

Dipartimento di Economia e Direzione delle Imprese

Cattedra: Strategie d'Impresa

TITOLO

Il ruolo dell'innovazione e del private equity nel processo
di internazionalizzazione delle PMI: Rigoni di Asiago e
Sirmax.

RELATORE

Prof. FONTANA FRANCO

CANDIDATO
UGO CACCAVALE
Matr. 647211

CORRELATORE

Prof. PIROLO LUCA

ANNO ACCADEMICO

2013-2014

Indice

Introduzione	4
1 Il mondo di oggi tra sfide ed opportunità.....	8
1.1 La globalizzazione nella prospettiva dell'impresa.....	15
1.1.1 Il mercato	17
1.1.2 La concorrenza: tra vecchi e nuovi sfidanti.....	25
1.1.3 Produzione e risorse.....	30
1.1.4 Valori e persone	35
1.2 Il contesto di indagine: piccole e medie imprese	38
1.3 I tratti comuni del successo di una PMI internazionalizzata.....	40
1.3.1 Approfondimento sul tema dell'innovazione: situazione italiana tra opportunità e debolezze	49
1.4 I numeri delle PMI	56
1.5 Strategie di internazionalizzazione PMI	60
1.5.1 Processi di internazionalizzazione : motivazioni-impatti-criticità-effetti.....	66
1.6 Aspetti proprietari e capitalizzazione delle PMI: caratteristiche e criticità.....	70
1.7 Possibili soluzioni e conclusioni	77
2 Lo scenario internazionale: scambi internazionali e investimenti diretti.....	78
2.1 Situazione macroeconomica.....	79
2.2 Commercio internazionale	82
2.3 Investimenti diretti esteri	88
2.4 I fondi private equity	93
3 Il private equity: aspetti definatori.....	97
3.1 Introduzione al tema e disciplina	103
3.2 L'operatività del private equity in Italia dagli anni '90 ad oggi.....	105
3.3 I soggetti coinvolti: prospettive ed aspettative	108
3.3.1 Prospettiva degli investitori.....	109
3.3.2 Prospettiva dell'impresa partecipata	115
3.3.3 Prospettiva del gestore.....	120
3.4 Rapporto investitori-gestore	121
3.5 Rapporto tra gestore ed impresa partecipata	123
4 Private equity e fondi chiusi: principali operatori.....	125
4.1 Le caratteristiche dei fondi d'investimento chiusi: aspetti definatori e caratteristiche rispetto ai fondi aperti	126
4.2 Fondo chiuso finalità e business model.....	131
4.3 I benefici derivanti da un investimento in fondi chiusi.....	133
4.4 Il ruolo di tale socio temporaneo e fasi di intervento	138
4.4.1 Fase di ricerca dell'azienda target	140
4.4.2 Fase valutativa	142
4.4.3 Fase di scelta della modalità più opportuna d'intervento.....	144
4.4.4 Pianificazione dei rapporti	147
4.4.5 Il way out.....	150
5 Casi aziendali	154
5.1 Rigoni di Asiago.....	157
5.1.1 Caratteristiche della società	157
5.1.2 Un business naturale: tra cultura - controllo di filiera ed internazionalizzazione	161
5.2 La struttura organizzativa.....	163
5.2.1 Approfondimento sul BIO: tra criticità – potenzialità – comunicazione...	165
5.3 I prodotti	168
5.4 Composizione sociale prima dell'ingresso del Fondo Italiano di Investimento	171

5.4.1 Ingresso del Fondo: motivazioni	174
5.4.2 Conclusione dell'operazione e nuova composizione del capitale	177
5.4.3 Effetti dell'operazione.....	179
5.5 La Rigoni punti di debolezza-punti di forza-prospettive future	182
5.6 Sirmax	187
5.6.1 Caratteristiche della società	187
5.6.2 Piccola prodotto grande business	197
5.6.3 Prodotto	199
5.7 La politica per la qualità e l'ambiente.....	202
5.8 L'evoluzione strategica della Sirmax.....	205
5.8.1 Le opportunità e le problematiche dell'internazionalizzazione	211
5.8.2 La struttura.....	219
5.9 I numeri della Sirmax	221
5.10 Sirmax: punti di forza-punti di debolezza-prospettive future	226
5.11 Considerazioni finali casi analizzati.....	229
6 Conclusioni	239
7 Appendice.....	243
8 Bibliografia	247
9 Sitografia.....	249

La situazione macroeconomica ed i riflessi sulla strategia:

Da una decina di anni, ormai, stiamo rilevando un intenso sviluppo di mercati geografici in aree del globo che erano considerate del tutto periferiche e marginali dal punto di vista dell'interesse economico e commerciale. Mentre negli anni '90 i mercati con importati opportunità di investimento erano Europa, Giappone e Stati Uniti ed i restanti erano visti come piccoli, difficili e poveri, oggi la situazione si è completamente rovesciata. Infatti le maggiori opportunità di business sono ormai nelle aree emergenti (BRICS) mentre i mercati prima grandi sono diventati asfittici e difficili. L'ascesa di queste economie emergenti segna la nascita di un nuovo ordine economico globale. Infatti, già oggi, si stanno realizzando cambiamenti nelle gerarchie e nei rapporti di forza, la cui componente visibile la possiamo osservare nella maggiore pressione competitiva per le economie avanzate. I paesi emergenti diventeranno sempre di più mercati di sbocco dalle enormi potenzialità. In questo mondo in continua evoluzione, le imprese che vogliono crescere dimensionalmente o che intendono mantenere la propria dimensione, devono avere la capacità di conquistare questi nuovi mercati sia attraverso una comprensione profonda dei rispettivi bisogni sia trovando le più idonee combinazioni prodotto/servizio per soddisfare la rispettiva domanda. Per attuare ciò, però, devono attrezzarsi introducendo nuove ed importanti modifiche nei loro modelli di business e ciò riguarda tutti i settori industriali indistintamente, perché oggi la redditività di una impresa è determinata prevalentemente dalla sua componente internazionale del business (soprattutto per le imprese italiane, ove si registra una stagnazione dei consumi ed una leggerissima crescita del PIL). *“Negli studi di management, il confronto con la dimensione internazionale è considerata da anni, ormai, un passaggio inevitabile nelle strategie delle imprese, cruciale per il conseguimento ed il mantenimento nel tempo di posizioni competitive. Affacciarsi nei mercati esteri per incrementare il proprio fatturato o difendersi in ambito domestico da competitor stranieri”* (Masiello Barbara, 2013, p. 21-22), rappresentano ormai l'elemento comune delle azioni imprenditoriali a seguito dell'affermazione di un mondo sempre più collegato e globale. Questo ha impattato in maniera forte sulle dinamiche competitive ed ha portato anche nuove sfide alle imprese. Per lungo tempo, però, gli studiosi hanno analizzato le strategie di crescita internazionali focalizzandosi sulle imprese di grandi dimensioni, fornendo invece un quadro solo parziale della conoscenza sul tema in merito alle PMI. In particolar modo, l'orientamento prevalentemente seguito, negli anni passati, era quello di sviluppare modelli ed ipotesi in organizzazioni di dimensioni significative e riportare gli stessi in quelle realtà di dimensioni minori (ossia si badava a replicare ciò che accadeva nelle imprese di grandi dimensioni). Oggi questo orientamento è stato messo in discussione ed, infatti, si tende a separare, in maniera molto più decisa rispetto al passato, le trattazioni delle organizzazioni, differenziandole in base alle

dimensioni. Le caratteristiche delle PMI, in particolar modo, dal punto di vista delle modalità organizzative prevalenti e dei vincoli di risorse ne rendono infatti peculiari i percorsi di sviluppo all'estero, obbligando gli studiosi a riconoscere le specificità e ad esaminarle come tali (Caroli, Lipparini, 2002). Come osservato da Shuman e Seeger :

“smaller business are not smaller version of this business....smaller business deal with unique size-related issue as well, and they behave differently in their analysis of, and interaction with, their environment”.

I tratti delle PMI internazionalizzate :

Alcuni studiosi ed economisti quando trattano il tema delle PMI e dell'internazionalizzazione, solitamente, associano una considerazione negativa perché sostengono che le PMI non hanno la capacità di internazionalizzarsi, in un mondo complesso e dinamico come quello odierno. Questa considerazione trae origine dalle caratteristiche delle PMI. Secondo molti infatti, le dimensioni ridotte, la scarsa managerialità, la proprietà familiare e la presenza prevalente in settori maturi, sono elementi che impediscono un efficace sviluppo oltreconfine delle stesse. Questa visione però va, almeno parzialmente, smentita, per superare i luoghi comuni sostenuti da chi giudica le PMI senza conoscerle approfonditamente e quindi introdurre un nuovo approccio in grado di favorire la loro presenza sui mercati esteri. Molte piccole imprese italiane, infatti, seppur con le caratteristiche prima descritte, hanno compreso da tempo l'importanza di aprirsi all'estero e hanno saputo raccogliere la sfida. Queste aziende, oggi, nonostante il crollo della domanda interna, riescono a distinguersi con performance economiche sopra la media rispetto a quelle che inesorabilmente non hanno colto le opportunità di una apertura internazionale. In virtù di quanto detto quindi, possiamo con forza sostenere che se una piccola impresa è forte ed ha elevate performance in Italia, ha le medesime chance di conquistare anche i mercati esteri sfruttando il proprio vantaggio competitivo nel mercato di origine. D'altro canto si può dire che le aziende internazionalizzate mostrano solitamente risultati migliori di chi si è limitato al mercato domestico e dunque appaiono più solide, più competitive. I tratti comuni e di successo caratterizzanti la maggior parte delle PMI internazionalizzate sono:

- qualità imprenditoriale;
- sviluppo del capitale immateriale (conoscenze, reputazione e relazioni);
- competenza focalizzata;
- capacità innovativa diffusa.

Situazione macroeconomica - focalizzazione - strategia PMI italiane.

“La crescita internazionale rappresenta oggi per le imprese non solo un'opportunità strategica, ma bensì una condizione necessaria per rimanere competitive, per difendersi da attacchi dei concorrenti e talvolta per sopravvivere in un'economia globale”(Masiello, 2013, p.33). Come si è avuto modo di comprendere fino adesso, *“la globalizzazione della produzione e dei mercati ha stimolato l'espansione estera”* non solo delle grandi imprese ma *“anche delle imprese di dimensioni modeste”* (Caroli, 2013, p. 111-113) portando anche in quest'ultime importanti e profonde trasformazioni nel modo di concepire, organizzare e gestire l'intera attività della catena del valore e le persone. In particolare sta favorendo:

1. lo sviluppo e l'allargamento delle cosiddette “nicchie di mercato” ove sono normalmente presenti le PMI attraverso una strategia di focalizzazione orientata prevalentemente alla differenziazione.
2. la frammentazione internazionale della catena del valore, per agguantare i vantaggi di una presenza internazionale, attraverso un fitto reticolo di relazioni con attori diversi.
3. gli IDE che, entrando nel tessuto produttivo dell'area dove sono localizzate, ne stimolano l'apertura verso altri mercati.

La globalizzazione, d'altro canto, sta avendo anche importanti riflessi negli equilibri internazionali. Si è avuto modo di notare come oggi ci sia l'affermarsi di grandi paesi a livello economico che solo qualche tempo fa venivano considerati come marginali o poco attrattivi e questo non fa altro che spingere le imprese ad ampliare la loro presenza in più mercati geografici e vicini e lontani. I fattori propulsivi sono stati più volte sottolineati quali: lo sviluppo dei mezzi di comunicazione e di trasporto, la riduzione delle barriere commerciali, l'estendersi dei processi di liberalizzazione e di apertura dei mercati. Questi fattori hanno inciso in maniera profonda sulle logiche strategiche delle imprese, modificando il loro modo non solo di operare ma anche di guardare alla concorrenza. Si parla infatti di passaggio da un'ottica locale verso un'ottica globale. Nello scenario attuale, infatti, ormai la maggior parte delle imprese devono affrontare una sfida non più solo locale ma bensì internazionale, dovuta o ad una scelta strategica deliberata di voler andare a competere in una dimensione che travalica i confini del proprio paese, oppure perché l'impresa si trova a dover competere nel mercato domestico con *competitor* che provengono da varie parti del mondo. Quanto detto, quindi, genera per le imprese sia opportunità che minacce e queste dinamiche incidono in maniera analoga e sulle imprese di grandi dimensioni che su quelle di medio-piccole e piccolissime dimensioni. Secondo uno studio compiuto nel 2010 dall'Unione Europea, un numero significativo di PMI è coinvolto in attività internazionali e vi è evidenza empirica in merito all'incidenza positiva sulle performance complessive delle imprese. Vantaggi che, però, non solo si riflettono sui principali indicatori di performance (fatturato ed occupazione), ma che influenzano anche l'approccio con cui si è affrontata la recente (e per certi versi ancora attuale) crisi finanziaria ed economica, con particolare attenzione all'impatto che essa ha avuto sulla competitività delle imprese

internazionalizzate. Infatti l'ingresso nei mercati esteri necessita solitamente di adeguate risorse finanziarie nonché una struttura organizzativa e patrimoniale forte. Questo perché andando ad operare in un contesto internazionale, l'impresa si trova non solo a dover affrontare un livello di competizione superiore, ma, l'accesso in nuovi mercati esteri, impone anche la realizzazione di ingenti investimenti volti a creare e fortificare relazioni con soggetti esteri appartenenti a realtà culturali, economiche e sociali spesso totalmente differenti da quelle presenti nell'area geografica d'origine. D'altro canto però l'impresa può beneficiare di una serie di vantaggi conseguenti alla penetrazione nei mercati esteri quali:

- Aumento del giro d'affari;
- Aumento dei profitti;
- Economie di scala;
- Diversificazione del rischio;
- Possibilità di accedere a nuove idee e nuove esperienze;
- Risposta alla globalizzazione;
- Aumento della competitività sul mercato interno.

Questi sono solo alcuni dei molteplici benefici che una impresa internazionalizzata, indipendentemente dalle dimensioni, riesce ad acquisire mediante l'apertura della stessa verso i mercati esteri. Per riuscire a competere con successo in contesti internazionali, però, l'impresa deve prima definire una chiara e determinata strategia di medio e lungo tempo, permettendo in tal modo di orientare tutti gli sforzi organizzativi, umani e finanziari per il raggiungimento della stessa. La scelta di una strategia di internazionalizzazione sia essa strutturata oppure non strutturata (mediante esportazioni), dipende da diversi fattori che possiamo riassumere in:

- caratteristiche dell'impresa: in particolare le dimensioni, la cultura del management, esperienze già fatte, il grado di innovazione;
- Caratteristiche del mercato domestico: elevata competizione, scarso assorbimento del prodotto ect;
- L'atteggiamento del vertice aziendale verso l'internazionalizzazione (Passivo, Reattivo o Attivo);
- stadio del ciclo di vita internazionale del prodotto;
- Dinamiche dei Costi Comparati che possono suggerire il trasferimento di parte o tutta la produzione all'estero, trasferimento del solo Know-How, ect;
- grado di esperienza verso un determinato mercato;
- tipo di prodotto o di servizio;
- caratteristiche del mercato estero, in relazione alla facilità di accesso, alle barriere di entrata, alla concentrazione e forza della concorrenza, la presenza di canali di vendita efficienti, la dimensione della domanda, la tendenza della domanda, caratteristiche economiche, socio demografiche e psicografiche idonee.

Com'è possibile desumere dal Rapporto annuale 2013 compiuto dall'Istat, le strategie perseguite in prevalenza dalle imprese nostrane, sono state principalmente di tipo difensivo, ossia rivolte essenzialmente a proteggere le quote di mercato detenute. Questo orientamento è proprio sia di imprese piccole che di medio-grandi dimensioni, ove si registrano valori superiori al 60%. Se andiamo a

guardare più nello specifico, infatti, possiamo notare come più della metà delle imprese medio grandi si spinge verso nuovi mercati e circa il 50% punta alla diversificazione produttiva. Percentuali molto più basse si registrano invece nelle piccole imprese, dove l'incidenza risulta essere rispettivamente del 30% e del 20%. Un discorso analogo può essere fatto se guardiamo i vari settori, ove si registrano prevalentemente strategie difensive delle proprie quote di mercato ed è questo il denominatore comune per la maggior parte delle imprese indipendentemente dal comparto di appartenenza (più del 60% delle stesse punta a difendere le quote di mercato già detenute). Il 40% delle piccole imprese ed il 65% di quelle medie-grandi che internazionalizzano, pongono in essere accordi di tipo produttivo, miranti ad esternalizzare parte delle attività *non core* a soggetti esteri con maggiori competenze oppure con una maggiore conoscenza del mercato target. Spesso però queste tipologie di accordi sono portate avanti dall'obiettivo di ricercare un fornitore esterno che permetta all'impresa di ottenere il medesimo input con una qualità superiore oppure ad un costo inferiore.

Motivazioni, criticità, impatti ed effetti di una strategia di internazionalizzazione:

Se andiamo ad analizzare le **motivazioni** che hanno originato i processi di internazionalizzazione di molte PMI, possiamo notare chiaramente come l'internazionalizzazione sia sostenuta soprattutto da obiettivi di mercato, mentre un 27,6% di imprese ha attivato processi di internazionalizzazione al fine di ottenere una migliore efficienza distributiva sul mercato. Risalta come dato anche il 17,6% di imprese che pongono in essere processi di internazionalizzazione al fine di cercare di abbattere i costi di produzione ma anche di avere un maggior controllo ed accesso alle materie prime. Non mancano, però, numerose **difficoltà** alle quali va incontro chi vuole aprire il proprio contesto competitivo. Si riscontra facilmente dai dati come le difficoltà siano molteplici e molto spesso legate sia ad incapacità/difficoltà di accedere a nuovi mercati target (questo vale per il 17,3% delle PMI) sia ad aspetti legati a rischi di insolvenza o di inaffidabilità del partner esterno sia a rischi collegati ad aspetti politici o economici del paese target. La difficoltà però maggiormente riscontrata, risulta essere l'aumento non sostenibile dei costi fissi, diretta e tangibile conseguenza del processo di internazionalizzazione perché l'impresa deve sostenere questa presenza in più mercati (questo vale per il 19,1% delle PMI).). Il processo di internazionalizzazione **impatta**, per il 68% delle PMI sui prodotti per il 26,4% sui processi. Nello specifico è possibile notare come il 40,9% delle imprese coinvolte in IDE passivi fanno registrare una evoluzione dei propri processi aziendali causato principalmente dall'assorbimento di procedure organizzative, competenze e processi proprie delle aziende partner estere. Analizzate le motivazioni, le criticità e gli impatti che hanno guidato, negli ultimi anni, le strategie di internazionalizzazione, non

rimane che osservare gli **effetti** principali che i processi di internazionalizzazione hanno determinato sulle Piccole e Medie imprese. Generalmente, questi processi hanno inciso sia nella forma più strutturata (IDE) sia non strutturata (esportazioni) portando come conseguenza un miglioramento della produttività. Il 29,7% delle imprese sono riuscite a penetrare in nuovi segmenti di mercato all'estero ed un'analoga percentuale è riuscita ad ottenere un aumento della capacità produttiva dell'azienda. Se guardiamo le imprese che hanno attuato questa espansione estera mediante esportazioni è possibile notare in maniera specifica come il 31,7% ha registrato un aumento della produttività ed il 29% ha constatato un incremento della varietà dei prodotti offerti dalle stesse dovuto essenzialmente alla domanda presente nei mercati target nei quali l'impresa è riuscita a penetrare mediante esportazioni. Se invece si analizzano i dati degli investimenti diretti esteri sia attivi che passivi è possibile notare come questi hanno prodotto in maniera analoga una riduzione dei costi aziendali (soprattutto le imprese che hanno compiuto investimenti diretti esteri attivi hanno beneficiato di una riduzione dei costi di circa il 39,5%). Mentre per quanto riguarda gli investimenti diretti esteri (passivi) hanno consentito l'acquisizione di tecnologie e di processi innovativi dai partner esteri.

Problema - Assetti proprietari e capitalizzazione delle PMI:

Il sistema economico italiano si contraddistingue essenzialmente per la presenza di modelli di *governance* caratterizzati essenzialmente da una elevata concentrazione delle quote della società nelle mani di un ristretto numero di soci. Si parla, infatti, in questi casi di un controllo prevalentemente a carattere familiare, contraddistinto dal presidio diretto della gestione operativa da parte del proprietario con una sostanziale coincidenza tra il gruppo imprenditoriale e quello manageriale. Specificatamente nelle PMI il 94% delle quote del capitale è detenute dai primi tre soci, di questi il primo detiene mediamente il 70% circa. Per quasi il 90% di queste piccole e medie realtà il primo socio solitamente è rappresentato da una persona fisica oppure da un nucleo familiare, mentre, solo per un numero limitato pari all'otto per cento di PMI, questo soggetto, che possiede le quote di maggioranza, risulta essere una banca oppure un ente pubblico. Questa caratteristica si può rintracciare senza differenze in quasi tutti i settori di attività economica e si riflette, in maniera rilevante, in una organizzazione aziendale nella quale la gestione manageriale risulta essere limitata. L'intervento di manager interni ed esterni risulta essere dipendente dalle dimensioni delle imprese. Infatti, com'è possibile notare, quando le dimensioni sono molto limitate (1-9 addetti) la presenza di manager è limitata a non più del 5% delle aziende di ciascun settore d'appartenenza. Quando le dimensioni dell'impresa crescono, la presenza nella gestione aziendale di manager esterni o interni aumenta perché si accresce la complessità organizzativa, e questo fa nascere il bisogno di introdurre in azienda competenze e conoscenze organizzative che permettano

all'impresa di gestire questa complessità. Questo modello di *governance* prevalentemente a carattere familiare, comporta anche importanti riflessi dal punto di vista finanziario. La scarsità di risorse finanziarie rappresenta il principale ostacolo alla competitività per quasi il 40% delle imprese di dimensioni inferiori. Questa difficoltà dipende però non solo dalle caratteristiche di *governance* di molte PMI ma anche da un lato dal funzionamento del mercato di capitali e dall'altro da fallimenti di mercato dovuti principalmente da una situazione di asimmetria informativa. Il problema della capitalizzazione delle PMI italiane e l'accesso delle stesse a fonti di finanziamento alternative, rappresenta e rappresenterà soprattutto in futuro, uno dei punti di debolezza verso i quali c'è bisogno di un insieme di interventi forti verso tal senso. Una possibile soluzione potrebbe essere, in tal senso, l'intervento di un fondo chiuso per una serie di ragioni che verranno descritte nel prossimo capitolo. In Italia si sta registrando, soprattutto negli ultimi anni, una contrazione dei prestiti bancari dovuti essenzialmente a fattori legati alla domanda ed all'offerta (presenza di asimmetrie informative).

Soluzione personale:

Dai dati evidenziati si può quindi sostenere con forza come l'Italia sia un paese che investe meno in capitale di rischio. La minore disponibilità di credito bancario, però, sta spingendo molte imprese a ricercare altre soluzioni per finanziare le proprie attività. Sempre di più, infatti, queste devono considerare la possibilità di utilizzare fonti esterne, come nel caso di molte startup si apre la possibilità di un intervento da parte di soggetti specializzati (venture capital), per le imprese invece già operanti si aprono strade come il mercato obbligazionario oppure azionario ma soprattutto, anche in questo caso, l'intervento di attori specializzati come i fondi private equity. Queste dunque sono le possibili e potenziali alternative per accompagnare l'evoluzione della struttura produttiva italiana odierna. Il private equity costituisce lo strumento più adatto per raggiungere questo scopo poiché permette di sopperire ai bisogni di patrimonializzazione delle PMI ma soprattutto di compiere quel processo di managerializzazione che rappresenta il volano per una crescita sostenibile in un ambiente globalizzato come quello odierno. Concludendo, dunque, per uscire da questa situazione di stagnazione e di crescita centellinata, bisogna pensare al futuro! Per farlo, si deve porre l'accento sul sistema finanziario, cuore pulsante dell'attività economica. Un sistema finanziario che, al pari della pressione circolatoria, deve restare stabile nella sua naturale instabilità. Si deve quindi migliorare la struttura ed i meccanismi del sistema stesso adeguandolo alle necessità ed i bisogni di un mondo in continua evoluzione. Bisogna, dunque, rinnovare e rigenerare i meccanismi di finanziamento per molte piccole e belle realtà nostrane così da poter rendere vitale e produttiva l'Italia.

Casi Aziendali:

La presentazione dei seguenti due casi: Rigoni di Asiago e Sirmax, ha come finalità quella di rendere concrete parole che risulterebbe teoriche, cercando di mostrare come queste due realtà nostrane siano riuscite oggi, non solo ad accrescersi a livello dimensionale, ma soprattutto a svilupparsi a livello internazionale, attivando due strategie totalmente diverse sia dal punto di vista delle modalità, sia dei tempi ed infine dal punto di vista delle azioni. Infatti anche se il nostro paese sta crescendo in maniera centellinata e dove abbiamo una tassazione fiscale tra le più alte d'Europa, bisogna dire con forza come ci siano tante belle realtà che oggi crescono, si fortificano e creano valore nei rispettivi business. La crisi che ha colpito, qualche anno fa, i maggiori paesi industrializzati, per tali soggetti è stata un'opportunità perché ha permesso di rivedere il proprio modo di fare business, mettendo in discussione le azioni passate, evidenziandone le inefficienze interne permettendo così a molti imprenditori, oggi di successo, di comprendere l'importanza dell'innovazione di una strategia e cultura aziendale aperta. La presentazione di tali casi serve dunque a comprendere come il nostro paese, ma in particolar modo il nostro tessuto imprenditoriale, deve cambiare faccia e modo di “fare impresa” per restare competitivo ed al passo coi tempi, in un mondo, come quello odierno, che sta cambiando velocemente gli assetti e gli equilibri mondiali. Molti pensano che la ridotta competitività del nostro paese sia dovuta principalmente all'elevata tassazione ed alla burocrazia, altri diversamente reputano che un problema importante sia la ripresa e quindi le cause siano da attribuire alla crisi, altri ancora sostengono che il problema sia la crescita a due cifre di paesi fino a qualche tempo fa solo marginali ed infine altri che imputano tali problemi al sistema bancario che non supporta e sostiene in maniera adeguata le imprese sane. La non competitività del nostro paese, risulta essere dovuta essenzialmente a tutte le cause prima viste ed inoltre, ad un problema culturale intrinseco nella figura dell'imprenditore. Oggi bisogna cambiare modi di guardare la competizione nonché di fare strategia, c'è bisogno di guardare ad una competizione globale e bisogna avere una strategia che guardi sia all'esterno che all'interno. “Con un occhio” bisogna guardare ai mercati esteri cercando di individuare le possibili opportunità, “con l'altro occhio” guardare all'interno, al proprio mercato di riferimento e sfruttare le opportunità di un'apertura del capitale a soggetti specializzati esterni. L'imprenditore oggi, non sempre ha le conoscenze, competenze e risorse per poter competere in un mercato globale. Per sopperire a tali mancanze deve comprendere l'utilità di aprire il capitale a soggetti specializzati esterni che permettano di colmare tutti i limiti delle ridotte dimensioni e di una base societaria ristretta. In un mondo più aperto, bisogna avere una cultura ed una capacità di fare business in modo aperto. Ossia l'imprenditore deve acquisire la consapevolezza di perdere oggi, una quota del capitale sociale dell'azienda, creata dallo stesso o dai

rispettivi padri, verso la quale ha compiuto importanti sforzi mentali, fisici ed economici, per arrivare a detenere in futuro, grazie all'intervento di tali soggetti specializzati mediante l'apporto di conoscenze, competenze e risorse verso l'azienda target, sì una quota piccola, ma di valore molto superiore. L'intervento dei fondi (tali soggetti specializzati), in particolare in Italia quelli chiusi, non deve essere vista come un'attività speculativa, ma bensì come uno strumento che potrebbe sostituire il sistema bancario e supportare in modo molto più specifico le imprese, in particolar modo quelle di dimensioni ridotte (quando gli interessi dei vari attori in gioco sono allineati). Il caso Rigoni di Asiago rappresenta il successo di una apertura da parte dell'azienda a soggetti specializzati esterni. Non sempre però "si dovrebbe" far entrare tali soggetti esterni nel capitale d'impresa, proprio rispetto a quanto appena detto ho voluto riportare il caso Sirmax. La Sirmax risulta essere un esempio emblematico di una bella realtà nostrana, cresciuta e sviluppata a livello internazionale grazie solo ed esclusivamente alle proprie competenze e risorse. Questo ci dimostra, dunque, come ci sia nel nostro paese anche la presenza di piccole e medie imprese dotate non solo di adeguate risorse ma anche di competenze tali da permettere di avere successo non solo nei mercati nazionali ma anche esteri. Anche in tali realtà, d'altro canto, si stanno registrando delle importanti evoluzioni per permettere di sostenere la competizione e la presenza in un mercato globale. Oggi, infatti, tali realtà si stanno organizzando sempre meglio per sostenere l'internazionalizzazione, attraverso nuovi strumenti e nuovi modelli di gestione tali da permettere di orientare in maniera efficiente gli sforzi dell'impresa nella sua globalità. I casi Rigoni di Asiago e Sirmax sono esempi di due realtà del nord-est Italia che, seppur differenti in termini di business, risultano avere vari elementi comuni, tra questi, il coraggio di aver compiuto scelte audaci in passato che, oggi hanno permesso alle stesse, di ottenere un enorme successo nei loro rispettivi business. Per rappresentare nel modo migliore, tali belle realtà nostrane, sono state condotte rispettivamente delle interviste semi-strutturate direttamente in sede.

Considerazioni sui casi analizzati :

Da tali casi aziendali vengono evidenziate una serie di debolezze proprie di molte piccole realtà quali: la struttura organizzativa non coerente con la strategia, una difficoltà di accesso al credito bancario, una difficoltà oppure impossibilità di entrare direttamente o indirettamente in mercati lontani ed, infine, mancanza di procedure e di routines sufficientemente formalizzate e condivise e tali da controllare e gestire un settore in forte crescita. Nello specifico guardando alle due realtà si possono analizzare le diverse motivazioni, criticità, aree aziendali coinvolte ed, infine, gli effetti del processo di internazionalizzazione sulle stesse. Pertanto, partendo dalle motivazioni, si può comprendere facilmente come, per entrambe le aziende, l'obiettivo di tale strategia è risultato essere quello di entrare in nuovi

mercati (Tabella 1 conclusioni casi). In particolare, per la Sirmax, l'ingresso in tali nuovi mercati ha permesso di seguire i propri clienti di caratura internazionale (internazionalizzazione trainata), inoltre tale azione ha dato visibilità alla Sirmax permettendo alla stessa di entrare in contatto e fidelizzare ulteriori grandi players di caratura internazionale. Per quanto riguarda la Rigoni di Asiago, l'internazionalizzazione ha permesso all'impresa di creare una immagine forte del proprio brand (così come per la Sirmax), importante per il successo nel settore BIO. Per di più ha permesso alla stessa di acquisire importanti informazioni sui bisogni mutevoli dei consumatori e di mettere in condizione l'impresa, di soddisfare nel modo migliore gli stessi, puntando su differenti prodotti genuini "made in Italy". Ossia, sintetizzando, l'apertura internazionale ha permesso a tale realtà di comprendere i bisogni convergenti dei consumatori esteri, inoltre ha permesso di diversificare l'offerta dei prodotti per soddisfare tale domanda ed, infine, ha ampliato l'immagine del brand Rigoni di Asiago e del "Made in Italy". Tale processo però non è stato esente di difficoltà o, per meglio dire, di criticità per entrambe le aziende (Tabella 2 conclusione casi). In particolare per la Sirmax tale processo di internazionalizzazione diretto (attraverso gli investimenti nel nuovo stabilimento in Polonia ed in Brasile) è stato particolarmente complesso per una molteplicità di fattori, *in primis*, finanziario. Come si può leggere dalle parole di Roberto Pavin (attuale CFO Sirmax): *"Ci sono infatti, oggi, importanti distorsioni che portano le banche a non svolgere in maniera efficace ed efficiente tale ruolo. Spesso le stesse considerano come impresa internazionalizzata, un' impresa che è presente in paesi extraeuropei. Nel caso specifico della Sirmax tale distorsione si è verificata quando si è passati da una strategia di internazionalizzazione indiretta (esportazioni) all' IDE. Una volta creata la Sirmax Polska il valore delle esportazioni è passato dal 35% al 10% risultando per le banche, la stessa impresa, meno internazionalizzata. Ciò ha portato le stesse a non investire entità rilevanti di risorse rispetto ai bisogni della stessa perché, in base a tali difformità negli indicatori (vi era la presenza di un'asimmetria informativa) risultava meno internazionalizzata e quindi con rischi di mercato maggiori"*. Per una realtà che intende internazionalizzarsi mediante IDE attivi, utilizzando solo ed esclusivamente le proprie forze, la componente finanziaria risulta essere di fondamentale importanza sia per le condizioni non favorevoli imposte dal sistema bancario sia per gli importanti costi fissi che l'impresa deve sostenere (collegamento con il secondo fattore). La Sirmax ha infatti compiuto importanti investimenti fissi, la costruzione di due stabilimenti in Polonia e Brasile, questo ha comportato un importante sbilanciamento finanziario che ha avuto rilevanti riflessi anche sul conto economico in termini di oneri finanziari (come si è avuto modo di comprendere nel paragrafo 5.9). L'ultima criticità che ha dovuto considerare tale azienda è stata la difficoltà di accesso ai mercati esteri. Come si è avuto modo di leggere nei paragrafi precedenti, la Sirmax provò ad entrare anche in Arabia Saudita ma le culture fra i due paesi erano e sono ancora troppo diverse e tali da erigere una importante barriera all'ingresso. Quanto detto può essere

sintetizzato nelle parole del dott. Coppola: *“Non si è rilevato opportuno entrare in mercati orientali perché non sono ancora pronti ad ospitare la Sirmax negli stessi. In India il problema resta l'instabilità della domanda. Per l'Arabia vi è una importante barriera all'ingresso quale: quella culturale, mentre il mercato cinese resta ancora troppo grande e con troppi player”*. Anche la Rigoni di Asiago ha incontrato una serie di difficoltà ma, nel suo processo di internazionalizzazione indiretta, tali motivi sono differenti rispetto a quanto visto prima per la Sirmax. Il primo fattore è stato, senza dubbio, l'accesso ai mercati esteri. I motivi si possono rintracciare nei mercati esteri molto ben presidiati da player locali nei segmenti di operatività e l'azione dei competitors, che in tali mercati attuano politiche commerciali molto aggressive. Inoltre per sostenere la domanda internazionale ed i bisogni dei consumatori, la Rigoni ha dovuto investire in un ulteriore stabilimento ad Albaredo D'Adige. Tale investimento è stato possibile grazie all'intervento del FII e non ha impattato sul risultato d'esercizio in quanto compiuto mediante le nuove risorse affluite in azienda mediante l'ingresso nel capitale di tale soggetto specializzato esterno. In caso contrario avrebbe impattato negativamente sul risultato d'esercizio. Come sostiene lo stesso CFO di Rigoni *“grazie all'ingresso di FII è stato possibile effettuare gli investimenti previsti con una ricaduta soddisfacente in termini di Ebitda. L'alternativa all'aumento di capitale sociale era di ricorrere al credito bancario con un allungamento dei tempi di realizzazione dell'investimento ed avrebbe inciso con qualche centinaio di migliaia di euro in termini di risultato netto”*. Pertanto, seppur non intervenendo direttamente in tale caso aziendale per la venuta del fondo chiuso, si è voluto sottolineare tale fattore perché risulta essere importante per ogni impresa che si vuole internazionalizzare in maniera indiretta. Inoltre la Rigoni sta risentendo anche della problematica relativa all'accesso al credito e proprio per questo, sta approcciando con altri strumenti innovativi (come la Sirmax), quali i minibond per sostenere la strategia di internazionalizzazione. Come si può vedere dalla tabella 2, l'incidenza di tale problematica risulta essere ridotta rispetto a chi compie IDE attivi per le ragioni prima dette, quali: la presenza nel mercato di importanti distorsioni che portano le banche a non svolgere in maniera efficace ed efficiente tale ruolo. Spesso le stesse considerano come impresa internazionalizzata, un'impresa che è presente in paesi extraeuropei. In virtù di ciò, chi compie degli investimenti diretti esteri nell'area Euro, diversamente da chi esporta soltanto nella stessa area, viene considerato dal sistema bancario meno internazionalizzato e quindi con rischi di mercato maggiori. Tale processo ha poi avuto importanti e rilevanti riflessi all'interno delle stesse aziende. La tabella 3 ci esplica le aree aziendali ove tale processo ha impattato. Il processo di internazionalizzazione ha coinvolto principalmente i prodotti offerti dall'azienda. Infatti l'internazionalizzazione ha permesso di entrare in contatto non solo con nuovi clienti di caratura internazionale con particolari esigenze di prodotto da soddisfare, ma altresì ha permesso alla stessa Sirmax di comprendere in anticipo i bisogni mutevoli del mercato e di offrire sempre prodotti all'avanguardia e di qualità elevata. Avere dei clienti

internazionali ed una presenza internazionale, permette di fare esperienze e la Sirmax, da tali piccole esperienze, è riuscita a crescere e sviluppare a sua volta altrettante esperienze con players molto più grandi. Oggi infatti, risulta particolarmente complesso convincere e cooperare con un grande cliente se non si ha una certa immagine ed un certo bagaglio di esperienza. Le parole del dott. Coppola sintetizzano quanto detto: *“Si riesce a riconoscere e comprendere i nuovi bisogni che, poi, attraverso la ricerca si riesce a proporre un prodotto altrettanto innovativo e prima di lanciarlo sul mercato, viene fatto provare dal cliente, ottenendo così un diretto feedback (pro e contro)”*. Sia per la Sirmax che per la Rigoni di Asiago, come in quasi tutte le piccole e medie imprese, la strategia risulta slegata e non correlata con una idonea struttura organizzativa. Entrambe infatti hanno una struttura classica funzionale ma, d’altro canto, per entrambe si sta verificando un cambiamento interno. La strategia deve essere sempre collegata e supportata da una idonea struttura organizzativa che deve essere coerente anche con il business di riferimento dell’azienda. In virtù di ciò, probabilmente, nel breve futuro la Sirmax adotterà una più coerente struttura per aree geografiche. Quanto detto viene sintetizzato dalle parole del dott. Francesco Coppola: *“L’organizzazione per aree geografiche risulta essere la migliore perché permette di avere un maggior controllo senza affossare quanto fatto fino adesso, in futuro probabilmente assumeremo una tale struttura per meglio rispondere alle esigenze di una strategia, sempre di più rivolta verso i mercati internazionale”*. Si può, dunque, affermare con forza come l’organizzazione, sia in una fase di transizione e, in un prossimo futuro, assumerà sempre di più una conformazione per aree geografiche. Quanto detto permetterà alla Sirmax di sfruttare le sinergie tra le varie funzioni in relazione a singoli mercati ed ai bisogni specifici dei clienti presenti nello stesso. Allo stesso tempo anche per la Rigoni di Asiago, l’organizzazione, risulta in una fase di transizione e nel futuro, assumerà sempre di più una conformazione matriciale. Dall’organigramma risultare già visibile la divisione tra la direzione tecnica e commerciale. Quanto detto è una diretta conseguenza del business e di ciò che l’impresa produce. In ogni caso, tale configurazione matriciale permetterà alla Rigoni di Asiago di sfruttare le sinergie tra le varie funzioni e di adottare strategie commerciali specifiche per i clienti presenti in aree geografiche spesso diverse e lontane. Così come per la Sirmax, anche per la Rigoni di Asiago l’internazionalizzazione ha permesso di conoscere i bisogni mutevoli dei clienti non solo nazionali ma anche internazionali e ciò ha portato importanti innovazioni di prodotto (nuove confetture) da lanciare nei vari e differenti mercati. Infine possiamo riassumere brevemente gli effetti che ottenuti a seguito del processo di internazionalizzazione (Tabella 4). Per quanto riguarda la Sirmax, il primo indubbio vantaggio associato a tale strategia, risulta essere la riduzione dei costi. Il dott. Coppola ha evidenziato quanto detto con le seguenti parole: *“lo stipendio di un collaboratore italiano rispetto ad uno polacco risulta essere il doppio, mentre il costo dello stabilimento di Kutno rapportato ad uno stabilimento italiano costa pressoché la metà. Diversamente le tasse sono del 68% in Polonia rispetto al 33%*

dell'Italia. Però la luce, il gas, le persone e le risorse costano la metà, considerando che il granulo è lo stesso, la convenienza risulta essere importante". Inoltre, diretta conseguenza del primo, risulta essere l'aumento della capacità produttiva grazie alla costruzione di due nuovi stabilimenti, uno in Polonia ed uno in Brasile. Inoltre proprio lo stanziamento degli impianti in tali aree è stato compiuto attraverso una oculata e precisa strategia internazionale. Infatti tali azioni hanno permesso di sfruttare le opportunità che si sono presentate sul mercato ed entrare in contatto con nuovi clienti. La Sirmax è riuscita a comprendere le evoluzioni dei bisogni dei clienti e questo ha permesso lo sviluppo di nuovi prodotti (aumento gamma prodotti vedi capitolo 5.6.3). Per quanto riguarda il contatto con i nuovi clienti, l'internazionalizzazione ha permesso all'azienda di farsi conoscere e dunque, ottenendo un ritorno di immagine molto forte e tale da permettere il contatto con nuovi grandi clienti come la Bosch, "si è entrati con ordinativi di 10 mila tonnellate". Il contatto con tali soggetti, come la Bosch e la Whirpool dislocati in Polonia, hanno trainato e facilitato l'ingresso della Sirmax in tale area oltre che entrare in nuovi segmenti di mercato. Per quanto riguarda invece la Rigoni di Asiago, il processo di internazionalizzazione ha portato l'azienda ad aumentare la capacità produttiva per soddisfare una domanda internazionale. L'azienda infatti ha investito in un nuovo impianto produttivo ad Albaredo D'Adige al fine di soddisfare tale domanda. Inoltre, come per la Sirmax, la presenza indiretta in più mercati ha permesso alla Rigoni di conoscere e comprendere i bisogni dei propri consumatori, così da poter adeguare la propria offerta a tale domanda, differente nei diversi mercati. La conseguenza di tale azione è la crescita del proprio portafoglio prodotti (vedi capitolo 5.3). Fino adesso abbiamo analizzato l'impatto di tale strategia e gli effetti che tale azione ha sortito sulle stesse. Seppure le due imprese presenti in tale caso hanno avuto un percorso di sviluppo diverso sia sotto il profilo qualitativo che dal punto di vista temporale, è possibile schematizzare il loro rispettivo sviluppo in 3 fasi analoghe. La prima fase, risulta essere quella di origine e di sviluppo, nella quale la competitività di tali realtà risulta essere basata sulle competenze detenute dall'impresa e sulle qualità del prodotto. Le relazioni che l'impresa instaura in tale fase, sono prevalentemente di tipo locale mentre risultano poco numerose relazioni con attori presenti oltre il contesto nazionale. Se si guarda specificatamente a tali rapporti, gli stessi sono prevalentemente basati su relazioni personali nei quali la fiducia risulta essere una componente importante. Inoltre l'impresa in tale fase, avendo delle dimensioni contenute, non riesce ad avere una forza contrattuale ed una immagine importante e tale da riuscire a trainare e coinvolgere importanti fornitori e stringere con gli stessi rapporti di cooperazione che permettono di ottenere mutui benefici. In tale fase risultano essere una componente importante anche gli investimenti in pubblicità ed una strategia commerciale penetrante, per riuscire a convincere e coinvolgere il consumatore all'acquisto. La seconda fase risulta essere quella di sviluppo e di consolidamento. In tale fase l'impresa fonda la propria competitività sull'innovazione, sull'eccellenza di prodotto, sul made in Italy. Si

configurano relazioni non solo con fornitori ed attori selezionati a livello locale ma anche con attori e fornitori internazionali. In particolar modo, in tale fase, l'impresa cerca di stringere alleanze con partner esteri e non, con la finalità di acquisire competenze, know how e routines attraverso tali relazioni (sfruttando molto spesso i spill over). Le stesse, poi, possono intensificarsi ed interessare particolarmente l'area tecnica ed operativa delle attività. Queste relazioni danno un importante impulso all'innovazione ed al successo delle medesime realtà nei rispettivi business. La terza fase risulta essere quella dell'affermazione e consolidamento internazionale. In questa specifica fase l'impresa basa il proprio vantaggio competitivo su risorse intangibili e rintracciabili nell'offerta al cliente come la personalizzazione della stessa ed il presidio diretto del mercato. In tale fase, l'impresa svolge un'attenta selezione sia degli attori locali sia di quelli internazionali con cui relazionarsi ed attivare una partnership strategico-tecnologica. In tale fase l'impresa svolge un ruolo di leader nel mercato nazionale e si proietta in maniera forte e diretta nei mercati internazionali. L'intervento di un partner esterno finanziario, come un fondo chiuso, accelera il passaggio in queste fasi, favorendo la crescita dell'impresa sia nel mercato nazionale che internazionale (vedi caso Rigoni). Questo grazie al fatto che tale partner esterno permette all'impresa di acquisire risorse come quelle finanziarie e/o umane, competenze gestionali-organizzativa e soprattutto contatti con attori esteri (come banche e GDO) tali da permettere di proiettare l'impresa in maniera forte nei maggiori mercati globali. Inoltre permette all'impresa di spingere in maniera forte sull'innovazione attraverso un afflusso di risorse nuove in azienda. Si supera così il problema caratterizzante le piccole e medie imprese quali: la sottocapitalizzazione. Apportando equity si dota l'impresa di risorse idonee verso tale forma di investimento e questa azione permette all'impresa di crearsi un futuro solido e di successo (FII attraverso il proprio ingresso ha permesso alla Rigoni di Asiago di investire nel nuovo impianto in Albaredo D'Adige). Sintetizzando, l'intervento di tali soggetti permette di superare i limiti intrinseci propri delle realtà medio piccole, proiettando le stesse verso la crescita e verso la competizione non solo nazionale ma anche internazionale. Ecco allora che le considerazioni che molto spesso si hanno sulle realtà di ridotte dimensioni, risultano essere errate e non vere. Essere piccolo dunque, non vuol dire essere considerato patologico, ma come ogni realtà piccola ed appena nata (come un bambino di pochi mesi), ha bisogno di crescere mediante un sostegno esterno (genitori). Tale sostegno se forte e ben orientato agli interessi dell'attore di ridotte dimensioni, permette di accelerare le tappe dello sviluppo e proiettare lo stesso in una dimensione non solo locale, ma anche, internazionale. Tale sostegno può provenire dal sistema bancario, ma in caso di mancato supporto causato dalle asimmetrie informative presenti nel mercato, il fondo chiuso rappresenta e rappresenterà, soprattutto in futuro, un ottimo partner per supportare la crescita e l'internazionalizzazione delle realtà nostrane (es. il Fondo di Investimento Italiano). Tale supporto è proficuo quando risulta essere regolato da interessi comuni e condivisi, molto spesso rintracciabili in realtà create su volontà del governo

(Fondo Italiano di Investimento). Diversamente, se il fondo è regolato dal solo interesse di realizzare un congruo ritorno, gli esiti di tale intervento risultano essere sia divergenti e non sempre in linea con quanto detto. In tali casi infatti, il fondo non solo apporta risorse umane, competenze, conoscenze e risorse finanziarie ma, altresì, lavorando sul circolante, spremerà all'osso l'azienda. Tale supporto ha avuto successo in casi rilevanti come Ducati, Moncler e Rancilio (produttore macchine da caffè) così come per la Rigoni di Asiago, ma ci sono anche tante realtà dove le aziende, post dismissione del fondo, hanno subito importanti contrazioni dei loro rispettivi business, perché spolpati da tali fondi. In ogni caso, l'elemento comune di entrambe le realtà risulta essere la prospettiva di una futura quotazione. Culmine infatti, di una attenta strategia di internazionalizzazione, risulta essere la quotazione, perché permette di creare immagine e supportare la strategia mediante l'ottenimento di risorse finanziarie idonee a tale obiettivo. Entrambi infatti, stanno creando il campo verso una futura quotazione, attraverso l'adozione di importanti soluzioni come: l'utilizzo di mini bond. Questa soluzione permette all'impresa di diventare molto più trasparente sul mercato dei capitali ed altresì di fare una palestra per la futura quotazione.

Conclusioni finali:

Stiamo dunque in presenza di profondi cambiamenti verso i quali bisogna proporre soluzioni nuove, una di queste risulta essere basata su un nuovo modo di fare economia, attraverso forti collaborazioni non solo finanziarie ma anche organizzative e strategiche con realtà sia nazionali che globali. Molto spesso però questa soluzione risulta non essere praticabile perché, come si è avuto modo di leggere nel presente lavoro, molte piccole e medie imprese non hanno la forza per attivare tali relazioni e trarne opportuni vantaggi come (spill over), dovuto essenzialmente ad una serie di limiti intrinseci in tali realtà (non solo finanziari che anche strategico organizzativi). Una soluzione verso tali problemi risulta essere il private equity perché come già più volte sottolineato, attraverso una forte collaborazione tra il socio-investitore ed il socio-imprenditore capace, coeso e motivato, può assicurare un'efficiente gestione, sia operativa che strategica, attraverso regole di corporate governance finalizzate a garantire tale successo¹. Attraverso questo forte rapporto che guarda a 360° l'impresa, basato su regole chiare ed efficaci, rappresenta oggi ed in particolar modo, in futuro, un elemento indispensabile per lo sviluppo del nostro tessuto produttivo. Perché come più volte indicato in tale lavoro, le imprese di ridotte dimensioni presentano spesso delle carenze dal lato della gestione finanziaria, degli investimenti in R&S e sul piano di costruzione e consolidamento dei rapporti con la clientela nazionale ed in particolar modo anche

¹ Per ulteriori considerazioni si rinvia a: Maurizio Rija, Il ruolo del venture capital e del private equity nel capitale di rischio delle imprese. Dall'analisi teorica ai risultati di una ricerca empirica, 2012.

estera. L'intervento di tali soggetti, solitamente di medio-lungo periodo, permette di sostenere il nostro tessuto imprenditoriale nella crescita e nell'internazionalizzazione delle imprese nostrane, richiede però, un'evoluzione culturale che porti l'imprenditore o genericamente l'azionariato, ad aprire il capitale delle rispettive imprese senza aver timore di perdere il controllo della stessa². Un'apertura creatrice di ricchezza non solo finanziaria ma anche intangibile. Apertura quindi, vista come opportunità, ove vi sono le condizioni ed i presupposti per poter operare nel modo migliore, per accrescere le dimensioni aziendali e la presenza nei mercati esteri. Apertura che richiede oggi un'apertura non solo culturale, ma anche strategica organizzativa e finanziaria. Un manager ed un imprenditore con un DNA orientato all'internazionalizzazione ed all'ingresso di partner esterni specializzati, rappresenta oggi, in questo mondo in continua evoluzione, un elemento importante per il vantaggio competitivo e per il successo aziendale.

² Per ulteriori considerazioni si rinvia a: Antonio Meles, Private equity e sviluppo dell'impresa. Analisi teorica e indagini empiriche, 2013,

Appendice

Di seguito viene riportata l'intervista alla Rigoni di Asiago.

Intervista Telefonica
Azienda: Rigoni di Asiago
Intervistati: Responsabile Export Manager e Direttore Finanza
10/07/2014

I sezione: la strategia della Rigoni di Asiago.

- 1 Quali sono i punti di forza della Rigoni di Asiago, realtà ormai che riesce ad arrivare nei principali mercati globali? Quali pensate siano i vostri punti di debolezza?
- 2 Quali sono le difficoltà che incontrano le PMI in un mercato globale? Bisogna puntare sull'innovazione o sulla crescita internazionale? O su entrambe?
- 3 La crisi economica che ha colpito il nostro paese ha avuto effetti negativi sui risultati economici (contrazione dei margini) di molte imprese italiane. Tale fattore è diretta conseguenza della crisi, oppure la crisi mette solo in evidenza le inefficienze interne?
 - 3.1 La crisi ha colpito anche la Rigoni di Asiago? Se sì, che strategie avete adottato per recuperare l'efficienza?
- 4 Quali sono stati i vantaggi che la Rigoni di Asiago ha sfruttato nel processo di internazionalizzazione?
- 5 Quali sono state le difficoltà che ha incontrato la stessa durante il processo di internazionalizzazione? Quali sono state le aree aziendali coinvolte in tale processo?
- 6 Quali sono state le motivazioni che vi hanno spinto a far entrare nel capitale il Fondo Italiano di Investimento? Come avete convinto e coinvolto lo stesso nel vostro programma industriale?
- 7 Com'è cambiato l'assetto proprietario ed il consiglio di amministrazione con l'entrata nel capitale del Fondo italiano di Investimento? Quali sono stati gli interventi che avete posto in essere per gestire i rapporti tra il fondo e la Rigoni?

- 8 Quali modifiche ha apportato il private equity dal punto di vista strategico-organizzativo-finanziario all'interno della Rigoni? Che contributo ha dato lo stesso nel processo di internazionalizzazione?
- 9 L'intervento del fondo ha permesso alla Rigoni di Asiago di poter usufruire di manager con elevate competenze? Se sì, che incidenza ha avuto tale azione (costo del personale) sul risultato di esercizio?
- 10 Quanto sono importanti le risorse umane per il successo nel vostro business considerando la vostra presenza internazionale?
 - 10.1 Che caratteristiche deve avere il vostro lavoratore ideale considerando i vostri punti di forza ed i vostri valori?
 - 10.2 L'internazionalizzazione vi permette di essere maggiormente competitivi sul mercato del lavoro? Se sì, come cambia la gestione delle persone in ottica internazionale?
 - 10.3 La cultura ed il coinvolgimento sono aspetti importanti sia per chi occupa le posizioni dirigenziali, sia per le posizioni inferiori. Quanto sono importanti i valori e la Vision in una impresa internazionalizzata?

II sezione: domande per il Direttore Finanziario.

- 1 Una delle molteplici debolezze caratterizzanti le PMI (la mancanza di risorse umane qualificate, ridotta struttura organizzativa e limitato sviluppo strategico) risulta essere la scarsità di risorse finanziarie (fonti quali: capitale di rischio e di terzi), quanto incide questa carenza in un processo di crescita e sviluppo locale ed internazionale? La scarsità di risorse finanziarie dipende dalla ristretta base societaria o dalle ridotte dimensioni aziendali? Oppure da entrambe?
 - 1.1 Che benefici ha apportato l'ingresso del fondo chiuso dai punti di vista finanziario?
 - 1.2 Quali sono state le problematiche ed i costi connessi a questa decisione strategica?
- 2 L'ingresso nel capitale sociale del Fondo d'Investimento Italiano ha permesso di ottenere risorse da investire nella ricerca così come nella capacità produttiva (costruzione di un nuovo stabilimento ad Albaredo d'Adige nel Veronese). Come ha impattato l'ingresso del fondo in termini di fatturato-investimenti ed Ebitda dal 2011 fino ad oggi? I risultati lungo questi 4 anni circa, sono stati in linea rispetto alle aspettative?
- 3 Sarebbe stato possibile crescere utilizzando risorse proprie e/o considerando la possibilità di accedere ad una linea di credito bancaria?
 - 3.1 Quanto avrebbe inciso l'indebitamento (interessi) sul risultato di esercizio secondo lei?
 - 3.2 Qual è stato il vantaggio di costo associato all'ingresso del fondo rispetto al ricorso al sistema bancario? Quali sono le componenti di costo interessate e come avrebbero inciso sul risultato d'esercizio?

- 4 Considerando che nel dicembre 2011 avevate circa il 10% del fatturato (circa 70 ML di euro) generato dall'estero, ad oggi come è cambiata questa percentuale?
- 4.1 Come ha inciso la crescita internazionale in termini di rischio d'impresa e, soprattutto, che riflessi ha avuto la stessa sul fatturato comparando la situazione odierna rispetto all'anno 2011?
- 4.2 L'andamento delle valute può incidere sul risultato del business? Può essere un rischio da considerare in un processo di crescita internazionale? Se sì, come si potrebbe gestire?

III sezione: domande per l'Export manager.

- 1 Ho letto che molte imprese che operano nel bio-alimentare stanno incontrato problemi soprattutto nei mercati esteri (es. Germania), ove non riescono a imporre il proprio marchio sui prodotti. A tal riguardo avete trovato difficoltà in tal senso? Se sì, che strategia avete utilizzato?
- 2 Il biologico non ha ancora sviluppato, a detta di molti, una comunicazione adeguata alle sue potenzialità, cosa sta facendo la Rigoni per comunicare e fidelizzare la clientela?
- 2.1 Pensate di puntare, come molti, su una filiera corta (E-commerce, consegne a domicilio ecc.) così da poter trasmettere la cultura, tradizione, territorialità nonché genuinità del prodotto (considerando la scelta strategica di essere integrati verticalmente)?
- 2.2 Oppure, considerando i grandi cambiamenti che sta subendo la GDO (sempre di più le grandi catene di supermercati stanno puntando in maniera decisa sui prodotti Bio), reputate che quest'ultima sia la soluzione ottimale, soprattutto per il futuro?
- 3 È importante avere un portafoglio prodotti vasto quando si opera in diversi mercati o viceversa?
- 3.1 Se reputa la prima come la soluzione, i motivi del successo sono riconducibili alla capacità di soddisfare bisogni mutevoli e diversi dei consumatori?
- 4 Secondo lei, il Fondo d'Investimento Italiano può svolgere un ruolo attivo importante per favorire il successo della Rigoni nei mercati esteri?
- 4.1 Questa soluzione può offrire alla Rigoni importanti contatti per raggiungere la GDO oltre che analisi di mercato, per consolidare la posizione nel mercato nazionale e per accrescere la presenza della stessa nei mercati esteri?
- 5 Considerando le prospettive future (ICE) del biologico, l'intervento del fondo può favorire e/o facilitare l'ingresso della Rigoni nei mercati emergenti come quelli BRICS, ove si registrano rilevanti tassi di crescita nel BIO?
- 5.1 Se sì, il fondo può essere visto, in questi termini, come un canale per entrare in questi mercati?

Analogamente è stata fatta all'imprenditore dott. Coppola ed al CFO della Sirmax dott. Roberto Pavin in data 16/7/2014 presso la sede di Cittadella.

Bibliografia

- David J. Collis. Corporate level strategy, McGraw-Hill 2012;
- Richard L. Daft, Organizzazione aziendale, Apogeo ,2010;
- Matteo Caroli, Gestione delle imprese internazionali, McGraw-Hill, 2012 ;
- Gabriele Gabrielli, People management: teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone, FrancoAngeli, 6a ristampa 2013 ;
- Barbara Masiello, Fiducia nelle reti: strategie per la crescita nei mercati internazionali delle PMI, Editoria Scientifica, 2013 ;
- Caroli, Lipparini, Piccole imprese oltre confine. Competenze organizzative e processi di internazionalizzazione, Carocci, 2002 ;
- Luca Iandoli - Guido Capaldo - Paolo Montobbio, Piccole imprese e competenze, ESI - Edizioni Scientifiche Italiane, 2005 ;
- Melissa A. Schilling e Francesco Izzo, Gestione dell'innovazione, McGraw-Hill, 2013 3a edizione ;
- Nifo, L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese: aspetti economici e giuridici, Edizioni Scientifiche Italiane, 2010 ;
- G. Alzona, Le medie imprese: nuovi spunti di riflessione, L'industria, n°4, 2007 ;
- R. Varaldo, D. Dalli, R. Risciniti, A. Tunisini, Un tesoro emergente – Le medie imprese italiane dell'era globale, Franco Angelini, 2009 ;
- Giampiero Castellotti - CNA di Roma, La predisposizione delle piccole e medie imprese verso l'innovazione, 2014 ;
- Ferrara L., Finanza e private equity, Il sole 24 ore, 1° ed., 2006 ;
- Banca d'Italia , Il private equity in Italia. Questioni di Economia e Finanza, *occasional paper*, febbraio 2009 ;
- G. Carosio, Fondi comuni e crisi dei mercati, Assemblea Annuale Assogestioni, Milano, 2009 ;
- G. Bessone, Investire nello sviluppo delle imprese nei momenti di recessione, AIFI, 2009 ;
- N. Bruno, Il leveraged buy out, Luiss University Press, Roma, 2003 ;
- G. Chesini, Il private equity e gli investitori istituzionali nel capitale di rischio delle imprese, Cedam, Padova, 2000 ;
- Giampiero Maci, Il private equity: profili operativi ed evoluzioni del mercato italiano, Edizioni Scientifiche Italiane, 2009 ;
- Bracchi G., Gervasoni A., Venti anni di private equity, Egea 1° ed., 2006 ;
- Mishkin F.S., Eakins S.G., Forestieri G. - Istituzioni e mercati finanziari, Pearson/Addison weasley, 2007 ;
- Di Bernardo Barbara, Gandolfi Valentino, Tunisini Annalisa- Economia e Management delle Imprese, 2009 ;
- Gervasoni, I fondi mobiliari chiusi: un prodotto finanziario innovativo per gli investitori e le imprese: la nuova regolamentazione: gli aspetti tecnici e gestionali, Il Sole 24 Ore, 2000 ;
- M. Simone, Nuove opportunità con i fondi chiusi, Amministrazione & Finanza, n°2, 2003 ;
- Antonio Meles, Private equity e sviluppo dell'impresa. Analisi teorica e indagini empiriche, 2013 ;

- M. D'Albora, E. Tartaglia, Private Equity: Exit strategy: Tecniche e clausole di uscita dall'investimento, a cura di studio Carnelutti, 2011 ;
- Giampiero Castellotti - CNA di Roma, La predisposizione delle piccole e medie imprese verso l'innovazione, 2014 ;
- Maurizio Rija, Il ruolo del venture capital e del private equity nel capitale di rischio delle imprese. Dall'analisi teorica ai risultati di una ricerca empirica, 2012 ;

Sitografia

- <http://www.sirmax.it/> ;
- <http://www.rigonidiasiago.com/> ;
- <http://iusletter.com/frodi-il-pericolo-e-in-azienda/> ;
- http://www.mbcf.it/docs/CSR_profPerrini.pdf ;
- <http://www.ambrosetti.eu/it/consulenza-di-direzione/scenari-e-strategia/strategia-di-internazionalizzazione/l-effetto-della-globalizzazione-sulle-strategie-aziendali> ;
- <http://export1.italybureau.it/?p=337> ;
- <http://www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2014-06-26/il-private-equity-italiano-mostra-city-224316.shtml?uuid=ABDZcHVB> ;
- <http://www.tagliacarne.it/P42A0C336S53/Ricerche-tematiche.htm> ;
- <http://www.mondoalternative.com/mhdef.aspx?tabindex=9999&tabid=31226> ;
- <http://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/fondi-chiusi-128.htm> ;
- <http://www.fondoitaliano.it/cms-assets/documents/43320-828944.301211-il-giornale-di-vicenza.pdf> ;
- <http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2014-02-12/l-alternativa-nutella-il-time-e-nocciolata-rigoni-asiago-191729.shtml?uuid=ABjgfBw> ;
- <http://dspace.unive.it/handle/10579/3167> ;
- http://www.ansa.it/sito/notizie/tecnologia/internet_social/2014/07/26/ecommerce-varra-18-mld-euro-nel-2014_011724bf-08bb-4009-8d7f-baa25a00e627.html ;
- <http://dspace.unive.it/bitstream/handle/10579/3167/813847-1160757.pdf?sequence=2> ;
- <http://elite.borsaitaliana.it/it/contents/elite-requirements> ;
- <http://www.istat.it/it/archivio/89629> ;
- <http://www.istat.it/it/files/2013/05/cap2.pdf> ;
- <http://www.politicheeuropee.it/comunicazione/?c=Pubblicazioni> ;

- <http://www.bancaria.it/capitalizzazione-e-fonti-di-finanziamento-delle-pmi-italiane-criticita-e-nuovi-strumenti/> ;
- http://www.camera.it/leg17/browse/1102?id_commissione=06&shadow_organoparlamentare=2080&sezione=commissioni&tipoDoc=elencoResoconti&idLegislatura=17&tipoElenco=indaginiConoscitiveCronologico&calendario=false&breve=c06_fiscali&scheda=true ;
- http://www.istat.it/it/files/2013/07/Rapporto_2013.pdf ;
- <http://unctad.org/en/pages/PublicationWebflyer.aspx?publicationid=937> ;
- http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2014_en.pdf .