziaria, ma al contrario hanno visto una crescita negli acquisti dei prodotti di arredamento. Secondo le previsioni infatti il Medio Oriente e gli Emirati Arabi in particolare, nei prossimi anni vedranno una crescita delle importazioni contribuendo quindi alle esportazioni incrementali dal mondo di arredo Made in Italy.¹⁰¹

Viene dedicata poi una breve sezione all'analisi del mercato cinese, interrogando le imprese sul livello di presenza in questo Paese. Questo approfondimento è giustificato dal fatto che in seguito all'apertura del paese al commercio internazionale, l'industria

¹⁰¹ Centro studi Confindustria, *Esportare la Dolce Vita. Il bello e il ben fatto italiano nei nuovi mercati: veicoli e ostacoli*", 2012

del mobile in Cina ha mostrato un enorme sviluppo, così come la domanda di arredo Made in Italy che nel 2012 ha superato i cinque miliardi di dollari.¹⁰²

Alla domanda “La sua impresa opera sul mercato cinese? “solo il 22% ha dichiarato di farlo, in quanto vi sono ancora molti ostacoli per l’entrata nel paese, a partire dalle difficoltà legate alla lingua e alla cultura locale fino alle problematiche relative agli aspetti normativi e legislativi.

Per questi motivi le pmi italiane sono ancora molto prudenti nell’effettuare investimenti impegnativi in questo Paese. Dai risultati dell’indagine emerge come le percentuale di fatturato realizzata in Cina da parte delle pmi italiane sia infatti ancora bassa, sotto ai due milioni di euro per l’85% dei rispondenti.

Alla domanda: “Quali sono le difficoltà incontrate nel territorio cinese?”, la maggior parte delle imprese rispondenti ha indicato il problema dell’inaffidabilità dei partner locali insieme con quello della violazione della tutela della proprietà intellettuale. Il fenomeno della contraffazione è infatti noto nel Paese e riguarda principalmente il segmento dei beni di fascia alta, come nel caso dei beni di arredamento.

A seguire le difficoltà di comunicazione nel territorio cinese, dovute alla lingua e alla cultura locale e le problematiche legate agli spetti normativi e fiscali, quali gli aggravati per l’immissione in libera pratica delle merci in termini di documentazione e tempi previsti per lo sdoganamento, le restrizioni alle importazioni e l’utilizzo di pratiche amministrative arbitrarie e mancanza di trasparenza.

Tabella 12- Le difficoltà incontrate in Cina

Quali sono le difficoltà incontrate?	N	%
Inaffidabilità dei partner locali	8	27
Difficoltà nell’adeguarsi alla lingua e alla cultura locale	5	17
Elevata pressione competitiva	2	7
Vincoli normativi e legislativi	2	7
Violazione dei diritti sulla proprietà intellettuale	5	17
Barriere tariffarie e non tariffarie	4	13

¹⁰² Natonal Bureau Statistics of China

Documenti necessari per l'importazione di beni	2	7
Restrizioni e controlli sanitari per l'entrata della merce nel Paese	2	7

Fonte: *Elaborazione propria*

Dati qualitativi- Le determinanti dell'internazionalizzazione

Le principali determinanti all'internazionalizzazione possono essere ricondotte a fattori interni o fattori esterni ¹⁰³

I fattori interni sono quelli legati allo sviluppo di risorse interne e della posizione competitiva mentre i fattori esterni connessi all'adeguamento o allo sfruttamento dell'ambiente rilevante.

Nell'analisi dei risultati emerge che i principali driver dell'operare all'estero sono le motivazioni esterne, in primis la ricerca di nuovi mercati di sbocco. Il 43% infatti dichiara che è questo il motivo principale che spinge a ricercare nuove opportunità all'estero, seguito dalle richieste provenienti dall'estero per il 27% dei rispondenti e dall'individuazione di partner strategici per il 9%.

I fattori interni, in questo caso la riduzione dei costi di produzione e il tentativo di difendersi dalla concorrenza, ricoprono rispettivamente il 20% e il 18%.

Tabella 13 - Motivazioni che spingono all'estero

Quali sono i motivi che spingono a operare all'estero	N	%
Per ricercare nuovi mercati di sbocco	43	43
Per soddisfare le richieste provenienti dall'estero	27	27
Per ridurre i costi di produzione	11	11
Per difendersi dalla concorrenza	10	10
In seguito all'individuazione di partner strategici	9	9

Fonte: *elaborazione propria*

¹⁰³ M. Caroli, L. Fratocchi, *Nuove tendenze nelle strategie di internazionalizzazione*, Franco Angeli, 2000

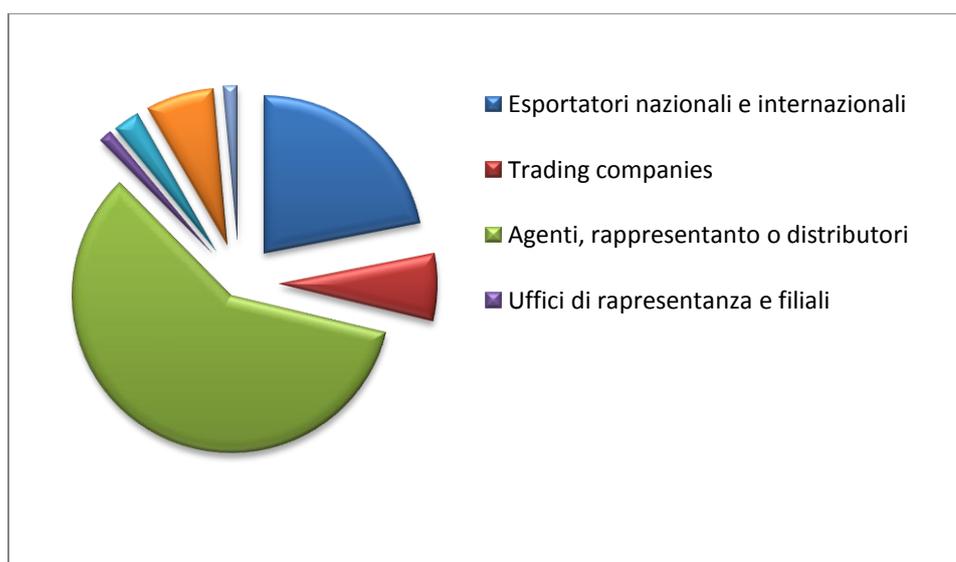
Dati qualitativi- Le modalità di entrata nei mercati esteri

Nell'analisi della strategia/modalità utilizzata dalle pmi italiane per penetrare il mercato estero, viene confermato quanto detto nel corso del presente capitolo, ossia l'utilizzo di modalità indirette. Viene fatto ricorso principalmente all'esportazione indiretta tramite l'ausilio di soggetti terzi. Il 43% dei rispondenti dichiara di ricorrere ad agenti, rappresentanti o distributori presenti nel mercato di interesse, il 5% ricorre alle Trading Companies, il 9% utilizza esportatori nazionali e internazionali e solo il 3% ricorre a uffici di rappresentanza e strutture cooperative. L'esportazione diretta tramite il contatto diretto viene utilizzata invece dal 49% dei rispondenti.

La seconda modalità utilizzata dalle pmi è la stipulazione di accordi e alleanze strategiche tramite il franchising e altre tipologie di accordi contrattuali, quali il contratto di produzione contratto di servizio e infine la forma più avanzata di alleanza strategica: le joint ventures.

L'utilizzo di forme più impegnative, quali gli investimenti diretti esteri, ha un peso meno rilevante: soltanto il 2% dei rispondenti dichiara di ricorrere a investimenti diretti esteri tramite l'acquisizione di imprese già operanti sul mercato estero, ossia investimenti brownfield che si hanno quando si investe su unità produttive già esistenti nel Paese di interesse tramite acquisizioni o partecipazioni dirette.

Figura 19 - Le modalità di entrata nei Paesi esteri



Fonte: *elaborazione propria*

5.4.2 Sezione 2: Intraprendere la strada dell'internazionalizzazione

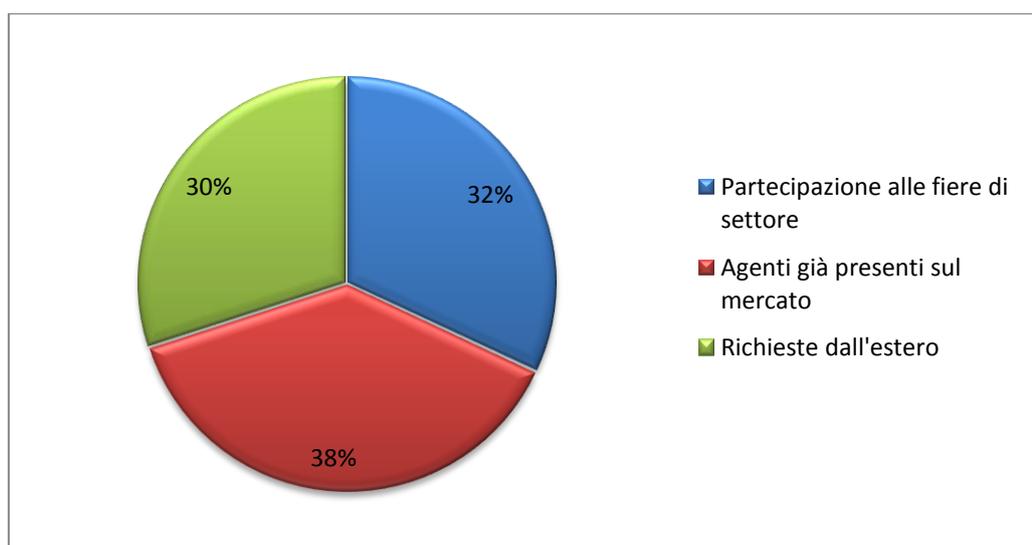
La pianificazione dell'entrata in un mercato estero è un'attività estremamente importante, che richiede un'analisi attenta delle proprie capacità e dei propri obiettivi anche dal punto di vista dei benefici attesi nonché del mercato di riferimento in tutti i suoi aspetti. Le nostre imprese italiane tendono a non pianificare con attenzione l'entrata in un mercato estero, preferendo il più delle volte affidarsi all'intuito, o cogliendo opportunità dall'estero senza però prima effettuare analisi dettagliate e ricerche ad hoc sui mercati prescelti.

Dai dati dell'indagine emerge che la maggior parte delle imprese italiane del settore arredo (71%) utilizza metodi non sistematici per selezionare il mercato estero, senza quindi una pianificazione strategica del mercato di destinazione, contro il 29% che utilizza metodi sistematici.

Le aziende che utilizzano un approccio non sistematico, lo fanno principalmente tramite l'utilizzo di agenti già presenti sul mercato (38%), partecipazione alle fiere di settore (32%) e per soddisfare le richieste provenienti dall'estero (30%).

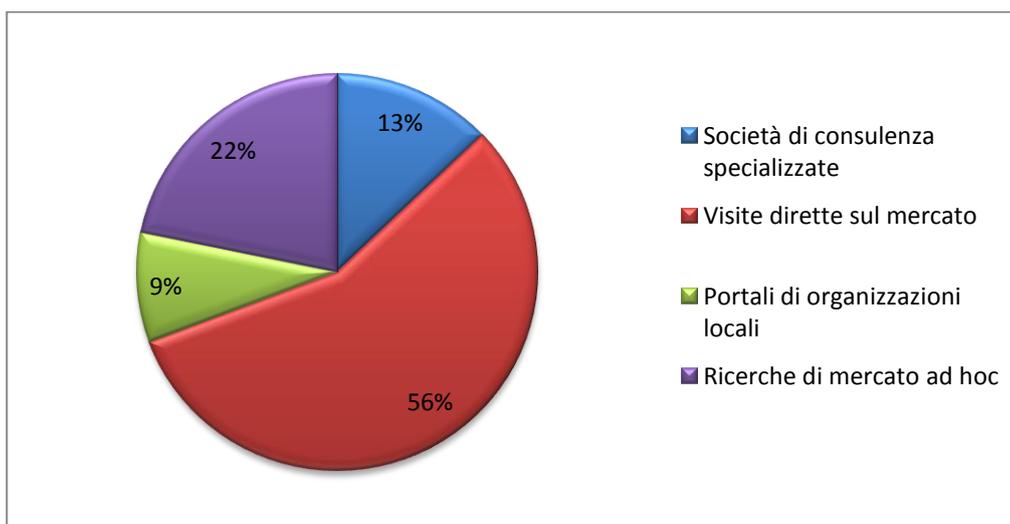
Le pmi che utilizzano metodi sistematici invece lo fanno principalmente tramite visite dirette sul mercato (57%) e ricerche di mercato ad hoc (22%), mentre una percentuale inferiore fa ricorso a società di consulenza (13%) e portali di organizzazioni locali (9%).

Figura 20 - Approccio non sistematico alla selezione dei mercati esteri



Fonte: *elaborazione propria*

Figura 21 - Approccio sistematico alla selezione dei mercati esteri



Fonte: *elaborazione propria*

Si è tentato di approfondire poi se nella pianificazione dell'entrata all'estero, le pmi abbiano avvertito l'esigenza o meno di sviluppare competenze interne e quali sono gli elementi su cui hanno puntato per avere successo sui mercati esteri.

Dai risultati emerge che in generale le imprese per operare all'estero non avvertono l'esigenza di sviluppare competenze interne: il 42% delle pmi infatti ritiene che non sia necessario farlo e tra questi, l'11% si appoggia a società di consulenza esterne.

Riguardo a coloro invece che hanno dichiarato di avvertire l'esigenza di sviluppare competenze all'interno dell'azienda, il 27% ha assunto personale qualificato, mentre il 20% ha creato un ufficio estero formando il personale dipendente.

Tabella 14 - Lo sviluppo di competenze interne per operare all'estero

L'azienda per operare all'estero ha dovuto sviluppare competenze interne?	N	%
Si, è nato un ufficio estero formando il personale dipendente	11	20
Si, è stato assunto personale qualificato	15	27
No, l'azienda si appoggia a società esterne	6	11
No, non è necessario	23	42

Fonte: *elaborazione propria*

Per penetrare i mercati esteri e avere successo fuori dal mercato locale, le imprese puntano principalmente sulla flessibilità produttiva (28%) e sulla qualità e il design del prodotto, rispettivamente il 27% e il 24 % dei rispondenti. È bassa la percentuale di coloro che puntano sull'innovatività del prodotto, sul prezzo competitivo e sui servizi pre e post vendita.

Tabella 15 - I fattori su cui puntare per il successo nei mercati esteri

Su cosa punta l'azienda per penetrare i mercati esteri?	N	%
Flessibilità produttiva	28	28
Innovatività di prodotto	6	6
Qualità del prodotto	27	27
Design e immagine del prodotto	24	24
Prezzo competitivo	5	5
Servizi pre e post vendita	10	10

Fonte: *elaborazione propria*

Una parte della sezione è stata dedicata all'analisi dei benefici ottenuti e delle difficoltà che le nostre pmi hanno incontrato nel loro percorso di internazionalizzazione.

Dall'analisi delle risposte, si può affermare che i benefici principali riguardano l'acquisizione di nuovi clienti, siano essi nazionali che internazionali, un miglioramento dell'immagine aziendale anche a livello nazionale, seguiti da un incremento dei profitti, un aumento delle dimensioni aziendali e una diminuzione dei costi di produzione.

Tabella 16 - I benefici del processo di internazionalizzazione

Quali sono i benefici ottenuti tramite l'internazionalizzazione?	N	%
Miglioramento dell'immagine dell'azienda anche a livello nazionale	25	26
Diminuzione dei costi di produzione	9	9
Acquisizione di nuovi clienti	39	40
Aumento delle dimensioni aziendali	9	9
Incremento dei profitti	15	15

Fonte: *elaborazione propria*

Per quanto riguarda invece le difficoltà incontrate al di fuori del mercato locale, anche in questo caso gli ostacoli di natura linguistica sono quelli che influenzano maggiormente il processo di internazionalizzazione (28%), seguiti dal problema della mancanza di risorse umane da dedicare all'attività di internazionalizzazione (19%) e dalle le barriere e tariffe doganali e logistiche che ostacolano l'entrata nei paesi esteri (19%).

Le risorse finanziarie limitate, problema tipico delle imprese di piccole dimensioni ,influisce per il 12%, seguito dall'insufficiente capacità produttiva delle nostre aziende italiane.

Tabella 17 - Gli ostacoli del processo di internazionalizzazione

Quali sono le difficoltà da superare per operare sui mercati esteri ?	N	%
Ostacoli di natura linguistica e culturale	27	28
Assenza all'interno dell'azienda di competenze tecniche e specialistiche	12	12
Insufficiente capacità produttiva	9	9
Poche risorse umane da destinare all'attività di import-export	19	19
Risorse finanziarie limitate	12	12
Barriere doganali e logistiche	19	19

Fonte: *elaborazione propria*

Infine l'ultima domanda della sezione si conclude con la richiesta di valutare su una scala da 1 a 5 l'importanza del Made in Italy come elemento di vantaggio sui mercati esteri. Per l'80% dei rispondenti l'italianità ha un peso rilevante: il prodotto italiano, sinonimo di qualità e design, rappresenta un valore aggiunto che permette di avere successo sui mercati esteri.

Tabella 18 - Il Made in Italy è considerato un vantaggio sui mercati esteri. Valutarne l'importanza su una scala da 1 a 5

Valutarne l'importanza del Made in Italy su una scala da 1 a 5	N	%
1	0	0
2	2	4

3	9	16
4	28	51
5	16	29

Fonte: *elaborazione propria*

5.4.3 Sezione 3: Aziende non presenti all'estero

Viene dedicata una sezione riservata a coloro che non intraprendono lo sviluppo oltre confine, ovvero il 38% delle imprese rispondenti, per cercare di capire quali sono i motivi e le difficoltà percepite per le pmi che non operano attualmente all'estero.

Il 65% delle aziende rispondenti dichiara di non essere presente sui mercati esteri principalmente perché ritiene di non avere le capacità necessarie per operare al di fuori del mercato locale e per mancanza di disponibilità finanziarie atte a sostenere il processo di sviluppo internazionale. Il 21% invece si dichiara soddisfatto dei profitti domestici e non avverte quindi l'esigenza di rivolgersi ai mercati esteri.

Pertanto si può affermare che sono proprio i punti di debolezza delle imprese, in quanto di piccole e medie dimensioni a pesare sulla scelta di intraprendere un percorso di internazionalizzazione.

Tabella 19 - Le motivazioni della non-presenza all'estero

Perché l'azienda non vende i suoi prodotti all'estero?	N	%
Perché soddisfatta dei profitti domestici	7	21
Perché non ritiene di avere le capacità e per mancanza di disponibilità finanziarie	22	65
Altro	5	15

Fonte: *elaborazione propria*

Viene somministrata l'ultima domanda per approfondire meglio questa tematica e cercare di indagare le cause delle difficoltà percepite nell'approcciarsi ai mercati esteri.

Dai dati notiamo che le motivazioni indicate dalle imprese che hanno provato a operare sui mercati esteri e che hanno dovuto successivamente ritornare sui propri passi, sono notevolmente differenziate.

Per il 18% delle imprese, la difficoltà maggiore riguarda l'inadeguatezza della struttura commerciale e organizzativa adatta per operare all'estero, seguita dalla difficoltà a elaborare un piano di business plan internazionale (16%) e dalla mancanza di esperienza e di personale dedicato.

Per il 13% il problema riguarda la scarsità di informazioni sul mercato di destinazione, questo dovuto probabilmente alla non pianificazione e definizione di ricerche ad hoc sui mercati esteri. L'8% risente della forte competitività e ha timore che il prodotto venga imitato dalla concorrenza, così come di intraprendere un'attività che comporti alti rischi e scarsi guadagni. Infine il non-operare all'estero deriva anche dal timore di offrire prodotti non adeguati a una clientela straniera (6%), non riuscendo quindi a soddisfare la domanda estera.

Tabella 20 – I motivi del non-operare all'estero

In base alla sua esperienza quali sono le difficoltà che incontra un'impresa che decide di operare all'estero?	N	%
Timore che il prodotto venga imitato dalla concorrenza	12	8
Difficoltà a elaborare un piano di business plan internazionale	25	16
Mancanza di informazioni sul mercato straniero	20	13
Inadeguatezza della struttura commerciale organizzativa	28	18
Carenza di personale specializzato per i mercati esteri	26	16
Prodotti non adeguati a una clientela straniera Timore di intraprendere un'attività che comporti alti rischi e scarsi guadagni	9	6
Mancanza di esperienze in campo internazionale	26	16

Fonte: *elaborazione propria*

Appendice 1 – Il questionario della ricerca quantitativa

INFORMAZIONI GENERALI

Regione di appartenenza

- Veneto
- Friuli
- Trentino Alto Adige
- Emilia Romagna
- Piemonte
- Lombardia
- Toscana
- Marche
- Puglia

La sua impresa fa parte di un Distretto?

- Sì (passare alla domanda 1.3)
- No

Quale?

- Distretto del legno del Casalasco Viadanese
- Distretto del mobile della Brianza
- Distretto del mobile di Livenza
- Distretto del mobile del Quartier del Piave
- Distretto della sedia di Manzano
- Distretto del mobile di Pesaro
- Distretto del mobile imbottito della Murgia
- Distretto del legno e mobili di Poggibonsi

Fatturato annuo indicativo

- < 2 mln di euro
- < 10 mln di Euro
- < 50 mln di Euro
- > 50 mln di Euro

Numero di addetti

- <25
- 25-50
- 50-250
- >250

La sua azienda vende attualmente i suoi prodotti all'estero?

- Sì (Passare direttamente alla sezione 1 e 2)
- No (passare direttamente alla sezione 3)

SEZIONE 1) AZIENDE CHE OPERANO ALL'ESTERO

1.1 Da quanto tempo l'impresa opera all'estero?

- da qualche mese
- da 1 a 3 anni
- oltre 5 anni
- oltre dieci anni

1.2 Quali sono i motivi che la spingono a operare all'estero?

- ricerca di nuovi mercati di sbocco
- per soddisfare le richieste provenienti dall'estero
- per ridurre i costi di produzione
- per difendersi dalla concorrenza
- in seguito all'individuazione di partner strategici

1.3 Qual'è la modalità utilizzata per l'ingresso sui mercati esteri?

Esportazione tramite

- esportatori nazionali
- esportatori internazionali
- Trading companies
- Strutture cooperative
- Agenti, rappresentanti o distributori residenti nei mercati di interesse
- Personale di vendita proprio ma residente all'estero
- Tramite uffici di rappresentanza e filiali
- Contatto diretto

- Licensing
- Franchising
- Contratti di produzione
- Contratti di servizio
- Contratti di costruzione
- Joint Venture
- Acquisizione di un'impresa già operante
- Costituzione di una società ex-novo

1.4 Quanto pesa in percentuale il fatturato realizzato all'estero?

- fino al 10%
- dal 10 al 30%
- dal 30 al 50%
- oltre il 50%

1.5 In quanti Paesi l'impresa è presente in modo stabile e con rapporti consolidati?

- Fino a 5
- Da 6 a 10
- Da 11 a 15

- Da 16 a 20
- Superiore a 20

1.6 Attualmente qual è il mercato estero più importante per la sua azienda?

1.7 La sua impresa opera sui mercati extra europei?

- Sì (specificare quali) _____
- No

1.8 La sua impresa è presente sul mercato cinese?

- Sì (passare alla domanda 1.9 e seguenti)
- No (specificare perché) _____

1.9 Da quanto tempo opera su questo mercato?

- Da qualche mese
- Da meno di un anno
- Da oltre un anno

1.10 Qual è la percentuale di fatturato realizzata in Cina

- < 2 mln di euro
- Tra i 2 e i 10 mln di euro
- Oltre i 10 mln di euro

1.11 Quali sono le difficoltà incontrate sul mercato cinese ?

- Inaffidabilità dei partner locali
- Difficoltà nell'adeguarsi alla lingua e cultura locale
- Elevata pressione competitiva
- Vincoli normativi e legislativi
- Violazione dei diritti sulla proprietà intellettuale

Ostacoli commerciali

- Barriere tariffarie e non tariffarie
- Documenti necessari per l'importazione dei beni
- Restrizioni e controlli sanitari per l'entrata della merce nel Paese

1.12 Quando incide la distanza socio-culturale nella scelta di operare in questo mercato?

- Molto
- Abbastanza
- Poco
- Per niente

SEZIONE 2) INTRAPRENDERE LA STRADA DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE

2.1 Quale approccio segue la vostra azienda per selezionare un mercato estero?

Approccio sistematico

- Società di consulenza specializzate
- Visite dirette sul mercato
- Portali di organizzazioni locali
- Ricerche di mercato ad hoc

Approccio non sistematico

- Partecipazione alle fiere di settore
- Agenti già presenti sul mercato
- Richieste dall'estero

2.2 L'azienda per operare all'estero ha dovuto sviluppare nuove competenze interne?

- sì, è nato un ufficio estero formando il personale dipendente
- sì, è stato assunto personale qualificato
- no, l'azienda si appoggia a società esterne
- no, non è necessario

2.3 Su cosa punta l'azienda per penetrare i mercati?

- flessibilità produttiva
- innovatività del prodotto
- qualità del prodotto
- design e immagine del prodotto
- prezzo competitivo
- servizi pre/post-vendita alla clientela

- altro (specificare)

2.4 Quali sono i benefici ottenuti tramite l'internazionalizzazione?
miglioramento dell'immagine dell'azienda anche a livello nazionale

- diminuzione costi di produzione
- acquisizione di nuovi clienti esteri
- acquisizione di nuovi clienti nazionali
- aumento delle dimensioni aziendali
- incremento dei profitti
- altro (specificare) _____

2.5 Quali sono le difficoltà da superare per operare sui mercati esteri?

- Ostacoli di natura linguistica e culturale
- Assenza all'interno dell'azienda di competenze tecniche e specialistiche
- Insufficiente capacità produttiva
- Poche risorse umane da destinare all'attività di import/export
- Risorse finanziarie limitate
- Barriere doganali e logistiche
- Altro

2.6 Il Made in Italy è considerato un vantaggio sui mercati esteri. Valutarne l'importanza su una scala da 1 a 5

(Irrilevante=1; Estremamente importante = 5)

1-----5

SEZIONE 3) AZIENDE CHE NON OPERANO ALL'ESTERO

3.1 Perché l'azienda non vende i suoi prodotti all'estero?

- Perché soddisfatta dei profitti domestici
- Perché non ritiene di avere le capacità e per mancanza di disponibilità finanziarie

3.2 In base alla sua esperienza quali sono le difficoltà che incontra un'impresa che decide di operare all'estero?

- Timore che il prodotto venga imitato dalla concorrenza
- Difficoltà a elaborare un piano di business plan internazionale
- Mancanza di informazioni sul mercato straniero
- Inadeguatezza della struttura commerciale organizzativa
- Carenza di personale specializzato per i mercati esteri
- Prodotti non adeguati a una clientela straniera
- Timore di intraprendere un'attività che comporti alti rischi e scarsi guadagni
- Mancanza di esperienze in campo internazionale
- Altro

5.5 Verifica delle ipotesi

5.5.1 Ipotesi 1: la presenza delle PMI all'estero e crescita del fatturato annuo

La ricerca ha voluto evidenziare innanzitutto come la maggioranza delle imprese italiane del settore arredo abbia intrapreso la strada dell'internazionalizzazione (62%), rispetto a una minoranza che, per una serie di motivi, decide di operare soltanto sul mercato locale (38%).

Tabella 21 - La presenza all'estero da parte delle PMI del settore Design

Presenza all'estero	N	%
si	55	62%
no	34	38%

Fonte: ricerca empirica

Osservando la distribuzione di frequenze riportate nella tabella, è evidente come la differenza tra imprese presenti all'estero e non-presenti all'estero sia significativa.

Per verificare l'ipotesi per cui la maggioranza delle imprese sceglie di operare all'estero è stato eseguito un test sulle proporzioni, in cui è stata messa a verifica l'ipotesi nulla di parità, ossia che almeno il 50% delle imprese intervistate è presente all'estero.

Fissato α pari a 0.05, si individuano i limiti della zona di rifiuto che in questo caso sono +1.96 e -1.96. Essendo il valore della statistica test pari a 1,89 si può certamente accettare l'ipotesi nulla: il 62% delle imprese intervistate infatti ha dichiarato di aver dato inizio a un processo di espansione internazionale.

Si è tentato successivamente di verificare l'esistenza di una relazione tra il fatturato annuo realizzato dalle imprese e una serie di variabili quali la presenza o meno all'estero, gli anni di presenza all'estero e il numero di paesi servito.

Per la verifica si è deciso di utilizzare il test del Chi quadrato, un test non parametrico basato di verifica delle ipotesi che ci dà conto della significatività della relazione tra due variabili nominali. Il test permette di confrontare una serie di dati osservati con la serie di dati attesi in base ad un'ipotesi teorica e di stimare la bontà di questa ipotesi. Si tratta di falsificare l'ipotesi nulla (H_0), ovvero di assenza di relazione statistica fra due variabili. Se l'ipotesi di assenza di relazione viene respinta, automaticamente viene accettata l'ipotesi di ricerca (H_1) che sostiene l'esistenza della relazione.

Relazione tra il fatturato annuo e la presenza all'estero

Si riportano le distribuzioni percentuali di colonna.

Tabella 22 – Relazione fatturato/presenza all'estero

Fatturato annuo (valori in mln di euro)	Presenza all'estero	
	Si	No
<2	49%	85%
<10	42%	12%
<50	5%	3%
>50	4%	0%

Fonte: *ricerca empirica*

Dalla tabella si nota che la crescita del fatturato annuo va di pari passo con l'incremento della percentuale delle aziende che sono presenti all'estero. L'85% delle PMI che realizza un fatturato annuo inferiore a 2 milioni di euro non è infatti presente all'estero, mentre man mano che questo cresce, diminuisce anche la percentuale di coloro che dichiarano di operare soltanto sul mercato locale.

Successivamente si procede al calcolo del Chi quadrato ipotizzando un livello di significatività pari a 0,05 e 3 gradi di libertà (Gdl): in questo caso risulta pari a **12.16**.¹⁰⁴

Definiamo poi il valore critico che si calcola a partire da α , stabilito pari a 0,05 che non è altro che la funzione inversa del chi quadrato per il valore calcolato utilizzando in questo caso 3 gradi di libertà. Il valore critico è pari a **7,82**.

Dal momento che il Chi quadrato è maggiore del valore critico, ciò significa che le variabili studiate non sono statisticamente indipendenti.

Relazione tra anni di presenza all'estero e fatturato annuo

¹⁰⁴ Il Chi-quadrato è tanto maggiore quanto maggiore è la distanza tra la tabella delle frequenze osservate e la tabella delle frequenze teoriche.

Tabella 23 - Relazione fatturato/anni di presenza all'estero

Fatturato annuo (valori in mln d euro)	Anni di presenza all'estero		
	Fino a 3	>5	>10
<2	59%	50%	37%
<10	32%	50%	47%
<50	5%	0%	11%
>50	5%	0%	5%

Fonte: ricerca empirica

Anche in questo caso si è deciso di utilizzare il test del Chi quadrato per verificare l'esistenza o meno di una relazione tra il fatturato annuo realizzato e gli anni di presenza all'estero. Sebbene il test abbia dato come risultato l'indipendenza delle variabili studiate (Chi quadrato pari a 4.3 ipotizzando un livello di significatività pari a 0,05 e 6 gradi di libertà), la tabella ci mostra che esiste qualche relazione.

È possibile affermare infatti che la maggioranza delle PMI che realizza un fatturato inferiore ai due milioni di euro, è presente all'estero da meno di tre anni, probabilmente perchè a causa dei limiti strutturali e finanziari delle imprese considerate, ha intrapreso soltanto da pochi anni il percorso di internazionalizzazione.

Le PMI che invece realizzano un fatturato fino a dieci milioni di euro sono quelle presenti all'estero da qualche anno in più. Infatti il 50% delle aziende con un fatturato fino a dieci milioni di euro è presente all'estero da più di 5 anni.

Relazione tra numero di paesi servito e fatturato annuo

Tabella 24 – Relazione fatturato/numero di paesi servito

Fatturato annuo (valori in mln di euro)	Numero paesi servito	
	Fino a 5	>5
<2	65%	29%
<10	32%	54%
<50	3%	8%
>50	0%	8%

Fonte: ricerca empirica

La tabella riporta le distribuzioni percentuali di colonna e ci mostra chiaramente che esiste una relazione tra il numero di paesi serviti e il fatturato annuo realizzato.

Anche il risultato del test del Chi quadrato ci permette di rifiutare l'ipotesi nulla e di affermare quindi che le variabili studiate non sono statisticamente indipendenti. Esso risulta pari a 8.23 con un livello di significatività pari a 0,05 e 3 gradi di libertà.

5.5.2 Ipotesi 2: L'incremento del fatturato all'estero

Anche per la verifica della seconda ipotesi viene utilizzato il test del Chi quadrato allo scopo di verificare se la dimensione aziendale e la tipologia di approccio utilizzato per la selezione dei mercati siano due tra le variabili che incidono sulla quota di fatturato realizzata all'estero.

L'ipotesi nulla postula l'assenza di relazione statistica tra la variabile "percentuale di fatturato realizzato all'estero" e la variabile "approccio al mercato" e tra la stessa fatturato e la variabile "dimensione aziendale".

Si è deciso di prendere in considerazione queste due variabili perché, dalla letteratura esistente è emerso come la tipologia di approccio utilizzato per selezionare i mercati di interesse e la dimensione aziendale, siano elementi che possono in qualche modo condizionare le performance delle aziende. I limiti strutturali delle PMI italiane, insieme con l'utilizzo di metodi prevalentemente non sistematici, possono incidere sul successo in mercati diversi da quello di origine.

Relazione tra approccio al mercato utilizzato e percentuale di fatturato estero

Tabella 25 – Relazione tra fatturato estero e approccio al mercato

Fatturato estero %	Approccio al mercato	
	Sistematico	Non sistematico
Fino al 10	25%	26%
dal 10 al 30	25%	33%
dal 30 al 50	31%	31%
>50	19%	10%

Fonte: ricerca empirica

Dalla tabella è chiaro come non sussista alcuna relazione tra l'approccio utilizzato per selezionare i mercati esteri di destinazione e la percentuale di fatturato realizzato all'estero. Come è emerso dagli studi del presente lavoro, infatti, la maggioranza delle PMI italiane utilizza metodi non sistematici per decidere in quali paesi operare senza pianificare con attenzione una strategia di entrata. Questo non impedisce alle nostre imprese di essere competitive e di avere successo in mercati diversi da quello di origine.

Anche i risultati del test effettuato ci permettono di accettare l'ipotesi nulla e di affermare quindi che non sussiste alcuna relazione tra le due variabili in esame. Il Chi Quadrato risulta pari **0,9** ipotizzando un livello di significatività pari a 0,05 e 3 gradi di libertà.

Si ottiene lo stesso risultato mettendo in relazione la dimensione aziendale e la percentuale di fatturato realizzata all'estero, dovendo quindi accettare l'ipotesi nulla per cui non sussiste relazione tra la variabile "dimensione aziendale" e la variabile dipendente "percentuale di fatturato realizzato all'estero".

Relazione tra dimensione aziendale e percentuale di fatturato estero

Tabella 26 – Relazione tra dimensione aziendale e fatturato estero

Fatturato %	Dimensione aziendale			
	Micro imprese	Piccole imprese	Medie imprese	Grandi imprese
Fino al 10	64%	71%	53%	43%
Dal 10 al 30	14%	18%	47%	29%
Dal 30 al 50	21%	6%	0%	29%

Fonte: *ricerca empirica*

Il Chi quadrato in questo caso risulta pari a **12,64** con α pari a 0,05 e 9 gradi di libertà.

Si può in conclusione affermare che la dimensione aziendale e la tipologia di approccio utilizzato per selezionare i mercati di destinazione non influiscono in maniera significativa sulle performance delle nostre imprese.

La particolarità delle PMI italiane è infatti quella di essere riuscite a imporsi sui mercati internazionali nonostante i limiti dimensionali e organizzativi che sono stati studiati e approfonditi nel corso di questo lavoro di tesi.

È necessario comunque che le imprese italiane migliorino in termini di pianificazione e di definizione di strategie ad hoc per riuscire a migliorarsi e a evitare insuccessi su mercati che presentano delle differenze significative rispetto a quello italiano. Da questo punto di vista le nostre aziende sono ancora piuttosto impreparate, in quanto tendono ad affidarsi all'intuito piuttosto che impegnarsi in una pianificazione più attenta.

6. CONCLUSIONI

Lo scopo di questo lavoro è stato quello di analizzare e approfondire il percorso d'internazionalizzazione seguito dalle nostre piccole medie imprese italiane, oggi sempre più attive sui mercati esteri.

Dall'analisi della letteratura esistente e dai dati rilevati, emerge come quello dell'internazionalizzazione sia ormai un fenomeno consolidato: le aziende italiane puntano sull'export fin dall'inizio della propria attività consapevoli del fatto che espandersi all'estero è ormai una strada obbligata per assicurarsi autonomia e continuità.

Nonostante i limiti dimensionali e strutturali, le PMI italiane si sono dimostrate competitive e capaci di esportare il Made in Italy all'estero, modificando il proprio posizionamento strategico e affidandosi all'intuito piuttosto che a una vera e propria pianificazione per l'entrata nei paesi esteri.

Dopo aver descritto dettagliatamente la situazione attuale, aver fornito dati sull'export italiano e aver analizzato i paesi di destinazione delle nostre esportazioni, si è andata a condurre una ricerca quantitativa tramite intervista con questionario semi-strutturato somministrato a un campione di aziende del settore arredo-design.

La scelta di intervistare le aziende di questo comparto industriale è giustificata dal fatto che si tratta di uno dei settori più rappresentativi del Made in Italy, che ho avuto modo di conoscere in seguito alla mia esperienza di tirocinio presso l'azienda Flowerssori di Pisa. La ricerca ha inizio con una panoramica generale del fenomeno d'internazionalizzazione, citando diversi studiosi e i loro principali approcci al tema in questione per cercare di fornire un inquadramento teorico.

In seguito, dopo aver delineato gli obiettivi della ricerca e la metodologia utilizzata, si è passati all'analisi dei risultati dell'indagine, suddivisa in tre macro-sezioni allo scopo di analizzare nel dettaglio i temi di maggiore interesse.

Nella prima sezione ci siamo concentrati sull'approfondimento dei comportamenti e delle modalità di espansione messe a punto dalle PMI italiane che hanno deciso di operare all'estero. Quindi è stato chiesto alle imprese rispondenti di indicare quali sono i mercati di destinazione più importanti, riscontrando un interesse crescente verso i

paesi extra-europei, in particolare i paesi asiatici, e nello specifico gli Emirati Arabi, il Giappone e la Russia.

La seconda sezione ha voluto analizzare il percorso d'internazionalizzazione seguito dalle aziende italiane, dalla pianificazione del processo di espansione internazionale, fino all'analisi dei benefici ottenuti e delle difficoltà incontrate.

I risultati sono coerenti con quanto delineato nel corso del presente lavoro, ossia la tendenza delle nostre imprese a utilizzare metodi non sistematici per la selezione dei mercati esteri. Ciò significa che le piccole medie imprese italiane non pianificano in senso stretto le strategie d'internazionalizzazione, ma si affidano piuttosto ad agenti già presenti sul mercato, all'intuito dei manager e partecipano a fiere di settore per individuare possibili partner. Questo modo di operare deriva dai limiti strutturali e finanziari delle imprese italiane che rendono difficile definire una strategia ad hoc per la selezione dei mercati.

Infine la terza sezione ha voluto concentrarsi sulle aziende non presenti all'estero per tentare di capire quali sono i motivi della non-presenza all'estero e le difficoltà percepite nell'approcciarsi ai mercati.

Anche in questo caso i risultati evidenziano come la difficoltà maggiore riguardi l'inadeguatezza della struttura commerciale e organizzativa per operare all'estero, seguita dalla difficoltà a elaborare un piano di business plan internazionale, vista la mancanza di esperienza e di personale dedicato.

L'ultima parte di questo capitolo è riservata alla verifica delle ipotesi di ricerca definite inizialmente, al fine di comprendere innanzitutto quanto la presenza all'estero abbia inciso sulla crescita del fatturato annuo.

I risultati del test effettuato per la verifica delle ipotesi, rivelano che l'espansione all'estero ha apportato benefici in termini d'incremento del fatturato annuo realizzato e ciò significa che le imprese italiane, nonostante i limiti sopra descritti, stanno migliorando la propria performance operando al di fuori del mercato locale.

Si è ipotizzato che, oltre che dalla presenza all'estero, la crescita del fatturato annuo dipenda da variabili quali gli anni di presenza sui mercati esteri e il numero di paesi servito.

Dai risultati ottenuti, possiamo affermare che l'acquisizione di esperienza sui mercati, insieme con il numero di paesi serviti, sono tra i fattori che permettono alle imprese italiane di avere successo. Entrare in un Paese diverso da quello di origine comporta difficoltà e problematiche cui si può far fronte solo dopo una conoscenza uno studio approfondito di quel mercato specifico.

La seconda e ultima ipotesi ha infine voluto verificare se sussiste una relazione di dipendenza tra l'approccio utilizzato per la selezione dei mercati esteri e la dimensione aziendale e la percentuale di fatturato estero realizzato dalle imprese italiane.

L'approccio utilizzato per la selezione dei mercati non si è rivelato essere un elemento da cui dipendono le performance delle nostre imprese, sebbene, come già detto in precedenza, si tratti di un approccio non sistematico. Allo stesso modo, possiamo affermare che non sussiste alcuna relazione di dipendenza tra la dimensione aziendale e la percentuale di fatturato realizzata all'estero: le imprese italiane sono per lo più di piccole e medie dimensioni ma questo non impedisce loro di essere competitive e di avere successo su mercati anche molto lontani e diversi da quello di provenienza.

In conclusione possiamo affermare che i risultati della ricerca empirica hanno mostrato una vocazione internazionale rilevante da parte delle nostre PMI italiane, nonostante i limiti strutturali e dimensionali.

Affinché le nostre aziende possano continuare a crescere e a svilupparsi, sarà necessario incrementare la presenza all'estero e tentare di promuovere e affermare l'immagine e i valori del Made in Italy per fare in modo che i prodotti italiani possano competere in modo efficace sul mercato globale.

RINGRAZIAMENTI

Sono finalmente giunta al termine del mio percorso di studi e se sono riuscita in questa impresa non è soltanto grazie alla mia forza di volontà, ma anche al sostegno di tutti coloro che mi sono stati vicino.

I miei ringraziamenti vanno innanzitutto alla Professoressa Antonella Angelini che mi ha aiutata a realizzare la stesura della mia tesi, dandomi consigli e suggerimenti e per la sua disponibilità nel seguirmi anche a distanza. Ringrazio il Professore Lucio Masserini, per essersi messo a disposizione fin da subito e per la pazienza nel risolvere i miei dubbi e nel comprendere le mie difficoltà.

Desidero ringraziare Angelica Meucci e Hans Kruger per avermi dato l'opportunità di fare una bellissima esperienza presso la loro azienda. Ho scoperto due persone piene di entusiasmo e di forza di volontà, due caratteristiche necessarie per riuscire in tutto ciò che si desidera.

Un ringraziamento speciale va ai miei genitori e a mio fratello, a mia madre per aver sopportato i miei momenti di crisi, per avermi sostenuto e incoraggiato e per aver sempre creduto in me nonostante i momenti difficili. Senza la tua forza oggi non sarei qui a dirti grazie.

Grazie a mio padre, nonostante le incomprensioni e i momenti difficili. Spero che tu sia orgoglioso di me.

Grazie a Fabio, che in silenzio, ma solo con i suoi gesti mi ha trasmesso affetto e amore.

A Sabrina e Antonio. Chiamarli colleghi sarebbe riduttivo, siete dei veri amici, non posso che ringraziarvi per tutto quello che avete fatto per me, soprattutto per la pazienza.

A Eliana, una sorella, per le lunghe chiacchierate, per la fiducia, per il suo immenso amore e a Anna, la mia seconda mamma.

A Martina per non avermi lasciato un attimo da sola, ma presente in ogni fase della mia vita e del mio percorso universitario.

A Tania per la sua positività e per la sua amicizia lunga dieci anni.

A Silvia, per la voglia di vivere che mi ha trasmesso e a Giorgia per la sua solarità e per la stima che mi ha mostrato in ogni momento.

A Vittoria per avermi fatto ridere e per avermi tirato su il morale quando da sola non riuscivo a farlo. Grazie per la tua amicizia e per le tue parole, le porto con me.

A Prisca e a Elena, per avermi incoraggiata, per la vostra amicizia, per tutto quello che siete, per il bene che mi avete trasmesso e per esserci oggi a condividere una soddisfazione immensa.

A Lara, che non ha mai dubitato delle mie capacità. Grazie per tutto quello che mi hai dato, per il tuo affetto e per la tua stima.

A Marco e Alberto, due veri amici. Grazie per esserci sempre, soprattutto nei momenti importanti della mia vita.

A Nicoletta, una vera amica e sostegno.

A Tiziana, la mia zia acquisita. Le parole non possono esprimere quanto conti per me.

Ai miei colleghi, per avermi sopportato e supportato, per la vostra stima nei miei confronti, per aver creduto in me fino alla fine. A Elena in particolare, per avermi ascoltato sempre senza stancarsi e per avermi incoraggiato dandomi fiducia.

Grazie.

BIBLIOGRAFIA

- Andreotti, A. (2007). *Globalizzazione. Una voce dal sottoscala*. Milano: Lampi di stampa.
- Balloni, V. (2000). Le piccole e medie imprese in Italia: dove nascono, perché nascono e come crescono. *L'industria* .
- Baronchelli, G. (2008). *La delocalizzazione nei mercati internazionali. Dagli IDE all'offshoring*. Milano: LED Edizioni Universitarie.
- Battaglia, L., & Tzannis, A. (2007). Internazionalizzazione della piccola media impresa e dinamiche culturali. *Sinergie* .
- Becattini, G. (1987). *Mercato e forze locali: il distretto industriale*. Bologna: Il Mulino.
- Benito, G., & Gripsrud, G. (1992). The expansion of foreign direct investments: Discrete rational location choices or a cultural learning process? *Journal of International Business Studies* , 461-476.
- Bertoli, G., & Valdani, E. (2006). *Mercati internazionali e marketing*. Milano: Egea.
- Caroli, M. (2012). *Gestione delle imprese internazionali*. Roma: McGraw-Hill Education.
- Caroli, M., & Fratocchi, L. (2000). *Nuove tendenze nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese minori. Le modalità di entrata emergenti tra alleanze e commercio elettronico*. Milano: Franco Angeli.
- Caselli, C. (1988). *Le Trading Companies italiane*. Torino: Giappichelli.
- Cedrola, E. (2005). *Il marketing internazionale per le piccole e medie imprese*. Milano: Mc Graw Hill.
- Cenciarini, R., Dallochio, M., Dell'Acqua, A., & Etro, L. L. (2005). *Le PMI italiane: un quadro introduttivo*. Milano: Franco Angeli.
- Confindustria. (2013). *Gli ostacoli commerciali nei principali mercati di riferimento dell'export italiano*.
- Confindustria. (2012). *La Cina vince in due mosse nel risiko delle materie prime per l'industria*.
- Confindustria, C. s. (2012). *Esportare la Dolce Vita. Il bello e il ben fatto italiano nei nuovi mercati: veicoli e ostacoli*.
- Curzio, A., & Fortis, M. (2002). *Complessità e Distretti Industriali. Dinamiche, modelli, casi reali*. Bologna: Il Mulino.
- Demattè, C., Perretti, F., & Marafioti, E. (2008). *Strategie di internazionalizzazione*. Milano: Egea.

- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). Multinational Enterprises and The Global Economy. *Journal of International Business Studies* , 920.
- F. Targhetti, A. F. (2008). *Le sfide della globalizzazione. Storia, politiche e istituzioni* . Milano: Brioschi.
- Feenstra, R., & Taylor, A. (2009). *Economia internazionale- Teoria e politica degli scambi internazionali*. Milano: Hoepli.
- Feenstra, R., & Taylor, A. (2009). *Economia internazionale, Teorie e politica degli scambi internazionali*. Milano: Hoepli.
- Ferrari, M., & Montanari, S. (2012). *Economicità e continuità delle joint venture in un contesto internazionale*. Milano: Franco Angeli.
- Francioni, B., & Egidi, G. M. (2012). Selezione dei mercati esteri e performance in ambito internazionale: una ricerca sulle micro e piccole imprese. *Quaderni di ricerca sull'artigianato* , 123-158.
- Galdini, D. (2009). *L' internazionalizzazione d'impresa. Processi, metodi e strategie*. Torino: Giappichelli.
- Gambardella, A., & Varaldo, R. (2001). L'assimmetria piccole-grandi imprese in Italia e l'avvento della New Economy. *Economia italiana* .
- Grandinetti, R., & Rullani, E. (1996). *Impresa transnazionale ed economia globale,*. Roma: La Nuova Italia Scientifica.
- Grandinetti, R., Chiarvesio, M., Guerra, P., & Tabacco, R. (2002). *Le politiche commerciali e di marketing*.
- Hamlin, K. (2012). The Roman Empire. *Shanga Business Review* , 48-55.
- Hill, C. (2008). *International Business. Economia e strategia internazionale: l'impresa nei mercati global*. Milano: Hoepli.
- ICE. (2010). *Le imprese italiane nella Cina orientale*.
- ISTAT. (2011). *9° Censimento dell'industria e dei servizi*.
- ISTAT. (2013). *Censimento generale dell'industria e dei servizi*.
- ISTAT. (2012). *L'Italia nell'economia internazionale*.
- ISTAT. (2013). *Rapporto sulla competitività dei settori produttivi*.
- Kohn, T. (1997). Small firms as international players. *Small Business Economics* , 45-51.
- Levitt, T. (1996). La globalizzazione dei mercati. In W. Scott, *Il marketing internazionale*. Torino: Isedi.

- Lombardi, L. (2014). *Guida pratica per l'esportatore*. Milano: Franco Angeli.
- Musso, F. (2007). International Strategy for SMEs: Criteria for Foreign Markets and Entry Modes Selection. *Journal of Small Business and Enterprise Development* .
- Musso, F., Bartolucci, F., & Pagano, A. (2005). *Competere e radicarsi in Cina : aspetti strategici e operativi*. Milano: Franco Angeli.
- Paolo, S. s. (2008). *L'industria del mobile in breve*.
- Papadopoulos, D., & Denis, J. (1988). Inventory, taxonomy and assessment of methods for international market selection. *International Marketing Review* , 38-51.
- Pellicelli, G. (2007). *Il marketing internazionali. Mercati globali e nuove strategie competitive*. Milano: Etaslibri.
- Rudi, V. (2013). *Export, delocalizzazione, internazionalizzazione. Un'opportunità delle aziende italiane per superare la crisi*. Milano: Franco Angeli.
- Rullani, E. (2006). L'internazionalizzazione invisibile. La nuova geografia dei distretti e delle filiere. *Sinergie* .
- SACE. (2014). *Rethink, evoluzione e prospettive dell'export italiano*.
- Sbrana, R., & Gandolfo, A. (2007). *Contemporary retailing*. Torino: Giappichelli.
- Scott, W. (1997). *Marketing & Competizione, Vita e pensiero*. Milano: Vita e Pensiero.
- Secchi, C., & Alessandrini, S. (1986). *Il ruolo delle trading company nel processo di internazionalizzazione dell'economia italiana*. Milano: Franco Angeli.
- Spingarelli, F., & Bellabona, P. (2006). Go Global e crisi finanziaria internazionale. *Mondo Cinese* .
- Symbola, & Edison. (2013). *ITALIA - Nuove geografie del nuovo Made in Italy*.
- Targhetti, F., & Fracasso, A. (2008). *Le sfide della globalizzazione: storia, politiche e istituzioni*. Milano: Brioschi.
- Van Hoorn, T. (1979). Strategic Planning in Small and Medium-Sized Companies. *Long Range Planning* , 84-91.
- Varaldo, R., Bellini, N., Bonaccorsi, A., & Riccaboni, M. (1998). Le diversità dell'industria italiana nella nuova. *Economia e politica industriale* .
- Vescovi, T. (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.

Zucchella, A., Hagen, B., Cerchiello, P., & Giovanni, N. (2012). International strategy and performance-Clustering strategic types of SMEs. *International Business Review* , 369-382.