

Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Organizzazione Aziendale

L'internazionalizzazione delle PMI nel settore del *pet food & care*:

il caso Moby Dick.

Relatore

Prof. Nunzio Casalino

Candidato

Francesco Nati

Matr. 179581

ANNO ACCADEMICO 2014/2015

Ai miei genitori,
per tutto il supporto datomi in questi anni.

INDICE

Introduzione.....	3
CAPITOLO 1 - L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese	5
1.1 La nuova definizione di PMI.	5
1.2 Caratteristiche organizzative di una PMI.	9
1.3 La globalizzazione dell'economia.	10
1.4 L'internazionalizzazione di una PMI. Modalità di entrata nel mercato estero.....	11
1.4.1 Il modello "Uppsala".	11
1.4.2 Il modello " <i>born global</i> ".	12
1.4.3 Motivi dell'internazionalizzazione.	12
1.4.4 Le fasi del processo di internazionalizzazione.	14
1.4.5 Le modalità di entrata nel mercato estero.	14
1.4.6 Barriere interne ed esterne all'internazionalizzazione.	18
CAPITOLO 2 - Panoramica europea del livello di internazionalizzazione delle PMI..	22
2.1 L'internazionalizzazione delle PMI europee.	22
2.1.1 Principali modalità di entrata nel mercato estero scelte dalle PMI europee.	22
2.1.2 Internazionalizzazione per dimensione dell'impresa.	24
2.1.3 Internazionalizzazione per settore.	24
2.1.4 Internazionalizzazione per Paese.	26
2.2 Politiche europee a supporto dell'internazionalizzazione delle PMI.	27
2.2.1 L'efficacia delle politiche europee a supporto dell'internazionalizzazione delle PMI. Lo "Small Business Act".	28
2.2.2 Le diverse tipologie di supporto.	30
CAPITOLO 3 – Il settore del <i>pet food & care</i>	37
3.1 Società e costume: La relazione proprietario-animale	37
3.2 Il mercato del <i>pet</i> in Italia.	39
3.2.1 La scelta del <i>pet food</i>	41
3.2.2 Quanto costa mantenere un <i>pet</i>	42
3.2.3 Un confronto tra i canali distributivi.	43
3.2.4 Le dimensioni del mercato nei diversi canali	44
3.2.5 Il mercato degli alimenti per cane e gatto.	45
3.2.6 Il mercato dei prodotti per la cura di cane e gatto.	47

3.3	Il mercato del <i>pet</i> : una panoramica internazionale.....	48
3.3.1	Stati Uniti.....	49
3.3.2	Europa.....	50
3.3.3	BRIC.....	52
3.4	Internazionalizzazione nel settore del <i>pet food & care</i> : Alcuni esempi.....	53
CAPITOLO 4 - Il caso di una PMI italiana: Moby Dick srl.....		57
4.1	Moby Dick srl.....	57
4.2	La struttura organizzativa e le funzioni aziendali.....	58
4.3	Il sistema ICT.....	59
4.3.1	Il sistema “eIntegra”.....	61
4.3.2	Il sistema “Orione” per il controllo del personale.....	62
4.4	L’innovazione.....	64
4.4.1	La rete logistica interna.....	65
4.5	Il <i>Business Model</i> aziendale.....	67
4.6	Il sistema di vendite online: <i>e-commerce</i>	74
4.7	Rapporti internazionali di Moby Dick srl.....	78
4.7.1	Le “fiere” come luogo di incontro.....	78
4.7.2	Le partnership con fornitori stranieri.....	78
4.8	Ipotetici sviluppi futuri per operare oltre i confini nazionali.....	80
Conclusioni.....		82
Ringraziamenti.....		83
Bibliografia.....		84
Sitografia.....		88

INTRODUZIONE

Nell'ambito di un tirocinio effettuato presso Moby Dick srl, un'impresa italiana di medie dimensioni¹ che opera nel settore della vendita di articoli per animali domestici, è stato maturato un profondo interesse nella rete di rapporti commerciali che l'impresa quotidianamente intrattiene con fornitori esteri. Il principale obiettivo alla base di questo elaborato è indagare quali siano i prevalenti percorsi di internazionalizzazione intrapresi dalle imprese nel settore del *pet food & care*, e come le attività con l'estero si integrano all'interno dell'organizzazione aziendale.

Nel Capitolo Primo vengono dunque forniti al lettore alcuni concetti base necessari per la comprensione di quanto contenuto nell'intero elaborato. In particolare è stato approfondito cosa si intende per piccola e media impresa e quali sono i principali modelli di internazionalizzazione nell'ambito di un'economia "globalizzata". Solo successivamente sono brevemente elencate le principali modalità che un'impresa ha a disposizione per operare in un contesto internazionale. Al termine del capitolo sono analizzati gli ostacoli che un'impresa potrebbe incontrare qualora decidesse di entrare in un mercato estero.

Nel Capitolo Secondo viene proposta una panoramica del livello di internazionalizzazione delle PMI europee per modalità di entrata, per dimensione, per settore e per Paese. In seguito è stato approfondito quali sono i principali mezzi che le istituzioni europee utilizzano a supporto delle PMI che intendono operare anche oltre i propri confini nazionali.

Nel Capitolo Terzo viene analizzato il mercato del *pet food & care* sia in Italia che all'estero. Dopo un'analisi del rapporto uomo-*pet* sono dunque forniti dati specifici su quanto tale mercato sia in costante espansione, dimostrando con evidenza statistica quanto dietro a questa crescita si celino delle mere motivazioni psicologiche, che hanno portato col tempo ad equiparare l'animale domestico ad un vero e proprio membro della famiglia. Infine, per riallacciarsi al tema dell'internazionalizzazione, sono riportati due principali

¹ Si utilizza come criterio dimensionale quello proposto dalla Commissione Europea nel maggio 2003 (v. avanti par. 1.1).

esempi di imprese, una svedese e l'altra italiana, che, tramite franchising, sono riuscite ad imporre la loro presenza anche in altri Paesi.

Nel Capitolo Ultimo, infine, viene presentata la situazione organizzativa dell'impresa dove è stato effettuato il tirocinio. Nello specifico viene fornita un'interpretazione dell'organizzazione strutturale dell'azienda, ma trattandosi di un'impresa di medie dimensioni non si delinea in maniera palese una vera e propria distinzione tra funzioni aziendali. Successivamente, viene analizzata l'impresa dal punto di vista del sistema di ICT necessario per la gestione nonché per il controllo del personale, con l'indicazione delle tecnologie software utilizzate a tali scopi. Brevemente viene anche indicato da dove proviene gran parte dell'innovazione all'interno dell'azienda nonché verranno elencate alcune problematiche inerenti al sistema logistico di trasferimento merci tra i diversi punti vendita. A seguire, ricorrendo al modello teorico Canvas, è stata introdotta un'analisi della modalità con la quale Moby Dick srl crea, cattura e distribuisce valore. Il sistema di vendite online, poi, viene analizzato nei suoi aspetti critici e nelle sue peculiarità che lo hanno reso particolarmente apprezzato dalla clientela. Infine vengono presentati i due principali esempi di internazionalizzazione dell'impresa in esame: si tratterà, in entrambi i casi, di importazione diretta da fornitori esteri. Il Capitolo si conclude con la proposta per Moby Dick di ulteriori modalità di entrata in un mercato straniero.

1.1 LA NUOVA DEFINIZIONE DI PMI.

Le piccole e medie imprese (PMI) rappresentano la realtà imprenditoriale più ampiamente diffusa all'interno dell'Unione Europea, rappresentando circa il 99% di tutte le imprese². Con 23 milioni di piccole imprese che forniscono attualmente 75 milioni di posti di lavoro, le PMI rappresentano una delle priorità della Commissione Europea per la crescita economica, l'occupazione, la coesione sociale e l'innovazione³.

Nel 1996 la Commissione Europea adottò la prima definizione di PMI⁴, che, tuttavia, in pochi anni si rivelò insufficiente a descrivere una realtà assai più complessa e variegata. Infatti, già nel maggio 2003 fu adottata una nuova raccomandazione⁵ della Commissione, entrata in vigore solo a partire dal 1 gennaio 2005. La nuova definizione si adatta maggiormente alle differenti categorie di PMI presenti sul mercato unico, promuovendo al contempo partnership imprenditoriali e innovazione, nonché assicurando che solo le imprese effettivamente bisognose del supporto pubblico costituiscano l'unico target delle politiche europee⁶.

Conformemente alla nuova definizione, costituisce impresa “ogni entità coinvolta in un'attività economica, indipendentemente dalla sua forma legale”⁷. Una volta verificato di costituire “attività di impresa”, sono stati enunciati dalla Commissione Europea tre criteri

² European Commission (2005), *The new SME definition: user guide and model declaration*, Enterprise and Industry Publications.

³ *Ibidem*.

⁴ Commissione Europea, *Raccomandazione 96/280/EC del 3 aprile 1996 relativa alla definizione di microimprese, piccole e medie imprese* (testo rilevante ai fini del SEE), GU L. 107 del 30 aprile 1996.

⁵ Commissione Europea, *Raccomandazione 2003/361/EC del 6 maggio 2003 relativa alla definizione di microimprese, piccole e medie imprese* (testo rilevante ai fini del SEE), GU L. 124 del 20 maggio 2003.

⁶ European Commission (2005), *The new SME definition: user guide and model declaration*, Enterprise and Industry Publications.

⁷ Si fa riferimento all'art.1 della Raccomandazione 2003/361/EC del 6 maggio 2003. La disciplina civilistica italiana da una definizione di “imprenditore” quale colui che “esercita professionalmente un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni e servizi” (art. 2082).

per distinguere tra micro, piccola o media dimensione. Questi tre criteri hanno riguardo gli effettivi, il fatturato annuo ed il totale del bilancio.

Gli **effettivi** comprendono il personale dipendente, i proprietari-gestori, i soci che svolgono attività regolare all'interno dell'impresa, nonché tutte le persone che sono considerate dalla legislazione nazionale come gli altri dipendenti dell'impresa. Il rapporto lavorativo con queste categorie può essere di tipo full-time, part-time o stagionale e viene espresso in unità lavorative-anno⁸ (ULA).

Il **fatturato annuo** è determinato tramite il calcolo del flusso dei ricavi registrati durante l'ultimo anno contabile, dopo aver sottratto gli oneri d'esercizio. Il fatturato non include l'imposta sul valore aggiunto (IVA) o altre tipologie di imposte indirette⁹.

Il **totale di bilancio**, infine, ha riguardo il valore dei principali attivi dell'ultimo anno.

Mentre risulta essere obbligatorio, per tutte le imprese, rispettare i limiti riguardanti gli effettivi, una PMI ha la facoltà di scegliere di aderire o alle soglie relative al fatturato annuo o a quelle riguardanti il totale degli attivi di bilancio dell'ultimo anno¹⁰. Ciò significa che l'impresa non deve soddisfare entrambi i criteri e qualora dovesse superare una delle due soglie, non perderebbe la sua qualificazione di micro, piccola o media impresa.

Come si evince facilmente dalla Figura 1, sono considerate **micro imprese** quelle che hanno meno di 10 effettivi, un fatturato annuo (o totale di bilancio) inferiore o uguale a 2 milioni di euro. Sono considerate invece **piccole imprese** quelle con meno di 50 dipendenti ed un fatturato (o totale di bilancio) inferiore o uguale a 10 milioni di euro. Le **medie imprese**, infine, contano un numero inferiore a 250 unità di personale, ed un fatturato annuo inferiore

⁸ Chiunque abbia lavorato all'interno dell'impresa, o per suo conto, durante l'intero anno di riferimento conta come una unità. I dipendenti che hanno lavorato part-time o stagionalmente, e coloro che non hanno lavorato tutto l'anno sono invece contabilizzati in frazioni di unità. I lavoratori con un contratto a tempo pieno contano invece come un'unità lavorativa annua.

⁹ European Commission (2005), *The new SME definition: user guide and model declaration*, Enterprise and Industry Publications.

¹⁰ I dati che devono essere utilizzati sono quelli contenuti nell'ultimo bilancio approvato. Per le imprese di nuova costituzione, per le quali ancora non è stato redatto ancora un bilancio, sarà necessario effettuare una stima realistica dei dati inerenti all'esercizio in corso.

(o uguale) a 50 milioni di euro oppure, in alternativa, un totale di bilancio inferiore a 43 milioni.

Figura 1: I parametri per definire una micro, piccola o media impresa (Art.2)

Enterprise category	Headcount: Annual Work Unit (AWU)	Annual turnover	or	Annual balance sheet total
Medium-sized	< 250	≤ €50 million (in 1996 € 40 million)	or	≤ €43 million (in 1996 € 27 million)
Small	< 50	≤ €10 million (in 1996 € 7 million)	or	≤ €10 million (in 1996 €5 million)
Micro	< 10	≤ €2 million (previously not defined)	or	≤ €2 million (previously not defined)

Fonte: European Commission, *The new SME definition*

Un'altra distinzione che viene fatta dalla nuova Raccomandazione CE è in riferimento ad impresa autonoma, associata o collegata.

Un'impresa è definita **autonoma** se è totalmente indipendente (ad esempio non partecipa e non è partecipata da nessun'altra impresa) oppure se detiene una *holding* inferiore al 25 % del capitale o dei diritti di voto (qualunque sia il più alto dei due) in altre imprese e/o non esistono soggetti esterni che possiedono una percentuale di azioni dell'impresa superiore al 25 %¹¹.

Altresì un'impresa è definita **associata** qualora la partecipazione sia maggiore (o uguale) al 25% del capitale sociale o dei diritti di voto in assemblea, nonché quando l'impresa non risulti collegata ad un'altra impresa, ossia quando i propri diritti di voto in un'altra impresa

¹¹ European Commission (2005), *The new SME definition: user guide and model declaration*, Enterprise and Industry Publications.

(o viceversa) non superano il 50 %. Ciò delinea una situazione in cui un'impresa esercita un controllo effettivo diretto o indiretto su un'altra, senza che quest'ultima possa fare lo stesso.

Trattasi infine di impresa **collegata** quando si è in presenza di un'influenza dominante.

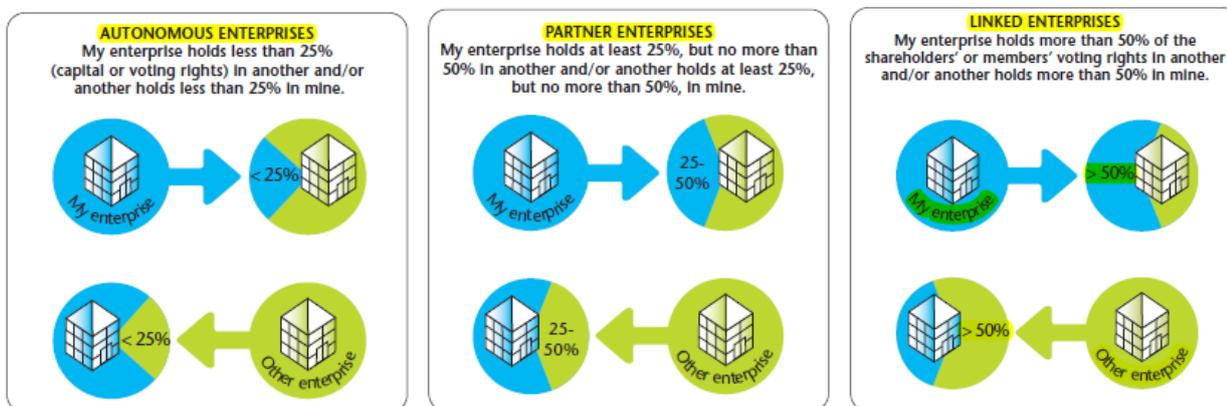
Nello specifico, due imprese si dicono collegate se¹²:

- Un'impresa detiene la maggioranza dell'azionariato di un'altra impresa o è comunque in grado, in virtù di un accordo, di esercitare il controllo sulla maggioranza dei diritti di voto;
- Un'impresa può nominare (o revocare) la maggioranza dei membri del consiglio di amministrazione, di direzione o di sorveglianza di un'altra impresa;
- È stato redatto un contratto tra imprese che conferisce ad una di esse il diritto di esercitare un'influenza dominante¹³ su un'altra.

Un esempio tipico a tal riguardo è la filiale controllata al 100 %.

Nella Figura 2, è presentato un quadro riepilogativo delle tre tipologie sopra descritte.

Figura 2: la distinzione tra impresa autonoma, associata e collegata.



Fonte: European Commission, The new SME definition

Tale distinzione risulta essere molto importante perché, nei calcoli necessari a distinguere tra micro, piccola o media dimensione, a seconda che si tratti di impresa autonoma, associata o collegata sarà necessario considerare anche alcuni dati (o tutti) delle altre imprese.

¹² Ivi.

¹³ Secondo la disciplina civilistica italiana si è in presenza di un'influenza dominante nel caso di imprese controllate, si tratta invece di influenza notevole quando le imprese sono collegate (Art. 2359 c.c.).

1.2 CARATTERISTICHE ORGANIZZATIVE DI UNA PMI.

La maggior parte delle PMI sono accomunate da caratteristiche analoghe dal punto di vista strutturale. Quanto più un'impresa è di piccole dimensioni, tanto più assume un assetto **strutturale semplice**, in cui il livello di formalizzazione è tendenzialmente basso, i ruoli sono intercambiabili e risulta essere assente una qualsiasi dimensione verticale/orizzontale. Il coordinamento e la scelta del personale dipendente, la definizione degli indirizzi strategici dell'impresa (in termini di mercati, tecnologie usate e approvvigionamento risorse), nonché la gestione quotidiana delle attività operative (in termini di attribuzione di mansioni e responsabilità) è esercitato direttamente dall'imprenditore unico, o comunque dai membri della famiglia fondatrice dell'impresa¹⁴.

La forma semplice possiede alcune peculiarità che la rendono particolarmente adatta ad ambienti semplici e dinamici, tra queste:

- Elevata reattività ai cambiamenti esterni, dovuta principalmente alla rapidità dei processi decisionali in seguito all'accentramento del potere direzionale nelle figura dell'imprenditore;
- Maggiore vicinanza alla clientela, in quanto essendo assente ogni sorta di dimensione verticale/orizzontale, l'imprenditore (e tutto il personale dipendente) interagisce direttamente con la clientela.

Tra gli svantaggi¹⁵, invece:

- *Overhead* del vertice, che si trova a gestire una complessità sempre più variegata al crescere delle dimensioni aziendali;
- Insoddisfazione del personale, che ha poche possibilità di affermazione professionale e di avanzamento della carriera;
- Scarse competenze gestionali, scarso accesso a competenze elevate e a tecnologie sofisticate, date le piccole dimensioni¹⁶.

¹⁴ Daft R. L. (2013), *Organizzazione aziendale*, edizione italiana a cura di Boldizzoni D., Nacamulli R. C., 5 edizione, Apogeo Education-Maggioli Editore, Milano.

¹⁵ *Ibidem*.

Al crescere delle dimensioni aziendali, risulterà inevitabile lo sviluppo di una dimensione verticale, per alleggerire il vertice tramite la delega ad altri del coordinamento e controllo delle attività operative, e lo sviluppo di una dimensione orizzontale, poiché la crescente eterogeneità delle mansioni svolte impone una più elevata specializzazione (nonché formalizzazione) funzionale¹⁷. L'impresa dunque comincerà ad assumere dei connotati maggiormente tipici della struttura funzionale e divisionale.

1.3 LA GLOBALIZZAZIONE DELL'ECONOMIA.

Con il termine “globalizzazione” si fa generalmente allusione ad una serie di eventi che negli ultimi 30-40 anni hanno progressivamente mutato l'assetto geo-economico mondiale, portando alla creazione di un vero e proprio mercato internazionale di beni, servizi, capitali e fattori di produzione¹⁸. Questo è stato reso possibile sia dallo sviluppo delle nuove tecnologie della comunicazione e dell'informazione che hanno consentito l'immediatezza delle transazioni, sia dal progresso tecnologico nel settore dei trasporti, che ha permesso di trasferire merci a costi nettamente ridotti rispetto al passato¹⁹. In altri termini, la globalizzazione ha portato allo sviluppo di ciò che viene definito come un complesso di “reti di interdipendenza planetaria”²⁰, in cui ogni impresa si ritrova a competere in un mercato non più strettamente regionale (o al massimo nazionale), bensì in un vero e proprio contesto internazionale. Quindi, se da un lato, la globalizzazione dell'economia ha costituito per molte piccole e medie imprese la possibilità di vendere i propri beni e prestare i propri servizi anche oltre il territorio nazionale, dall'altro ha determinato l'inevitabile apertura ad una competizione molto più agguerrita e ad una vera e propria lotta per la sopravvivenza.

¹⁶ Casalino N., Ivanov S., Nenov T. (2014), *Innovation's governance and investment for enhancing competitiveness of manufacturing SMEs*, in “Law and Economics Yearly Review Journal”, Queen Mary University, London, UK, Vol. 3, no. 1, pp. 72-97.

¹⁷ La crescita può interpretarsi sia in termini economici di fatturato sia relativamente alle dimensioni operative, quali numero di dipendenti, rete commerciale ed area di influenza economica.

¹⁸ Di Taranto G. (2013), *La globalizzazione diacronica*, G. Giappichelli Editore, Torino.

¹⁹ De Simone E. (2006), *Storia economica: dalla rivoluzione industriale alla rivoluzione informatica*, Franco Angeli, Milano.

²⁰ Martinelli A. (2004), *La democrazia globale. Mercati, movimenti, governi*, Università Bocconi Editori, Milano.

1.4 L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DI UNA PMI. MODALITÀ DI ENTRATA NEL MERCATO ESTERO.

Un'impresa si dice internazionalizzata quando assume consapevolmente la gestione permanente di un'attività economica (commerciale e/o produttiva) in due o più Paesi²¹. Esistono diverse teorie che cercano di spiegare perché e come le piccole e medie imprese si internazionalizzano. Nel corso del tempo quelle che hanno ricevuto maggiore accreditamento dalla comunità economico-manageriale sono il modello "Uppsala" ed il modello "*born global*"²².

1.4.1 Il modello "Uppsala".

Il modello "Uppsala", anche noto come modello di internazionalizzazione a fasi, descrive il fenomeno dell'internazionalizzazione delle PMI come un processo multifase caratterizzato da un susseguirsi di decisioni incrementalì²³. L'impresa, dapprima operante nel solo contesto regionale e nazionale, si espande gradualmente al mercato estero più vicino in termini geografici, attraverso l'implementazione di una strategia di entrata a basso rischio ed impegno economico-finanziario, quali possono essere ad esempio l'importazione e l'esportazione diretta e indiretta. Successivamente, acquisendo una maggiore conoscenza ed esperienza del mercato straniero, il piccolo imprenditore incrementa il proprio *commitment* per espandersi ulteriormente, utilizzando anche modalità di entrata che richiedono un maggiore coinvolgimento di risorse finanziarie quali ad esempio l'investimento diretto estero (IDE). Il processo di apprendimento, definito in questo contesto come "*learning by internationalisation*"²⁴, risulta essere la chiave per il successo dell'impresa nel panorama internazionale.

²¹ Fontana F., Caroli M. (2013), *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill, Milano.

²² Harveston J., Kedia B.L., Davis P. (2000), Internationalization of born global and gradual globalizing firms: The impact of firm-specific advantage, in "20th annual Conference on Entrepreneurship", Boston.

²³ Johanson J., Vahlne J. E. (1977). The internationalization process of the firm: A model knowledge development and increasing foreign market commitments, in "Journal of International Business Studies", Vol. 8, No. 1, pp. 23-32.

²⁴ Fontana F., Caroli M. (2013), *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill, Milano.

1.4.2 Il modello “*born global*”.

Si tratta di una teoria di più recente sviluppo che affonda i suoi presupposti nella rapidità con cui un’impresa si internazionalizza²⁵. Le imprese *born global*, infatti, adottano un approccio internazionale fin dal momento della loro costituzione (o poco dopo), mostrando fin da subito un elevato *commitment* finanziario e strategico in tal senso²⁶. Risulta evidente l’importanza per questa tipologia di imprese dell’accesso alle tecnologie della comunicazione e dell’informazione, senza le quali risulterebbe addirittura impossibile la loro nascita.

1.4.3 Motivi dell’internazionalizzazione.

Le motivazioni che spingono l’impresa ad operare nel mercato internazionale possono essere molto eterogenee. Tuttavia, queste possono essere raggruppate in due principali categorie: fattori interni ed esterni.

I fattori interni, connessi allo sviluppo delle risorse interne dell’impresa, sono di due tipi²⁷:

- Sfruttamento del vantaggio competitivo detenuto nel mercato nazionale anche in nuove aree geografiche;
- Ricerca nel mercato estero di nuovi elementi di forza (es. benefici di natura transazionale, benefici finanziari e fiscali, utilizzo di leve concorrenziali).

Nello specifico, secondo il Paradigma Eclettico introdotto da Dunning²⁸, le spinte all’internazionalizzazione di natura transazionale sono di tre tipologie:

- Investimenti *market seeking*, per entrare in nuovi mercati che hanno (o avranno) elevati tassi di crescita;
- Investimenti *natural resource seeking*, finalizzati ad assicurare l’ottenimento di particolari fattori di produzione;

²⁵ Madsen T. K., Servais P. (1997), The Internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process?, in “International Business Review”, Vol. 6, no. 6, pp. 561-583.

²⁶ Knight G.A., Cavusgil S.T. (1996), The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory, in “International Marketing Review”, Vol. 8, pp.11-26.

²⁷ Fontana F., Caroli M. (2013), *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill, Milano.

²⁸ Dunning J.H. (1980), *Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests*, in “Journal of International Business Studies”, Vol. 11, no. 1, pp. 9-31.

- Investimenti *low cost seeking*, consistenti nella delocalizzazione delle attività della catena del valore in zone più favorevoli che permettano il raggiungimento di una *leadership* di costo²⁹.

Con riferimento ai benefici di natura fiscale, un'impresa che opera in più di un Paese ha la possibilità di sfruttare il meccanismo dei prezzi di trasferimento per ridurre il carico fiscale complessivo. Tramite questo meccanismo, infatti, si trasferiscono parti di reddito dalle sussidiarie operanti in Paesi con maggior carico fiscale a quelle dei Paesi in cui la tassazione risulta essere inferiore. Inoltre non bisogna sottovalutare i benefici derivanti dal fatto di essere contemporaneamente presenti in più mercati finanziari, che permette alle imprese di accedere con maggiore facilità (e a costi ridotti) alle fonti di finanziamento.

Infine, le possibilità di utilizzare leve concorrenziali includono:

- La riduzione del rischio di portafoglio, poiché un'impresa che opera in più mercati può coprire le eventuali perdite in un'area geografica con eventuali maggiori profitti in un'altra³⁰;
- La strategia di comunicazione, in riferimento al prestigio che l'impresa può ottenere dal solo fatto di operare in più Paesi, nonché dalla possibilità di aumentare la riconoscibilità e la notorietà del proprio *brand*;
- Effetto *made-in*, dovuto al fatto che per il consumatore è rilevante anche il luogo geografico dove il bene viene prodotto o assemblato. Ciò è in grado infatti di influenzare la percezione che il consumatore ha del bene che acquista e può dunque costituire la base su cui fondare una strategia di differenziazione (nei confronti dei prodotti della concorrenza).

I **fattori esterni**, invece, sono relativi all'adattamento o allo sfruttamento delle spinte ambientali provenienti dall'esterno³¹. Tra queste distinguiamo:

- L'internazionalizzazione dei mercati e della concorrenza e la saturazione del mercato locale, che spinge alla ricerca di nuova domanda;

²⁹ Fontana F., Caroli M. (2013), *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill, Milano.

³⁰ Hiller D., Grinblatt M., Titman S. (2012), *Financial markets and corporate strategy*, McGraw Hill, New York.

³¹ Fontana F., Caroli M. (2013), *Economia e gestione delle imprese*, Milano, McGraw-Hill.

- La diffusione delle nuove tecnologie nell'ambito dell'informazione e della comunicazione (es. Internet), nonché la riduzione dei costi di trasporto;
- L'effetto trascinamento (*band-wagon effect*), che si ha quando si imita un concorrente, internazionalizzandosi per timore di un peggioramento della propria posizione di mercato;
- La reazione ad un concorrente (*exchange of threats*), quando si entra nel mercato estero per comunicare ai concorrenti la propria intenzione a reagire aggressivamente qualora essi minaccino di entrare nel proprio mercato principale.

La conoscenza di queste dinamiche risulta essere di primo piano se si vuole comprendere fino in fondo i principali moventi del processo di internazionalizzazione.

1.4.4 Le fasi del processo di internazionalizzazione.

Il processo di internazionalizzazione si articola in quattro principali fasi: entrata nel mercato estero, assestamento della propria presenza in esso, sviluppo di una posizione competitiva, razionalizzazione della posizione internazionale.

La prima fase risulta di grande importanza per il successo dell'impresa perché è proprio in questo momento che si definiscono alcune variabili fondamentali quali la scelta dell'area geografica, la definizione degli obiettivi strategici e operativi, e la modalità di entrata.

1.4.5 Le modalità di entrata nel mercato estero.

Le PMI hanno a disposizione sei principali modalità per operare in un mercato estero. Queste sono: *export*, *import*, *franchising*, *licensing*, *joint venture* ed investimento diretto estero.

1.4.5.1 Import & export.

Esportazione e importazione risultano essere la modalità di internazionalizzazione più ampiamente utilizzate dalle piccole e medie imprese³². Si parla di *export* (*import*) quando un'impresa vende (acquista) beni e servizi in (da) un altro Stato. Ciò può avvenire sia in modo diretto che indiretto. Indirettamente, un'impresa può esportare in un altro paese per mezzo di intermediari internazionali (società commerciali o consorzi).

³² European Commission (2010), *Internationalization of European SMEs*, Directorate-General for Enterprise and Industry.

A seguire sono riportati i vantaggi e gli svantaggi di adottare l'esportazione quale modalità per entrare in un mercato estero³³.

Vantaggi	Svantaggi
<ul style="list-style-type: none"> • Si evitano i costi di stabilire le <i>operations</i>³⁴ in un Paese estero • Economie di scala e curve di esperienza³⁵ dovute alla concentrazione della produzione in un solo luogo 	<ul style="list-style-type: none"> • Impossibilità di <i>location economies</i>³⁶ • Elevati costi di trasporto • Possibili barriere doganali • Costi di delega, dovuti al pagamento ed il coordinamento della vasta rete di rappresentanti locali esteri

1.4.5.2 Licensing & franchising.

Il **contratto di licenza** è un accordo tramite il quale una parte (il *licensor*) concede il diritto di sfruttamento economico di una proprietà intangibile ad un'altra (il *licensee*) per un periodo di tempo, e questi in cambio si impegna a corrispondere una somma pattuita, la *royalty*, il cui ammontare è in percentuale dei ricavi di vendita. Le proprietà intangibili possono includere patenti, invenzioni, processi, copyright e trademark. Di seguito sono riportati i vantaggi e gli svantaggi relativamente all'entrata in un mercato estero per mezzo di un contratto di licenza.

³³ Hill C. W. L. (2014), *International Business: Competing in the Global Marketplace*, McGraw-Hill Higher Education, Global Edition.

³⁴ Con il termine *operations* vengono indicate tutte quelle attività di impresa necessarie alla trasformazione dell'*input* in *output*. Cfr. Fontana F., Caroli M. (2013), *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill, Milano.

³⁵ Si hanno economie di scala quando il costo medio di produzione diminuisce all'aumentare della quantità prodotta. Si parla invece di "curva di apprendimento" o "di esperienza", quando il costo medio unitario diminuisce con il protrarsi delle attività a seguito dell'accumulo di esperienza e competenza tecnica. Cfr. Daft R. L. (2013), *Organizzazione aziendale*, edizione italiana a cura di Boldizzoni D., Nacamulli R. C., 5 edizione, Apogeo Education-Maggioli Editore, Milano.

³⁶ L'impresa realizza *location economies* quando stabilisce le proprie attività in località a basso costo. In particolare nel luogo dove vengono minimizzati sia i costi di approvvigionamento, associati al trasporto dei fattori produttivi all'interno dell'impresa, sia quelli di distribuzione, relativi alla vendita dei propri beni e servizi ai consumatori.

Vantaggi	Svantaggi
<ul style="list-style-type: none"> • Il <i>licensee</i> sopporta i costi ed i rischi di condurre il <i>business</i> associati ad operare nel mercato estero • Utile quando il <i>licensor</i> ha una proprietà intangibile che non può/vuole sviluppare • Utile quando altre modalità di entrata nel mercato estero sono rese difficili da barriere agli investimenti o da instabilità politica 	<ul style="list-style-type: none"> • Rischio di perdere il vantaggio competitivo qualora la sua fonte sia la risorsa oggetto di licenza³⁷ • Il <i>licensor</i> non ha il controllo su produzione e marketing necessario a realizzare curve di apprendimento e <i>location economies</i> • Impossibilità di attacchi competitivi³⁸

Il **contratto di franchising** è molto simile a quello di licenza, sebbene il franchising rappresenti un impegno a più lungo termine. Tramite un accordo di questo tipo, un soggetto (il *franchisor*) non solo vende il diritto di sfruttamento e utilizzo di una proprietà intangibile ad un altro soggetto (il *franchisee*), ma richiede che quest'ultimo si conformi ad un codice di condotta su come condurre il *business*. Il *franchisor* si impegna inoltre ad offrire supporto al *franchisee* su base continuativa. Come per il *licensing*, il pagamento assume generalmente la forma di una *royalty*. L'accordo di licenza è sottoscritto principalmente dalle imprese manifatturiere, quello di franchising invece dalle imprese che operano nel settore dei servizi³⁹.

³⁷ Un modo per ridurre tale rischio si ottiene stipulando un accordo di *cross-licensing*, tramite il quale l'impresa offre la possibilità di sfruttare un suo bene intangibile ad un'impresa straniera, e quest'ultima, oltre a corrispondere il pagamento periodico una *royalty*, dà in licenza anche un suo prezioso *know-how*. Questo accordo "incrociato" offre la garanzia che qualora una delle parti violi quanto espresso nel contratto di licenza, ad esempio qualora il *licensee* utilizzasse la proprietà intangibile per competere direttamente con il *licensor*, l'altra parte sia autorizzata a fare lo stesso.

³⁸ Si parla di "attacco competitivo" quando un'impresa utilizza i profitti guadagnati in un Paese per finanziare una strategia maggiormente competitiva in un'altra area geografica, ad esempio tramite una strategia di prezzo predatorio.

³⁹ Hill C. W. L. (2014), *International Business: Competing in the Global Marketplace*, McGraw-Hill Education, New York.

Vantaggi	Svantaggi
<ul style="list-style-type: none"> • Il <i>franchisee</i> sopporta i costi ed i rischi relativi al <i>business</i> • Rapidità con cui si riesce a costruire una propria presenza globale 	<ul style="list-style-type: none"> • Impossibilità di attacchi competitivi • Elevati costi di controllo dei <i>franchisee</i> internazionali⁴⁰

1.4.5.3 Joint venture.

Una joint venture implica la costituzione di un'impresa che sia posseduta da due o più imprese indipendenti (*co-venturer*). Creare una joint venture con un'impresa straniera è da sempre stata una modalità ampiamente utilizzata per entrare in un mercato estero⁴¹, soprattutto perché riduce notevolmente il rischio di business.

Vantaggi	Svantaggi
<ul style="list-style-type: none"> • Accesso alla conoscenza del partner estero (lingua, cultura, sistema politico) • Condivisione dei costi e dei rischi di avviare l'attività • Politicamente vantaggioso⁴² 	<ul style="list-style-type: none"> • Impossibilità di realizzare <i>location economies</i> e curve di apprendimento • Perdita del controllo sulle proprie competenze chiave • Problemi di coordinamento tra <i>co-venturer</i> stranieri

1.4.5.4 Investimento diretto estero.

L'investimento diretto estero (IDE) avviene quando un'impresa investe direttamente in strutture finalizzate a produrre e/o commercializzare un prodotto in un Paese straniero.

⁴⁰ Questo risulta particolarmente importante perché un problema in una sola filiale estera, ad esempio relativamente alla bassa qualità dei beni e servizi offerti, può facilmente determinare un rapido declino della reputazione dell'impresa in tutti i Paesi in cui essa opera.

⁴¹ Hill C. W. L. (2014), *International Business: Competing in the Global Marketplace*, McGraw-Hill Education, New York.

⁴² Si riduce il rischio di essere soggetti ad eventuali nazionalizzazioni o altre forme di interferenza da parte del governo straniero. Cfr. Bradley D. G. (1977), *Managing Against Expropriation*, in "Harvard Business Review", July-August, pp. 78-90.

Un'impresa che ricorre a questa modalità viene propriamente definita "multinazionale". Un investimento diretto estero può prevedere o la creazione di una sussidiaria completamente posseduta oppure la fusione⁴³ (o l'acquisizione⁴⁴) tra due imprese straniere già esistenti. Nel primo caso l'impresa possiede il 100% delle azioni della sussidiaria, nel secondo caso invece si dovrà distinguere tra azionariato di minoranza (10-49%) e di maggioranza (50-99%). Più nello specifico si parlerà di investimento *greenfield* quando l'impresa è creata *ex novo* sul territorio straniero oppure di investimento *brownfield* qualora si utilizzassero strutture già prontamente operative⁴⁵.

Di seguito sono riportati i pro e i contro di una sussidiaria interamente posseduta.

Vantaggi	Svantaggi
<ul style="list-style-type: none"> • Maggiore protezione delle proprie competenze "core" fonte del vantaggio competitivo • Stretto controllo delle <i>operations</i> nei diversi Paesi • Possibilità di realizzare <i>location economies</i> • Possibilità di realizzare curve di apprendimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Alti rischi associati al condurre un <i>business</i> in una nuova cultura • Necessità di maggiori investimenti (costi più elevati). • Alti costi di coordinamento delle proprie filiali estere

1.4.6 Barriere interne ed esterne all'internazionalizzazione.

In molti casi può accadere che le transazioni con altri Paesi non avvengano a seguito dell'incapacità delle PMI di superare alcuni ostacoli associati all'internazionalizzazione. Una piccola o media impresa potrebbe per esempio essere esclusa dal commercio

⁴³ Tramite la fusione le società cessano di esistere e fanno confluire i propri patrimoni in un'unica società di nuova costituzione.

⁴⁴ Tramite l'acquisizione, o fusione per incorporazione, una società definita incorporante, mantenendo la propria personalità giuridica, annette a sé un'altra società che invece cessa di esistere.

⁴⁵ Brouthers K. D., Brouthers L. E. (2000), *Acquisition or Greenfield start-up? Institutional, cultural and transaction cost influences*, in "Strategic Management Journal", Vol. 21, no. 1, pp. 89-97.

internazionale per la mancanza di risorse umane o finanziarie, o perché risulta essere troppo vulnerabile nei confronti dei cambiamenti nell'ambiente esterno durante il processo di internazionalizzazione⁴⁶. Per questi motivi un'impresa che decide di entrare in un mercato diverso da quello nazionale deve essere consapevole delle variabili che potrebbero ostacolare le proprie attività. Molti piccoli imprenditori, i quali generalmente mancano di un *background* di studi manageriali, tendono a sottovalutare alcune barriere e a sopravvalutarne altre⁴⁷. Questo è dovuto sia alla mancanza di conoscenza del mercato estero sia a giudizi estremamente soggettivi che non trovano alcun riscontro effettivo nella realtà. Ne deriva che, le barriere che il piccolo imprenditore si trova a fronteggiare spesso siano più (o meno) alte di quelle percepite *a priori*⁴⁸. Per rendere maggiore chiarezza sulla tematica si suole distinguere tra barriere interne ed esterne.

Le barriere interne sono quelle relative alle caratteristiche intrinseche dell'impresa⁴⁹, quali ad esempio la mancanza di competenze o le specifiche dei suoi prodotti offerti. Nella Figura 3 sono mostrate, su una scala da 1 "assolutamente non importante" a 5 "molto importante", le principali barriere percepite da imprese europee (su un campione di N=9480) di micro, piccola e media dimensione.

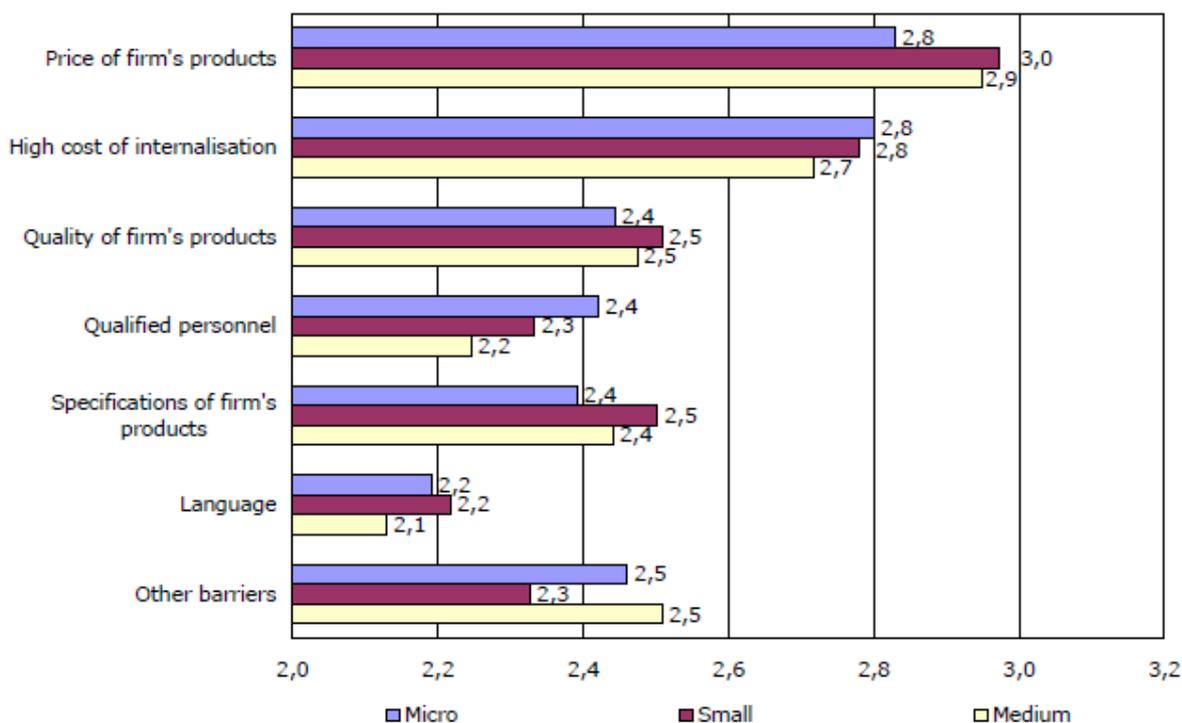
⁴⁶ Jarillo J. C. (1989), *Entrepreneurship and growth: the strategic use of external resources*, in "Journal of Business Venturing", Vol. 4, no. 2, pp. 133-147.

⁴⁷ European Commission (2010), *Internationalization of European SMEs*, Directorate-General for Enterprise and Industry.

⁴⁸ Gli studi portati avanti da Barber e Odean nell'ambito della psicologia economica rivelano che manager e investitori tendono a sopravvalutare le proprie capacità e a sottovalutare le situazioni di rischio associate ad un progetto di investimento. Cfr. Odean B. M., Odean T. (2001), *Boys will be boys: gender, overconfidence and common stock of investment*, in "The Quarterly Journal of Economics".

⁴⁹ *Ivi.*

Figura 3: Le principali barriere interne all'internazionalizzazione delle PMI europee.



Source: Survey 2009, Internationalisation of European SMEs EIM/GDCC (N=9480).

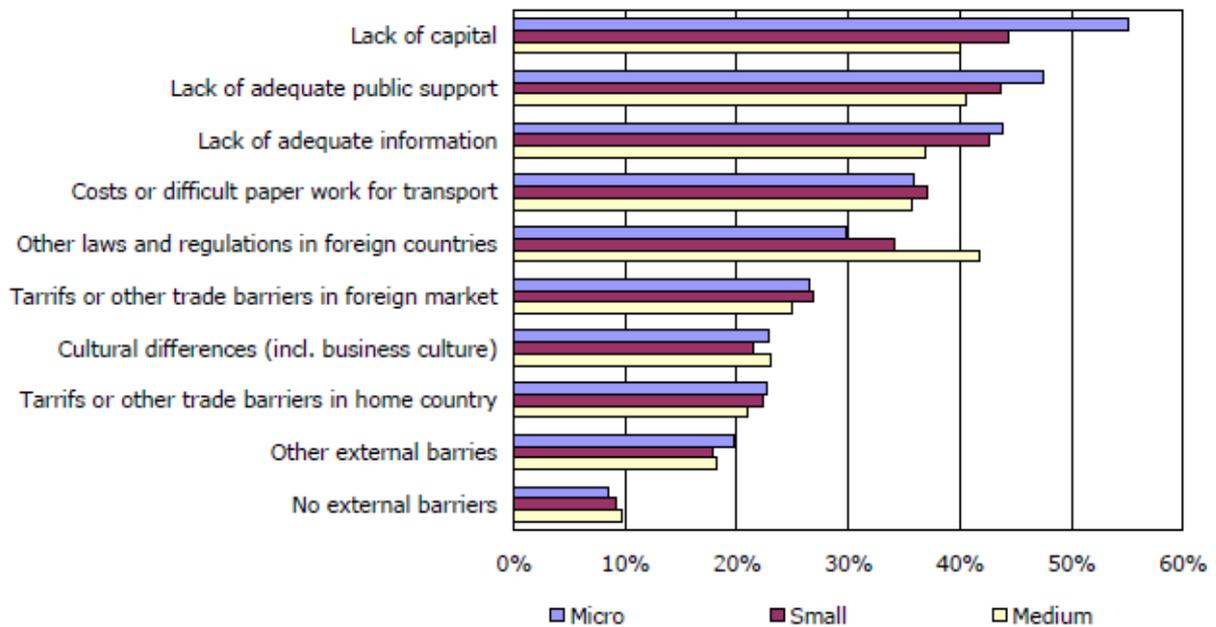
La barriera maggiormente percepita dalle PMI risulta essere il prezzo dei prodotti e servizi offerti, correlati sia al livello di efficienza dell'impresa sia al differenziale tra il livello generale dei prezzi (IPC) domestico e quello degli altri Paesi. In secondo luogo vi sono gli alti costi di internazionalizzazione, relativamente all'indisponibilità delle informazioni riguardanti il mercato estero. Da non sottovalutare, infine, la mancanza di personale qualificato e le differenze linguistiche, particolarmente sentite in un Paese come l'Italia dove addirittura il 75% dei neolaureati che cercano lavoro ha una conoscenza insufficiente dell'inglese, il 15% ha una conoscenza discreta, meno del 10% possiede buone competenze linguistiche e appena l'1% può vantare un livello ottimo⁵⁰.

Le barriere esterne sono quelle associate all'ambiente esterno sia sul mercato unico sia sul mercato non-EU-EEA, quali ad esempio la mancanza di capitali o di supporto pubblico. Nella Figura 4 sono riportate le principali barriere esterne con l'indicazione della

⁵⁰ Curiat A. (2008), *Gli italiani e l'inglese: meglio non chiedere al candidato "Do you speak english?"*, Il Sole 24 Ore, data: 14/07/2008. Disponibile al seguente link: <http://job24.ilsole24ore.com/news/Articoli/2008/luglio/inglese-apre-14072008.php>

percentuale di PMI sul mercato EU-EEA che le ritengono importanti (campione di N=9480 imprese).

Figura 4: Le principali barriere esterne all'internazionalizzazione delle PMI europee.



Source: Survey 2009, Internationalisation of European SMEs EIM/GDCC (N=9480).

Tra le barriere maggiormente percepite si elencano *in primis* la mancanza di capitale (importante per il 60% delle PMI prese in esame), di adeguato supporto pubblico nonché della consapevolezza dell'esistenza di un supporto pubblico ove presente (v. avanti, cap. 2, par. 2.2.1). Molto importanti risultano inoltre essere le problematiche relative al costo di trasporto e alla eccessiva complessità delle pratiche burocratiche necessarie. Da non sottovalutare inoltre i dazi doganali (domestici e del Paese estero) e le differenze culturali tra imprese originarie di Paesi diversi.

2.1 L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PMI EUROPEE.

Oltre il 40% delle piccole e medie imprese europee sono coinvolte in qualche forma di rapporto internazionale⁵¹. La maggior parte delle imprese inizia il proprio processo di internazionalizzazione tramite la modalità dell'importazione soprattutto per ricercare fonti di approvvigionamento di *input* a basso costo⁵². Viene proposta nei seguenti paragrafi una panoramica del livello di internazionalizzazione delle PMI europee per modalità di entrata per dimensione, per settore e per Paese.

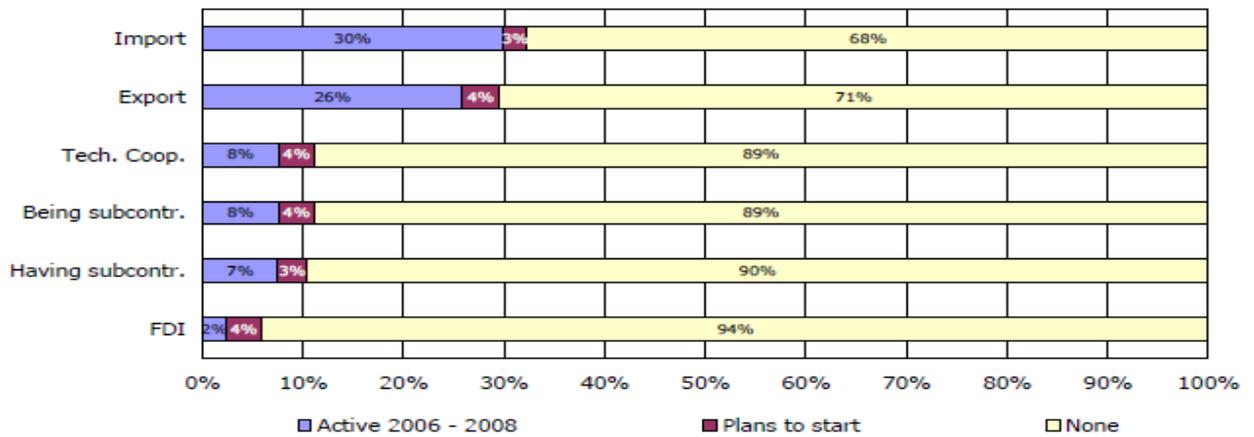
2.1.1 Principali modalità di entrata nel mercato estero scelte dalle PMI europee.

Le piccole e medie imprese hanno a disposizione diverse modalità per entrare in un mercato estero (v. cap. 1, par. 1.4.5). È importante ora capire quale tra le diverse modalità risulta essere la maggiormente utilizzata tra importazione ed esportazione, investimento diretto estero, cooperazione tecnologica con un'impresa all'estero (*joint venture*), oppure se risulta conveniente avere diversi subappaltatori stranieri o essere subappaltatore di un'impresa straniera (*franchising* e *licensing*). Tra il 2006 ed il 2008, tra le imprese europee già attive sul mercato europeo, circa il 30% sono coinvolte nell'importazione e/o nell'esportazione, ma solo meno del 10% per le altre modalità (v. Figura 5). Inoltre, solo il 3-4% dei piccoli imprenditori intervistati hanno dichiarato di avere concrete intenzioni di adottare una tra le modalità di internazionalizzazione. Le percentuali di imprese che non hanno attualmente alcuna attività con l'estero e non hanno alcuna intenzione concreta di implementarla nel futuro prossimo, sono risultate ancora più elevate, variando tra il 68 % per la modalità di importazione ed il 94% per l'investimento diretto estero.

⁵¹ European Commission (2010), *Internationalization of European SMEs*, Directorate-General for Enterprise and Industry.

⁵² *Ivi.*

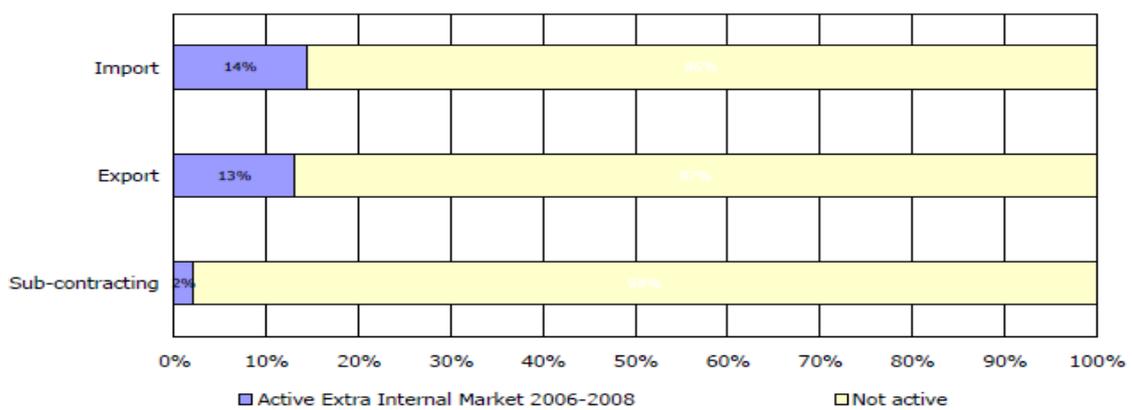
Figura 5: Percentuale di PMI europee già attive sul mercato unico, che pianificano concretamente di esserlo, o che non ne hanno alcuna intenzione. Campione di N=9480 PMI, per diverse modalità di internazionalizzazione.



Source: Survey 2009, Internationalisation of European SMEs EIM/GDCC (N=9480).

Le percentuali risultano essere ancora più basse se si prendono in considerazione le imprese che attualmente sono attive fuori dal mercato europeo (v. Figura 6). Vengono prese in considerazione solamente le modalità di *import*, *export* e *sub-contracting* che hanno presentato delle percentuali maggiori rispetto alle altre modalità.

Figura 6: Percentuale di PMI europee coinvolte nel mercato non-EU.

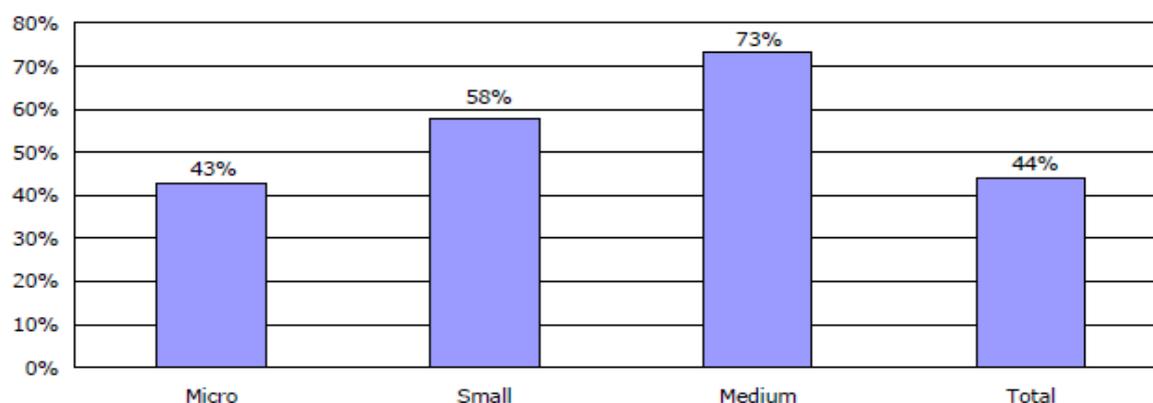


Source: Survey 2009, Internationalisation of European SMEs EIM/GDCC (N=9480).

2.1.2 Internazionalizzazione per dimensione dell'impresa.

La percentuale di imprese che sono attive sul mercato internazionale è risultato essere inoltre collegato alle sue dimensioni⁵³.

Figura 7: Percentuale di PMI internazionalizzate (*) tra il 2006-2008 per dimensioni.



Note (): Internationalised SMEs are defined as SMEs either exporting, importing, investing abroad, cooperating internationally, or active in international subcontracting.*

Source: Survey 2009, Internationalisation of European SMEs EIM/GDCC (N=9480).

Infatti, in Figura 7 al crescere delle dimensioni dell'impresa aumenta anche la sua possibilità di operare in un mercato estero. Nello specifico la ricerca ha evidenziato che esiste una relazione tra dimensioni e modalità di internazionalizzazione. Infatti, per le imprese di medie dimensioni risulta essere molto più facile intraprendere un investimento diretto all'estero (16%) rispetto alle microimprese (2%), mentre la differenza (relativa) tra la percentuale di micro e di medie imprese che è coinvolta nell'*import/export* risulta essere inferiore, risultando del 24% per le prime ed il 53% per le seconde⁵⁴.

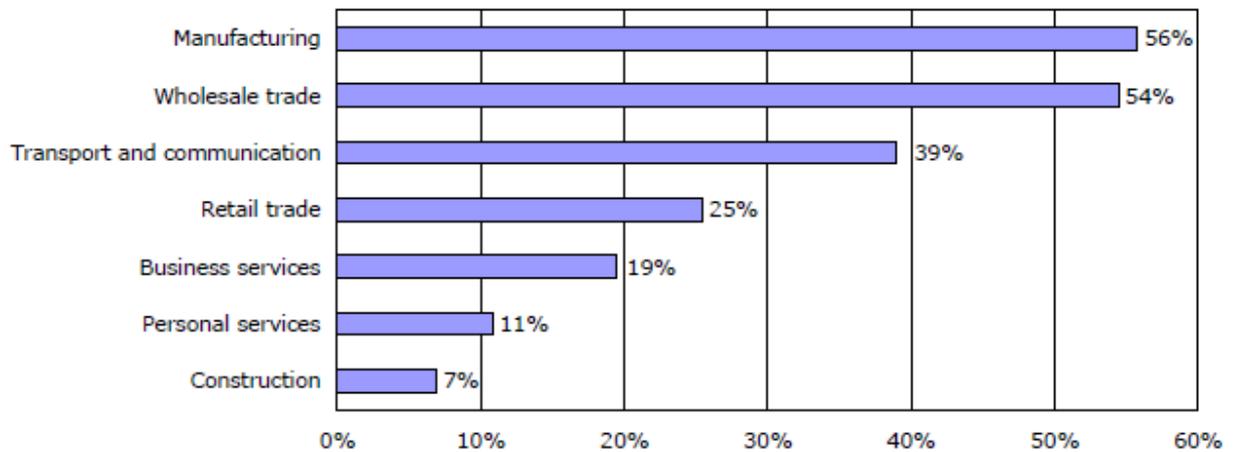
2.1.3 Internazionalizzazione per settore.

È necessario a questo punto analizzare qual è il *business* in cui le PMI europee internazionalizzate sono coinvolte, delineando così una panoramica dell'internazionalizzazione per settore. Come è reso evidente nella Figura 8, il settore manifatturiero ed il commercio all'ingrosso possiedono livelli molto alti di esportazione (per entrambi oltre il 50%). Risultano invece essere più bassi per il settore dei servizi e delle costruzioni.

⁵³ Per dimensioni si intendono quelle proposte dalla Commissione Europea nel 2005 (v. cap.1, par. 1.1).

⁵⁴ European Commission (2010), *Internationalization of European SMEs*, Directorate-General for Enterprise and Industry.

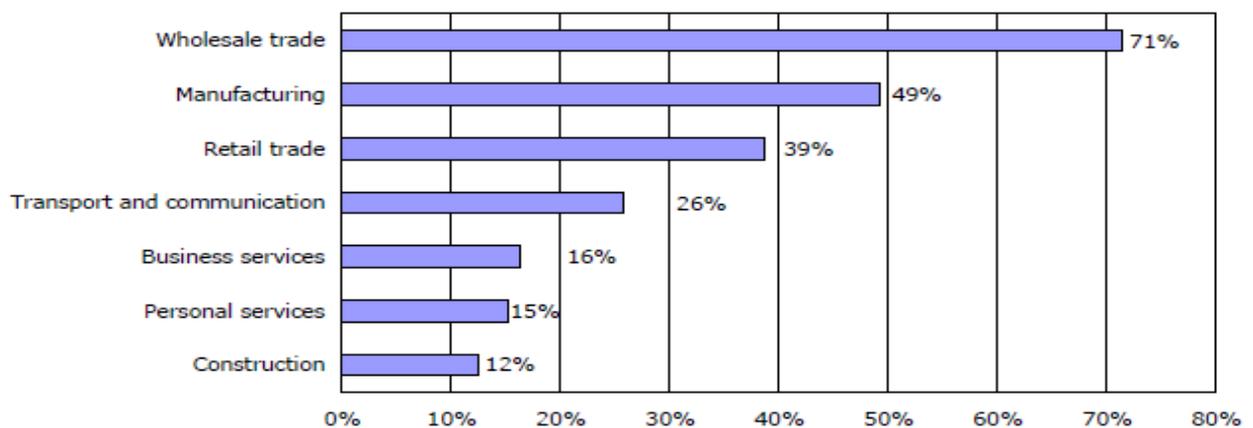
Figura 8: Percentuale di PMI che hanno esportato nel 2006-2008, per settore.



Source: Survey 2009, Internationalisation of European SMEs EIM/GDCC (N=9480).

Per l'importazione la situazione è pressoché analoga, con la vendita all'ingrosso ed il settore manifatturiero che si attestano ai primi posti, rispettivamente con il 71% ed il 49% e percentuali più basse per il settore delle costruzioni e dei servizi alle imprese e alle persone (v. Figura 9).

Figura 9: Percentuale di PMI che hanno importato nel 2006-2008, per settore.



Source: Survey 2009, Internationalisation of European SMEs EIM/GDCC (N=9480).

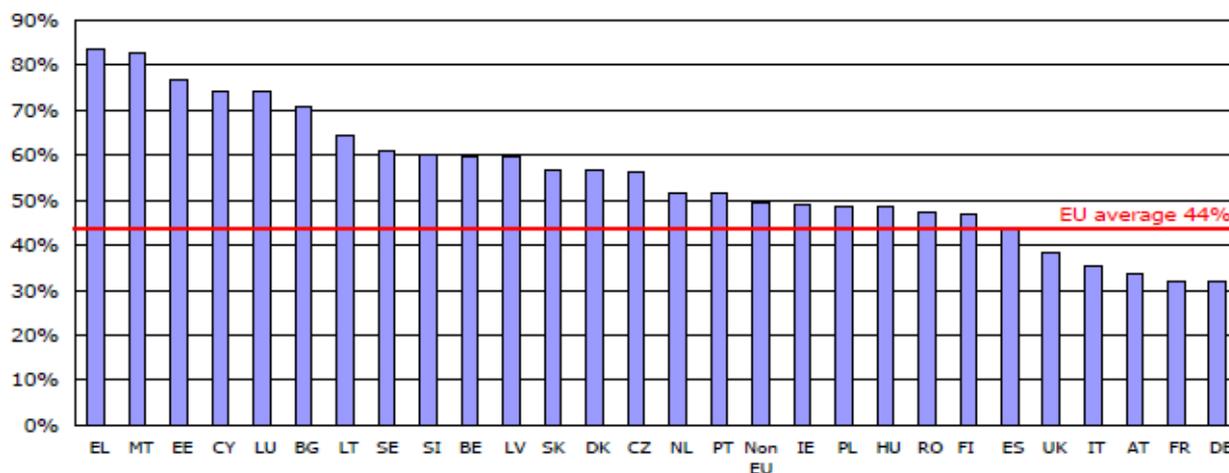
Per quanto riguarda invece l'investimento diretto estero e la cooperazione tecnologica (*joint venture*) il settore con il maggior numero di imprese è stato quello dei servizi alle imprese.

Per i contratti di *licensing* e franchising invece i settori predominanti sono stati quelli dei trasporti e delle comunicazioni⁵⁵.

2.1.4 Internazionalizzazione per Paese.

Esiste una correlazione negativa tra la dimensione della popolazione del Paese in cui le PMI risiedono ed il livello di internazionalizzazione. La Figura 10 mostra la percentuale di piccole e medie imprese che hanno dichiarato di essere attive sul mercato internazionale tramite almeno una modalità (esportazione, importazione, EDI, JV, franchising o *licensing*). Ai primi posti vi sono Paesi molto piccoli con indici demografici molto bassi, in relazione ad altri Paesi europei: Grecia, Malta, Estonia, Cipro, Lussemburgo⁵⁶. Paesi invece quali Germania, Francia, Austria, Italia, Regno Unito e Spagna mostrano livelli di internazionalizzazione sotto la media. Nella Figura 10, i Paesi dell'Unione Europea sono indicati con il codice ISO⁵⁷.

Figura 10: Percentuale di PMI internazionalizzate tra il 2006 ed il 2008, per Paese.



Source: Survey 2009, Internationalisation of European SMEs EIM/GDCC (N=9480).

Considerando come esempio la modalità dell'esportazione, Paesi molto piccoli, quali la Danimarca, la Slovenia, e l'Estonia, possiedono percentuali sopra la media (del 25%) di piccole o medie imprese che esportano (v. Figura 11). Paesi tendenzialmente più popolati

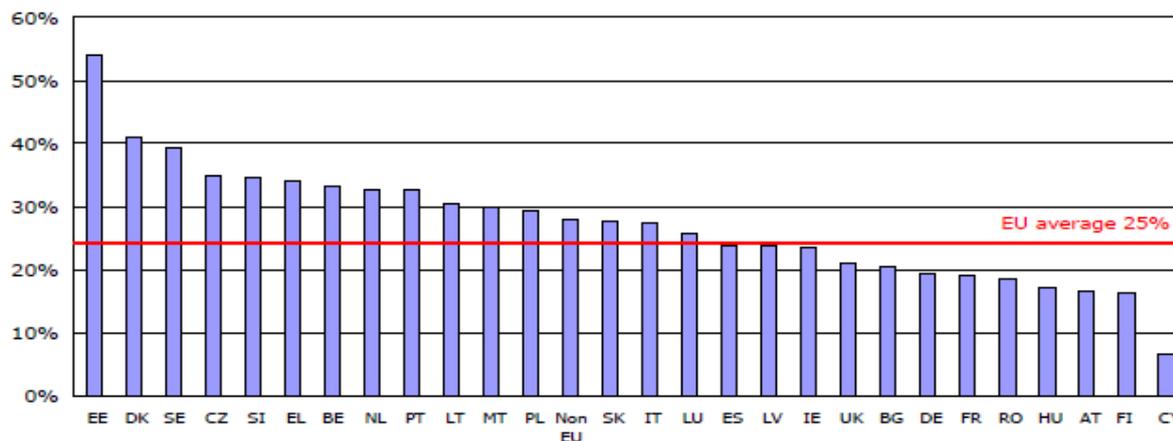
⁵⁵ *Ivi.*

⁵⁶ *Ivi.*

⁵⁷ Informazioni disponibili al link: http://www.iso.org/iso/english_country_names_and_code_elements.

come Francia, Regno Unito e Germania, invece, presentano percentuali di esportatori sotto la media.

Figura 11: Percentuale di PMI che hanno esportato direttamente tra il 2006 ed il 2008, per Paese.



Source: Survey 2009, Internationalisation of European SMEs EIM/GDCC (N=9480).

2.2 POLITICHE EUROPEE A SUPPORTO DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PMI.

La promozione delle esportazioni è stata al centro della politica del governo europeo per lunghi anni⁵⁸: la prima Export Promotion Agency (EPA) fu fondata in Finlandia nel 1919 ed anche molti altri Paesi europei vi hanno da sempre destinato ingenti quantità di risorse. Tradizionalmente dunque il 70% delle politiche pubbliche a supporto all'internazionalizzazione promuovevano proprio l'esportazione. È stato stimato infatti che per ogni investimento pubblico di supporto alle PMI pari ad 1€ si ottenga un ritorno di 40€ in termini di incremento delle esportazioni⁵⁹. Le motivazioni per cui le istituzioni europee offrono il loro aiuto a micro, piccole e medie imprese risiede nel fatto che queste costituiscono il motore della crescita economica, dell'occupazione e dell'innovazione (cfr. cap. 1, par.1.1). Internazionalizzandosi le PMI diventano maggiormente competitive perché si confrontano con realtà molto più variegata rispetto a quelle che si incontrano entro i confini nazionali (per es. in termini di accesso a nuove fonti di approvvigionamento o a nuove tecnologie). Dunque il supporto pubblico si è rivelato estremamente funzionale al

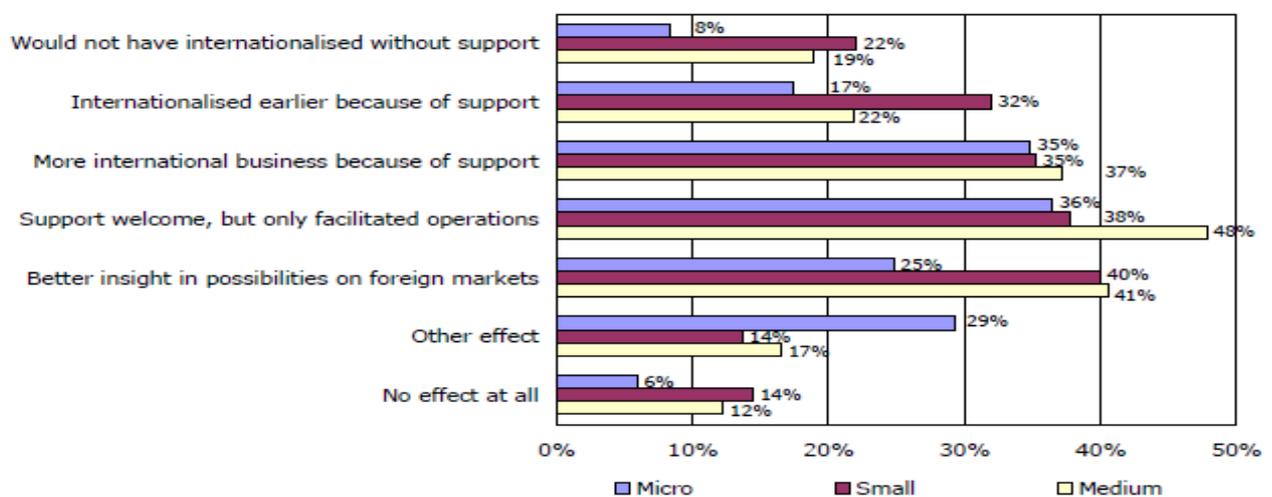
⁵⁸ Si pensi anche quanto le esportazioni siano state alla base delle politiche mercantiliste del 1500 (cfr. cap.2 "i sistemi economici": Di Taranto G. (2013), *La globalizzazione diacronica*, G. Giappichelli Editore, Torino).

⁵⁹ European Commission (2007), *Supporting the internationalization of SMEs: Final report of the Expert Group*, Directorate-General for Enterprise and Industry.

processo di internazionalizzazione, tanto che molte PMI hanno dichiarato che non sarebbero mai riuscite ad espandersi all'estero senza l'adeguato supporto pubblico⁶⁰.

In Figura 12, si può verificare che il 22% delle piccole imprese con attività in più di un Paese, non sarebbero riuscite ad internazionalizzarsi senza il sostegno delle istituzioni pubbliche. Percentuali più elevate di PMI sostengono inoltre di essersi internazionalizzate prima e di essere state molto facilitate proprio grazie alle politiche governative.

Figura 12: Effetto delle politiche europee a supporto del processo di internazionalizzazione delle micro, piccole e medie imprese.



Source: Survey 2009, Internationalisation of European SMEs EIM/GDCC (N=9480).

Tuttavia le percentuali in Figura 12 testimoniano anche il basso livello di efficacia delle politiche nel coinvolgere le micro, piccole e medie imprese, che restano spesso ignare dell'esistenza di una qualche forma di aiuto da parte delle istituzioni. Di qui la necessità in capo ai governi di massimizzare l'efficacia dei fondi pubblici destinati al sostegno dell'internazionalizzazione delle PMI.

2.2.1 L'efficacia delle politiche europee a supporto dell'internazionalizzazione delle PMI. Lo "Small Business Act".

Una politica a supporto dell'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese per definirsi "di successo" dovrebbe prendere in considerazione che:

⁶⁰ Lambrecht, J., Pirnay, F. (2005), *An evaluation of public support measures for private external consultancies to SMEs in the Walloon region of Belgium*, in "Entrepreneurship and Regional Development", Vol. 17, no. 2, pp. 89-108.

- Una delle principali motivazione per cui le imprese non usufruiscono del supporto pubblico è “banalmente” il fatto di non esserne conoscenza. Si richiedono dunque una maggiore diffusione delle informazioni, rendendole anche maggiormente accessibili al pubblico tramite la loro semplificazione;
- Le motivazioni che inducono ad estendere il proprio ambito di operatività all'estero e le varie tipologie di ostacoli che impediscono o rallentano il processo di internazionalizzazione (v. anche cap.1, par 1.4.3 e par. 1.4.6);
- Quali sono gli interessi in gioco e quali sono le più efficaci modalità per la mediazione dei principali *stakeholders* (Governi, Agenzie di Supporto e PMI);
- L'impegno deve concentrarsi nell'assicurare al maggior numero di imprese la possibilità di internazionalizzarsi;
- Il supporto deve adeguarsi al variare delle dimensioni dell'impresa, delle risorse umane e finanziarie da questa possedute, del Paese e del settore in cui l'impresa ha sede⁶¹.

A tal proposito, nel giugno 2008 la Commissione Europea è intervenuta con una legge *ad hoc* per le piccole e medie imprese, realizzando lo “Small Business Act” un insieme di idee e proposte molto simili a quello realizzato nel 1953 dagli Stati Uniti⁶². Questo documento focalizza la sua attenzione su due aspetti:

- Semplificare le procedure burocratiche ed aiutare le PMI nell'innovazione e nella crescita in un contesto economico favorevole⁶³. Ciò include sia politiche atte a rendere più agevole l'eventualità di usufruire di sostegno pubblico per la formazione professionale, la ricerca e la protezione ambientale, sia uno statuto di società privata (SPE) che semplifichi i *business* transfrontalieri delle PMI, sia una nuova proposta in materia di IVA e di servizi di pagamento, che assicurino che le imprese siano pagate entro il previsto termine di trenta giorni;

⁶¹ European Commission (2007), *Supporting the internationalization of SMEs: Final report of the Expert Group*, Directorate-General for Enterprise and Industry.

⁶² Casalino N. (2012), *Piccole e medie imprese e risorse umane nell'era della globalizzazione. Come valorizzarle attraverso la gestione della conoscenza e del capitale esperienziale*, CEDAM.

⁶³ Dichiarazione del Presidente della Commissione Europea Josè Manuel Barroso (cfr. *Ibidem*).

- Stabilire dieci principi da dover essere recepiti e adottati dai governi dei singoli Stati Membri⁶⁴.

2.2.2 Le diverse tipologie di supporto.

Numerosi sono i programmi⁶⁵ che offrono il giusto supporto alle piccole e medie imprese che ambiscono ad operare in un contesto internazionale.

2.2.2.1 Supporto personalizzato.

Il supporto personalizzato consiste in un'analisi individuale dell'impresa che porti alla luce tutte le aree dove essa necessita di supporto pubblico, partendo dalla computazione di quelle che sono le risorse e le competenze già disponibili all'impresa. Questi programmi generalmente sono strutturati in diversi *step*: si inizia infatti da uno *screening* necessario a verificare la prontezza dell'impresa ad intraprendere un processo di internazionalizzazione e successivamente si apre la fase della consulenza specifica necessaria a far acquisire al management tutte le competenze richieste per operare oltre i confini nazionali; seguono poi una serie di proposte finalizzate a fornire all'impresa le basi per intraprendere il proprio

⁶⁴ Il ministero dello Sviluppo Economico riporta i dieci principi al seguente link: <http://www.sviluppoeconomico.gov.it/index.php/it/impresa/piccole-e-medie-imprese/small-business-act>.

Essi sono: 1) dar vita a un contesto in cui imprenditori e imprese familiari possano prosperare e che sia gratificante per lo spirito imprenditoriale; 2) far sì che imprenditori onesti, che abbiano sperimentato l'insolvenza, ottengano rapidamente una seconda possibilità; 3) formulare regole conformi al principio "Pensare anzitutto in piccolo"; 4) rendere le pubbliche amministrazioni permeabili alle esigenze delle PMI; 5) adeguare l'intervento pubblico alle esigenze delle PMI: facilitare la partecipazione delle PMI agli appalti pubblici e usare meglio le possibilità degli aiuti di Stato per le PMI; 6) agevolare l'accesso delle PMI al credito e sviluppare un contesto giuridico ed economico che favorisca la puntualità dei pagamenti nelle transazioni commerciali; 7) aiutare le PMI a beneficiare delle opportunità offerte dal mercato unico; 8) promuovere l'aggiornamento delle competenze nelle PMI e ogni forma di innovazione; 9) permettere alle PMI di trasformare le sfide ambientali in opportunità; 10) incoraggiare e sostenere le PMI perché beneficino della crescita dei mercati.

⁶⁵ Si intende un insieme di attività nazionali o comunitarie che danno implementazione alle politiche europee.

percorso internazionale, quali informazioni sui mercati esteri, informazioni riguardanti i finanziamenti disponibili e networks⁶⁶.

Questi programmi hanno dimostrato di essere particolarmente efficaci perché hanno permesso ai nuovi piccoli imprenditori internazionali di mettere a fuoco i principali punti di debolezza e di forza della propria impresa. Un esempio a tal proposito è costituito dal programma svedese “*Move or Stay & Improve*” finalizzato a fornire una dettagliata conoscenza delle principali variabili (costo del lavoro, leggi) negli altri Paesi e garantire una migliore consapevolezza delle decisioni riguardanti la scelta di entrare in un mercato estero⁶⁷. Un altro esempio è costituito dal programma irlandese “*First flight*” che assiste le PMI a sviluppare tutte le competenze *core* funzionali al successo del processo di internazionalizzazione. Insegna dunque al management a misurare i costi, i rischi e le tempistiche associate ai propri investimenti *cross-border*⁶⁸.

Importanti anche i programmi di incubazione, diffusi soprattutto in Italia⁶⁹, che supportano generalmente le microimprese offrendo loro una condivisione di costi, rischi e successi derivanti dall'internazionalizzazione.

Infine di particolare interesse è il PIPE⁷⁰ spagnolo che fornisce un servizio di consulenza e supporto finanziario per l'esportazione. Tale programma si struttura in tre fasi: 1) diagnosi della posizione competitiva dell'impresa e delle sue potenzialità per l'internazionalizzazione; 2) definizione delle modalità e dell'*iter* burocratico per l'esportazione e ricerca di mercato; 3) implementazione delle attività necessarie al suddetto processo. Il supporto finanziario può essere anche considerevole, arrivando in alcuni casi addirittura a coprire l'80% delle spese di tutto il processo⁷¹.

⁶⁶ European Commission (2008), *Supporting the internationalization of SMEs: Good practice selection*, Directorate-General for Enterprise and Industry.

⁶⁷ *Ivi.*

⁶⁸ *Ivi.*

⁶⁹ Un esempio italiano è disponibile al seguente link: <http://www.promofirenze.com/it/sottosezione/chissiamo>

⁷⁰ Informazioni disponibili al sito: www.portalpipe.com.

⁷¹ European Commission (2008), *Supporting the internationalization of SMEs: Good practice selection*, Directorate-General for Enterprise and Industry.

2.2.2.2 *Supporto finanziario. Il COSME.*

Una delle principali barriere all'internazionalizzazione è caratterizzata dalla mancanza di risorse finanziarie (v. Figura 4, cap. 1, par. 1.4.6), rendendo dunque necessario l'accesso a fonti di finanziamento a tassi ragionevoli⁷². Alcuni meccanismi che facilitano l'internazionalizzazione delle PMI sono quelli che favoriscono il reperimento dei capitali e le assicurazioni sui crediti all'esportazione, necessarie nel caso di insolvenza degli acquirenti stranieri dovuto al rischio commerciale e/o politico⁷³.

Il programma COSME⁷⁴ è un programma che facilita l'accesso a fonti di finanziamento per le PMI tramite due principali strumenti finanziari disponibili da agosto 2014: *Loan Guarantee Facility* (LGF) ed *Equity Facility for Growth*⁷⁵ (EFG). Il primo consiste nel fornire maggiori garanzie agli intermediari finanziari, affinché questi concedano con maggiore facilità e a tassi più bassi⁷⁶ prestiti e *leasing* alle PMI. L'importanza di ciò è resa evidente dalla stima fatta dalla Commissione Europea secondo cui ogni euro investito in garanzie sui prestiti ha mediamente un ritorno di 30€. Queste garanzie aiutano tutte quelle piccole imprese che altrimenti, dato l'elevato rischio di insolvenza, non avrebbero accesso ai finanziamenti. L'*Equity Facility for Growth*, invece, consiste nel fornire denaro a titolo di capitale di rischio per l'espansione e la crescita delle PMI, soprattutto di quelle che operano oltre i propri confini nazionali.

⁷² Cfr. Bell J. (1997), *A comparative study of the export problems of small computer software exporters in Finland, Ireland and Norway*, in "International Business Review", Vol. 6, no. 6, pp. 585-604.

⁷³ Si cita a tal proposito l'esempio greco "*Export Credit Insurance Organisation*" (ECIO). Informazioni disponibili al sito web: www.ecio.gr.

⁷⁴ Maggiori informazioni riguardanti il programma "*Competitiveness of Enterprises and Small and Medium-sized Enterprises*" (COSME) sono disponibili al seguente link: http://ec.europa.eu/growth/access-to-finance/cosme-financial-instruments/index_en.htm

⁷⁵ Entrambi questi strumenti finanziari sono gestiti dall'European Investment Fund (EIF) in cooperazione con gli intermediari finanziari dei Paesi Membri.

⁷⁶ I tassi sono più bassi poiché a seguito della garanzia offerta dalle istituzioni europee anche il rischio associato al finanziamento è minore.

2.2.2.3 Gli Sportelli unici (EUGO).

Gli sportelli unici⁷⁷ sono dei portali di *e-government* che permettono alle imprese che operano nei servizi di accedere ad alcune informazioni riguardanti un Paese specifico dell'Unione Europea di fondamentale importanza per chi intende sviluppare un proprio *business* all'estero. Il portale EUGO dà accesso ad informazioni che riguardano per esempio le leggi, i regolamenti e le formalità che si applicano alla prestazione di servizi, nonché permette di completare online le formalità amministrative. Lo sportello unico consente di sapere quali licenze, dichiarazioni e permessi sono necessari per avviare la propria attività nel Paese estero, come si fa ad aprire un ristorante o un negozio commerciale, quali procedure seguire per far riconoscere una propria competenza professionale, quali requisiti vanno rispettati per erogare i propri servizi in quel determinato Paese. In sintesi, gli sportelli unici sono un'intelligente soluzione che seguono *step-by-step* i piccoli imprenditori nei meandri della burocrazia di un Paese estero, fornendo tutte quelle informazioni necessarie che altrimenti avrebbero reso notevolmente complicato il processo di internazionalizzazione all'interno dell'Unione Europea.

2.2.2.4 Programmi di sviluppo delle Risorse Umane.

I programmi finalizzati all'acquisizione delle competenze da parte di piccoli imprenditori e personale dipendente fondamentali per l'internazionalizzazione delle PMI possono assumere carattere formale, non formale o informale⁷⁸. Questi sono finalizzati a trasferire alle risorse umane nuove conoscenze e competenze affinché l'impresa possa avere maggiori possibilità di successo operando all'estero. Recentemente, le istituzioni europee hanno promosso un programma per l'apprendimento permanente, noto come *Lifelong Learning*

⁷⁷ La lista degli sportelli unici dei diversi Paesi Membri è disponibile al link: http://ec.europa.eu/internal_market/eu-go/index_it.htm#at

⁷⁸ Per "formale" si intende ogni tipo di educazione riconosciuta, strutturata e organizzata, al cui termine viene conferito un certificato, ad esempio un titolo di laurea. L'educazione "non formale" si ha invece quando si intraprende un'attività educativa al di fuori del contesto formale, ad esempio lo studio in autonomia di manuali o testi multimediali. Infine si parla di educazione "informale" per indicare quel tipo di apprendimento che avviene in maniera non pianificata e del tutto involontaria, ad esempio le discussioni in famiglia o sul posto di lavoro. Cfr. Casalino N. (2012), *Piccole e medie imprese e risorse umane nell'era della globalizzazione. Come valorizzarle attraverso la gestione della conoscenza e del capitale esperienziale*, CEDAM, pp. 99-100.

Programme (LLP), volto a favorire l'acquisizione di nuove competenze, tramite forme di apprendimento più adeguate alle nuove necessità sociali o lavorative⁷⁹. Nello specifico questo programma integra in sé tutte le iniziative europee, sviluppate dal 2007 al 2013, nell'ambito dell'istruzione e della formazione, sostituendo i precedenti programmi *Socrates* e *Leonardo*, e promuovendo la cooperazione, la mobilità⁸⁰ e gli scambi tra i Paesi Membri. Rientrano in questa categoria anche il progetto *Erasmus Plus* per la mobilità degli studenti universitari, il programma *Comenius* ed il *Grundtvig*⁸¹.

Come già riportato al par. 1.4.6, l'assenza delle competenze linguistiche costituisce un ostacolo non indifferente nel processo di internazionalizzazione. A tal proposito dunque è stato proposto il progetto "*Commercial English for SME Employees*", rivolto all'identificazione delle metodologie più efficaci per l'apprendimento della lingua inglese. Infine, il programma "*Erasmus for Young Entrepreneurs*"⁸² è un'importante iniziativa che consiste nello scambio transfrontaliero di nuovi imprenditori per aiutarli ad acquisire nuove competenze per gestire una PMI, trascorrendo un periodo di tempo in un'impresa di un altro Paese Membro.

2.2.2.5 Promozione di networks.

I programmi di promozione dei networks servono a rendere più agevole l'interazione tra imprese che hanno obiettivi ed interessi analoghi e possono costituire una possibile fonte di sinergie anche molto redditizie tramite la condivisione di costi o un più rapido accesso ad alcune tecnologie strategiche⁸³. I networks possono coinvolgere imprese di tutte le dimensioni e appartenenti a settori diversi e dislocate in regioni geografiche anche molto distanti⁸⁴. Quindi un network può aumentare di fatto la capacità delle imprese di

⁷⁹ Casalino N. (2012), *Piccole e medie imprese e risorse umane nell'era della globalizzazione. Come valorizzarle attraverso la gestione della conoscenza e del capitale esperienziale*, CEDAM.

⁸⁰ Per mobilità si intende un periodo di tempo trascorso all'estero per studio o esperienza lavorativa.

⁸¹ Per maggiori informazioni sui programmi LLP consultare il sito web: http://www.programmallp.it/llp_home.php?id_cnt=1

⁸² Informazioni al riguardo disponibili al link: <http://www.erasmus-entrepreneurs.eu/index.php?lan=it>

⁸³ European Commission (2008), *Supporting the internationalization of SMEs: Good practice selection*, Directorate-General for Enterprise and Industry.

⁸⁴ Daft R. L. (2013), *Organizzazione aziendale*, edizione italiana a cura di Boldizzoni D., Nacamulli R. C., 5 edizione, Apogeo Education-Maggioli Editore, Milano.

intraprendere un processo di internazionalizzazione che abbia maggiori possibilità di successo. Nella teoria si possono distinguere due tipologie di networks: il *support network* ed il *co-operation network*⁸⁵. Il primo è gestito da un ente governativo (un ufficio commerciale situato all'estero) o da grandi associazioni di imprese che assicurino un accesso diretto delle PMI alle informazioni necessarie al processo di internazionalizzazione. A tal proposito si cita l'esempio tedesco AHK-network, che con oltre 120 uffici sparsi in 80 Paesi in tutti i continenti offre gratuitamente informazioni e servizi di consulenza alle PMI tedesche riguardanti le condizioni del mercato estero nonché aiuta a mettere in contatto imprese accumulate dagli stessi obiettivi affinché possano creare delle sinergie. Le informazioni fornite riguardano generalmente la regolamentazione in materia di importazione ed esportazioni, di dazi doganali, opportunità di investimento e strategie di marketing. Il *co-operation network*, invece, promuove invece la diretta cooperazione tra imprese. Alcuni esempi a tal proposito sono costituiti dalla piattaforma ECONET che prevede la cooperazione di imprese austriache, ceche, e slovacche⁸⁶, tramite la condivisione e la diffusione di informazioni, oppure dal programma finlandese "*Finpro Export Partnership*", che prevede la cooperazione tra diverse imprese che intendono esportare in uno o più specifici mercati. *Finpro* provvederà a fornire un manager professionista che gestisca le esportazioni delle imprese del gruppo, offrendo formazione ai piccoli imprenditori riguardante le opportunità di crescita e apprendimento organizzativo. Un esempio analogo è costituito dal programma ungherese "*Setting up a networking system for SMEs to promote their exports*", per l'appunto finalizzato alla creazione di un sistema di *export* cooperativo di piccole e medie imprese. Questo servirà a favorire lo scambio e la diffusione della conoscenza e delle tattiche di mercato necessarie allo sviluppo di competenze per esportare in uno o più Paesi⁸⁷.

⁸⁵ European Commission (2007), *Supporting the internationalization of SMEs: Final report of the Expert Group*, Directorate-General for Enterprise and Industry.

⁸⁶ *Ivi.*

⁸⁷ European Commission (2007), *Supporting the internationalization of SMEs: Final report of the Expert Group*, Directorate-General for Enterprise and Industry.

Infine, l'Enterprise Europe Network⁸⁸ (EEN) è un programma gestito dall' Executive Agency for Small and Medium-sized Enterprises (EASME) che aiuta le piccole e medie imprese che hanno intenzione di internazionalizzarsi a trovare delle partnership fidate con imprese estere. L' istituzione europea attinge ad un *database* che possiede migliaia di profili di società per organizzare degli incontri tra potenziali partner stranieri.

⁸⁸ Maggiori informazioni riguardanti l'Enterprise Europe Network sono al link: <http://een.ec.europa.eu/>

3.1 SOCIETÀ E COSTUME: LA RELAZIONE PROPRIETARIO-ANIMALE

Il processo di domesticazione degli animali è da far risalire alla fine dell'ultima era glaciale, con il passaggio da una vita nomade basata sulla caccia ad una stanziale, fondata sull'allevamento e la coltivazione⁸⁹. Da quanto emerge secondo alcuni reperti archeologici, il primo animale ad essere stato addomesticato dall'uomo fu il *Canis lupus*, antenato del cane, che fece la sua prima apparizione in insediamenti preistorici tra 14.000 e 10.000 anni fa. La domesticazione del cane lupo trae origine da una vera e propria mutuabile e benefica relazione “simbiotica” con l'uomo⁹⁰: infatti, in cambio di cibo e compagnia, i primi antenati del cane fornivano assistenza all'uomo nella caccia e lo difendevano dalle altre belve feroci. Col tempo l'uomo cominciò a selezionare i cani in base alle loro caratteristiche fisiche e comportamentali, nonché alle capacità socio-comunicative⁹¹. Fu proprio questa capacità di comunicare “in assenza di un linguaggio comune articolato”⁹², nonché la capacità del cane di modificare il proprio comportamento a seconda delle circostanze, che costituì la motivazione principale per cui l'uomo addomesticò prima il cane e successivamente tutti gli altri animali⁹³.

Ponendoci all'interno di un ambito prettamente esperienziale, è possibile confermare l'importanza assunta dal *pet*⁹⁴ all'interno della famiglia attuale; oggi, difatti, è considerato a tutti gli effetti un membro della famiglia. Attraverso una ricerca IRI del 2014, è stato dimostrato come la presenza di un animale nel nucleo familiare diventi addirittura

⁸⁹ Istituto Superiore di Sanità (2007), *Terapie e attività assistite con gli animali: analisi della situazione italiana e proposta di linee guida*, (A cura di) Cirulli F., Alleva E., 38 p. Rapporti ISTISAN 07/35.

⁹⁰ Serpell J. (1996), *In the company of animals - A study of human-animal relationships*, Cambridge University Press (Canto), Cambridge.

⁹¹ Coren S. (2003), *Capire il linguaggio dei cani*, Franco Muzio Editore, Roma.

⁹² Istituto Superiore di Sanità (2007), *Terapie e attività assistite con gli animali: analisi della situazione italiana e proposta di linee guida*, (A cura di) Cirulli F., Alleva E., 38 p. Rapporti ISTISAN 07/35.

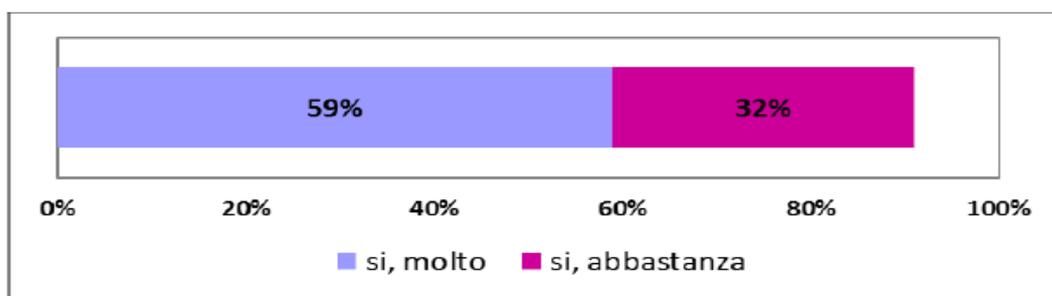
⁹³ Il gatto fu addomesticato all'incirca tra il 7500-3500 a.C., mentre più recentemente il coniglio nel 1500 ed il criceto nel 1930.

⁹⁴ Con il termine “*pet*” si indicano gli animali da compagnia di piccola e medio-grande taglia quali cani e gatti, roditori, rettili, pesci, uccelli.

vitale per l'uomo, sicché il 92% degli intervistati afferma di “non poter più fare a meno di un *pet*”⁹⁵. Questo legame sussiste in maniera così marcata da spingere i *pet owner* ad evitare separazioni dal proprio animale.

L'importanza del *pet* in famiglia emerge chiaramente da un'altra Ricerca IRI, secondo la quale la presenza di cani e gatti sembra contribuire a tenere la famiglia unita. È stato evidenziato infatti come un *pet* favorisca la diffusione di un clima familiare disteso e sereno, aiutando a superare meglio momenti di difficoltà e ad alleviare le preoccupazioni (v. Figura 13).

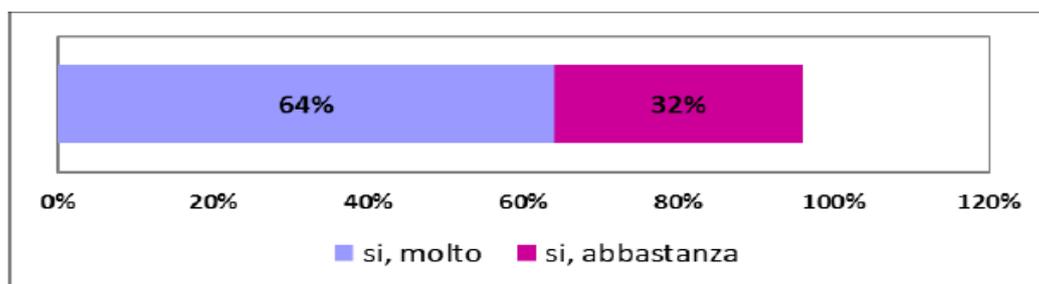
Figura 13: Il *pet* allevia le preoccupazioni nei momenti di difficoltà: SI 91%.



Fonte: IRI Information Resources per il Rapporto Assalco – Zoomark 2014

Tutto questo non può che tradursi in una maggiore cura del proprio animale da compagnia: infatti il 96% dei *pet owner* riferisce di prestare particolare attenzione alla salute del proprio animale⁹⁶ (v. Figura 14).

Figura 14: Sono attento alla salute del mio *pet*: SI 96%.



Fonte: IRI Information Resources per il Rapporto Assalco – Zoomark 2014

⁹⁵ Rapporto ASSALCO – ZOOMARK (2014), *Alimentazione e cura degli animali da compagnia*, in “Società e Costume”, Parte IV.

⁹⁶ *Ivi.*

3.2 IL MERCATO DEL *PET* IN ITALIA.

Come suggeriscono i dati Assalco⁹⁷ del 2014 sulla stima della popolazione animale nel 2013, i *pet* in Italia raggiungono i 60,482 milioni, uguagliando quasi l'indice demografico italiano⁹⁸. Di questi circa 14,5 milioni sono rappresentati da cani e gatti (v. Figura 15).

Figura 15: La popolazione *pet* in Italia.

Popolazione <i>pet</i> (in milioni)	2013
Pet totali	60,482
Cani	6,948
Gatti	7,481
Altri <i>pet</i>	46,053

Fonte: Euromonitor Gennaio 2014

Da anni il numero della popolazione *pet* risulta invariato a dimostrazione di come cani, gatti e altri animali siano divenuti componenti fondamentali della famiglia⁹⁹. Secondo quanto riportato dal Rapporto Eurispes 2013 (v. Figura 16), più della metà delle famiglie italiane vive con un animale da compagnia; nello specifico il cane si posiziona al primo posto (55,6%) seguito subito dopo dal gatto¹⁰⁰ (49,7%). Non a caso, infatti, il cane, definito da sempre il migliore amico dell'uomo (v. par. 3.1.1), è effettivamente il *pet* più diffuso tra gli italiani.

Figura 16: Percentuale di animali domestici posseduti dagli italiani, per specie.

Quale/i animale/i possiede	%
Cane	55,6%
Gatto	49,7%
Pesce	9,7%
Uccello	9,0%
Tartaruga	7,9%
Coniglio	5,3%
Criceto	4,6%
Rettili	1,1%
Animali esotici	0,8%
Altro	3,5%

Fonte: Eurispes 2013

⁹⁷ Associazione Nazionale Imprese per l'Alimentazione e la Cura degli Animali da Compagnia. Per maggiori informazioni consultare il sito web: www.assalco.it.

⁹⁸ Rapporto ASSALCO – ZOOMARK (2014), *Alimentazione e cura degli animali da compagnia*, in "Società e Costume", Parte IV.

⁹⁹ *Ibidem*.

¹⁰⁰ *Ibidem*.

Durante gli anni, come conseguenza di questi numeri e delle tendenze già evidenziate (v. par. 3.3.1), il settore del *pet food & care* ha registrato elevati tassi di crescita in termini di fatturato.

Come si evince dalla Figura 17, nel 2014 in Italia il solo mercato degli alimenti per cane e gatto ha avuto un giro di affari di circa 1.830 milioni di euro ed un totale di 544.000 tonnellate commercializzate¹⁰¹, registrando elevati tassi di crescita tra il 2011 ed il 2014 che si aggirano tra il +1.9% ed il +2.4% annui¹⁰².

Figura 17: Giro d'affari del mercato degli alimenti per cane e gatto in Italia.



Fonte: Rapporto ASSALCO - ZOOMARK (2015)

Gli alimenti per gli altri animali da compagnia realizzano nel 2014 invece nella grande distribuzione un fatturato poco più di 18 milioni di euro, mostrando ugualmente una crescita rispetto agli anni precedenti¹⁰³. Questi dati evidenziano un mercato che sembra non esser stato minimamente scalfito dalla crisi degli ultimi anni. Il successo delle imprese del settore

¹⁰¹ Rapporto ASSALCO – ZOOMARK (2015), *Alimentazione e cura degli animali da compagnia: Pet cittadini di serie A.*

¹⁰² *Ibidem.*

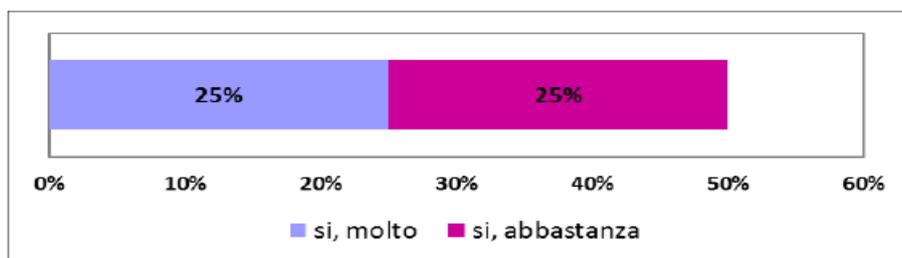
¹⁰³ *Ivi.*

dei prodotti per i *pet* è ovviamente dipeso dalla più diffusa attenzione alla salute e al benessere degli animali domestici che si è tradotto in un cambiamento radicale delle abitudini d'acquisto del consumatore (il *pet owner*) che si manifesta attraverso la ricerca di alimenti di alta qualità, definiti nel mercato come *premium* e *super-premium*. Tuttavia, sarebbe un errore fare una generalizzazione assoluta perché accanto ai consumatori attenti alla qualità, bisogna sempre tenere in considerazione altre tipologie di clientela: lo “sperimentatore”, a cui piace provare nuove tipologie di prodotti; il proprietario “abitudinario”, legato da anni ad un prodotto o un *brand* specifico; il cliente “parsimonioso”, che compara i prodotti ed è attento al prezzo¹⁰⁴.

3.2.1 La scelta del *pet food*

Il 92% dei proprietari di animali domestici è consapevole che la scelta di un'alimentazione corretta è fondamentale per la salute ed il benessere del proprio *pet*¹⁰⁵. Di qui deriva quindi una particolare attenzione nella scelta di mangimi sempre più sani e di qualità: infatti l'89% dei *pet owner* ha dichiarato di non aver mai rinunciato, nonostante la crisi, agli acquisti di alimenti per il corretto mantenimento del proprio animale domestico¹⁰⁶. Interessante anche come il *pet food* venga utilizzato spesso come regalo per il proprio animale domestico in occasioni speciali quali Natale o compleanno, dato che il 50% dei proprietari dichiara di acquistare un regalo al proprio *pet* proprio in queste circostanze¹⁰⁷ (v. Figura 18).

Figura 18: Importanza per gli italiani di fare regali al proprio *pet* in occasioni speciali: SI 50% .



Fonte: IRI Information Resources per il Rapporto Assalco – Zoomark 2014

¹⁰⁴ *Ivi.*

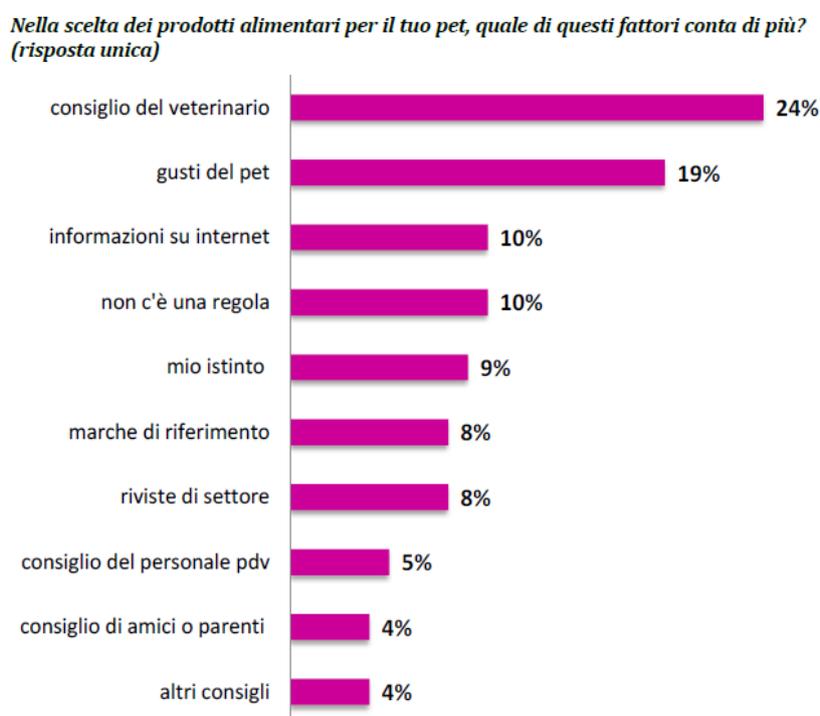
¹⁰⁵ Rapporto ASSALCO – ZOOMARK (2014), *Alimentazione e cura degli animali da compagnia*, in “Società e Costume”, Parte IV.

¹⁰⁶ *Ivi.*

¹⁰⁷ *Ibidem.*

Sulla base di un'altra ricerca IRI illustrata in Figura 19, i prodotti alimentari per il proprio animale da compagnia vengono scelti su consiglio del veterinario (24%), sulle preferenze del proprio *pet* (19%), sulle informazioni attinte da internet (10%) o sulle riviste di settore (8%), e infine per passaparola (4%). In particolare, Internet rimane un canale informativo privilegiato soprattutto dai proprietari di cani e gatti (31%) e dai residenti nelle regioni meridionali del paese (29%)¹⁰⁸.

Figura 19: Nella scelta dei prodotti alimentari per il tuo *pet*, quali di questi fattori conta di più? (risposta unica).



Fonte: IRI Information Resources per il Rapporto Assalco- Zoomark 2014

3.2.2 Quanto costa mantenere un *pet*

Il 52% dei possessori di *pet* dichiara di spendere in media meno di 30 euro al mese per il loro fabbisogno nutrizionale, igienico e sanitario, che corrisponde dunque ad 1 euro al giorno¹⁰⁹. Come si evince dalla Figura 20, il 32,8% afferma di spendere anche fino a 50 euro

¹⁰⁸ Ivi.

¹⁰⁹ Ivi.

mensili, mentre un 10% dichiara una spesa fino a 100 euro. Percentuali minori arrivano a spendere fino a 200 euro al mese (2,1%) o addirittura oltre questa cifra (1,6%).

Figura 20: Spesa mensile degli italiani per il proprio animale domestico nel 2014.

Spesa mensile per il mantenimento del proprio pet	2014
Fino a 50 €	32,8%
Fino a 100 €	10,9%
Fino a 200 €	2,1%
Oltre 200 €	1,6%

Fonte: Eurispes 2014

3.2.3 Un confronto tra i canali distributivi.

Analizzando il segmento degli alimenti e della cura degli animali da compagnia, è necessario evidenziare tre diverse tipologie di canali distributivi: i Petshop tradizionali, il Grocery e le Catene.

- **I Petshop tradizionale:** rappresentano la principale piattaforma distributiva del mercato del *pet food & care*, con ben 4871 punti vendita su tutto il territorio nazionali ¹¹⁰. Possiede un maggiore assortimento di prodotti sulla fascia *premium/super-premium* e soprattutto di prodotti specifici e particolari come alimenti dietetici o per il trattamento di alcune patologie del *pet*. Presentano inoltre un più alto livello di specializzazione, un più alto livello di competenza del personale, che molto spesso è in grado di offrire un servizio di consulenza *ad hoc* riguardo l'alimentazione, prodotti per l'igiene, la bellezza ed il gioco.
- **Il Grocery:** fa riferimento alla somma dei canali Mircromarket e Discount e della grande distribuzione organizzata (GDO) quali il Supermercato, l'Ipermercato ed il Libero Servizio Piccolo (LSP). Rispetto al Petshop propone un offerta più ampia di prodotti a prezzo *economy*. Altri vantaggi possono essere rintracciati nella praticità, nella velocità e nella comodità di acquisto.
- **Le Catene Petshop:** un insieme di punti vendita generalmente ampiamente assortiti, e con almeno 7 punti vendita di proprietà. Le Catene riescono a raggiungere alti

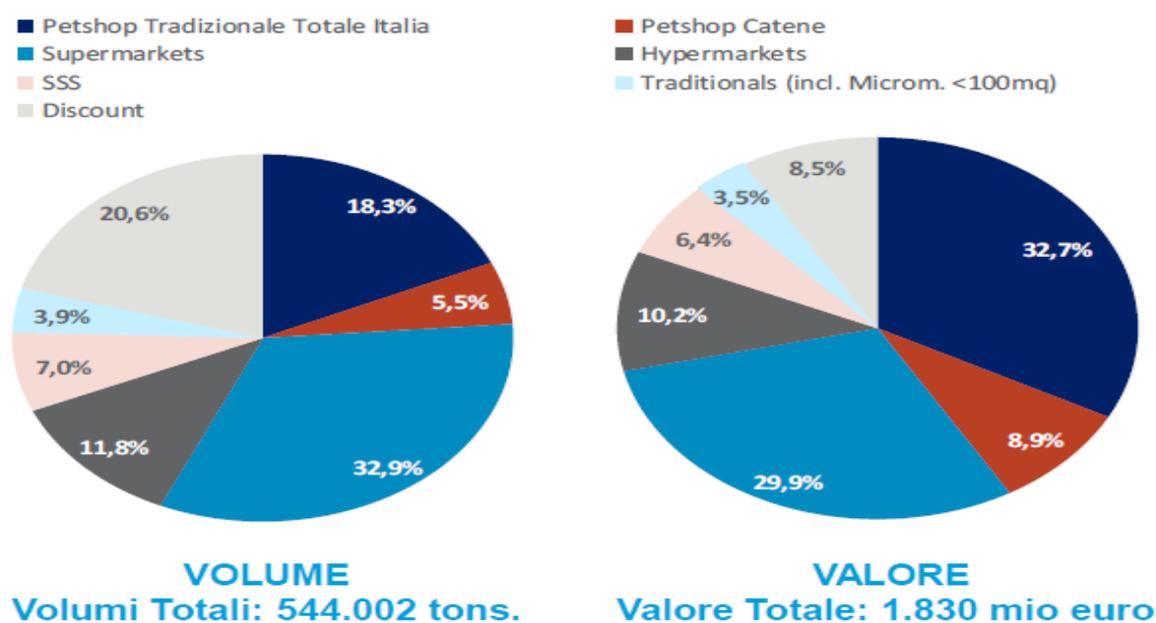
¹¹⁰ Rapporto ASSALCO – ZOOMARK (2015), *Alimentazione e cura degli animali da compagnia: Pet cittadini di serie A*, in “Mercato Italia”, Parte I.

livelli di competitività proponendo al contempo un'elevata specializzazione tipica dei Petshop Tradizionali ed un *format* che si avvicina maggiormente a quello dei Grocery, per quanto concerne la gestione degli assortimenti e del *layout*.

3.2.4 Le dimensioni del mercato nei diversi canali

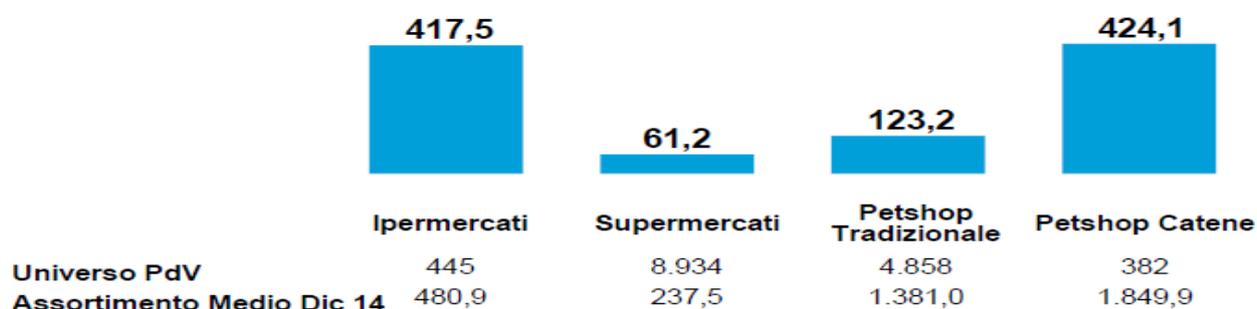
Il Grocery copre il 58,4% del fatturato e realizza il 76,2% dei volumi di vendita (dati dalle somme delle componenti in Figura 21). Nello specifico i volumi si concentrano maggiormente (per il 51,7%) all'interno della GDO (Iper, Super e LSP) ed la restante parte invece è sviluppata in discount e piccoli negozi commerciali (24,5%). I Petshop Tradizionali si attestano una quota del 18,3% a volume e del 32,7% in termini di fatturato. Le catene realizzano invece il 5,5% dei volumi e l'8,9% del fatturato.

Figura 21: Quote per canale a valore e volume.



Queste quote tuttavia non devono trarre in inganno facendo pensare che le Catene abbiano performance finanziarie inferiori rispetto a quelle degli altri canali distributivi. In termini di fatturato per punto vendita, infatti, le Catene mostrano risultati addirittura pari al quadruplo (circa) dei Petshop tradizionali. Questo è probabilmente dovuto al più vasto assortimento offerto dalle Catene rispetto sia ai Grocery che ai Petshop tradizionali, come riportato in Figura 22.

Figura 22: Vendite medie annue per punto vendita nei diversi canali.



Fonte: IRI Dicembre 2014 – sell out in migliaia di Euro

Dalla Figura 22 è possibile verificare che il fatturato vendite annuo (in migliaia di euro) per l'intero canale Grocery è pari a 478,7 (cioè 417,5+61,2). Per i Petshop tradizionali e le Catene risulta essere invece rispettivamente di 123,2 e 424,1. Questi dati vanno tuttavia confrontanti con il numero di punti vendita (Universo PdV) di 9.379 (cioè 45+8934), 4.858 e 382 rispettivamente per Grocery, Petshop tradizionali e Catene. Dunque, se si interpretano i dati in termini di punti vendita, risulta evidente la maggiore redditività delle Catene di Petshop.

3.2.5 Il mercato degli alimenti per cane e gatto.

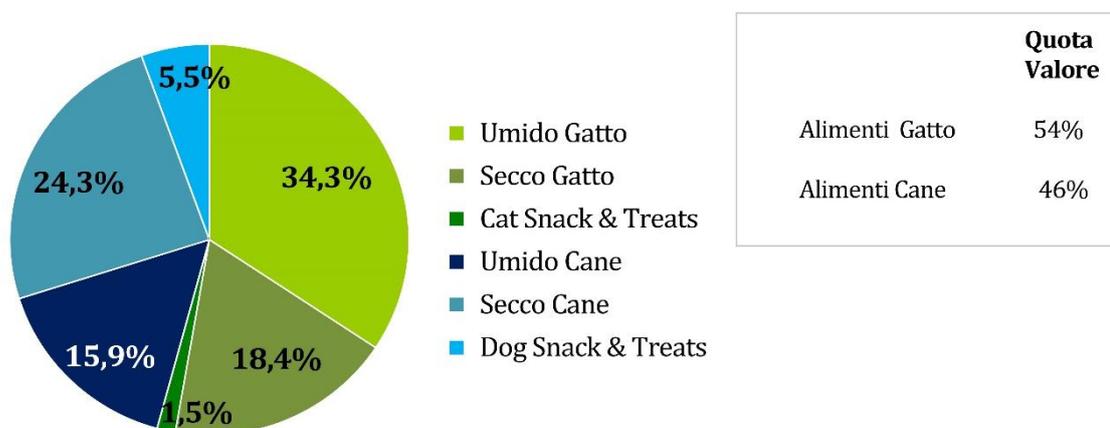
L'industria della mangimistica per cani e gatti sta dimostrando un sempre più decisivo impegno nel proporre prodotti sempre più di qualità dal punto di vista delle caratteristiche organolettiche e nel rispondere ad esigenze sempre più diversificate. A tal proposito basti pensare al mangime per animali con uno stile di vita più sedentario in ambienti metropolitani, al *puppy* e all'*adult* rispettivamente per cuccioli (fino a 9 mesi) e per animali adulti, oppure agli alimenti specifici in presenza di alcune patologie o allergie. Una vera e propria scienza della nutrizione dunque si sta ingegnerizzando intorno a questo settore, utilizzando materie prime più sicure e di qualità senza nel contempo trascurare il gusto, affinché il cibo per il proprio animale non sia solo nutrizione ma anche appetibilità e gratificazione¹¹¹. Come già mostrato precedentemente, il mercato degli alimenti per cani e

¹¹¹ Minciotti G (2015), *Aprè oggi a bologna ZoomarkInt 2015: +600 espositori e 1.400 marchi*, Il Sole 24 Ore data: 07/05/2015. Disponibile al seguente link:

gatto non è stato affatto scalfito dalla crisi degli ultimi anni. Bisognerebbe quindi analizzare da quali segmenti del mercato del *pet food* proviene la maggior parte del valore.

In Figura 23 si evince che il segmento degli alimenti secchi per cane e gatto, detiene il 42,7% (18,4%+24,3%) del mercato degli alimenti per cani e gatti con 782,7 milioni di euro (il 42,7% di 1.830 milioni di euro¹¹²). Il segmento degli umidi, che rappresenta la metà della quota di mercato totale (50,2%) valendo ben 919,1 milioni di euro¹¹³, rappresenta comunque per le imprese del settore il segmento più redditizio.

Figura 23: Composizione del mercato degli alimenti per cani e gatti.



Fonte: IRI Dicembre 2014 – dati a valore

Il segmento del *pet food* che negli ultimi anni è stato interessato da una crescita più sostenuta è stato quello degli *snack&treats*¹¹⁴ che nell'ultimo anno ha registrato un

<http://guidominciotti.blog.ilsole24ore.com/2015/05/07/apre-oggi-a-bologna-zoomarkint-2015-600-espositori-e-1-400-marchi/>

¹¹² Il giro di affari degli alimenti per cane e gatto nel 2014 è stato di 1.830 milioni di euro (cfr. par.3.2).

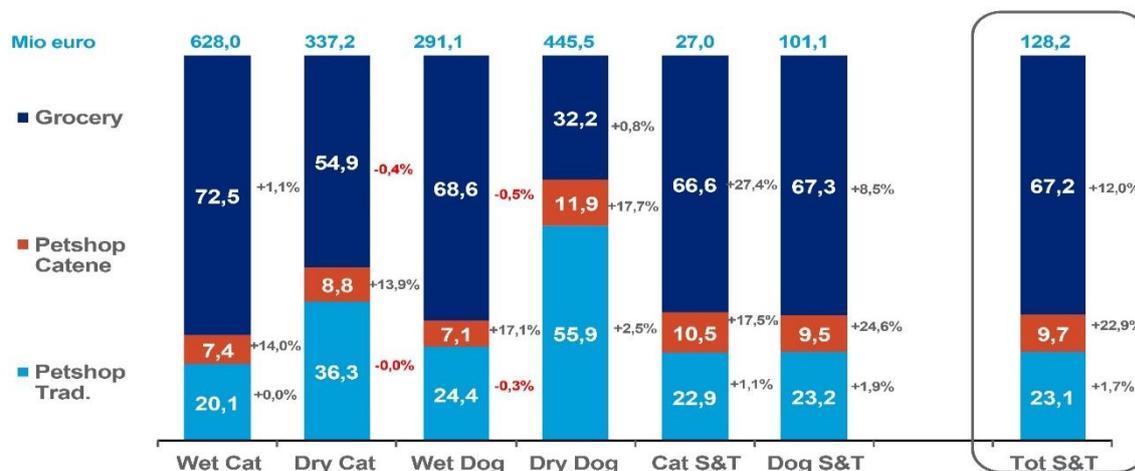
¹¹³ Rapporto ASSALCO – ZOOMARK (2015), *Alimentazione e cura degli animali da compagnia: Pet cittadini di serie A*, in “Mercato Italia”, Parte I.

¹¹⁴ Per snack & treats si intendono spuntini con obiettivi funzionali, come ad esempio l'igiene orale, nonché i fuori pasto di caratterizzazione gastronomica, cioè somministrati al *pet* o come ricompensa o semplicemente per tenere l'animale impegnato.

incremento percentuale a due cifre (+10,4% a valore¹¹⁵) testimoniando l'elevata sensibilità del proprietario del *pet*, maggiormente attento anche ai “vizi” del proprio animale.

Per una maggiore completezza vengono fornite in Figura 24 le percentuali di ripartizione delle quote a valore di alimenti umidi, secchi e *snack* (distintamente per cane e gatto) nei vari canali di distribuzione. Le Catene hanno dimostrato il più accentuato dinamismo su tutti i segmenti, registrando solamente tassi di crescita a due cifre. Molto fortunati sono stati anche i Petshop tradizionali che hanno presentato per lo più *trend* positivi e stabili. Il Grocery ha subito delle lievi riduzioni nel secco per il gatto e nell'umido per il cane.

Figura 24: Quote e tendenze dei segmenti *pet food* per canale (cane e gatto).



Fonte: IRI Dicembre 2014 - dati % a valore

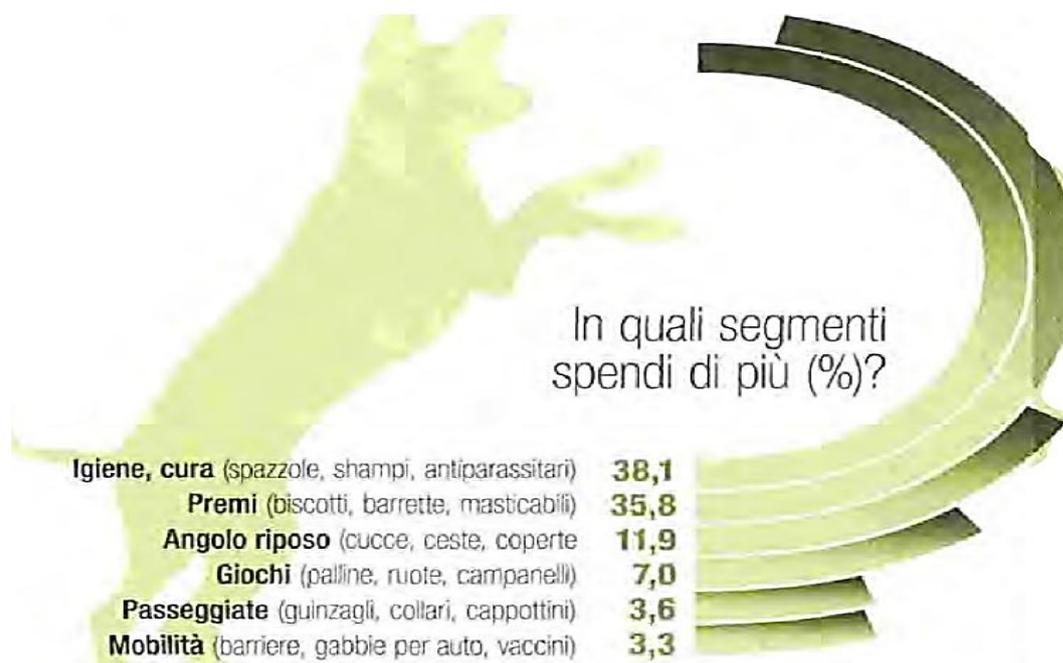
3.2.6 Il mercato dei prodotti per la cura di cane e gatto.

Gli accessori ed i prodotti farmaceutici e di igiene per cani e gatti rappresentano un'altra fetta importante del mercato del *pet*. Il più importante in termini di fatturato risulta essere il segmento dell'igiene e della cura dell'animale che occupa per l'appunto il primo posto con il 38.1% (v. Figura 25) e che nel 2014 ha registrato una crescita a doppia cifra sia a valore (+12.8%) sia a volume (10.7%)¹¹⁶.

¹¹⁵ Rapporto ASSALCO – ZOOMARK (2015), *Alimentazione e cura degli animali da compagnia: Pet cittadini di serie A*, in “Mercato Italia”, Parte I.

¹¹⁶ Mark up quaderni (2015), *Animali in famiglia*, in “Petcare”, del 06-2015, pp. 95-98. Disponibile al seguente link: <http://www.mark-up.it/animali-in-famiglia-sempre-piu-puliti/>

Figura 25: In quale segmenti del mercato italiano del *pet care* si spende di più.



Fonte: Mark up Quaderni

Il comparto degli antiparassitari negli ultimi anni ha conosciuto una più ampia diffusione, soprattutto quello delle linee naturali distribuite dalle ditte come Camon e Beaphar utilizzate spesso in casi di allergie nonché delle linee classiche come Frontline e Advantix per la salvaguardia e la sicurezza del proprio amico a quattro zampe. Il comparto di prodotti come shampoo, disponibile per ogni esigenza e profumazione, spazzole, deodoranti e prodotti per la pulizia dei denti. Il segmento degli angoli da riposo (cucce, ceste e coperte) ricopre il 11,9%, quello dei giochi (palline, pupazzi, campanelli) ben il 7%. Percentuali minori invece si registrano invece negli acquisti di articoli per passeggiate (guinzagli, collari e vestiti) e per la mobilità (barriere e gabbie per automobili), probabilmente dovuto solo al fatto che si tratta di beni maggiormente durevoli (v. Figura 25).

3.3 IL MERCATO DEL *PET*: UNA PANORAMICA INTERNAZIONALE

Nonostante i segni della crisi economica abbattutasi sull'intera economia mondiale a partire dal 2008 siano ancora evidenti e in molte aree la ripresa appare ancora debole e lenta, il mercato degli alimenti e dei prodotti per animali sembra essere in forte crescita in tutto il mondo. È stato difatti stimato che nel 2014 il valore totale del mercato del *pet* a livello

globale sia stato pari a 98 miliardi di dollari e che negli ultimi 5 anni abbia visto una crescita del 10%¹¹⁷.

Per citare alcuni dati, circa la metà del mercato totale è rappresentato dagli alimenti per cane, con vendite pari a 45 miliardi di dollari nel 2014. Gli alimenti di fascia media sia per cani che per gatti costituiscono il 62% delle vendite complessive, nonostante quelli di fascia *premium* sembrano guadagnare sempre più quote di mercato, preferiti rispetto agli alimenti di fascia *economy*¹¹⁸. Quanto allo scenario distributivo a livello globale, i Petshop tradizionali e le Catene sembrano mantenere salda la loro quota di mercato, con un fatturato di vendite globali rispettivamente di 18 miliardi di dollari e di 15 miliardi di dollari¹¹⁹.

3.3.1 Stati Uniti

Negli Stati Uniti si calcola che circa l'80% di famiglie possiedono almeno un *pet*¹²⁰. Secondo uno studio condotto dall'American Pet Products Association (APPA), sono sempre di più gli americani che portano con sé il proprio *pet* in vacanza preferendo hotel e ristoranti *pet-friendly* a monito di quanto la crescente attenzione per gli animali da compagnia non sia soltanto un fenomeno italiano¹²¹. Inoltre, lo stesso studio rivela che anche gli americani credono fortemente che il possesso di un animale domestico abbia effetti positivi sulla propria salute e che, anche in presenza di una situazione economica più critica, la propensione a spendere per il benessere dei propri *pet* da parte dei proprietari americani non muta nel tempo.

Pertanto negli Stati Uniti il mercato *pet* è cresciuto del 4,2% nel 2014 rispetto al 2013, raggiungendo la quota di 58,04 miliardi di dollari¹²². Gli alimenti e le cure veterinarie

¹¹⁷ Rapporto ASSALCO – ZOOMARK (2015), *Alimentazione e cura degli animali da compagnia: Pet cittadini di serie A*, in “Mercati Esteri”, Parte II.

¹¹⁸ Ricerca Euromonitor International contenuta in Rapporto ASSALCO – ZOOMARK (2015), *Alimentazione e cura degli animali da compagnia: Pet cittadini di serie A*, in “Mercati Esteri”, Parte II.

¹¹⁹ *Ibidem*.

¹²⁰ Ricerca American Pet Product Association (APPA) 2015-2016 National Pet Owners Survey contenuta in Rapporto ASSALCO – ZOOMARK (2015), *Alimentazione e cura degli animali da compagnia: Pet cittadini di serie A*, in “Mercati Esteri”, Parte II.

¹²¹ *Ibidem*.

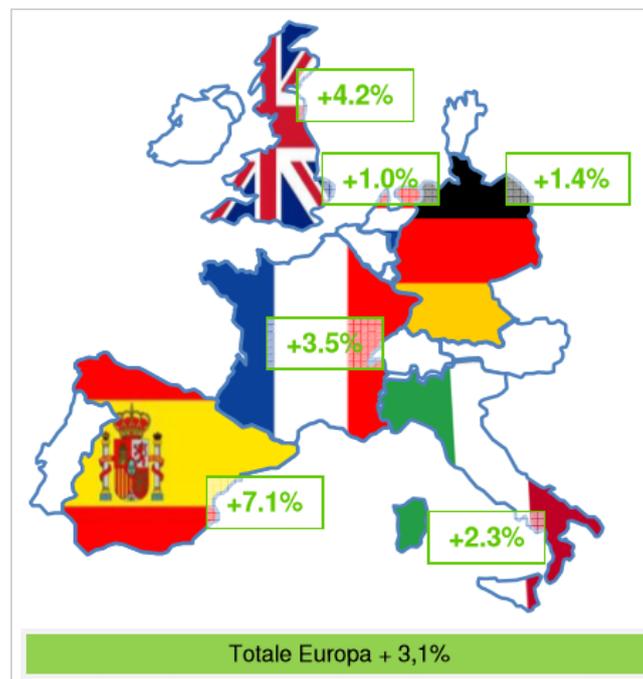
¹²² *Ivi*.

occupano la percentuale più alta dei consumi degli americani, raggiungendo i 22,25 miliardi di dollari e i 15,04 miliardi di dollari rispettivamente. La grande distribuzione registra un +1,2% rimanendo pressoché stabile mentre il canale specializzato, che include Petshop tradizionali e le Catene, cresce del 6,5%¹²³.

3.3.2 Europa

In Europa occidentale si contano più di 200 milioni di *pet*, tra gatti, cani, uccelli, roditori e rettili, segnalando la presenza di un forte interesse verso gli animali domestici anche da parte degli europei¹²⁴. Come illustrato in Figura 26, la Spagna chiude il 2012 con una crescita delle vendite a valore del +7,1% dimostrando il più ampio dinamismo nel settore del *pet food & care*. A seguire Regno Unito e Francia, rispettivamente con il +4,2% e il +3,5%. Italia, Olanda e Germania hanno registrato invece una performance più bassa, ma sempre positiva¹²⁵.

Figura 26: Tassi di crescita nel mercato del *pet* in Europa occidentale nel 2012.



Fonte: SymphonyIRI Group Anno 2012 – Iper+Super+LSP+Discount

¹²³ *Ivi.*

¹²⁴ Ricerca FEDIAF 2012 in Rapporto ASSALCO – ZOOMARK (2015), *Alimentazione e cura degli animali da compagnia: Pet cittadini di serie A*, in “Mercati Esteri”, Parte II.

¹²⁵ Rapporto ASSALCO – ZOOMARK (2013), *Alimentazione e cura degli animali da compagnia: Pet cittadini di serie A*, in “Mercati Esteri”, Parte II.

In media, dunque, la crescita all'interno dei sei paesi europei nel canale Grocery è risultata essere del +3,1%. Tuttavia, per la prima volta nel 2014, il mercato subisce un freno nel *mass market* anche in paesi dove godeva di buone *performance* come il Regno Unito, dove registra un -0,9% rispetto all'anno precedente, e la Spagna con un -0,1%. Francia e Italia, al contrario, risultano essere invece i due paesi europei in cui il mercato dei prodotti per animali è maggiormente cresciuto, rispettivamente del +0,4 e +1,3¹²⁶. Queste lievi diminuzioni dei tassi di crescita non vanno però intese come segni negativi dell'andamento del mercato in esame, bensì potrebbero testimoniare l'andamento di "ipocicli economici"¹²⁷, caratterizzati dal susseguirsi di fasi di espansione e contrazione, che si inseriscono tuttavia in un *trend* fortemente in crescita¹²⁸. Il *core business* della categoria *pet food* nei paesi dell'Europa occidentale è rappresentato dal segmento degli alimenti per gatti, il quale copre la metà delle vendite (50,1%) dell'intero mercato, nonostante nel 2014 abbia subito un calo del -0,5% rispetto all'anno precedente. Gli accessori per animali hanno invece registrato una crescita pari al +2,5%¹²⁹.

Anche in Europa orientale, il mercato ha registrato una forte crescita negli ultimi anni. Romania e Repubblica Ceca rappresentano attualmente i due paesi con il maggior numero di proprietari di cani e gatti. Il gatto è senza dubbio l'animale che domina il mercato est-europeo con una crescita delle vendite di *snack* per gatti del 30% nel quinquennio 2009-2014, e del 15% degli alimenti *premium* per gatti¹³⁰. A differenza del *pet food*, le vendite di accessori e di prodotti per l'igiene rimangono ancora abbastanza modeste.

¹²⁶ Ricerca IRI del dicembre 2014 in Rapporto ASSALCO – ZOOMARK (2015), *Alimentazione e cura degli animali da compagnia: Pet cittadini di serie A*, in "Mercati Esteri", Parte II.

¹²⁷ Si fa qui riferimento al termine introdotto nel 1923 da Joseph Kitchin, il quale riscontrò l'esistenza di fluttuazioni minori, dette "ipocicli", della durata di circa 3 anni.

¹²⁸ Stanca L.M. (2001), *La teoria delle fluttuazioni: una prospettiva storica*, Department of Economics, University of Milan Bicocca, Working paper series, April, no. 34.

¹²⁹ Rapporto ASSALCO – ZOOMARK (2015), *Alimentazione e cura degli animali da compagnia: Pet cittadini di serie A*, in "Mercati Esteri", Parte II.

¹³⁰ *Ivi*.

3.3.3 BRIC

Il Brasile rappresenta insieme alla Russia uno dei mercati che sta crescendo più velocemente negli ultimi anni, rappresentando attualmente l'8% del mercato mondiale del *pet*¹³¹. Raggiungendo i 4,5 miliardi di euro nel 2014, è il secondo mercato al mondo dopo gli Stati Uniti. Tale crescita è da attribuire senza dubbio allo sviluppo della classe media brasiliana che dispone ora di un maggiore reddito medio disponibile¹³². Tra i *pet* più popolari in Brasile, il cane domina il settore, con vendite di alimenti per cane cresciute da circa 3 miliardi di dollari a 4,8 miliardi di dollari tra il 2008 e il 2013¹³³. Interessante è anche la crescita dei consumi dei prodotti *premium* che nel 2014 hanno rappresentato il 30% del totale del *pet food* consumato, segno di un maggior interesse verso la qualità dei prodotti *pet* anche da parte dei consumatori brasiliani.

Come in Brasile, anche lo sviluppo del mercato *pet* in Russia è attribuibile all'espansione della classe media russa con un maggior reddito *pro capite* disponibile. Si calcola che il 28% delle famiglie russe possiede un cane, mentre il 37% possiede un gatto ed il mercato dei prodotti per tali animali da compagnia registra una crescita annua che si aggira intorno all'8,7%¹³⁴. Tra il 2009 e il 2014 le vendite di alimenti per cani e gatti hanno registrato una crescita in tutte e tre le fasce: *economy* (+34%), *media* (+49%), *premium* (66%)¹³⁵.

Quanto all'India, si calcola che ogni anno in media 600.000 *pet* vengano adottati dalle famiglie indiane, soprattutto da parte di quelle con maggiore disponibilità economica e nelle aree più urbanizzate del paese, con una spesa mensile per gli animali da compagnia di circa 170 dollari¹³⁶. L'80% del mercato totale indiano è rappresentato dalla mangimistica: a

¹³¹ Ricerca Euromonitor International in Rapporto ASSALCO – ZOOMARK (2015), *Alimentazione e cura degli animali da compagnia: Pet cittadini di serie A*, in “Mercati Esteri”, Parte II.

¹³² Ricerca ABINPET in Rapporto ASSALCO – ZOOMARK (2015), *Alimentazione e cura degli animali da compagnia: Pet cittadini di serie A*, in “Mercati Esteri”, Parte II.

¹³³ *Ibidem*.

¹³⁴ *Ivi*.

¹³⁵ Rapporto ASSALCO – ZOOMARK (2015), *Alimentazione e cura degli animali da compagnia: Pet cittadini di serie A*, in “Mercati Esteri”, Parte II.

¹³⁶ Gyan Research and Analytics in Rapporto ASSALCO – ZOOMARK (2015), *Alimentazione e cura degli animali da compagnia: Pet cittadini di serie A*, in “Mercati Esteri”, Parte II.

primeggiare è il segmento degli alimenti per cani, la specie più numerosa nel Paese, seguito da gatti e pesci.

In Cina, infine, si registra una popolazione *pet* in costante crescita con un conseguente aumento della domanda di *pet food* e altri articoli per animali. La tendenza ad adottare un *pet* è sicuramente imputabile ai cambiamenti nella società civile, dove crescono sempre di più il numero di famiglie senza figli (49 milioni di coppie nel 2012) e la popolazione over 60 (+3% rispetto al 2014) oltre che ad una più diffusa conoscenza delle esigenze degli animali ed una maggiore disponibilità economica¹³⁷. Attualmente il segmento degli alimenti secchi sia per cani che per gatti domina le vendite, nonostante si preveda nei prossimi anni una crescita di vendite di umido e di alimenti *premium* tra il 10% e il 13%¹³⁸.

3.4 INTERNAZIONALIZZAZIONE NEL SETTORE DEL *PET FOOD & CARE*: ALCUNI ESEMPI.

Nel settore della vendita di alimenti per animali domestici la modalità più ampiamente utilizzata per entrare nel mercato estero è risultata essere il franchising, che offre minori rischi sia per il *franchisee* che per il *franchisor*¹³⁹ (v. cap. 1, par 1.4.5.2). Il primo ha infatti accesso all'esperienza pluriennale del *franchisor* inerente al settore, il secondo ha invece accesso all'approfondita conoscenza da parte del *franchisee* del mercato estero.

Per diventare imprenditori in franchising nel mercato del *pet* di media è necessario un investimento iniziale che varia tra 20 mila e 50 mila euro. Il contratto di franchising dura in media tra i 3 ed i 5 anni e prevede il pagamento di *royalties* molto basse (da zero al 3% del fatturato) e di una *fee* di ingresso generalmente di circa 5-6 mila euro¹⁴⁰. Tendenzialmente i *franchisor* richiedono un locale commerciale di almeno 60-100 metri quadrati in centro città o centri commerciali. Tuttavia, in Europa esistono anche esempi di imprese che non richiedono l'apertura di un vero e proprio punto vendita, bensì solamente la gestione di una rete di consegne a domicilio dei prodotti che il cliente ha ordinato online.

¹³⁷ Ricerca Euromonitor International in Rapporto ASSALCO – ZOOMARK (2015), *Alimentazione e cura degli animali da compagnia: Pet cittadini di serie A*, in “Mercati Esteri”, Parte II.

¹³⁸ *Ibidem*.

¹³⁹ Rapporto ASSALCO – ZOOMARK (2015), *Alimentazione e cura degli animali da compagnia: Pet cittadini di serie A*, in “Mercati Esteri”, Parte II.

¹⁴⁰ Az Franchising (2013), *Attentissimi al cane*, a cura di Elena Delfino, mensile 05-2013, pp.24-26.

Un esempio a tal proposito è costituito dall'impresa **Husse**¹⁴¹ fondata nel 1987 da svedesi, specializzata nella consegna a domicilio di mangimi, lettieri e accessori per cani e gatti, che attualmente opera in più di 40 Paesi con approssimativamente 750 *franchisee* e 45 *Master franchisee*¹⁴². Husse sta crescendo



a tassi di quasi il 25% l'anno, conquistando fette sempre più grandi del mercato globale del *pet food & care*. Possiede un efficiente servizio che garantisce in tempi brevi la consegna della merce ordinata dai clienti tramite *e-shop*, telefono o fax. I vantaggi per diventare un *franchisee* Husse oltre a garantire ovviamente l'utilizzo di un *brand* che gode attualmente di ampia notorietà e affidabilità, fornisce supporto informatico, un *training program* finalizzato al trasferimento del *know-how* aziendale in termini di strategie di marketing, specifiche di prodotto e analisi di mercato. La *mission* aziendale “*ogni cosa che facciamo è per il bene della società, dei nostri partner e clienti; ogni cosa che facciamo è per il bene degli animali, con un serio impegno in ciò che facciamo noi creiamo la differenza*”¹⁴³, esplicita quanto per l'impresa sia importante, al fine della creazione del valore, lavorare sempre in un'ottica di network. La *vision* aziendale “*We are the European leader in home delivery and we always look for new strategies and ideas in order to continue achieving sustainable, quality growth. Our main interest is to promote healthy lifestyle of pets. Our vision guides every aspect of our business*”, comunica che nel futuro l'organizzazione è interessata a continuare a crescere di dimensioni, promuovendo nel contempo il benessere e la salute degli animali da compagnia.

¹⁴¹ Per maggiori informazioni consultare il sito web: www.husse.com.

¹⁴² Un *Master franchisee* ha il potere di controllo su tutti i *franchisee* di una particolare area geografica.

¹⁴³ *Mission statement* disponibile su sito web aziendale.

Un esempio di franchising di origine italiana che opera nel settore del *pet food* in più di un Paese è costituito da **Pet's Planet**¹⁴⁴, il quale vanta nel proprio azionariato importanti soci quali Assalco e AssoFranchising¹⁴⁵. Quest'ultima è un'organizzazione di consulenti nutrizionali per l'alimentazione



personalizzata di cani e gatti che possiede ben 78 affiliati in Italia e 35 sparsi tra Francia e Belgio. L'impresa fu fondata nel 1982, ma l'anno di partenza del franchising risale al 1997. Come per Husse, il contratto di franchising non richiede l'apertura di un vero e proprio punto vendita, tuttavia Pet's Planet richiede ai propri *franchisee* un locale di deposito¹⁴⁶ ed un investimento iniziale di minimo di 9.600 euro. Il contratto inoltre è di durata quinquennale (rinnovabile) e non richiede il pagamento di alcuna *royalty*, bensì il pagamento di una *fee* iniziale di almeno 7.000¹⁴⁷.

L'ultimo bilancio depositato da Prodes srl (Pet's Planet) nel registro delle imprese corrisponde all'anno 2013 e riporta un *range* di fatturato compreso tra 1.500.000 e 3.000.000 euro, con un incremento del fatturato nel 2013 pari al 26.33% rispetto al 2011¹⁴⁸. Una delle particolarità di Pet's Planet che probabilmente ne ha giustificato la sua rapida diffusione negli ultimi anni, è da rintracciare nell'offerta di un servizio di consulenza veterinaria unitamente ad un servizio di consegna a domicilio di alimenti per cani e gatti che sono prodotti dalla stessa impresa (v. Figura 27). Pet's Planet fornisce ai propri clienti soltanto prodotti freschi senza conservanti né coloranti o aromi artificiali, con nutrienti più assimilabili ad alto valore biologico¹⁴⁹. Inoltre, siccome gli alimenti vengono consegnati a

¹⁴⁴ La ragione sociale dell'impresa è "Prodes srl", sede sociale situata in Via del Molino, 42 - 12052 Neive (Cn). Per maggiori informazioni sull'azienda consultare il sito web: www.franchising-petsplanet.it.

¹⁴⁵ Per maggiori informazioni consultare il sito web: www.assofranchising.it.

¹⁴⁶ Az Franchising (2013), *Attentissimi al cane*, a cura di Elena Delfino, mensile 05-2013, pp.24-26.

¹⁴⁷ Tutte le informazioni ivi citate sono disponibili al seguente link: <http://www.aprireinfranchising.it/pets-planet-franchising-animali>.

¹⁴⁸ Informazioni disponibili al seguente link: http://www.informazione-aziende.it/Azienda_PRODES-S-R-L

¹⁴⁹ Ulteriori informazioni sulle caratteristiche organolettiche dei mangimi a marchio Pet's Planet sono disponibili al link: <http://www.petsplanet.it/it/content/4-la-filosofia-alimentazione-cibo-per-cani-gatti>.

domicilio, il consulente ha la possibilità di controllare direttamente l'animale mese per mese verificando così l'efficacia della dieta ed, eventualmente, apportare le variazioni necessarie qualora venissero modificati stili di vita o altro.

Figura 27: Alcuni dei prodotti a marchio Pet's Planet.



Fonte: sito web aziendale

Seppure di dimensioni più ridotte, un'altra di impresa italiana che ha costituito un franchising e sta tentando di estendere il proprio ambito di operatività in altri contesti internazionali è **ZooPlanet**¹⁵⁰ che attualmente è radicata ampiamente in Italia e possiede un solo affiliato estero presso Hammam Sousse in Tunisia.

¹⁵⁰ Per maggiori informazioni consultare il sito web: www.zooplanet.it.

4.1 MOBY DICK SRL.

Moby Dick è una società a responsabilità limitata (srl) che da circa trent'anni opera nel settore della vendita di acquari e prodotti



per animali. Con sette grandi negozi specializzati, situati solo all'interno di centri commerciali principalmente nella provincia di Roma¹⁵¹, Moby Dick è oggi tra le aziende *leader* nel Lazio nella vendita al dettaglio di articoli di *pet food & care*, offrendo non solo prodotti e mangimi per animali domestici di piccola e medio-grande taglia, ma anche prodotti di ogni genere per l'acquariologia. Moby Dick propone inoltre al consumatore una vera e propria esperienza d'acquisto tramite la vendita del "vivo" (pesci, rettili e piccoli roditori) che desta grande interesse, soprattutto nei più "piccini", a recarsi nei suoi punti vendita. Attualmente sono in allestimento nuovi tre punti vendita presso Centocelle, Castel Romano (Roma) e Nola, la cui apertura è prevista entro la fine dell'anno 2015. Contando oggi ben sette punti vendita, Moby Dick srl potrebbe essere facilmente classificata come una vera e propria Catena di Petshop (v. cap. 3, par. 3.2.3) di medie dimensioni¹⁵². A tal proposito, infatti tra i suoi punti di forza si possono annoverare i requisiti fondamentali per rientrare in suddetta categoria:

- Ampio assortimento di prodotti con oltre 60.300 diversi articoli di *pet food & care*¹⁵³, nonché una vasta scelta di marche e di tipologie prezzi (dall'*economy* al *super-premium*) per soddisfare le esigenze ogni tipologia di clientela.
- Personale qualificato a disposizione del cliente in tutte le fasi dell'assistenza all'acquisto, nonché la disponibilità di un servizio di consulenza veterinaria all'interno di alcuni punti vendita (es. Anagnina).

¹⁵¹ Per la dislocazione geografica dei punti vendita si rimanda al sito web: www.moby-dick.it

¹⁵² Con riguardo definizione di PMI proposta dalla Commissione Europea (cfr. cap. 1, par. 1.1), Moby Dick srl rientra nella categoria delle medie imprese indipendenti: 160 dipendenti con un contratto full-time (160 ULA) ed un fatturato annuo di 22.687.443,57€ (nel 2014). Dati forniti dall'Ufficio Amministrativo di Moby Dick ubicato nel Centro Commerciale "Sedici Pini" in Via del Mare, KM 18,600 – 00071 Pomezia (Roma).

¹⁵³ Dati forniti dall'Ufficio Amministrativo di Pomezia.

- Grandi negozi che arrivano fino a 2000mq (punto vendita di Anagnina), ma anche di dimensioni leggermente inferiori di 1500mq (Fiumicino, Latina e Pomezia)¹⁵⁴, organizzate con un *layout* tipico delle grandi distribuzioni.

4.2 LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA E LE FUNZIONI AZIENDALI.

Trattandosi di una media impresa, la formalizzazione strutturale è ridotta al minimo, infatti non si evince una vera e propria distinzione all'interno dell'impresa delle diverse funzioni aziendali e si può osservare una intercambiabilità molto elastica dei ruoli del personale assunto. Tuttavia, l'organizzazione interna potrebbe essere suddivisa in tre principali funzioni: l'Alta Dirigenza, l'Ufficio Amministrativo e la Funzione Vendite.

L'**Alta Dirigenza** comprende, a livello *informale*¹⁵⁵, i membri della famiglia fondatrice dell'impresa¹⁵⁶ nonché pochi altri collaboratori, che si occupano principalmente di quella che viene definita nella letteratura economica come “gestione strategica”. Spettano loro infatti le decisioni più importanti riguardanti ad esempio la scelta del luogo dove aprire un nuovo punto vendita, la ricerca di partner commerciali (fornitori, e costruttori per l'allestimento dei nuovi negozi), nonché la ricerca di personale quando necessario, tipica della Direzione Risorse Umane. I dirigenti assolvono anche ad alcuni compiti che nelle grandi imprese sono proprie della Funzione Marketing quali ad esempio il *pricing* di nuovi prodotti, la cura di tutti gli aspetti della *promotion*, intesa in termini di decisioni riguardanti la grafica di locandine, *dépliant* e cartellonistica stradale.

L'**Ufficio Amministrativo**, che è situato nella sede legale di Pomezia¹⁵⁷, si occupa principalmente delle mansioni tipiche della Funzione Amministrazione e Finanza,

¹⁵⁴ Gli altri punti vendita sono invece di dimensioni più ridotte (punti vendita di Anzio e Frosinone sono di circa 500mq).

¹⁵⁵ Con questa espressione si vuole indicare che non esiste una vero e proprio ufficio dei dirigenti dove vengono prese le principali decisioni strategiche.

¹⁵⁶ Si evince un tipo di impresa in cui la proprietà e la gestione si concentrano principalmente nelle mani della famiglia imprenditrice. Si fa più in generale riferimento al modello “*insider system*”, definito anche “renano”, col quale il modello di *corporate governance* di molte PMI italiane possiede molte peculiarità in comune.

¹⁵⁷ Precisamente nel Centro Commerciale "Sedici Pini" in Via del Mare, KM 18,600 – 00071 Pomezia (Roma).

provvedendo alla gestione delle procedure amministrative e assicurando la tenuta delle scritture contabili. L'Ufficio, al cui interno lavorano molti membri che hanno una parentela di terzo grado con i proprietari (nonché dirigenti) dell'impresa, gestisce inoltre i rapporti con le banche e con gli studi di commercialisti cui affidano l'amministrazione relativamente a tematiche fiscali e di diritto tributario e commerciale, nonché con lo studio legale quando necessario. Sempre in ufficio, personale specializzato si preoccupa di garantire l'effettivo funzionamento dei sistemi informatici e della rete ricomprendo così mansioni tipiche del Responsabile dei Sistemi Informativi (il cui funzionamento sarà spiegato nel prossimo paragrafo). Infine, alcuni dipendenti all'interno di questo Ufficio si occupano della gestione delle vendite online (v. avanti par. 4.6) di evasione ordini ai fornitori e dunque della gestione della rete logistica (v. avanti par. 4.4.1). L'Ufficio inoltre risulta essere troppo piccolo ed è presente nella sola sede principale di Pomezia. Tuttavia, il management si sta progressivamente sensibilizzando nei confronti del lavoro amministrativo, intuendo come, col crescere delle dimensioni aziendali, stia divenendo una delle funzioni aziendali maggiormente funzionali al raggiungimento del vantaggio competitivo. Infatti possedere un'efficiente struttura amministrativa (con l'utilizzo delle giuste tecnologie), permetterebbe all'impresa di abbassare notevolmente la sua struttura dei costi.

Il **personale addetto alle vendite** infine si occupa del mero aspetto commerciale, che va dall'assistenza al cliente durante e dopo l'acquisto.

Manca una vera e propria Direzione Risorse Umane (DRU), che rappresenta uno dei principali punti di debolezza di questa impresa (v. avanti par. 4.3.2).

4.3 IL SISTEMA ICT.

Periodici controlli di ingegneri dell'Ufficio Amministrativo evidenziano e risolvono quotidianamente problematiche relative alla funzionalità e all'efficienza del sistema di *Enterprise Resource Planning* (ERP) che permette all'azienda di raccogliere informazioni riguardanti le attività di vendita, gli acquisti, e la contabilità, che il sistema mette a disposizione dei proprietari dell'impresa e rendendolo consultabile tramite ciò che nel gergo tecnico viene definito "*executive dashboard*", ossia un software che presenta le

principali informazioni aziendali per mezzo di grafici e *trend* facili da consultare¹⁵⁸. Altre tecnologie invece offrono la possibilità di accedere ad importanti informazioni riguardanti ad esempio il livello di assenteismo del personale. Tuttavia, non tutti i punti vendita sono stati dotati di tale infrastruttura tecnologica (ad es. è assente ad Anzio, Pomezia e Frosinone), facendo emergere un vero e proprio *gap* che non permette di avere una visione di insieme dell'andamento complessivo delle attività. Nel tempo, il management e l'Ufficio Amministrativo, si sono progressivamente resi conto che l'infrastruttura ICT si è rivelata inadeguata alle effettive necessità di negozi che hanno registrato un livello sempre più crescente di transazioni giornaliere, sia verso l'interno e che verso l'esterno dell'azienda. Manca innanzitutto una vera e propria tecnologia che permette di evadere gli ordini ai fornitori appena il livello della merce in negozio scende al di sotto di una determinata soglia, nonché manca un vero e proprio sistema elettronico che sia in grado di computare il livello di scorte in magazzino. Ciò viene svolto in maniera del tutto "rudimentale", tramite personale che si reca a controllare la merce in magazzino quando gli scaffali dei negozi cominciano a svuotarsi. Questo ha determinato inevitabili sprechi in termini di costo opportunità, inteso come il costo derivante dallo spreco di tempo del personale coinvolto in inutili spostamenti. Per di più non pochi sono stati nel corso degli anni gli episodi di interi carichi di mangimistica, scaduta per essere rimasta stipata per lungo tempo in magazzino¹⁵⁹. Quindi, la costituzione di ciò che nel gergo tecnico viene definito EDI¹⁶⁰ o Extranet protetta con i fornitori principali, permetterebbe all'impresa di avere uno scarico fornitori direttamente in negozio appena il livello delle merci scende al di sotto di una soglia prestabilita e potrebbe far ridurre la necessità di avere grandi magazzini, risparmiando così onerosi fitti passivi.

Tuttavia bisogna ricordare che sistemi di questo tipo risultano essere anch'essi molto onerosi, ma presto si renderanno comunque estremamente necessari all'impresa per

¹⁵⁸ Daft R. L. (2013), *Organizzazione aziendale*, edizione italiana a cura di Boldizzoni D., Nacamulli R. C., 5 ediz.. Apogeo Education-Maggioli Editore, Milano.

¹⁵⁹ Questo è accaduto perché in magazzini di grandi dimensioni, come quelli di Pomezia o di Anagnina entrambi oltre i 500mq, il personale più volte non ha notato la presenza di alcuni prodotti, effettuando sempre nuovi ordini ai fornitori.

¹⁶⁰ L'*Electronic Data Interchange* (EDI) consiste nello scambio di dati tra sistemi informativi strutturato in modo da non richiedere il costante intervento umano.

aumentare il proprio livello di efficienza, evitare sprechi e risparmiare denaro, mantenendo così un più alto livello di competitività. Proprio per questa motivazione che i dirigenti hanno deciso di dotare i nuovi punti vendita che apriranno entro la fine del 2015 delle tecnologie necessarie (consigliate dagli esperti del settore, e sotto la supervisione di due giovani laureati in ingegneria informatica alle dipendenze dell'impresa in grado di esprimere un giudizio al riguardo).

4.3.1 Il sistema “eIntegra”.

L'impresa utilizza la piattaforma software “eIntegra”¹⁶¹ come programma gestionale (v. Figura 28). eIntegra costituito di cinque principale aree: le anagrafiche, la fatturazione, gli acquisti, il magazzino e le statistiche. Nella sezione “Anagrafiche” è possibile inserire e modificare i prodotti in vendita in uno o più punti vendita. Questo sistema è collegato al reparto cassa facendo in modo che i prezzi siano sempre aggiornati in maniera elettronica. Alcuni punti vendita sono dotati di piccoli dispositivi elettronici che sul display indicano i prezzi dei prodotti esposti sugli scaffali, risparmiando la scomoda e faticosa attività manuale della prezzatura. La modifica prezzi è effettuata alla sezione Anagrafiche in “Articoli”. In questa sezione è inoltre possibile gestire le *fidelity card*¹⁶² (v. avanti “Relazione con la clientela”, par. 4.5), nonché effettuare una ricerca incrociata degli articoli presenti nei negozi per descrizione, punto vendita, fornitore, codice EAN e codice articolo.

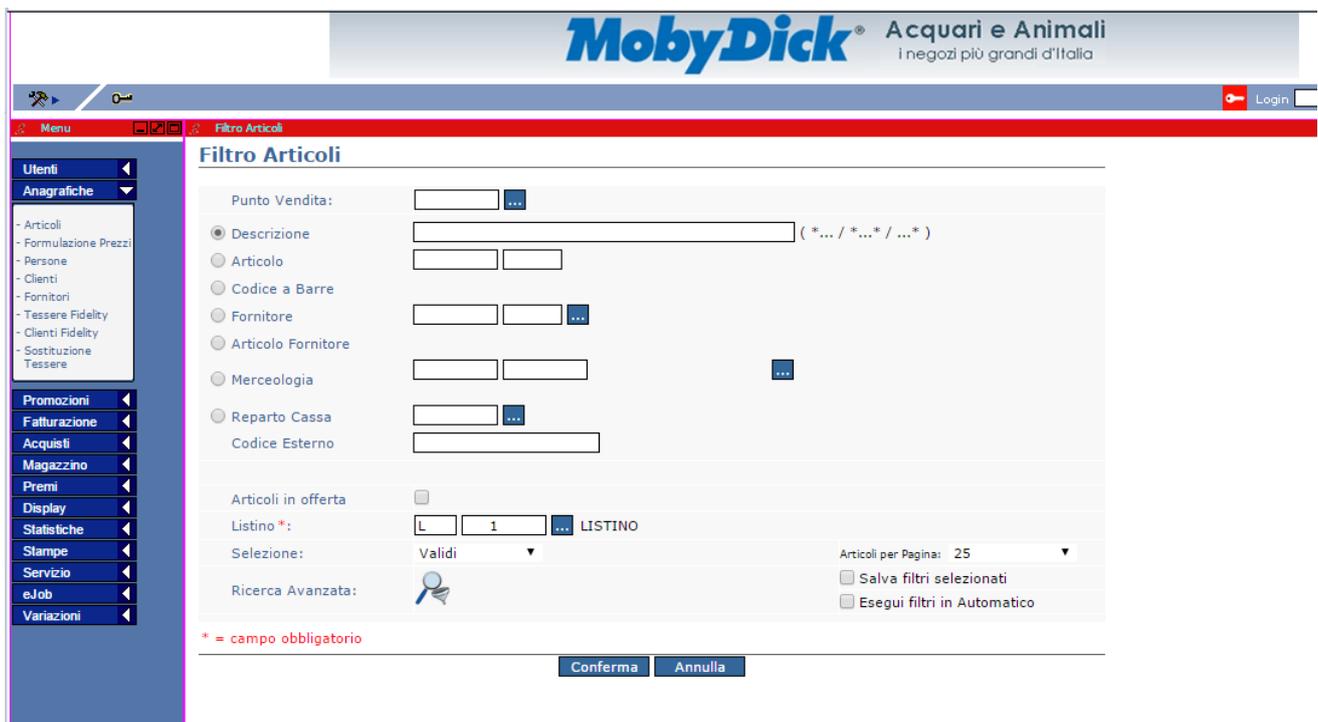
La sezione “Fatturazione” permette di visualizzare le fatture ed i listini fornitori. La sezione “Acquisti” permette di caricare nel sistema le merci consegnate dai fornitori. Sempre in questa sezione è possibile intervenire sui precedenti carichi con rettifiche e resi qualora la merce sia difettosa o non conforme a quanto precedente pattuito. La sezione “Magazzino” dovrebbe essere utilizzata per l'attività di inventario, ma tuttavia questo viene effettuato ancora manualmente dal personale (v. avanti par. 4.4.1). Altre problematiche si rendono evidenti alla sezione “Statistiche”, dove non è possibile ottenere un'illustrazione grafica esaustiva e facilmente consultabile dell'andamento finanziario. Infatti questo software

¹⁶¹ Ulteriori informazioni disponibili al seguente link: <http://www.eintegra.it/>

¹⁶² Per gestione delle *fidelity card* si intende la modifica delle anagrafiche nonché l'inserimento di nuovi *cardholders*, dei quali è possibile visualizzare anche i punti man mano accumulati.

gestionale, essendo stato introdotto recentemente dall'impresa, offre una panoramica relativa solo agli ultimi tre esercizi.

Figura 28: Software eIntegra di Moby Dick, aperto alle sezione "Anagrafiche".



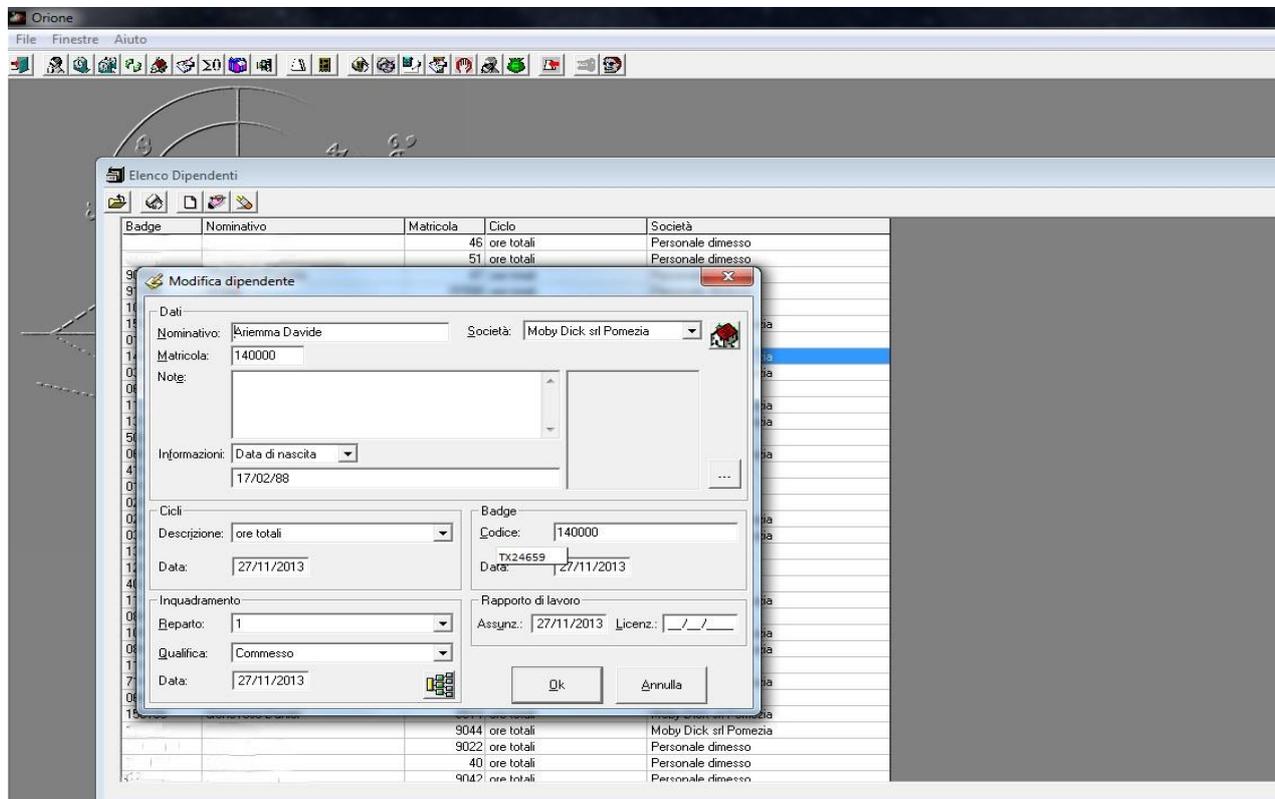
4.3.2 Il sistema “Orione” per il controllo del personale.

In ambito della gestione delle risorse umane, l'impresa si è dotata del sistema “Orione” per la rilevazione automatica delle presenze del personale dipendente e di un sistema di videosorveglianza ad alta definizione¹⁶³, per il controllo di eventuali irregolarità. Orione è un sistema completo di software e dispositivi hardware che consentono all'impresa sia di effettuare un controllo di chi effettivamente si presenta sul posto di lavoro, sia di gestire le anagrafiche di ogni dipendente, i periodi di ferie ed i giorni di riposo dovuti, nonché il calcolo delle buste paga in proporzione alle ore effettivamente lavorate. Tuttavia la motivazione principale per cui la Dirigenza ha deciso di adottare un sistema di questo tipo è stata la rilevazione automatica delle presenze. Infatti, operando capillarmente su un'area

¹⁶³ Entrambe le tecnologie sono fornite dall'impresa Welldata srl. Informazioni disponibili al sito web: <http://www.welldata.it/>

geografica ormai molto ampia, era divenuto quasi impossibile controllare la forza lavoro presente in ogni punto vendita. Questo risultava fondamentale sia per la gestione delle buste paga, divenuta sempre più difficile col crescere del numero dei dipendenti, che per la gestione dei giorni di ferie, di malattia e di riposo infrasettimanale, ma anche per controllare eventuali irregolarità da parte del personale e per stimare il numero di dipendenti effettivamente necessario nei diversi punti vendita. Il software Orione permette inoltre di effettuare un controllo dei presenti/assenti della forza lavoro in un giorno specifico in uno specifico punto vendita, selezionando la voce “Presenti/Assenti” del menù “Servizi”, nonché si ha la possibilità di monitorare in tempo reale il tasso di assenteismo del personale. Ovviamente questo software è supportato da dispositivi hardware che permettono la rilevazione della presenza con il semplice avvicinamento del cartellino, tramite tecnologia *Radio Frequency Identification* (RFID). Viene riportato in Figura 29, la schermata del software Orione¹⁶⁴.

Figura 29: Interfaccia del software Orione, alla sezione per modificare le anagrafiche di un dipendente.



¹⁶⁴ Per motivi di *privacy* delle anagrafiche dei dipendenti viene sovrapposta la finestra “Modifica dipendente” a quella di “Elenco dipendenti”.

Da pochi anni, in seguito a sospetti di irregolarità da parte del personale e di furti da parte di “clienti”, è stato impiantato all’interno dei punti vendita un sistema di video sorveglianza *real-time* che ha permesso di mettere alla luce comportamenti scorretti quali ad esempio pause non autorizzate in cui alcuni dipendenti lasciavano addirittura il posto di lavoro. L’utilizzo di questo impianto di telecamere collegate online permette al management (tramite *tablet*) di effettuare un controllo diretto, tuttavia oneroso e non sempre efficace¹⁶⁵, sul personale. Altre volte le irregolarità hanno riguardato episodi di ruberie da parte dei responsabili del magazzino e dal reparto cassa che, quando scoperte, hanno evidenziato un problema da non sottovalutare che ha comportato all’impresa importanti perdite in termini di profitto. Questo problema potrebbe forse attenuarsi, oltre grazie al rafforzamento della cultura aziendale, tramite l’assunzione di un esperto di *Human Resource Management* (HRM) che introduca delle soluzioni in termini di politiche retributive ed incentivi, sviluppo carriere, reclutamento e selezione del personale più affidabile.

4.4 L’INNOVAZIONE.

Per quanto riguarda l’**innovazione**, è emerso che interessanti proposte di carattere organizzativo sono provenute da parte di alcuni dipendenti che lavorano nel settore vendite e nell’Ufficio Amministrativo. Questi infatti, presentando delle problematiche vissute quotidianamente, hanno proposto alcune soluzioni del tutto innovative alla Direzione. Un esempio a tal proposito si può rintracciare nella gestione del processo di trasferimento merci da un punto vendita ad un altro¹⁶⁶. Questo in passato avveniva semplicemente prelevando i prodotti da un negozio e trasportandoli in un altro, lasciando un appunto cartaceo all’Ufficio Amministrazione che indicasse i prodotti prelevati: è evidente la quantità di lavoro, in termini di *data entry*, necessaria per aggiornare i *database* aziendali ogni qualvolta la merce lasciava un punto vendita¹⁶⁷. Un dipendente ha avuto quindi l’intuizione di introdurre dei lettori *wireless* di codici a barre, al fine di effettuare automaticamente il lavoro di registrazione al momento stesso del prelievo merci e con un semplice *click*. La motivazione

¹⁶⁵ Le telecamere hanno piuttosto la funzione di deterrente, poiché è palesemente assurdo immaginare una situazione di un controllo diretto durante tutta la giornata lavorativa.

¹⁶⁶ Sia per il trasferimento di prodotti necessari ad altri punti vendita, sia per quanto riguarda l’*e-commerce* (v. avanti par 4.6).

¹⁶⁷ Ciò era effettuato utilizzando il software gestionale “eIntegra” (v. indietro par. 4.3.1).

di questo dinamismo propositivo da parte del personale è da rintracciare nell'atteggiamento del management tendenzialmente volto a premiare il merito (tramite riconoscimenti retributivi e/o maggiore potere gestionale), avendo intuito che, per migliorare la performance finanziaria, bisognasse mantenere vivo il “motore emozionale”¹⁶⁸ dei dipendenti, tramite l'incoraggiamento verso la creatività.

Dal punto di vista strategico gran parte dell'innovazione è provenuto dall'Alta Dirigenza, che partecipando ad eventi e fiere commerciali ha introdotto col tempo nuovi prodotti come quelli del *brand* Terra Canis (v. avanti par. 4.7.2) e nuovi servizi, ad esempio quello di consulenza veterinaria direttamente all'interno dei negozi (v. avanti “Relazioni con la clientela”, par. 4.5). Altri esempi di innovazione strategica possono essere costituiti dall'introduzione di piccoli “spettacoli” infrasettimanali in cui i clienti possono assistere al momento in cui alcuni animali¹⁶⁹ effettuano il loro pasto. Anche se questi possono sembrare degli esempi banali, dimostrano come delle semplici scelte aziendali si possano rivelare vincenti dal punto di vista economico. In sintesi, l'innovazione tecnologica e organizzativa è risultata provenire principalmente dall' Ufficio Amministrativo e dagli addetti alle vendite, che vivono giornalmente le problematiche interne ai vari reparti e punti vendita, quella strategica e di posizione¹⁷⁰, invece, sono state essenzialmente di competenza del vertice aziendale.

4.4.1 La rete logistica interna.

Alla luce di questi fatti risulta evidente la necessità di miglioramenti al sistema di approvvigionamento merci. Attualmente, infatti, Moby Dick non possiede né accordi con fornitori né un vero e proprio sistema di *Just In Time Inventory* (JIT) che probabilmente aiuterebbe a ridurre lo stock di merci in magazzino facendo risparmiare sul costo dell'affitto ed farebbe evitare il problema del trasferimento merci da un punto vendita ad un altro. Per citare alcuni dati, il costo mensile dell'affitto dei magazzini di Pomezia e di Anagnina è,

¹⁶⁸ Attolico L. (2012), *Innovazione Lean - Strategie per valorizzare persone, prodotti e processi*, Hoepli.

¹⁶⁹ Nello specifico si tratta di animali non tradizionali: carpe Koi ed anatre nel punto vendita di Latina, squali in quello Fiumicino (precedentemente anche a Pomezia), ma anche cavie peruviane e tanti altri.

¹⁷⁰ Per “innovazione strategica” si intende l'introduzione di nuovi prodotti (o servizi) e le strategie di crescita. Con “innovazione di posizione” si fa invece riferimento a modifiche del contesto in cui i beni (o servizi) sono introdotti.

rispettivamente circa di 1800€ e 2000€, per un totale di 45.600€ annui¹⁷¹. Il costo medio per il trasferimento di un carico merci da un punto vendita ad un altro, considerando solo il costo del carburante per andata e ritorno, è di circa 15-20€. A questo va sempre aggiunto il costo del personale che supponendo impieghi circa un'ora¹⁷² di lavoro, aggiungerebbe ulteriori 8-10€ al costo medio totale. I costi sarebbero ancora più elevati se si prendesse in considerazione il costo opportunità relativo a tale attività e le problematiche causate dall'aver un dipendente in meno in negozio durante quel periodo di tempo: l'impresa dovrà dunque aumentare il numero degli effettivi in quel punto vendita se vuole mantenere lo stesso livello di servizio ai clienti. Ho escluso infine il costo dell'investimento iniziale in automezzi aziendali acquistati esclusivamente per effettuare tali trasferimenti interni.

A monte si delinea quindi qui un *trade-off* tra elevato potere contrattuale con i fornitori derivanti da ordini di più grandi dimensioni (supportato dall'utilizzo di grandi magazzini) ed elevati fitti passivi e costi di trasferimento interno delle merci. Questo *trade-off* potrebbe comunque essere "spezzato" tramite l'utilizzo di un sistema di *Just in Time Inventory* (JIT), che permetterebbe, tramite accordi con i fornitori nonché l'utilizzo di un'apposita tecnologia informatica, di avere la merce "nel momento giusto, nella quantità giusta, al posto giusto"¹⁷³, avendo così i negozi sempre forniti (al minimo costo).

Attualmente l'*Inventory Management*¹⁷⁴ segue una logica prettamente *Look Back*¹⁷⁵. Nello specifico si tratta di un sistema *Re Order Cycle* (ROC) poiché il controllo delle giacenze in magazzino avviene su base periodica. Quest'ultimo avviene per mezzo di dipendenti che

¹⁷¹ Si tratta solo dei magazzini più grandi. Gli affitti risultano essere così elevati perché situati all'interno dei centri commerciali stessi dove si trovano i negozi. Dati forniti dall'Ufficio Amministrativo di Pomezia.

¹⁷² In realtà le ore dedicate al trasporto interno di merci è maggiore se si considera anche il tempo impiegato per cercare, caricare, scaricare i prodotti.

¹⁷³ Liker, J. K. (2004). *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*, McGraw-Hill, New York.

¹⁷⁴ Si intende la "gestione delle giacenze in magazzino". Cfr. Malakooti B. (2014), *Operations and Production Systems with Multiple Objectives*, John Wiley & Sons.

¹⁷⁵ La logica "*look back*" o "guardare indietro" prevede che l'ordine ai fornitori viene evaso qualora le rimanenze siano insufficienti a coprire la domanda prevista. La quantità di merci viene reintegrata ogniqualvolta le scorte scendano al di sotto di una determinata soglia.

personalmente effettuano la verifica, con l'inevitabile spreco di molto tempo, dato l'ingente quantità di smercio che si registra giornalmente.

4.5 IL BUSINESS MODEL AZIENDALE.

Il mezzo principale, secondo la letteratura e la pratica manageriale, per comprendere il modo in cui un'impresa crea, distribuisce e cattura valore è quello di analizzare il suo modello di *business* nonché le forze con cui essa interagisce¹⁷⁶. Verrà proposta un'analisi dei principali partner, delle attività *core*, del valore offerto ai clienti, del segmento di clienti a cui propone tale valore, nonché della relazione che instaura con essi. Verranno poi analizzate le risorse chiave necessarie a svolgere la propria attività, ed i canali tramite cui raggiunge la propria clientela. Si concluderà infine con l'analisi della struttura dei costi, ossia di quali sono le risorse e le attività più onerose e l'analisi dei ricavi, cioè da dove proviene il guadagno e qual è la disponibilità a pagare dei clienti per i beni e servizi offerti.

I partner chiave

Da sempre i principali partner chiave sono stati fornitori che hanno permesso a Moby Dick di abbassare la struttura dei costi e allo stesso tempo lucrare *mark-up* maggiori in termini di prezzi unitari. Tra i fornitori con cui l'impresa è riuscita a costruire una *partnership* più salda e duratura si elencano la Royal Canin e la Hill's Pet Nutrition per quanto riguarda la fornitura di mangimista per cani e gatti (umido e secco), che rientrano nella categoria di alimenti *premium* e *super-premium*. Per quanto concerne il mondo dell'*accessories* e dell'igiene per l'animale, invece, delle buone relazioni commerciali sono state instaurate nel corso degli anni con fornitori quali Trixie e Bayer e nel mondo dell'acquariologia con Askoll. Dal punto di vista meramente teorico, questa impresa, godendo di un forte potere contrattuale nei confronti dei propri fornitori, dato l'ampio volume di acquisto (nettamente superiore a quello di un Petshop tradizionale) necessario per l'assortimento di tutti i suoi punti vendita, sembra riuscire a realizzare delle vere e proprie economie di scala e di scopo. Moby Dick, quindi, trae la propria competitività dal rapporto con i fornitori, riuscendo ad acquisire merci ad un costo ridotto, e adottando una strategia che gli permette di mantenere i

¹⁷⁶ Viene utilizzato a tal proposito il *Canvas Business Model* proposto da Alexander Osterwalder. Cfr. Osterwalder A., et al. (2010), *Business Model Generation*, John Wiley & Sons.

prezzi leggermente più bassi di quelli dei vicini Petshop Tradizionali ma allo stesso tempo tenerli sufficientemente alti per lucrare un margine maggiore¹⁷⁷.

Non da sottovalutare è inoltre il supporto (gratuito) in termini di *training* del personale che viene offerto da molti fornitori sia riguardo le novità del mercato e le peculiarità dei loro prodotti, sia su tematiche relative alla salute e al benessere degli animali. Questo ha permesso all'impresa di essere costantemente informata e aggiornata, fattore fondamentale secondo la letteratura manageriale per il perseguimento di un vantaggio competitivo¹⁷⁸.

Le attività chiave

L'attività su cui l'impresa cerca di far maggiormente leva è l'assistenza al cliente e la professionalità e la preparazione del personale su cui Moby Dick ha fondato per anni il proprio punto di forza. Dal punto di vista dei servizi di consulenza, si sono dimostrati vincenti gli investimenti fatti nel personale in termini di attività di addestramento, affinché esso sia sempre preparato a rispondere alle più variegate esigenze della propria clientela ed offrire delle soluzioni mirate ed esaustive alle problematiche presentate nell'ambito dell'acquariologia e dei prodotti per animali. Periodicamente infatti, i Dirigenti mandano i propri dipendenti a corsi di aggiornamento.

Recentemente la Dirigenza sta prendendo sempre più consapevolezza dell'importanza delle mansioni svolte dall'Ufficio Amministrativo, sicché aprirà un ufficio molto più grande e completamente informatizzato nel nuovo punto vendita di Castel Romano.

Valore offerto

In primo luogo, Moby Dick offre una combinazione perfetta di prodotti e servizi per il soddisfacimento di tutte le necessità di proprietari di animali domestici. Dal punto di vista dei prodotti, il cliente ha a disposizione oltre 60 mila articoli di tutte le categorie¹⁷⁹, dall'*economy* al *super-premium*, dalla mangimistica all'igiene e l'*accessories*, per cani e

¹⁷⁷ Nella letteratura economica questa strategia prende il nome di *leadership* di costo. (Cfr. Porter M. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York).

¹⁷⁸ Si fa riferimento al concetto di "*Knowledge-Based Economy*". (Cfr. Casalino N. (2012), *Piccole e medie imprese e risorse umane nell'era della globalizzazione. Come valorizzarle attraverso la gestione della conoscenza e del capitale esperienziale*, CEDAM).

¹⁷⁹ Dati forniti dall'Ufficio Amministrativo di Pomezia.

gatti, ma anche per roditori, uccelli, rettili e pesci. Il principale valore offerto dunque risulta essere la disponibilità in un solo negozio di tutto quello che un cliente possa necessitare. L'impresa offre inoltre altri servizi, talvolta esclusivi nel settore, che le permettono di conferirle un maggior *premium-price*. Un esempio a tal proposito è rappresentato dal servizio (gratuito) di consulenza veterinaria, il “MobyVet” (v. Figura 30), offerto *in loco* nel negozio di Anagnina soprattutto per quanto riguarda l'alimentazione del proprio animale. Questo servizio oltre ad incrementare il numero di clienti che preferiscono recarsi in un negozio Moby Dick, ha determinato un aumento delle vendite di prodotti *premium* e *super-premium* perché il proprietario del *pet* è stato sensibilizzato all'acquisto di prodotti di qualità, o maggiormente indicati alla razza e alle abitudini del proprio animale o di mangimi specifici per trattare alcune sue patologie. Interpretata in questo senso Moby Dick si impegna anche nel sociale¹⁸⁰ tramite la diffusione del benessere e della salute degli animali da compagnia, ormai veri e propri membri della famiglia.

Figura 30: Il MobyVet, il servizio di consulenza veterinaria di Moby Dick.



Una delle principali caratteristiche che contraddistingue l'impresa in questione consiste nel fatto che tutti i punti vendita Moby Dick sono situati all'interno di centri commerciali. Questo, costituisce un valore per la clientela perché un negozio situato all'interno di uno *shopping centre* offre la comodità di poter effettuare acquisti di tutte le necessità e di trovare sempre un posto auto disponibile, determinante delle volte quando il cliente deve scegliere di recarsi in un punto vendita Moby Dick o in un altro negozio. In aggiunta, professionalità,

¹⁸⁰ Si allude qui alla tematica della *Social Corporate Responsibility* (CSR).

conoscenza specifica del prodotto offerto, affidabilità del prodotto e assistenza post-vendita¹⁸¹, rappresentano un servizio di alto valore per la clientela.

Relazione con la clientela

La relazione con la clientela è sempre stata di rispetto reciproco. L'esperienza trentennale nel commercio ha fatto intuire ai proprietari l'importanza di offrire valore ai clienti per acquisire valore da questi. Questo accordo quasi "collaborativo" tra cliente ed esercizio commerciale si è rivelato del tutto vincente: Moby Dick ha sempre mantenuto il prezzo delle proprie merci leggermente inferiori a quelli di mercato, nonostante offrisse dei servizi per i quali avrebbe potuto richiedere un maggior valore. Tuttavia, la clientela ha riconosciuto un *premium price* alla vasta gamma dei servizi offerti, che l'hanno portata a preferire effettuare l'acquisto in un punto vendita Moby Dick piuttosto che in un Petshop tradizionale o in un'altra Catena o GDO.

Inoltre, la possibilità di ottenere la *fidelity card* che dà la possibilità di accumulare punti ed ottenere sconti al raggiungimento di un determinato livello di acquisti¹⁸² ha fidelizzato ulteriormente la clientela. Ancora importante infine sono state le *newsletter* che periodicamente vengono inviate tramite email ai sottoscrittori di tali tessere, affinché vengano informati non solo sulle offerte e promozioni, ma anche sulle eventuali iniziative e nuovi servizi introdotti.

Segmenti di clientela

Dal punto di vista della clientela, il vasto e variegato assortimento di prodotti permette di raggiungere tutti i segmenti dei consumatori, dal "risparmiatore" a quello "attento alla qualità", dallo "sperimentatore" delle novità sul mercato a quello "abitudinario", che riesce a trovare sempre sugli scaffali i prodotti a cui è "affezionato". Moby Dick si rivolge quindi a tutti i proprietari di animali domestici servendo contemporaneamente la nicchia di mercato che ricerca prodotti particolari e quel segmento di clientela che non ha esigenze specifiche. Inoltre, l'organizzazione dal punto di vista meramente di disposizione dei reparti, attira due

¹⁸¹ Soprattutto relativamente alla politica dei resi e abbuoni ai clienti, per cui qualora la merce dovesse risultare difettosa, o per semplice sbaglio nell'acquisto di un prodotto rispetto ad un altro, il personale è quasi sempre disposto a risolvere le problematiche del cliente, tramite la sostituzione.

¹⁸² Nello specifico ogni euro equivale ad un punto ed ogni 400 punti accumulati si ha diritto a 10€ di sconto.

tipologie di clienti: sia coloro che necessitano di effettuare un rapido acquisto, sia coloro che amano “gironzolare” tra gli scaffali e tra le gabbie degli animali.

Risorse chiave

Da annoverare tra le risorse chiave vi è ovviamente il marchio che allo scadere di ogni dieci anni viene rinnovato. Il *brand* Moby Dick, ha acquisito nel tempo ampia riconoscibilità nel territorio laziale¹⁸³, e rappresenta ormai un segno di affidabilità e garanzia per gli acquirenti nonché un vero e proprio fulcro dei valori della cultura aziendale, vicina a tematiche di salute e benessere del *pet*.

Dal punto di vista finanziario, Moby Dick è stata agevolata da un buon rapporto con le banche disposte a concedere ampi fidi e finanziamenti ad un’impresa che ha sempre mostrato una grande capacità di far fronte ai propri impegni finanziari. Il facile accesso al credito ha permesso infatti al management di pianificare più facilmente l’apertura di nuovi punti vendita, nonché di introdurre ampi assortimenti di merci.

Tuttavia, l’ampliamento progressivo di questa impresa, manifestatasi con il susseguirsi di aperture di nuovi punti vendita, è dovuto anche all’autofinanziamento. Ingenti entrate di liquidità giornaliere e fatturati annui considerevoli, hanno generato profitti che sono stati per la maggior parte reinvestiti nell’attività.

Anche le Risorse Umane costituiscono una risorsa preziosa per l’impresa, trattandosi spesso di personale con esperienza pluriennale nel settore. Si renderà però presto necessario l’assunzione di nuovi dipendenti esperti in HRM, *e-shop* e *digital marketing* (v. par. 4.6).

Canali distributivi

Per canali distributivi vengono intesi tutti i mezzi tramite i quali l’impresa raggiunge i propri clienti. I clienti hanno a disposizione due canali tramite cui acquistare i prodotti aziendali: questi sono l’*e-commerce* (v. avanti par 4.6) e la vendita al dettaglio.

¹⁸³ Dal punto di vista grafico si tratta di un *brand* con due soli colori, l’azzurro ed il bianco, essenziale e facile da ricordare (v. par. 4.1).

Dal punto di vista della *promotion*¹⁸⁴, Moby Dick raggiunge i suoi clienti in vari modi: *in primis* tramite la cartellonistica stradale e personale che fa attività di volantinaggio “porta a porta”, ma anche tramite sporadici annunci via radio. Come già accennato precedentemente pochi investimenti, se si trascurano le *newsletter*, sono effettuati in pubblicità digitale, che andrebbe tuttavia incrementata, data l’ampia diffusione dei social networks nei tempi attuali. Moby Dick possiede attualmente una pagina Facebook¹⁸⁵ ed un canale YouTube¹⁸⁶, questi però non vengono ancora sfruttati al massimo della loro potenzialità in termini di monitoraggio delle conversioni, di programmazione delle inserzioni, pubblico simile e *retargeting*¹⁸⁷. Questi mezzi potrebbero rappresentare un canale molto importante per entrare in contatto con la propria clientela e con nuovi potenziali acquirenti.

Struttura dei costi

Come già evidenziato nei paragrafi precedenti, importanti diseconomie di scala si evincono nel sistema di trasferimento interno di merci (v. par. 4.4.1), che evidenzia una difficoltà da parte dei proprietari per quanto concerne la gestione della vasta rete di punti vendita.

Elevate inefficienze si evidenziano anche nel sistema di vendite online (v. avanti par. 4.6), come conseguenza del fatto di possedere un solo centro ufficiale di spedizione prodotti, determinando degli sprechi in termini di tempo e di denaro per occupare parte del personale al trasporto dai vari punti vendita all’unico punto vendita di spedizione.

Tuttavia, la principale uscita aziendale è rappresentata dai costi fissi: si registrano infatti elevati fitti passivi. Questo è dovuto al fatto che Moby Dick ha intenzionalmente deciso di stabilire tutti i suoi punti vendita all’interno di centri commerciali, dove ovviamente il costo d’affitto risulta essere superiore a quello di un tradizionale esercizio commerciale. Nonostante Moby Dick abbia sviluppato col tempo un elevato potere contrattuale anche nei

¹⁸⁴ Si fa riferimento al modello delle leve del *marketing mix*, anche detto “modello delle 4P”, introdotto da professor Jerome McCarthy nei primi anni sessanta, diffusosi ampiamente grazie alla figura di Philip Kotler. Cfr. Kotler P. (1999), *Il marketing secondo Kotler*, Il Sole 24 Ore, Milano.

¹⁸⁵ Pagina Facebook disponibile al link: <https://www.facebook.com/Moby-Dick-Acquari-Animali-1628728740674644/timeline/?ref=ts>

¹⁸⁶ Pagina YouTube disponibile al link: <https://www.youtube.com/user/MobyDickVideo>

¹⁸⁷ Si rimanda ai concetti riguardanti Facebook Ads appresi dal sito web: www.trucchifacebook.com (a cura di) Fabrizio Trentacosti.

confronti dei proprietari delle strutture dei centri commerciali, per il semplice fatto che questo *pet shop* aumenta la notorietà¹⁸⁸ dei centri ed attira molta clientela (gli animali sono attrazione!), i costi di affitto restano comunque nettamente superiori a quelli dei concorrenti. Nel 2014, l'impresa infatti ha pagato un totale di 1.584.708 milioni di euro di soli fitti passivi¹⁸⁹.

Anche la voce Salari e Stipendi rappresenta un costo non da sottovalutare, considerando un organico di circa 160 persone, con uno stipendio medio lordo di circa €1568 mensili per dipendente¹⁹⁰.

Fluissi di ricavi

La maggior parte del fatturato proviene principalmente dalla mangimistica, soprattutto quella di cani e gatti, si pensi che il prezzo al pubblico di un sacco di mangime per cani di 20kg può arrivare anche a 60-70€. I prezzi dei prodotti sono generalmente fissi da listino, tuttavia Moby Dick introduce spesso offerte e promozioni del tipo “prendi due paghi uno” e vendite abbinata¹⁹¹, oltre ai già citati sconti ottenuti tramite carta fedeltà. Nella maggior parte dei casi ciò è stato reso possibile dalla contrattazione con i fornitori relativamente all'acquisto delle merci. I pagamenti avviene contestualmente all'acquisto (“pronta-cassa”), non generandosi così alcun problema inerente all'eventuale recupero crediti. In passato, alcune forme di pagamenti dilazionati erano stati concessi ai clienti che acquistavano acquari di grandi dimensioni che erano particolarmente onerosi, si rendevano dunque necessarie dilazioni per incentivarne le vendite.

¹⁸⁸ Spesso l'azienda viene addirittura contattata dagli stessi centri commerciali in costruzione, che propongono contratti di locazione molto accattivanti affinché Moby Dick vi apra un suo punto vendita.

¹⁸⁹ Nello specifico il totale dei fitti passivi di tutti i punti vendita include sia la parte commerciale che il magazzino e le spese condominiali. Si pensi che il solo punto vendita di Anagnina richiede ben €33.000 mensili per un locale di 2000mq e quello di Fiumicino ben €23.000 per un locale di 1500mq. Dati forniti dall'Ufficio Amministrativo di Pomezia.

¹⁹⁰ Dati forniti dall'Ufficio Amministrativo di Pomezia.

¹⁹¹ La vendita abbinata è una formula promozionale attraverso la quale due o più prodotti vengono offerti ai clienti ad un unico prezzo, inferiore rispetto alla somma dei prezzi dei prodotti singoli.

Il regolamento avviene principalmente tramite contante (al 70%) e carte di pagamento (al 16%) ed altro (al 4%)¹⁹².

4.6 IL SISTEMA DI VENDITE ONLINE: E-COMMERCE.

Lo sviluppo di un'efficiente struttura di ICT degli ultimi anni ha permesso a Moby Dick di cominciare ad operare anche nel settore *e-commerce*. Sebbene all'inizio riuscisse faticosamente a gestire il proprio *e-shop*, nel tempo l'impresa ha destinato maggiori investimenti in questo settore in termini di capitale umano esperto di vendita online e di ordini online. Questi investimenti si sono rivelati, inaspettatamente, molto redditizi, facendo registrare negli ultimi anni un aumento progressivo del fatturato vendite online di circa il 5% annuo, ed è stato stimato che per il 2014 le entrate provenienti dall'*e-commerce* hanno ricoperto circa il 15% rispetto il fatturato complessivo annuale¹⁹³.

Per quanto concerne la distribuzione geografica delle vendite, la maggior parte di esse avviene sul territorio laziale e nel centro Italia, ma alcune transazioni sono state effettuate anche oltre i confini nazionali (principalmente Germania e Francia). Moby Dick si contraddistingue dagli altri *competitors* nelle vendite online perché offre dei servizi di *customer care* particolarmente apprezzati dalla clientela. Infatti fornisce assistenza al cliente sia telefonicamente e per email, sia tramite WhatsApp, metodo che pochi nel settore utilizzano per supportare i clienti nelle fasi di acquisto online (v. Figura 31).

Figura 31: Servizio di *customer care*, home page del sito web di Moby Dick.



¹⁹² Non si prendono in considerazione i ricavi provenienti dall'*e-commerce*, ma solo quelli relativi alla vendita al dettaglio. Dati forniti dall'Ufficio Amministrativo di Pomezia.

¹⁹³ Dati forniti dall'Ufficio Amministrativo di Pomezia.

Inoltre, la spedizione gratuita per acquisti oltre i 39€ incentiva notevolmente ad effettuare i propri ordini online, godendo così della comodità di ricevere la merce direttamente nella propria abitazione senza sopportare alcun costo addizionale (v. Figura 32).

Figura 32: Spedizione gratuita, home page del sito web di Moby Dick.



Cosa potrebbe fare questa impresa per aumentare il fatturato vendite del proprio e-shop¹⁹⁴? Innanzitutto potrebbe sviluppare un sito web maggiormente *user-friendly*, finalizzato dunque a favorire sotto tutti gli aspetti l'acquisto in remoto in termini di usabilità: infatti non sempre il cliente riesce a trovare con facilità e rapidità i prodotti che desiderano acquistare. Successivamente dovrebbe pubblicizzare ulteriormente tale servizio sia tramite *social media* sia tramite attività di volantinaggio e cartellonistica stradale che mostri anche questo servizio. Qui la domanda sorge spontanea: se questo servizio venisse ulteriormente pubblicizzato nessuno si recherebbe più nei punti vendita di Moby Dick? No, innanzitutto perché questo servizio si rivolge ad un segmento di clientela per cui risulta faticoso o noioso recarsi *in loco* per effettuare i propri acquisti. Quindi, si offre un servizio a quel segmento di clienti (Moby Dick e non) per i quali risulta estremamente faticoso il trasporto, dal punto vendita fino a casa, di sacchi di mangime per il loro *pet* (che possono arrivare anche a 20kg). Per una migliore gestione del suo *e-busienss*, Moby Dick dovrebbe inoltre assumere nuovi dipendenti esperti in *digital marketing*, o al limite esternalizzare tale attività instaurando un rapporto commerciale con un'azienda che si occupi di tale aspetto, al fine di curare le attività di inserimento delle promozioni sui *social networks* e di pubblicizzare l'e-

¹⁹⁴ Sito web disponibile al link: <http://www.moby-dick.it/>

shop stesso. L'impresa dovrebbe inoltre assumere ulteriore personale addetto al *customer care* nonché alle spedizioni e alla verifica dei pagamenti.

La gestione di questi ultimi aspetti avviene all'interno dell'Ufficio Amministrativo da parte di alcuni dipendenti che, oltre a svolgere le altre mansioni (v. par. 4.2), si occupa anche dell'*e-commerce* tramite l'utilizzo del software OpenCart¹⁹⁵ che permette di creare e modificare il proprio catalogo di prodotti in vendita online (prezzi, promozioni, quantità) in maniera molto facile e veloce (v. Figura 33). Il software indica inoltre i dati relativi agli acquirenti, quando è stato effettuato l'acquisto e la data dell'avvenuto pagamento, nonché il termine entro il quale il dipendente deve provvedere alla spedizione.

Figura 33: Interfaccia del software OpenCart alla sezione "Catalogo".

Immagine	Codice	Nome Prodotto	Categoria	Prezzo Netto	Prezzo Lordo	Quantità Disponibile	Stato	Azione
	099	Bubble Magus C100-1WP - Reattore di calcio	Acquariologia » Schiumatori » Bubble Magus	146.7213	179.0000	10	On Off	Modifica
	099	Bubble Magus C100-1WP - Reattore di calcio	Acquariologia » Schiumatori » Bubble Magus	146.7213	179.0000	10	On Off	Modifica
	953	Forza10 - Pale Diet con Agnello e Riso 400g	Cani » Mangimi Umidi » Forza10 » Linea Diet	2.2950	2.7999	95	On Off	Modifica
	4047974045657	Trixie - Carazy Mouse Gioco	Gatti » Giochi per Gatti	15.9836	19.5000	1000	On Off	Modifica

Nel sistema di vendite online si riscontra un'inefficienza non poco importante dovuta alla mancanza, in ciascuno dei vendita, di personale specializzato che possa gestire in autonomo la spedizione. Manca inoltre in ogni negozio una tecnologia hardware (nonché di un ufficio destinato ad accoglierla) adibita a tale scopo. Il centro di spedizione è situato infatti nella sola sede di Pomezia ed ogniqualevolta in negozio non sono presenti i beni acquistati online dai clienti, per evitare reclami dovuti a ritardi nella spedizione, il personale che gestisce l'*e-*

¹⁹⁵ Informazioni riguardanti a questo software disponibili al link: <http://www.opencart.com/index.php?route=common/home>

shop contatta il punto vendita più vicino dove il prodotto è presente¹⁹⁶ ed avviene il trasferimento tramite i furgoni aziendali. Come già spiegato nel paragrafo 4.4.1, questo non fa altro che incrementare i costi di struttura.

Qualora l'impresa decidesse di introdurre delle nuove tecnologie informatiche (nonché personale esperto) in ogni punto vendita, dovrebbe prendere in considerazione l'acquisto di nuove tecnologie software per garantire il coordinamento necessario relativamente a "chi deve spedire cosa".

Viene riportata in Figura 34 la schermata dell'e-shop dove i clienti effettuano i propri acquisti online¹⁹⁷.

Figura 34: Sito web di Moby Dick alla sezione "Shop online".



¹⁹⁶ La ricerca è effettuata tramite il software eIntegra che segnala in che punto vendita si trova il prodotto richiesto.

¹⁹⁷ Disponibile al sito web: <http://www.moby-dick.it/shop-online>

4.7 RAPPORTI INTERNAZIONALI DI MOBY DICK SRL.

4.7.1 Le “fiere” come luogo di incontro.

Da molti anni i dirigenti di Moby Dick srl si recano in tutta Italia e all'estero (soprattutto in Germania) per rimanere continuamente aggiornati sulle novità che interessano il settore del cibo e del *merchandising* per gli animali. Tra le fiere più rinomate alle quali l'impresa ha preso parte si annoverano quelle organizzate da Zoomark International. La fiera Zoomark è un evento che rappresenta per le imprese rivenditrici di prodotti animali, un'occasione di scambio, di confronto, di aggiornamento professionale e di stimolo all'innovazione, nonché la piattaforma principale dove oltre 600 fornitori di mangimi e accessori per animali provenienti da tutto il mondo possono pubblicizzare i propri prodotti ed accrescere la propria *brand awarness* verso i rivenditori al dettaglio ed il pubblico dei consumatori.

4.7.2 Le partnership con fornitori stranieri.

E proprio tramite questi appuntamenti che Moby Dick ha iniziato stringere rapporti (*spot*) commerciali con fornitori esteri che nel tempo si sono trasformati in vere e proprie *partnership* internazionali¹⁹⁸. Tra queste emerge, *in primis*, l'impresa tedesca **Terra Canis**¹⁹⁹ di cui Moby Dick è risultato essere il primo importatore italiano, intuendo l'alta potenzialità commerciale che i prodotti offerti da questo *brand* potessero avere nel mercato italiano. Terra Canis, infatti è un'impresa che produce mangimi (per lo più umido) utilizzando solo materie prime di qualità rintracciabili al 100%, fresche e ammesse per l'utilizzo nella produzione di alimenti destinati al consumo umano. La produzione Terra Canis avviene in una tradizionale macelleria bavarese che rinuncia alle farine di animali e ossee, a prodotti secondari scadenti sia vegetali che animali (scarti di macellazione), a conservanti, ad additivi chimici e coloranti, generalmente utilizzati dall'industria del settore.



¹⁹⁸ Come già evidenziato al cap. 2 par. 2.1, le imprese si internazionalizzano prima tramite l'*import*.

¹⁹⁹ Terra Canis GmbH Friedrichstr. 1A 80801 Munchen, informazioni disponibili su sito web: <http://www.terracanis.com/it/compagnia/home.html>

I dirigenti di Moby Dick, essendo venuti a conoscenza di questi produttori bavaresi tramite la fiera Zoomark 2015 tenutasi a Bologna, hanno da subito deciso di introdurre i prodotti Terra Canis all'interno dei loro punti vendita. Questo ha permesso al Petshop italiano di ampliare il proprio assortimento merci, proponendo alla vecchia clientela la possibilità di acquistare alimenti per animali di "primo ordine" e soprattutto di conquistare anche quella parte del mercato maggiormente sensibile alle tematiche del benessere e della salute del proprio *pet*. Quello di Terra Canis e Moby Dick rappresenta un esempio di come in mondo con una economia sempre più globalizzata e con una più ampia diffusione delle tecnologie ICT, nonché in seguito al calo dei costi di trasporto, sia diventato estremamente più facile intrattenere rapporti commerciali con altri Paesi, con evidenti vantaggi da ambo le parti. Moby Dick infatti ha conquistato una nuova fetta di mercato (in termini di clienti) e Terra Canis ha ampliato il proprio fatturato vendite acquisendo un buon cliente italiano.

Un altro esempio di importazione diretta da un fornitore straniero è costituito dal caso dell'impresa inglese **Lily's Kitchen**²⁰⁰. Dopo aver avuto dei problemi²⁰¹ con il rivenditore italiano dei prodotti di questo fornitore inglese, Moby Dick ha deciso di intrattenere rapporti commerciali diretti con Lily's Kitchen. Così in occasione di una delle fiere Zoomark, i Dirigenti di Moby Dick hanno preso i contatti necessari ed iniziato ad importare direttamente le merci dall'Inghilterra.

Infine, in occasione dell'esposizione INTERZOO2014²⁰² tenutasi in Germania, Moby Dick venne a conoscenza di un fornitore cinese²⁰³ di tiragraffi e cuce per cani che vendeva a prezzi estremamente competitivi. Così alcuni ragazzi dell'Ufficio Amministrativo, con delle buone competenze linguistiche, contattarono direttamente l'industria cinese per un preventivo. Sfortunatamente, dato la bassa quantità che avrebbe dovuto acquistare, i costi di

²⁰⁰ Sito web dell'impresa: <http://www.lilyskitchen.co.uk/>

²⁰¹ I problemi erano relativi a ritardi nella consegna delle merci, a maggiori ricarichi da parte del distributore italiano, nonché al basso assortimento dei prodotti del *brand* Lily's Kitchen.

²⁰² Informazioni disponibili al sito web: <https://www.interzoo.com/en/>

²⁰³ Si tratta del fornitore PetSbelle le cui informazioni sono disponibili al sito web: <http://www.petsbelle.com/>

trasporto risultarono eccessivi²⁰⁴ e resero inconveniente l'importazione. Tuttavia, nel futuro, con il crescere della domanda a seguito dell'aumento del numero dei punti vendita, potrebbe prendere in considerazione nuovamente l'importazione dal fornitore cinese.

4.8 IPOTETICI SVILUPPI FUTURI PER OPERARE OLTRE I CONFINI NAZIONALI.

Quali potrebbero essere i possibili sviluppi futuri qualora i Dirigenti di Moby Dick decidessero di concentrare il proprio *focus* su una strategia di internazionalizzazione?

Innanzitutto Moby Dick dovrebbe prendere in considerazione gli aiuti da parte delle istituzioni nazionali e comunitarie alle piccole e medie imprese, rivolgendosi ad esperti del settore affinché possano trovare le migliori opportunità soprattutto in termini di supporto finanziario e personalizzato.

Sarebbe dunque opportuno, qualora decidesse di aprire una filiale all'estero tramite IDE, contattare uno sportello unico (EUGO) per avere accesso ad una serie di informazioni che potrebbero rivelarsi notevolmente importanti affinché l'impresa possa avere successo²⁰⁵.

Qualora decidesse invece di attuare una strategia di internazionalizzazione tramite *export* potrebbe contattare un'agenzia di esportazione oppure puntare maggiormente sull'*e-commerce* ricercando nuovi e vantaggiosi accordi contrattuali con corrieri internazionali e con i fornitori per avere prezzi maggiormente competitivi. Tuttavia queste due opzioni risultano meno plausibili perché qualora puntasse sul *business to business* (B2B), decidesse dunque di diventare grossista di esercizi esteri di vendita al dettaglio, si dovrebbe imbattere in un settore completamente nuovo, e qualora invece volesse vendere direttamente a consumatori esteri (B2C), ad esempio tramite *e-commerce*, dovrebbe affrontare delle problematiche non indifferenti. Si renderebbe infatti necessaria una maggiore competitività in termini di prezzo dei prodotti offerti, per incentivare i consumatori esteri (spesso diffidenti ad acquistare da un'impresa situata in un altro Paese) ad acquistare da Moby Dick. Nuove strategie di comunicazione, soprattutto in *digital marketing*, sarebbero necessarie per far conoscere l'impresa nel Paese estero. Anche nuovi accordi con corrieri internazionali e con fornitori si renderebbero estremamente necessari affinché Moby Dick possa ridurre la

²⁰⁴ Il fornitore cinese ha stimato che i costi di trasporto da Ningbo in Italia erano di 1200USD per il container di medio-grandi dimensioni. Dati forniti dall'Ufficio Amministrativo di Pomezia.

²⁰⁵ Cfr. cap. 2, par. 2.2.2.

sua struttura dei costi e raggiungere maggiori livelli di competitività. Tuttavia in questo caso la contrattazione non sarebbe sempre facile ed efficace. Si dovrebbero inoltre considerare anche nuovi investimenti in risorse umane esperte di vendita online e in nuove infrastrutture, soprattutto ICT.

Da non sottovalutare inoltre l'opportunità di costituire un'alleanza strategica con un *competitor*, straniero o nazionale, per una condivisione dei rischi e dei costi associati al progetto così ambizioso di estendere la propria presenza in un altro Paese Membro.

Infine Moby Dick potrebbe decidere di percorrere la stessa strada di molti suoi *competitors*²⁰⁶ costituendo un franchising. Resterebbero in questo caso da definire importanti variabili riguardanti l'accordo che stipulerebbe con i diversi *franchisee*, in termini di *royalty* e di *fee*, e di codice di condotta ed altri impegni contrattuali di entrambe le parti. Sarebbe interessante scoprire, qualora intraprendesse questo percorso, come Moby Dick riuscirebbe a controllare i diversi *franchisee*, talvolta anche dislocati molto distanti geograficamente, nonché a coordinare tutte le attività necessarie a fornire loro formazione e supporto. Bisognerebbe inoltre escogitare una soluzione *smart* per gestire il processo di approvvigionamento merci, cioè indagare se Moby Dick debba lasciar gestire ai diversi *franchisee* gli ordini ai fornitori, per alleggerire l'*headquarter* da ulteriori carichi di lavoro, oppure risulti più conveniente per l'impresa diventare *wholesaler* dei suoi stessi *franchisee*.

²⁰⁶ Ad esempio Husse e Pet's Planet (v. cap. 3, par. 3.4), ma anche altri che, pur non avendo affiliati esteri, hanno costituito un franchising, quali ad esempio Arcaplanet e l'Isola dei Tesori. Informazioni disponibili ai siti web: <http://www.arcaplanet.it/> e <http://www.isoladeitesori.it/index.php>

CONCLUSIONE

Alla luce di quanto emerso da questo elaborato, il mercato del *pet food & care* sta assumendo un'importanza sempre più centrale a livello globale, come conseguenza della più profonda sensibilità nei riguardi dei “nostri amici” animali. Di qui, elevati livelli di redditività attraggono sempre più investimenti da parte del mondo imprenditoriale, che incomincia molto spesso ad allargare le proprie ambizioni anche oltre i confini nazionali. A tal proposito infatti molte imprese, di cui Husse e Pet's Planet costituiscono solo dei semplici esempi, si stanno sempre più internazionalizzando, facilitate ovviamente da un'economia sempre più globalizzata. La principale modalità di entrata nei mercati esteri utilizzata da molte imprese nel settore della vendita di articoli per animali domestici è risultata essere il franchising, che consente notevoli vantaggi per entrambe le parti contrattuali. Il caso di studio presentato fa tuttavia comprendere che, per una piccola e media impresa, “internazionalizzarsi” non significhi necessariamente aprire proprie filiali in altri Paesi, ma possa significare anche importare da fornitori stranieri merci a basso costo, fondamentali per ottenere una maggiore competitività nel territorio nazionale. Delle ipotesi di internazionalizzazione per Moby Dick sono state infine proposte, tra le quali le più plausibili potrebbero essere l'apertura di punti vendita in un Paese estero, magari tramite una *joint venture* o semplicemente supportata dalle istituzioni pubbliche, e la costituzione di un franchising, cercando di promuoverne la diffusione verso nuovi affiliati esteri.

Tuttavia quelle fornite rappresentano delle semplici enunciazioni di possibilità disponibile che andrebbero indagate singolarmente nel dettaglio, qualora Moby Dick decidesse effettivamente di intraprendere un processo di internazionalizzazione in tal senso.

RINGRAZIAMENTI

Desidero ricordare tutti coloro che mi hanno supportato nella stesura della mia Tesi. Un primo ringraziamento va al Professor Nunzio Casalino per avermi offerto la sua disponibilità e preziosi consigli sull'Elaborato.

Un ringraziamento particolare va anche Matteo, Federica e Michela che mi hanno consigliato articoli molto utili e mi hanno dato il loro sostegno psicologico durante tutto il periodo di stesura, dimostrandosi dei veri amici.

Vorrei ringraziare ovviamente anche lo staff di Moby Dick, per aver "sopportato" le mie continue richieste di informazioni aziendali e dato risposta alle mie curiosità, nonché i proprietari per avermi dato la possibilità di effettuare il tirocinio estivo nell'Ufficio Amministrativo della loro impresa.

Vorrei infine ringraziare le persone a me più care: i miei genitori, mio fratello Daniele, la mia nipotina Matilde ed ovviamente i miei migliori amici a quattro zampe Elvis e Marylin, che hanno dato ispirazione al mio lavoro.

Tutte le persone che sono state sopra citate hanno svolto un ruolo di fondamentale importanza per la stesura di questa tesi, tuttavia desidero precisare che ogni errore o imprecisione è imputabile soltanto a me.

BIBLIOGRAFIA

- ATTOLICO L. (2012), *Innovazione Lean - Strategie per valorizzare persone, prodotti e processi*, Hoepli.
- AZ FRANCHISING (2013), *Attentissimi al cane*, a cura di Elena Delfino, mensile 05-2013, pp. 24-26.
- BELL J. (1997), *A comparative study of the export problems of small computer software exporters in Finland, Ireland and Norway*, in "International Business Review", Vol. 6, no. 6, pp. 585-604.
- BRADLEY D. G. (1977), *Managing Against Expropriation*, in "Harvard Business Review", Luglio-Agosto, pp. 78-90.
- BROUHERS K. D., BROUHERS L. E. (2000), *Acquisition or Greenfield start-up? Institutional, cultural and transaction cost influences*, in "Strategic Management Journal", Vol. 21, no. 1, pp. 89-97.
- CASALINO N. (2012), *Piccole e medie imprese e risorse umane nell'era della globalizzazione. Come valorizzarle attraverso la gestione della conoscenza e del capitale esperienziale*, CEDAM.
- CASALINO N., IVANOV S., NENOV T. (2014), *Innovation's governance and investment for enhancing competitiveness of manufacturing SMEs*, in "Law and Economics Yearly Review Journal", Queen Mary University, London, UK, Vol. 3, no. 1, pp. 72-97.
- COMMISSIONE EUROPEA, *Raccomandazione 2003/361/EC del 6 maggio 2003 relativa alla definizione di microimprese, piccole e medie imprese* (testo rilevante ai fini del SEE), GU L. 124 del 20 maggio 2003.
- COMMISSIONE EUROPEA, *Raccomandazione 96/280/EC del 3 aprile 1996 relativa alla definizione di microimprese, piccole e medie imprese* (testo rilevante ai fini del SEE), GU L. 107 del 30 aprile 1996.
- COREN S. (2003), *Capire il linguaggio dei cani*, Franco Muzio Editore, Roma.
- CURIAT A. (2008), *Gli italiani e l'inglese: meglio non chiedere al candidato "Do you speak english?"*, Il Sole 24 Ore, data: 14/07/2008.

- DAFT R. L. (2013), *Organizzazione aziendale*, edizione italiana a cura di Boldizzoni D., Nacamulli R. C., 5 ediz.. Apogeo Education-Maggioli Editore, Milano.
- DE SIMONE E. (2006), *Storia economica: dalla rivoluzione industriale alla rivoluzione informatica*, Franco Angeli, Milano.
- DI TARANTO G. (2013), *La globalizzazione diacronica*, G. Giappichelli Editore, Torino.
- DUNNING J.H. (1980), *Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests*, in “Journal of International Business Studies”, Vol. 11, no. 1, pp. 9-31.
- EUROPEAN COMMISSION (2005), *The new SME definition: user guide and model declaration*, Enterprise and Industry Publications.
- EUROPEAN COMMISSION (2007), *Supporting the internationalization of SMEs: Final report of the Expert Group*, Directorate-General for Enterprise and Industry.
- EUROPEAN COMMISSION (2008), *Supporting the internationalization of SMEs: Good practice selection*, Directorate-General for Enterprise and Industry.
- EUROPEAN COMMISSION (2010), *Internationalization of European SMEs*, Directorate-General for Enterprise and Industry.
- BELL J. (1997), *A comparative study of the export problems of small computer software exporters in Finland, Ireland and Norway*, in “International Business Review”, Vol. 6, no. 6, pp. 585-604.
- FONTANA F., Caroli M. (2013), *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill, Milano.
- HARVESTON J., KEDIA B.L., DAVIS P. (2000), *Internationalization of born global and gradual globalizing firms: The impact of firm-specific advantage*, in “20th annual Conference on Entrepreneurship”, Boston.
- HILL C. W. L. (2014), *International Business: Competing in the Global Marketplace*, McGraw-Hill Education, New York.
- HILLER D., GRINBLATT M., TITMAN S. (2012), *Financial markets and corporate strategy*, McGraw Hill, New York.

- ISTITUTO SUPERIORE DI SANITÀ (2007), *Terapie e attività assistite con gli animali: analisi della situazione italiana e proposta di linee guida*, (A cura di) Cirulli F., Alleva E., 38 p. Rapporti ISTISAN 07/35.
- JARILLO J. C. (1989), *Entrepreneurship and growth: the strategic use of external resources*, in “Journal of Business Venturing”, Vol. 4, no. 2, pp. 133-147.
- JOHANSON J., VAHLNE J. E. (1977), *The internationalization process of the firm: A model knowledge development and increasing foreign market commitments*, in “Journal of International Business Studies”, Vol. 8, No. 1, pp. 23-32.
- KNIGHT G.A., CAVUSGIL S.T. (1996), *The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory*, in “International Marketing Review”, Vol. 8, pp.11-26.
- KOTLER P. (1999), *Il marketing secondo Kotler*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- LAMBRECHT, J., PIRNAY, F. (2005), *An evaluation of public support measures for private external consultancies to SMEs in the Walloon region of Belgium*, in “Entrepreneurship and Regional Development”, Vol. 17, no. 2, pp. 89-108.
- LIKER, J. K. (2004), *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*, McGraw-Hill, New York.
- MADSEN T. K., SERVAIS P. (1997), *The Internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process?*, in “International Business Review”, Vol 6, no. 6, pp. 561-583.
- MALAKOOTI B. (2014), *Operations and Production Systems with Multiple Objectives*, John Wiley & Sons.
- MARK UP QUADERNI (2015), *Animali in famiglia*, in “Petcare”, mensile 06-2015, pp. 95-98.
- MARTINELLI A. (2004), *La democrazia globale. Mercati, movimenti, governi*, Università Bocconi Editori, Milano.
- MINCIOTTI G. (2015), *Apri oggi a bologna ZoomarkInt 2015: +600 espositori e 1.400 marchi*, Il Sole 24 Ore, data: 07/05/2015.
- ODEAN B. M., ODEAN T. (2001), *Boys will be boys: gender, overconfidence and common stock of investment*, in “The Quarterly Journal of Economics”.

- OSTERWALDER A., et al. (2010), *Business Model Generation*, John Wiley & Sons.
- PORTER M. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, New York.
- RAPPORTO ASSALCO – ZOOMARK (2013), *Alimentazione e cura degli animali da compagnia*, in “Mercati Esteri”, Parte II.
- RAPPORTO ASSALCO – ZOOMARK (2014), *Alimentazione e cura degli animali da compagnia*, in “Società e Costume”, Parte IV.
- RAPPORTO ASSALCO – ZOOMARK (2015), *Alimentazione e cura degli animali da compagnia: Pet cittadini di serie A*.
- SERPELL J. (1996), *In the company of animals - A study of human-animal relationships*, Cambridge University Press (Canto), Cambridge.
- STANCA L.M. (2001), *La teoria delle fluttuazioni: una prospettiva storica*, Department of Economics, Univeristy of Milan Bicocca, Working paper series, April, no. 34.

SITOGRAFIA

http://www.iso.org/iso/english_country_names_and_code_elements.

<http://www.sviluppoeconomico.gov.it/index.php/it/impresa/piccole-e-medie-imprese/small-business-act>.

<http://www.promofirenze.com/it/sottosezione/chi-siamo>

www.portalpipe.com.

www.ecio.gr.

http://ec.europa.eu/growth/access-to-finance/cosme-financial-instruments/index_en.htm

www.assalco.it.

<http://www.husse.com/>

<http://www.franchising-petsplanet.eu/>

www.assofranchising.it

<http://www.aprireinfranchising.it/pets-planet-franchising-animali>

http://www.informazione-aziende.it/Azienda_PRODES-S-R-L

<http://www.petsplanet.it/it/content/4-la-filosofia-alimentazione-cibo-per-cani-gatti>

<http://www.zooplanet.it/zooplanet.html>

www.moby-dick.it

<http://www.welldata.it/>

<http://www.eintegra.it/>

<https://www.facebook.com/Moby-Dick-Acquari-Animali-1628728740674644/timeline/?ref=ts>

<https://www.youtube.com/user/MobyDickVideo>

www.trucchifacebook.com

<http://www.opencart.com/index.php?route=common/home>

<http://www.moby-dick.it/shop-online>

<http://www.terracanis.com/de/it/compagnia/home.html>

<http://www.lilyskitchen.co.uk/>

<http://www.petsbelle.com/>

<https://www.interzoo.com/en/>

<http://job24.ilsole24ore.com/news/Articoli/2008/luglio/inglese-apre-14072008.php>

<http://guidominciotti.blog.ilsole24ore.com/2015/05/07/apre-oggi-a-bologna-zoomarkint-2015-600-espositori-e-1-400-marchi/>

<http://www.mark-up.it/animali-in-famiglia-sempre-piu-puliti/>

http://www.programmallp.it/llp_home.php?id_cnt=1

<http://een.ec.europa.eu/>

http://ec.europa.eu/internal_market/eu-go/index_it.htm#at

<http://www.isoladeitesori.it/index.php>

<http://www.arcaplanet.it/>