

Intermediari per l'esportazione e PMI italiane: un'indagine sui Voucher per l'internazionalizzazione

Introduzione.....	5
1. L'internazionalizzazione delle imprese.....	7
1.1. L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese.....	8
1.2. I modelli di internazionalizzazione PMI.....	8
1.3. Lo sviluppo del processo.....	12
1.4. I fattori che determinano il processo di internazionalizzazione.....	14
1.5. La definizione della strategia.....	16
1.6. Modalità di entrata nei mercati esteri.....	17
1.6.1 Esportazioni dirette.....	17
1.6.2 Esportazioni tramite terzi indipendenti collocati nel proprio Paese d'origine.....	23
1.6.3 Gli accordi strategici.....	23
1.7. Il contesto italiano.....	41
1.7.1. L'internazionalizzazione delle MI del Made in Italy.....	48
1.8 Le strategie di internazionalizzazione delle medie imprese Made in Italy.....	50
1.8.1 Le strategie competitive delle medie imprese Made In Italy.....	51
1.8.2 Le diverse modalità di entrata.....	52
1.8.3 I quattro orientamenti all'internazionalizzazione.....	55
1.8.4 Le acquisizioni all'estero.....	56
1.9 Gli ostacoli all'internazionalizzazione delle PMI.....	58
2. Gli intermediari internazionali.....	60
2.1. Definizione.....	60
2.2. Tipologie di intermediari.....	60
2.2.1. Il broker.....	61
2.2.2. Il consorzio per l'esportazione.....	61
2.2.3. Il buyer.....	63
2.2.4. Le società di esportazione.....	64
2.2.5. La trading company.....	64
2.2.6. La Export Management Company.....	65
2.3. Temporary Export Manager.....	66
3. I Voucher per l'internazionalizzazione.....	69
3.1. Definizione e inquadramento generale.....	70
3.2. Gli attori.....	72
3.2.1. I soggetti beneficiari.....	72

3.2.2. Le società di Temporary Export Management	73
3.2.3. PMI e TEM: il contratto di servizio	75
3.3. Spese ammissibili	77
3.4. Presentazione domanda ed erogazione Voucher	77
3.5. Revoca del Voucher	78
3.6. I voucher per l'internazionalizzazione del 2017	79
4. Un'indagine diretta per la valutazione dell'efficacia dei Voucher	83
5. Conclusioni.....	108
Bibliografia.....	113
Sitografia	115
Appendice.....	116

Indice delle figure

Figura 1 - Quota mercato e-commerce, Percentuale, 2015-2017	22
Figura 2 - Incidenza e-commerce sul fatturato delle imprese, 10 o più dipendenti, Percentuale, 2015-2017	22
Figura 3 - Progetti IDE greenfield, Numero, 2003-2016; Valore IDE greenfield, Milioni di dollari, 2003-2016	36
Figura 4 - Progetti IDE brownfield, Numero, 2003-2016; Valore IDE brownfield, Miliardi di dollari, 2003-2016	37
Figura 5 - Rapporto tra stock di IDE e PIL, Valori percentuali, 2016	40
Figura 6 - Flussi di investimenti diretti esteri in uscita, Miliardi USD, 2005-2016	41
Figura 7 - Rilevazione di imprese per dimensione. 1 – 9 dipendenti/10-49 dipendenti / 50-249 dipendenti / 250 o più dipendenti, Numero, 2016 o più recenti disponibili	42
Figura 8 – Rilevazione di imprese per dimensione, 1 – 9 dipendenti, Numero, 2016	42
Figura 9 – Rilevazione di imprese per dimensione, 10 – 49 dipendenti, Numero, 2016	43
Figura 10 – Rilevazione di imprese per dimensione, 50 – 249 dipendenti, Numero, 2016	43
Figura 11 – Rapporto tra esportazioni di beni e servizi e PIL, Milioni di dollari, Percentuale PIL, 2017	44
Figura 12 – Valore esportazioni di beni e servizi, Milioni di dollari, 2017	45
Figura 13 - Esportazioni delle microimprese, Milioni di dollari, 2008-2016	45
Figura 14 – Esportazioni delle piccole imprese, Milioni di dollari, 2008-2016	46
Figura 15 – Esportazioni delle medie imprese, Numero, 2008-2016	47
Figura 16 - Confronto tra le esportazioni delle microimprese, delle piccole imprese e delle medie imprese, Milioni di dollari, 2008-2015	47
Figura 17 – Esportazioni, Milioni di euro, 2016	49
Figura 18 – Esportazioni, Milioni di euro, 2016	49
Figura 19 - Barriere all'imprenditorialità, indicatori OECD, 2013	50
Figura 20 - Matrice Modalità/Mercati	54
Figura 21 – Distribuzione dei Temporary Export Manager per regione, Numero, 2017	75
Figura 22 – Distribuzione dei richiedenti per regioni, Numero, 2017	80
Figura 23 – Distribuzione dei beneficiari dei voucher per l'internazionalizzazione, Numero, 2017	81
Figura 24 – Confronto tra i richiedenti e i beneficiari, Numero, 2017	82
Figura 25 – Distribuzione delle richieste per tipologia di voucher, Numero, 2017	82
Figura 26 – Campione di riferimento, numero, 2018	84
Figura 27 – Anno di costituzione delle imprese campione, Numero, 2018	85
Figura 28 – Tipo di attività economica delle imprese campione, Numero, 2018	85
Figura 29 – Ubicazione delle aziende campione, Numero, 2018	86
Figura 30 – Dimensione delle aziende campione, Numero, 2018	86
Figura 31 – Fatturato annuo relativo al 2017 delle aziende campione, Numero, 2018	87

Figura 32 – Tipologia di voucher assegnata alle aziende campione, Numero, 2018	87
Figura 33 – Precedente esperienza delle aziende campione in merito all'internazionalizzazione, Numero, 2018	88
Figura 34 – Quesito #1, Numero, 2018	89
Figura 35– Quesito #2, Numero, 2018	90
Figura 36 – Quesito #3, Numero, 2018	91
Figura 37 – Quesito #4, Numero, 2018	93
Figura 38 – Quesito #5, Numero, 2018	94
Figura 39 – Quesito #6, Numero, 2018	95
Figura 40 – Quesito #7, Numero, 2018	96
Figura 41 – Quesito #8, Numero, 2018	96
Figura 42 – Quesito #9, Numero, 2018	97
Figura 43 – Quesito #10, Numero, 2018	98
Figura 44 – Quesito #11, Numero, 2018	98
Figura 45 – Quesito #12, Numero, 2018	99
Figura 46 – Quesito #13, Numero, 2018	100
Figura 47 – Quesito #14, Numero, 2018	102
Figura 48 – Quesito #15, Numero, 2018	103
Figura 49 – Quesito #16, Numero, 2018	104
Figura 50 – Quesito #17, Numero, 2018	105
Figura 51 – Quesito #18, Numero, 2018	106
Figura 52 – Confronto grado di soddisfazione delle aziende presenti sui mercati internazionali e delle aziende non presenti sui mercati interazionali. Numero. 2018	107
Figura 53 – Profilo delle imprese che già operano all'estero	109
Figura 54 – Profilo delle imprese che non operavano all'estero	110

Introduzione

L'attuale ambiente competitivo è stato fortemente condizionato dai processi di globalizzazione e dalle nuove e crescenti forze provenienti dalle economie emergenti dei Paesi in via di sviluppo, i quali apportano continui cambiamenti e innovazioni sui mercati.

Conseguentemente, il confronto globale spinge le micro, piccole e medie imprese (PMI) a trovare diversi approcci al mercato per sopravvivere.

Proprio l'espansione dei mercati e il confronto con diverse realtà ha posto le PMI di fronte a nuove sfide.

Infatti, oltre a dover competere con imprese di maggiori dimensioni a livello nazionale, si trovano a dover raggiungere le preferenze di clienti non necessariamente appartenenti ai medesimi sistemi economici.

È in questo contesto che l'internazionalizzazione diventa un'opportunità per garantire, attraverso la commercializzazione dei propri prodotti non più solo sul mercato domestico, ma bensì sui mercati esteri, nuove opportunità da cui trarre il giusto sostentamento.

È un percorso indubbiamente difficile, per certi aspetti traumatico, e particolarmente impegnativo in termini di risorse sia economiche sia umane, ma la possibilità di disporre di un patrimonio genetico e di un valore produttivo unici come quelli racchiusi nel Made in Italy permette sicuramente di conferire ai prodotti delle nostre imprese elevata competitività e forte differenziazione rispetto ai concorrenti.

Molto spesso, però, le PMI non sono dotate internamente di un'adeguata struttura di supporto commerciale-marketing idonea a supportarne le vendite dirette sui mercati esteri ed è in questi casi che le aziende ricorrono all'utilizzo di alcune figure esterne, gli intermediari internazionali.

Gli intermediari internazionali, per proprie capacità, nonché per affinità con il contesto estero, rappresentano dei facilitatori delle relazioni internazionali e fungono da canale di collegamento tra le imprese esportatrici e i compratori di diversi Paesi.

Attraverso il supporto fornito da questi attori, le imprese, qualsiasi sia la loro dimensione, riescono ad intraprendere il processo di internazionalizzazione con maggiore facilità.

Gli stessi servizi all'internazionalizzazione predisposti recentemente dallo Stato italiano sono la conferma della quasi necessità dell'ausilio di un intermediario internazionale per agevolare questo traumatica, ma a volte necessaria, espansione internazionale delle PMI.

I nuovi Voucher per l'internazionalizzazione erogati dal Ministero dello sviluppo economico vertono, infatti, proprio sull'utilizzo di un intermediario internazionale, il Temporary Export Manager, che supporti le PMI nell'avvio dell'espansione estera oppure nell'ampliamento o consolidamento dell'impresa già internazionalizzata.

Il presente lavoro si concentra, pertanto, sull'inquadramento e sull'analisi dei processi di internazionalizzazione delle PMI italiane, in chiave di intermediazione internazionale, e sulla valutazione delle relative misure statali di incentivazione.

Con il supporto di una vasta analisi empirica, che si è estesa a 63 micro, piccole e medie imprese italiane e start-up che hanno fruito della misura agevolativa "Voucher per l'internazionalizzazione", si è cercato di

verificare l'effettivo livello di gradimento delle aziende nei confronti dell'incentivo e dell'ausilio dell'intermediario, attraverso l'analisi dei benefici e delle criticità messe in luce dagli assegnatari stessi.

I risultati ottenuti attestano che le nuove sfide competitive a livello globale poste alle PMI richiedono, oggi più che mai, una forte progettualità attraverso la quale uscire da logiche di internazionalizzazione trainata dal mercato.

1. L'internazionalizzazione delle imprese

Con l'avvento della globalizzazione si è assistito a un progressivo ampliamento dei confini geografici, nonché all'estensione dei sistemi economici e produttivi e di mercato, che, invece, erano in precedenza circoscritti alla dimensione nazionale.

La globalizzazione ha contribuito ad incrementare la mobilità delle risorse fisiche, delle persone, delle conoscenze e delle attività economiche. Questo ha implicato un'intensa interdipendenza tra fenomeni economici e comportamenti delle imprese in aree geografiche diverse.

Tale integrazione ha importanti effetti sulle attività delle imprese, la cui configurazione internazionale dal punto di vista commerciale, produttivo, strategico, finanziario ed organizzativo, rappresenta sempre di più una necessità per mantenersi competitivi sui mercati.

Difatti, spesso le imprese locali, che rimangono ancorate al singolo mercato d'origine, sono penalizzate dall'attuale contesto sempre più dinamico e globalizzato, che invece favorisce le imprese che sono in grado di replicare e sviluppare all'estero i fattori di successo implementati nel contesto competitivo di origine.

L'internazionalizzazione di un'impresa può essere definita come un percorso evolutivo volto a garantire all'impresa la possibilità di presenza o di partecipazione attiva nei mercati esteri¹.

In questa prospettiva, l'impresa evolve aumentando le sue connessioni con il contesto internazionale, con il mercato e con i diversi attori² coinvolti.

In molti casi, si osserva che l'internazionalizzazione è quasi un effetto naturale della crescita dell'impresa; difatti, raggiunte determinate dimensioni produttive e di mercato, l'impresa indirizza spontaneamente la propria strategia di espansione verso nuove aree geografiche.

Non si ritiene certamente voler stabilire una relazione deterministica tra dimensione aziendale e internazionalizzazione; tuttavia, è certo che il conseguimento di una buona posizione competitiva e di fatturato nel mercato interno pone l'opportunità, o in alcuni casi, la necessità di individuare nuove alternative di sviluppo; tra queste, l'internazionalizzazione è generalmente una delle principali.

L'evoluzione internazionale dell'impresa non si manifesta, salvo casi particolari, in un evento unico, ma si articola piuttosto in diversi passaggi ed è mossa da un insieme di motivazioni e cause che, individualmente sono alla base di determinati fasi del processo e, complessivamente, concorrono a determinare il raggiungimento della dimensione internazionale dell'impresa.

¹ “Per internazionalizzazione delle imprese può intendersi un processo che, a partire da un rapporto relativamente semplice ma sistematico delle imprese con i mercati esteri (come quello generato da flussi esportativi non occasionali), porta verso forme di investimento all'estero e comunque verso lo sviluppo di relazioni competitive, transattive e collaborative con altre aziende di produzione di servizi, pubbliche e private, in diversi Paesi”. Rispoli, Maurizio. *Sviluppo dell'impresa e analisi strategica*. Milano: Il Mulino, 2002.

² I clienti, i concorrenti, le altre imprese, le istituzioni e gli attori pubblici.

1.1. L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese

Al fine di sviluppare una corretta analisi sull'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese, bisogna anzitutto definire quali criteri le aziende debbano soddisfare per rientrare in una delle suddette categorie.

Sulla base della raccomandazione n. 2003/361/CE della Commissione Europea del 6 maggio 2003, rientra nella definizione di piccola impresa quella che conta un numero di dipendenti non superiore a 50 unità e non inferiore alle 10 unità, e un fatturato o un totale di bilancio compresi tra 2 e 10 milioni di euro.

Rientrano nella categoria delle micro imprese, le aziende che non raggiungono i 10 dipendenti e i 2 milioni di euro di fatturato o di totale di bilancio.

Alle medie imprese appartengono, invece, le aziende con 50 o più dipendenti, fino a un massimo di 249 e un fatturato compreso tra 10 e 50 milioni di euro o totale di bilancio compreso tra 10 e 43 milioni di euro.

Va sottolineato, però, che rispetto al totale delle micro e piccole imprese, la percentuale di quelle operanti a livello internazionale rimane modesta³, anche nei Paesi sviluppati soprattutto in quelli caratterizzati da sistemi imprenditoriali più ampi.

Se per le grandi imprese⁴ la presenza estera è ormai un aspetto praticamente ineluttabile, per quelle di dimensioni minori essa rimane una particolare scelta strategica, basata sul tipo di business dell'azienda e sulle risorse da essa accessibili.

La proiezione delle PMI al di fuori del loro contesto geografico di origine è determinata da diversi fattori, che hanno natura sia esterna sia interna al sistema dell'impresa.

1.2. I modelli di internazionalizzazione PMI

Le motivazioni alla base della scelta di espandersi verso un mercato estero determinano le modalità con cui una impresa si internazionalizza; generalmente le piccole imprese vanno all'estero o in risposta a un particolare stimolo fornito da un intermediario commerciale, oppure sulla base di una progettazione da parte dell'imprenditore o, infine, motivate da un grande cliente impegnato nel suo sviluppo a livello internazionale.

Queste tre modalità, che non devono per forza rappresentare l'unica via per l'internazionalizzazione di una PI, sono rispettivamente definite⁵:

- *Internazionalizzazione congiunturale*: in questo caso l'impresa decide di espandersi in risposta ad un determinato stimolo fornito da un intermediario commerciale.

Difatti, spesso l'espansione estera di una piccola impresa nasce da relazioni costituite in fiere⁶ con acquirenti stranieri interessati ai prodotti o servizi dell'impresa.

³ Secondo i dati ISTAT relativi al 2015, solo il 6,1% delle micro imprese ed il 6,4% delle piccole imprese è attivo sui mercati esteri.

⁴ Secondo i dati ISTAT relativi al 2015, il 33,7% delle grandi imprese è attivo sui mercati esteri.

⁵ Caroli, Matteo. *Gestione delle imprese internazionali*. Milano: McGraw-Hill Education, 2012.

Queste opportunità determinano la realizzazione di un certo fatturato estero, favorendo un'internazionalizzazione dell'impresa che si può definire, appunto, congiunturale⁷.

Questa, basandosi su una circostanza casuale e, allo stesso tempo, non prevedendo condizioni per la sua prosecuzione, rappresenta un'esperienza che, anche in caso di esito positivo, non modifica l'orientamento strategico dell'impresa e influisce solo limitatamente sul piano organizzativo.

Infatti, nei casi in cui le condizioni che avevano favorito l'operazione con l'estero vengano meno, nella maggior parte dei casi l'impresa si rifocalizza⁸ solo sul mercato d'origine, peraltro normalmente senza rilevanti conseguenze negative.

Nel caso in cui, invece, la relazione con il compratore estero si consolidi, portando alla stabilizzazione di un certo volume di fatturato estero, l'impresa può considerare l'internazionalizzazione come una nuova opzione strategica avviando un processo di espansione estera più consapevole e strutturato.

In quest'ultimo caso l'internazionalizzazione congiunturale rappresenterebbe una sorta di fase iniziale di quella "progettata".

- *Internazionalizzazione progettata*: in questo modello di internazionalizzazione vengono compresi quei casi in cui l'impresa è talmente consolidata nel mercato locale, avendo raggiunto una buona posizione competitiva e di fatturato, che l'imprenditore può deliberatamente progettare di espandersi all'estero.

Questo progetto può alternativamente essere tanto rilevante da determinare una svolta radicale nel percorso evolutivo dell'azienda, oppure può limitarsi allo sfruttamento di un'opportunità commerciale non tale da modificare né il focus strategico dell'impresa né il suo assetto organizzativo.

La sua rilevanza può inoltre variare nel tempo, dato che il processo di espansione estera delle PMI procede spesso in maniera incrementale.

Nella fase iniziale del progetto di internazionalizzazione, l'imprenditore decide di avviare determinate iniziative a livello internazionale, in via sperimentale, con l'obiettivo essenziale di testare la presenza di reali opportunità.

I risultati e l'esperienza maturati sono alla base del modo in cui il progetto iniziale evolve.

⁶ Le fiere sono i luoghi più significativi di incontro tra l'impresa e i propri enti attuali e potenziali. Qui l'azienda può avviare relazioni con altre imprese dello stesso settore, con nuovi clienti o interlocutori internazionali. Difatti, il supporto alla partecipazione alle fiere internazionali è una delle azioni più diffusamente poste in essere dalle istituzioni pubbliche a supporto dell'internazionalizzazione delle aziende.

⁷ Si definisce congiunturale per due motivi:

- I. Per il fatto che l'entrata nel nuovo mercato geografico non deriva da un disegno strategico ben definito dall'imprenditore, ma da un'opportunità abbastanza casuale, indicativa soprattutto della competitività dell'offerta dell'impresa per un determinato mercato estero;
- II. Per il fatto che non sono intrinsecamente previste le condizioni per la sua prosecuzione.

⁸ Vedi par. 1.8.1.

Infatti, man mano che proseguono nel tempo le operazioni all'estero, l'azienda sviluppa un particolare insieme di competenze e un certo grado di coinvolgimento internazionale, i quali, a loro volta, influenzano il percorso di sviluppo internazionale dell'impresa.

Dunque, la progettazione deliberata dell'avvio delle attività di internazionalizzazione non implica una vera e propria pianificazione a lungo termine; piuttosto, essa approfondisce un'opzione di sviluppo dell'impresa e ne delinea il percorso.

Il modo in cui l'impresa si muoverà concretamente lungo tale percorso sarà determinato da scelte che emergeranno nel tempo, plasmate da fattori interni e condizioni esterne all'impresa.

Tra i fattori interni è di fondamentale importanza il mutamento dell'atteggiamento dell'imprenditore che può cambiare a causa, ad esempio, del passaggio generazionale⁹, o della maturazione culturale e tecnica in chiave internazionale o del rafforzamento di relazioni che hanno valenza per l'estero o, infine, del mutamento della visione dell'imprenditore stesso.

Naturalmente, il mutamento della visione imprenditoriale è fortemente stimolato dal manifestarsi di specifiche condizioni di mercato, della concorrenza e del contesto ambientale in generale¹⁰.

Come in tutte le azioni imprenditoriali, anche il modello di internazionalizzazione progettata non è esente da criticità.

Infatti, spesso viene meno la capacità dell'imprenditore di adottare progressivamente le misure organizzative necessarie per attuare il nuovo corso di espansione estera, e, in secondo luogo, non bisogna dare per scontato che la decisione di uscire da un ambito solo nazionale debba essere supportata dalla disponibilità da parte della piccola impresa delle risorse necessarie.

Questa azione viene solitamente avviata tramite un'internazionalizzazione commerciale, cercando di minimizzare l'impegno finanziario e il rischio economico.

- *Internazionalizzazione trainata*: questa fattispecie comprende i diversi casi in cui l'espansione estera sia la conseguenza di alcune forze che per la loro consistenza rispetto al business dell'azienda la orientano fortemente o addirittura la costringono a cercare un posizionamento a livello internazionale.

Essa riguarda tutte le aziende che operano come fornitori o sub-fornitori di imprese di medie o di grandi dimensioni.

Tali medie o grandi imprese, assumendo una impostazione produttiva in mercati esteri, attuano una riorganizzazione con i propri partner della filiera produttiva, mantenendo i rapporti con le piccole

⁹ Le nuove generazioni sono generalmente più sensibili e tecnicamente pronte al confronto internazionale.

¹⁰ Una forte mutamento dei rapporti di cambio tra la valuta del Paese d'origine dell'impresa ed i Paesi esteri; la notevole crescita internazionale dei segmenti di domanda che l'impresa già considera proprio target nel mercato locale; la strutturale maturazione della domanda interna con il conseguente intensificarsi della concorrenza e riduzione dei margini economici; il presentarsi di opportunità per ridurre i costi di produzione (Caroli, Matteo. *Gestione delle imprese internazionali*. Milano: McGraw-Hill Education, 2012).

imprese per quanto riguarda solo le forniture a basso valore aggiunto, mentre selezionano gli operatori a livello internazionale con cui esternalizzare le attività di maggiore rilievo strategico.

Tale organizzazione produttiva sovranazionale dell'impresa cliente determina, conseguentemente, anche lo sviluppo di rapporti con fornitori qualificati in grado di operare in una dimensione geografica analoga.

Questo fenomeno espone la piccola impresa fornitrice a livello locale a una doppia sollecitazione verso l'estero; da un lato, infatti, la espone al confronto competitivo con operatori che in Paesi diversi sono in grado di garantire uno stesso tipo di fornitura; dall'altro, la pone di fronte alla rigida alternativa di attrezzarsi per proporsi come fornitore internazionale o perdere la commessa anche nel mercato locale.

Per la piccole impresa, questo meccanismo può determinare una notevole opportunità a una grave minaccia.

Si tratta di un'opportunità, in quanto il fatto che sia lo stesso cliente a offrirle una concreta opportunità per iniziare ad operare a livelli internazionali, evita tutti i problemi e i costi connessi alla comprensione del mercato estero e alla costruzione di nuove connessioni all'estero.

Va tenuto presente che effettivamente, in questo modello, l'impresa non entra autonomamente in un nuovo mercato geografico, ma segue un cliente già acquisito nel nuovo Paese, dove esso è andato operare.

Si può dire dunque che, la PI, può ottenere dal cliente una serie di condizioni che facilitano la sua internazionalizzazione, in cambio di un impegno mirato al rafforzamento della propria capacità di soddisfare le esigenze.

D'altro canto, può comportare per la PI locale una riduzione del fatturato e degli ordinativi.

L'internazionalizzazione trainata, può essere causata anche dal fatto che l'abbassamento delle barriere geografiche e la conseguente e apertura internazionale dei mercati, portino la PI a confrontarsi con imprese estere. Essa, per rimanere competitiva, dovrà maturare almeno in parte le competenze di un'impresa operante a livello sovra locale. Non è raro, del resto, che proprio il confronto competitivo con imprese estere nel proprio mercato locale stimoli la PI a cercare a sua volta una proiezione verso altri mercati geografici.

Un'altra fattispecie è rappresentata dall'ipotesi in cui una grande impresa nazionale generi *spillovers*¹¹ nel sistema produttivo di cui fa parte anche la PI. Tali spillovers possono rafforzare le qualità delle tecnologie e del capitale umano, nonché il livello delle conoscenze che la PI trova disponibili nel proprio contesto geografico e che, attraverso adeguati meccanismi di appropriazione, la mettono in grado di porsi in maniera competitiva nei mercati esteri.

¹¹ Fenomeno per cui un'attività economica volta a beneficiare un determinato settore o una determinata area territoriale produce effetti positivi anche oltre tali ambiti.

Un ulteriore possibile meccanismo di traino della PI è rappresentato dall'acquisizione della stessa da parte di un gruppo internazionale.

Difatti, un'azienda seppur di piccole dimensioni, dotata di un buon livello di risorse distintive, di un rilevante vantaggio competitivo nel proprio business, o di un forte radicamento nel suo mercato locale, può rappresentare un target ideale per un'impresa internazionale interessata a sviluppare la propria posizione in quel business/o in quel mercato geografico.

Attraverso l'acquisizione, il gruppo acquirente rafforza la sua estensione internazionale; entrando a far parte di un gruppo internazionale, l'impresa acquisita si trova automaticamente proiettata in una dimensione non più solo locale.

1.3. Lo sviluppo del processo

Come si è avuto modo di comprendere, il fenomeno dell'internazionalizzazione delle imprese può essere descritto come un processo che si sviluppa per fasi successive in cui ogni volta l'impresa assume una differente e specifica configurazione.

L'evoluzione internazionale delle PMI procede con modalità differenziate, ma che sempre prevedono un'alternanza tra le fasi di impulso delle operazioni estere e le fasi di stabilizzazione delle posizioni raggiunte e del conseguente assetto strategico e organizzativo.

L'impulso descrive la fase in cui l'imprenditore, sulla base di una certa interpretazione dell'evoluzione ambientale, modifica lo status quo dell'impresa e il suo modo di collocarsi nel contesto competitivo. Quest'impulso attiva, poi, una serie di forze interne ed esterne che generano cambiamenti del sistema aziendale, delle sue dinamiche di apprendimento e degli orientamenti strategici.

Alla fase di impulso segue quella di stabilizzazione in cui le nuove modalità di operare sono consolidate per raggiungere adeguati livelli di efficienza e che ha come conseguenza l'aumento della coesione del sistema organizzativo.

Le principali fasi che l'impresa si trova ad attraversare nel corso della sua evoluzione internazionale la inducono ad assumere anche specifiche configurazioni strategiche e organizzative, in funzione delle condizioni di sviluppo del processo.

In primo luogo, attraverso l'entrata nel mercato estero, l'impresa instaura un contatto iniziale con esso.

L'investimento di risorse finanziarie e umane è ancora limitato, così come il peso economico e strategico dei nuovi mercati, rispetto a quello locale. La struttura e le procedure operative sono ancora limitatamente adeguate al nuovo ambiente competitivo, sebbene, tuttavia, venga avviato un processo di apprendimento interno.

In questa fase, tendenzialmente l'impresa procede in maniera reattiva, cercando di volta in volta il metodo migliore per adattarsi e sfruttare i vincoli e le opportunità individuate nel mercato esterno¹².

¹² Caroli, Matteo. *Marketing e processo di pianificazione nell'impresa internazionalizzata. Schemi di analisi, problemi operativi e riflessi organizzativi*. Torino: Giappichelli, 1994.

Essa cerca di sopperire all'eventuale mancanza di adeguate competenze disponibili all'interno attraverso diverse forme di collaborazione con soggetti esterni, i quali possono favorire la produzione e lo scambio di conoscenze e la realizzazione di più efficaci strategie competitive¹³ (Lorenzoni, 1980; Fiocca, Vicari, 1987). A questa fase di impulso, segue quella di assestamento della presenza all'estero.

In questo secondo stadio, l'impresa struttura in maniera maggiormente esplicita la propria presenza sui mercati esteri, definendo maggiormente la propria struttura organizzativa e iniziando a raggiungere un livello soddisfacente di apprendimento. È uno stadio nel quale l'impresa inizia a maturare delle 'routine' e delle competenze di gestione internazionale che le permettono di affrontare le dinamiche sovra nazionali.

Le operazioni esterne, infatti, acquisiscono un preciso e formalizzato rilievo da un punto di vista della strategia al punto da rendere necessario un loro coordinamento con le attività più tradizionali. Diminuisce pertanto l'autonomia delle diverse unità interne, aumenta il livello degli investimenti destinati alle attività oltre confine e si strutturano le relazioni con interlocutori internazionali.

Segue, poi, una nuova fase impulsiva attraverso lo sviluppo della propria posizione competitiva.

In questo terzo stadio, grazie alla maturata presenza in ambito internazionale, si modificano gli equilibri esistenti non solo a livello di operatori sul mercato locale, ma anche a livello di natura dell'azienda; possono pertanto manifestarsi anche impulsi verso l'entrata in nuove aree geografiche.

Cambiano, inoltre, le condizioni interne ed esterne all'impresa: da un lato le operazioni internazionali acquisiscono un'importanza analoga o addirittura superiore a quelle svolte nel Paese di origine e diventano parte integrante del piano strategico d'impresa; dall'altro vi è un completo sviluppo e arricchimento delle interrelazioni tra l'impresa e i soggetti – o *stakeholders* – presenti nell'ambiente esterno, le quali assumono spessore in termini di flussi di risorse e di rilevanza strategica¹⁴.

L'impresa entra, pertanto, a far parte di una 'rete esterna' da cui emergono fattori di stimolo e vincoli al progredire del processo, radicando l'impresa sempre di più nel contesto ambientale internazionale. Conseguentemente, essa inizia a maturare una vera e propria cultura internazionale, portando però con sé una delle problematiche cardine della configurazione internazionale dell'impresa, ovvero l'armonia tra "estensione" e "unitarietà".

Difatti, la necessità di trovare un adeguato equilibrio tra la spinta all'estensione e quella verso l'unitarietà, costituisce per l'impresa un significativo impulso verso lo stadio successivo del processo¹⁵.

Nel quarto e ultimo stadio del processo, infatti, l'impresa cerca di razionalizzare la propria posizione nelle diverse aree geografiche e a sistematizzare le routine derivanti dall'insediamento contemporaneo nei diversi mercati. In questa fase la catena del valore di ogni area di business viene organizzata a livello globale

¹³ Lorenzoni, Gianni. "Le strategie d'impresa fondate su sinergie esterne" in *L'impresa*. 1980, pp. 29.

Vicari, Salvatore. *Le alleanze interaziendali per l'attuazione di strategie commerciali congiunte*. In Fiocca Renato, *Le imprese senza confini*, Etas Libri, Milano, 1987.

¹⁴ Depperu, Donatella. *L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*. Milano: Egea, 1993.

¹⁵ Decastri, Maurizio. *Verso l'internazionalità. Assetti organizzativi, i sistemi di gestione del personale e cultura d'azienda per affrontare la sfida internazionale*. Milano: Guerini e Associati, 1999.

cercando di ottimizzare la struttura dei costi di produzione, di sfruttare i vantaggi competitivi delle diverse aree geografiche e di beneficiare dell'interdipendenza delle catene del valore dei diversi business.

Diviene necessario, pertanto, identificare una struttura coerente di rapporti interni a causa della complessità raggiunta nel contesto globale.

Se l'impresa riesce a gestire efficacemente l'alternanza tra le fasi di impulso e le fasi di stabilizzazione, il processo di internazionalizzazione termina con un consolidamento della sua posizione sui differenti mercati esteri.

Risulta, pertanto, evidente come il processo di internazionalizzazione consti di un insieme di momenti tipici in cui l'impresa si trova ad affrontare problemi di diversa natura (strategici, organizzativi, operativi, ecc.), la cui soluzione determina la maturazione di conoscenze che portano ad orientare il comportamento d'impresa in termini di modalità, di tempi di passaggio differenti e stimoli nuovi da una fase all'altra.

1.4. I fattori che determinano il processo di internazionalizzazione

L'evoluzione internazionale delle PMI deve essere analizzata come un fenomeno sia micro sia macro, sulla base del quale tale espansione si inserisce sia in una macroevoluzione del sistema di produzione, del mercato e dell'ambiente d'origine di cui esse fanno parte, sia allo stesso tempo si concretizza in un percorso con caratteristiche significativamente legate alle condizioni micro delle imprese stesse.

Anzitutto, il fattore esterno che per primo rappresenta la molla che sprona l'impresa al cambiamento e alla crescita è l'ambiente competitivo in cui essa opera.

Difatti, più il mercato geografico d'origine si evolve in chiave internazionale, maggiore sarà l'esigenza dell'azienda di attivare il processo di espansione in un mercato estero.

Tale evoluzione può verificarsi alternativamente quando il mercato è fortemente esposto alle forze competitive internazionali, rendendosi più facilmente aggredibile da imprese di origine estera, e le aree di business tendono ad assumere una dimensione sovralocale; oppure quando il mercato si trova in una fase di piena maturità o in fase di declino, per cui la capacità di operare all'estero diventa una necessità imprescindibile per la sopravvivenza dell'impresa stessa.

Inoltre, anche l'espansione internazionale dei clienti appartenenti al mercato d'origine traina lo sviluppo internazionale dell'azienda, la cui attività è ovviamente legata alla variazione della domanda.

Anche l'espansione estera di un *competitor* può rappresentare una minaccia capace di alterare gli equilibri dell'impresa.

Infatti, essa, a seguito dell'espansione internazionale di uno o più diretti competitor, per timore di subire un peggioramento della propria posizione di mercato o di perdere importanti fonti di vantaggio competitivo, può ampliarsi nelle nuove aree geografiche in cui questi si sono insediati.

Da ultimo, al fine di reagire all'immissione di un concorrente nel proprio mercato geografico di elezione, l'impresa può entrare, a sua volta, nel mercato principale del rivale per minacciarne gli interessi economici.

È evidente che nel primo caso, l'internazionalizzazione dell'impresa costituisca la reazione ad un comportamento di un rivale originariamente appartenente alla medesima area geografica; nel secondo caso, l'espansione estera rappresenta una strategia direttamente conseguente a quella attuata dai concorrenti esteri. Altrettanto rilevanti, sono le spinte legate alla ricerca di migliori fattori di produzione: l'impresa sarà spinta ad affacciarsi verso nuove aree in cui risulti meno costoso produrre e vi sia un migliore accesso alle tecnologie necessarie e in cui si possa convenientemente impiantare nuove capacità produttive.

Un altro fattore esterno particolarmente rilevante nell'internazionalizzazione delle PMI è rappresentato dalle condizioni del contesto specifico in cui le imprese sono localizzate, ovvero i fattori che ne influenzano la produttività.

A questo proposito sono particolarmente rilevanti le misure adottate dai soggetti pubblici o privati a sostegno delle imprese¹⁶, finalizzate a sollecitare l'attenzione delle imprese minori verso le opportunità esistenti a livello internazionale, facilitando il superamento dei principali ostacoli che rallentano o addirittura impediscono il concreto sfruttamento di tali opportunità.

Questi incentivi possono consistere nell'erogazione di finanziamenti, di servizi informativi e di consulenza, per favorire la presenza delle imprese sui mercati esteri.

Compatibilmente, altrettanto rilievo possono avere le politiche che, invece, limitano l'internazionalizzazione o che ne determinano le modalità. Il caso più noto è rappresentato dalle misure adottate in senso protezionistico, che impediscono l'importazione di prodotti esteri.

Un altro aspetto di contesto molto rilevante è costituito dall'intensità delle relazioni con le altre imprese e con gli attori istituzionali e dal grado della ricerca, la cui qualità è determinante della possibilità delle PMI di accedere a risorse e condizioni essenziali per competere all'estero.

L'appartenenza ad un contesto di questo tipo, infatti, facilita l'evoluzione internazionale dell'impresa, riducendo gli elementi di incertezza strategica e organizzativa normalmente conseguenti all'avvio di attività estere.

Appartiene, invece, alla sfera prettamente interna dell'impresa la spinta imprenditoriale – il *patrimonio genetico* – che caratterizza l'azienda dalla sua nascita e ne influenza fortemente la direzione e la qualità dell'evoluzione.

Questa “formula imprenditoriale”, costituita dalle caratteristiche e dalle capacità personali dell'imprenditore, assume primaria importanza principalmente nell'ambito delle PMI, poiché nelle imprese di dimensioni minori è rara la presenza di altri soggetti nelle condizioni di analizzare il problema dell'entrata in nuove aree geografiche e dotati dell'autorevolezza per assumere le conseguenti decisioni.

Infatti, solo chi svolge la funzione imprenditoriale può decidere di affrontare quest'opzione e cercare il modo migliore per intraprenderla.

Peraltro, proprio il coinvolgimento nelle attività quotidiane dell'impresa che di norma pesa sul piccolo imprenditore può costituire un ostacolo al manifestarsi delle adeguate spinte verso l'internazionalizzazione.

¹⁶ V. par. 3.

Direttamente conseguente alla spinta imprenditoriale, è il progetto strategico, ovvero la concretizzazione della visione che guida l'evoluzione dell'impresa in una strategia competitiva e di crescita.

Questo progetto, nell'ipotesi in cui i fattori su cui esso cerca di costruire la posizione di vantaggio dell'impresa rispetto ai concorrenti abbiano valenza anche al di fuori del mercato locale, può spingere l'azienda a misurarsi all'estero.

Bisogna sempre tener presente che i fenomeni di natura macro, ovvero le spinte esterne, non determinano di per sé il comportamento dell'impresa, il quale sarà il risultato del modo in cui tali spinte sono comprese e valutate soggettivamente dall'azienda¹⁷.

1.5. La definizione della strategia

Tutte le motivazioni, di natura interna od esterna, che spingono all'intesa sui mercati esteri, orientano, o addirittura condizionano anche le modalità attraverso le quali l'azienda intraprende il processo di internazionalizzazione, che può infatti essere vissuto dall'impresa sia come una necessità, ovvero come una strategia di difesa delle proprie posizioni competitive, sia come una vera e propria opportunità, ovvero un percorso strategico idoneo a costruire e sostenere percorsi di crescita dimensionale e di massimizzazione dei profitti.

Infatti, quando l'impresa decide di espandersi lo fa seguendo una premeditata strategia.

La strategia è *«quel sistema di scelte e di azioni che consente all'impresa di raggiungere e mantenere simultaneamente e dinamicamente un posizionamento sul mercato di sbocco, sui suoi diversi mercati di rifornimento dei fattori di produzione e rispetto ai suoi principali interlocutori non commerciali tale da assicurarle un vantaggio competitivo difendibile e di conseguenza il raggiungimento dei tre ordini di equilibrio che assicurano all'impresa sopravvivenza e sviluppo: l'equilibrio economico, finanziario e patrimoniale¹⁸»*.

La scelta della strategia da adottare dipenderà in larga misura dalla natura delle attività che si intendono svolgere nel mercato estero, dalle caratteristiche del segmento di mercato nel quale saranno attuate, nonché dalle peculiarità dei soggetti esterni coinvolti nella realizzazione di tale attività¹⁹.

Questi tre elementi di valutazione sono fortemente interdipendenti, infatti, il tipo di attività che l'impresa vuole svolgere all'estero orienta verso determinate aree geografiche; viceversa, le caratteristiche del contesto

¹⁷ Vale il principio teorico sulla base del quale l'impresa, a seguito delle proprie esperienze e conoscenze, seleziona in maniera peculiare i fenomeni esterni e li metabolizza. Da questa interpretazione soggettiva derivano le spinte che, combinate con le risorse disponibili, determinano un certo comportamento.

¹⁸ Demattè, Claudio; Marafioti, Elisabetta; Perretti, Fabrizio. *Strategie di internazionalizzazione*. Milano: Egea, 2013

¹⁹ L'impresa può espandersi nel mercato estero autonomamente oppure collaborando con altri soggetti, i quali possono sia risiedere nel medesimo Paese d'origine, sia nel Paese estero dove l'azienda intende espandersi, sia in altre aree geografiche. Vedi. cap. 2.

estero condizionano le decisioni relative alle attività che è conveniente realizzare in una diversa area geografica.

Si distinguono tre tipi di attività essenziali:

- I. Commercializzazione dei prodotti o servizi realizzati nel Paese d'origine;
- II. Svolgimento di attività della catena del valore, e in particolare attività di produzione;
- III. Acquisizione e sviluppo di conoscenze

Queste attività possano anche coesistere, difatti quella prevalente definisce la strategia di entrata, la quale può, allo stesso tempo, essere accompagnata dall'attuazione di contenuti particolari delle altre possibili attività. Le strategie di internazionalizzazione non si esauriscono con le importazioni e le esportazioni di beni e servizi, ma contano una molteplicità di forme di interazione che vanno dagli accordi commerciali ad investimenti diretti esteri ed all'instaurazione di vere e proprie attività in Paesi stranieri.

1.6. Modalità di entrata nei mercati esteri

La commercializzazione dei prodotti o servizi realizzati nel Paese d'origine – o internazionalizzazione commerciale – rappresenta la fattispecie in cui un'azienda si posiziona sul mercato estero attraverso, appunto, l'offerta dei prodotti o dei servizi realizzati nel proprio Paese.

Sulla base delle modalità che mettono in comunicazione il sistema della distribuzione estera con i sottosistemi di produzione e commercializzazione specifici dell'impresa, si distinguono due diversi canali di entrata²⁰ nel mercato estero: diretto o tramite terzi indipendenti collocati nel proprio Paese d'origine.

1.6.1 Esportazioni dirette

Il canale diretto si configura con le esportazioni dirette che consistono in attività di commercializzazione nei mercati o di altri Paesi, realizzate da strutture operative dell'impresa esportatrice, che vende così direttamente nel mercato estero.

Questa tipologia di esportazione risulta più efficace soprattutto nei casi in cui sia essenziale gestire la relazione con il cliente, come nella produzione su commessa, nella vendita di impianti e macchinari di elevato valore e complessità o di produzioni ad altissima tecnologia, nonché in un mercato basato su gare pubbliche.

La struttura commerciale, attraverso cui l'impresa vende direttamente nei mercati esteri, può avere un diverso grado di profondità nell'area geografica straniera; nei casi più avanzati, può avere un maggiore controllo sul canale di vendita ed arrivare fino al cliente finale; in altri casi, invece, può interagire solo con il sistema della distribuzione (ingrosso o al dettaglio).

²⁰ Di Gregorio, Angelo. *La comunicazione internazionale di marketing*. Torino: Isedi, 2003.

In quest'ultimo caso, l'aspetto essenziale che caratterizza le esportazioni dirette rispetto a quelle tramite soggetti terzi è il fatto che l'impresa ha relazioni dirette con distributori esteri, cioè originari del Paese dove esporta e ivi localizzati.

Molteplici sono i vantaggi che l'azienda può conseguire sviluppando un ingresso sui mercati attraverso l'esportazione diretta.

In primo luogo l'impresa, avendo la possibilità di semplificare il canale di entrare nel Paese estero, può recuperare margini economici maggiori sulle vendite e può, inoltre, raggiungere obiettivi strategici, quali lo sviluppo di sinergie competitive o la diffusione internazionale della propria immagine e dei propri marchi, nonché la maturazione di reazioni e competenze specifiche nel Paese estero.

Per contro, l'esportazione di tipo diretto richiede un impegno organizzativo e finanziario tutt'altro che irrilevante; richiede, inoltre, competenze gestionali che non possono essere improvvisate e che spesso determinano la misura in cui l'impresa riesce ottenere ritorni adeguati dalle operazioni nei mercati esteri.

Vi sono diverse modalità attraverso cui l'impresa può attuare le esportazioni dirette, può ricorrere a venditori indipendenti, ad una rete interna di agenti o ad una rappresentanza commerciale nel Paese estero.

La rete di vendita, costituita appositamente per il mercato estero, può essere costituita dal personale di vendita dipendente dell'impresa - *rete di vendita diretta* - o dal personale indipendente legato all'azienda da specifici contratti di collaborazione - *rete di vendita indiretta* -.

Nella rete di vendita diretta gli agenti svolgono funzioni legate alla vendita, quali la ricerca di potenziali clienti, la comunicazione e la promozione, la negoziazione e la chiusura dell'ordine, l'assistenza al compratore, ma anche attività non strettamente commerciali che sono orientate a trasferire all'azienda indicazioni, suggerimenti provenienti dai clienti e dal mercato di destinazione, che la mettano in grado di acquisire e interpretare le informazioni utili per la propria strategia di espansione.

Al fine di portare a termine la loro attività, gli agenti viaggiano frequentemente e si stabiliscono per periodi più o meno lunghi nelle nazioni estere dove l'azienda intende sviluppare la sua posizione di mercato.

Anche a causa delle spese di viaggio e di permanenza all'estero dei venditori, questa modalità di esportazione risulta più onerosa e l'azienda dovrà valutarne la convenienza in relazione al valore delle esportazioni e dei risultati strategici conseguibili.

In ogni caso la costituzione di una rete interna di agenti per l'estero rappresenta il primo cambiamento organizzativo rilevante nel processo di internazionalizzazione dell'impresa.

Nell'eventualità in cui i costi fissi conseguenti agli spostamenti nei Paesi esteri degli agenti risultino eccessivi rispetto al valore delle esportazioni e ai risultati strategici conseguiti da tali agenti, l'impresa può modificare la composizione della rete di venditori all'estero, attraverso due alternative.

La via più immediata, che però potrebbe non abbattere in larga misura i costi rispetto alla fattispecie precedente, consiste nel negoziare con gli agenti con caratteristiche adeguate il loro trasferimento stabile nel Paese estero.

La seconda alternativa è quella di inserire nella rete di venditori persone già residenti nel Paese straniero; questa strada, organizzativamente più complessa, ha il vantaggio di garantire all'impresa agenti con una conoscenza diretta e molto più profonda del contesto competitivo estero e dotati di una maggiore facilità di muoversi al suo interno.

La rete di vendita indiretta, invece, consente all'azienda di sostenere un impegno economico e organizzativo inferiore, ricorrendo ad agenti indipendenti, localizzati nel Paese estero che si pongono da intermediari nei confronti del venditore e del compratore.

L'azienda potrà sostenere dei costi inferiori poiché gli oneri della commercializzazione sono a carico dell'intermediario, anche se saranno in ogni caso maggiori rispetto a quelli che l'azienda sosterebbe ricorrendo ad una semplice intermediazione da parte di un broker²¹.

Attraverso questa collaborazione l'agente ha il compito di individuare i potenziali clienti, realizzare la vendita e coordinare le attività di consegna del cliente, mettendo in atto anche delle forme di promozione e fidelizzazione della clientela per conto dell'impresa ed acquisendo informazioni sul mercato utili all'azienda nel suo processo di espansione. Nonostante questo attore possa, quindi, configurare come un agente con deposito, esso rimane egualmente un puro intermediario e quindi non assume la proprietà dei beni che l'impresa esporta.

Un'altra modalità di realizzazione delle esportazioni dirette è la costituzione di un ufficio di rappresentanza nel Paese di destinazione.

Attraverso esso l'azienda istituisce una rappresentanza commerciale. Ciò avviene generalmente nel caso in cui la presenza dell'impresa in un determinato Paese diventi significativa in termini di volumi, di valore delle vendite e dal punto di vista delle relazioni con gli interlocutori locali; quando cioè le caratteristiche del business in quel momento richiedono una presenza strutturata dell'impresa.

Questa soluzione rappresenta un importante segnale da parte dell'impresa, che esprime in maniera evidente la sua volontà di instaurare una significativa presenza commerciale e competitiva nel mercato estero.

L'ufficio di rappresentanza costituisce il primo nucleo di quella che può successivamente diventare una sussidiaria estera finalizzata a gestire le esportazioni dell'impresa.

Generalmente non ha personalità giuridica, né autonomia amministrativa e fiscale; risulta importante in fase di preparazione, di studio e di ambientamento per il futuro insediamento. Difatti, realizza studi e ricerche sul mercato locale e sulle dinamiche della competizione e predispose rapporti informativi alla casa madre; sviluppa relazione con gli attori locali rilevanti e porta avanti le attività di lobbying; coordina le attività della rete di vendita nel mercato estero e organizza le attività logistiche; gestisce le problematiche giuridiche e amministrative relative alla presenza dell'impresa e dei suoi prodotti nel Paese estero.

²¹ La differenza rispetto a quest'ultimo risiede anche nella diversa intensità del rapporto di intermediazione poiché ricorrendo all'agente, l'azienda ha la possibilità di instaurare un rapporto di collaborazione strutturato, di lungo termine e di fiducia.

Cfr. par. 2.2.1.

Al fine di favorire una rapida distribuzione di prodotti nel mercato estero, riducendo i tempi per far arrivare il prodotto presso l'acquirente finale, l'impresa esportatrice può costituire una centrale logistica.

Prima di scegliere dove localizzare la struttura logistica, l'azienda deve analizzare in primo luogo la posizione fisica dell'area rispetto a quella dei mercati esteri obiettivo; in secondo luogo il livello di sviluppo del sistema di trasporti del Paese estero dove può essere collocata, e infine le condizioni operative determinate dai costi di utilizzo delle strutture, dalla regolamentazione sugli scambi commerciali internazionali e dalla legislazione fiscale.

Nella forma più avanzata, le esportazioni in un determinato Paese sono realizzate attraverso la costituzione di una sussidiaria commerciale estera.

Si tratta di una vera e propria società operativa, che svolge gran parte delle funzioni strategiche in precedenza svolte dall'unità organizzativa delle esportazioni; gode, dunque, di un'ampia autonomia strategica, sia pure sulla base di un programma concordato con la casa-madre.

Essa ha propria identità societaria, pur rimanendo del tutto controllato dall'impresa di produzione; difatti, definisce autonomamente le strategie attraverso cui raggiungere gli obiettivi concordati con la controllante, dalla quale può anche acquistare liberamente i prodotti che si occupa di vendere nei mercati esteri dove ha competenza.

Concettualmente, ne consegue che la sussidiaria ha piena responsabilità d'impresa e contribuisce in maniera più o meno positiva e rilevante al risultato complessivo che la sua controllante ottiene nei mercati internazionali.

Nella pratica, questo principio è meno netto poiché l'impresa controllante spesso esercita il proprio potere anche determinando le condizioni economiche cui la sussidiaria acquista i prodotti e stabilendo i prezzi a cui essa deve vendere nei suoi mercati esteri.

Del resto, con la costituzione di una sussidiaria commerciale estera, l'impresa ha il vantaggio di poter beneficiare di una riduzione del carico fiscale complessivo, attraverso trasferimento di quote di costi alle aziende che operano in Paesi con elevata tassazione sui redditi d'impresa e attraverso la massimizzazione di redditività di quelli che invece si trovano nei Paesi dove la tassazione è minore.

La creazione di una sussidiaria commerciale estera può rappresentare la naturale evoluzione di una rappresentanza commerciale o di una centrale logistica, le quali, infatti, possono evolvere in maniera tale da sviluppare elevate competenze commerciali nel mercato estero.

In altri casi, la sussidiaria commerciale estera è creata nel quadro di una strategia di rafforzamento della capacità dell'impresa di presidiare i mercati internazionali.

Deriva, in questo caso, da una scelta di esternalizzazione delle attività di commercializzazione dei prodotti dell'impresa nei mercati stranieri; tale scelta può essere giustificata dalla volontà dell'impresa di specializzare le proprie competenze (produzione vs commercializzazione) o da quella di focalizzarsi su un determinato mercato geografico, nonché a seguito dell'incremento della sua flessibilità organizzativa e strategica.

In un'ipotesi di questo tipo, la sussidiaria commerciale estera costituisce una prima forma di presenza strutturata in un Paese diverso da quello di origine. Nel tempo essa può aumentare le proprie competenze e le proprie funzioni, e occuparsi non solo di attività di vendita, ma anche della realizzazione di investimenti diretti esteri.

Un'altra modalità di effettuare esportazioni dirette si configura nel commercio elettronico, o *e-commerce*.

Il commercio elettronico è costituito dalle transazioni commerciali realizzate attraverso internet e viene adoperato dalle imprese per ridurre i costi, svolgendo comunque l'attività di distribuzione senza spostarsi dalla propria sede.

Esistono diverse tipologie di commercio elettronico.

Una delle più comuni è il commercio elettronico tra imprese – Business to Business (B2B) ovvero lo scambio di forniture, prodotti o servizi tra aziende trasformatrici o rivenditori intermediari. Questo tipo di commercio comprende un'area molto più vasta di scambi rispetto a quelli che avvengono direttamente verso il consumatore finale, in quanto ogni azienda ha peculiari necessità, ad esempio il trasporto, i servizi tecnici o informatici. Questi bisogni ovviamente vengono soddisfatti da altre aziende o imprese e gli importi delle transazioni sono mediamente elevati.

Vi è, poi, il commercio elettronico tra imprese e consumatori finali – Business to Consumer (B2C) –, attraverso il quale i prodotti vengono offerti a tutti gli utenti della rete e, saltando gli intermediari, i prezzi sono più contenuti rispetto al commercio elettronico tra imprese. Offre diversi vantaggi, in particolare la possibilità di scegliere tra molti prodotti e la velocità di consegna.

Un'altra tipologia di commercio elettronico è quello solo tra consumatori finali²² – Consumer to Consumer (C2C) –, per mezzo del quale gli utenti interagiscono tra loro attraverso siti specifici in cui la trattativa commerciale è lasciata alle parti.

Vi è, infine, il commercio elettronico intra-aziendale, chiuso e limitato ai soggetti appartenenti all'azienda²³. Nel quadro delle esportazioni attraverso il commercio elettronico l'Italia, pur evidenziando positivi miglioramenti, stenta ancora nello stare al passo con il resto d'Europa, nei confronti della quale si registra un ritardo ancora abissale, soprattutto rispetto ad altri Paesi come la Gran Bretagna e la Germania, la Francia e la Spagna.

Infatti, sebbene rispetto all'anno precedente sia aumentato il giro di affari del mercato italiano online, la quota italiana sul mercato europeo, il cui valore stimato è pari a 625 miliardi di euro²⁴, è migliorata solo del 1%.

²² Ebay è un esempio di commercio elettronico C2C.

²³ Luigi, Lombardi. *Guida pratica per l'esportatore*. Milano: Franco Angeli, 2014.

²⁴ Per il 2016 sulla base del “Big data Economics web Marketing Research. *Rapporto sull'e-commerce 2017. Luci e ombre del commercio in Italia. Identikit del consumatore online e delle imprese in Europa. 2017*”.

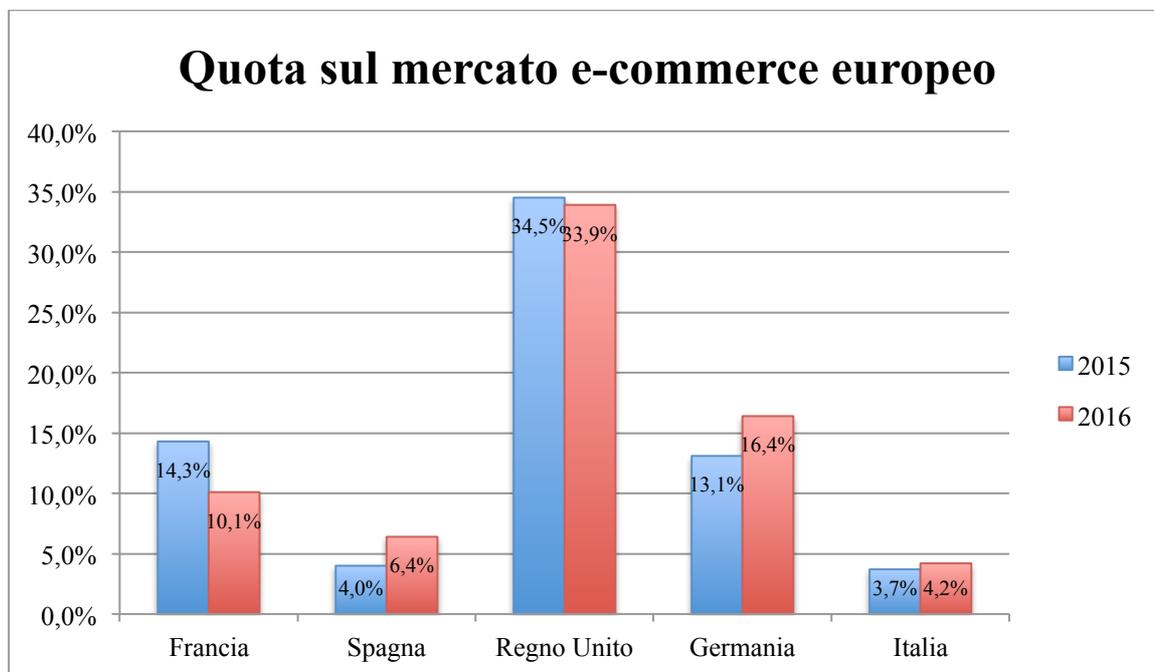


Figura 1 - Quota mercato e-commerce, Percentuale, 2015-2017

Fonte: Elaborazione personale su dati Ecommerce Foundation 2017, Ecommerce Report 2016, Ecommerce Report 2017; Office for National Statistics (UK); Big data Economics web Marketing Research; CNMCDA Datos Estadísticos.

Se si considera, però, l'incidenza del fatturato ottenuto tramite l'e-commerce si ottiene una fotografia per il 2017 leggermente migliore rispetto a quella della quota di mercato. Infatti, sul totale delle imprese italiane con almeno 10 dipendenti il 10% del fatturato è ottenuto per il tramite di Internet.

Questo risultato indica che si sono impegnate sul web soprattutto aziende che vendono prodotti a maggior valore aggiunto.

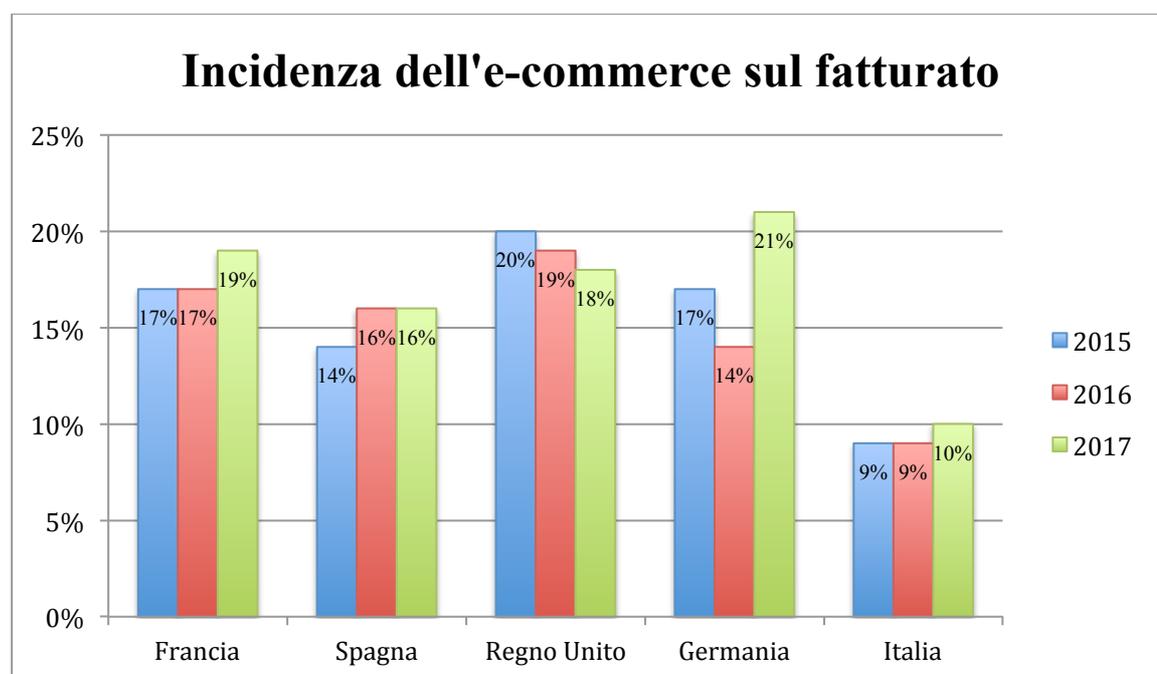


Figura 2 - Incidenza e-commerce sul fatturato delle imprese, 10 o più dipendenti, Percentuale, 2015-2017

Fonte: Elaborazione personale su dati Eurostat - Share of enterprises' turnover on e-commerce.

1.6.2 Esportazioni tramite terzi indipendenti collocati nel proprio Paese d'origine

Il canale di entrata indiretto si può configurare con le esportazioni tramite terzi indipendenti collocati nel medesimo Paese d'origine dell'impresa esportatrice.

Si tratta di modalità di entrata che prevedono operazioni di vendita all'estero attraverso la collaborazione con soggetti terzi indipendenti, collocati nel medesimo Paese dell'impresa.

Il vantaggio principale di questa modalità di entrata consiste nella possibilità di espandere le proprie attività e cogliere nuove opportunità sfruttandone i benefici economici, senza dover sostenere investimenti significativi o affrontare cambiamenti organizzativi e produttivi.

Conseguentemente, questo tipo di esportazioni sono molto frequenti nelle imprese di dimensioni minori, poco in grado di effettuare investimenti consistenti, oppure nella fase iniziale del processo di espansione estera, quando la strategia competitiva è ancora focalizzata sul mercato del Paese d'origine.

D'altro canto, la collaborazione con terzi indipendenti lascia all'impresa esportatrice un controllo molto limitato o, addirittura, nullo sul posizionamento e sulle iniziative per la spinta commerciale del prodotto nel mercato estero.

In secondo luogo, l'impresa ha scarsa possibilità di maturare competenze significative sul mercato estero e sulle sue dinamiche evolutive.

Si deve considerare, poi, che questa modalità risulta essere più conveniente solo per volumi di esportazioni limitati che non consentono l'assorbimento dei costi fissi richiesti per operare con una propria struttura commerciale all'estero.

Inoltre, essa, comportando un ampliamento del numero di soggetti coinvolti, determina una riduzione del margine economico nonché del potere negoziale del produttore.

Queste esportazione attraverso terzi possono essere attuate secondo diverse modalità, in base alla natura del soggetto esterno che interviene a supporto. Attraverso, dunque, intermediari internazionali, società specializzate indipendenti o organismi di cooperazione²⁵.

1.6.3 Gli accordi strategici

Una modalità di ingresso su mercati internazionali si realizza attraverso la stipula di accordi internazionali.

Gli accordi strategici sono intese di medio- lungo termine, strutturati contrattualmente, tra due o più soggetti, per il perseguimento degli obiettivi strategici e di crescita dei partner coinvolti all'interno del mercato estero.

Gli accordi strategici possono essere distinte sulla base di quattro criteri:

1. Il tipo di investimenti richiesto: distingue le alleanze di tipo “non *equity*”, che non prevedono la creazione di nuove strutture societarie in cui tutti i partner devono investire il proprio capitale di rischio; e quelle tipo “*equity*”²⁶, nel caso contrario.

²⁵ V. cap.2.

²⁶ Es. joint venture. V. s.

2. La nazionalità dei partner: si possono costituire relazioni tra soggetti di uno stesso Paese o tra attori di Paesi diversi. Queste ultime, denominate alleanze eterogenee, sono generalmente più complesse da realizzare e da gestire, ma meglio dotate delle condizioni necessarie per competere in diversi Paesi.
3. Le motivazioni strategiche: sono varie e spaziano dall'aumento della dimensione e dal miglioramento dell'efficienza e della capacità di penetrazione commerciale alla condivisione degli investimenti e alla riduzione del rischio "individuale" e al superamento di vincoli normativi in determinate aree geografiche.
4. Le attività svolta dall'alleanza: le motivazioni strategiche si declinano negli altrettanti ambiti funzionali principali che caratterizzano l'attività *core*²⁷ dell'alleanza; tra queste attività sono di particolare importanza la produzione e logistica, le vendite, la ricerca e lo sviluppo e il lancio di nuovi prodotti/servizi.

Le intese strategiche internazionali sono costituite da un certo numero di soggetti che rimangono legalmente indipendenti, ma che interagiscono in maniera strutturata rispetto a diverse variabili rilevanti per lo sviluppo di ciascuno, scambiando o condividendo risorse, sviluppando attività funzionali allo sviluppo competitivo o realizzando in maniera coordinata gli investimenti.

La significativa e costante diffusione degli accordi strategici è spiegata sia da alcune condizioni ambientali che in una certa misura favoriscono questa rispetto ad altre modalità di entrata nonché dai considerevoli vantaggi che ne derivano per i soggetti che li costituiscono.

Difatti, i partner possono beneficiare della riduzione dell'impegno finanziario e organizzativo e dei rischi connessi attraverso la condivisione degli investimenti necessari per sviluppare la rispettiva presenza in un determinato mercato geografico.

Possono, inoltre, accedere immediatamente a risorse e competenze necessarie alla valorizzazione delle proprie attività in nuovi mercati.

Attraverso gli accordi strategici, i soggetti coinvolti hanno anche la possibilità di ottenere le risorse per raggiungere rapidamente i volumi di offerta necessari per il raggiungimento della dimensione critica, fondamentale per competere nei mercati internazionali.

Sviluppano, altresì, una migliore conoscenza delle caratteristiche del mercato estero, delle dinamiche competitive al suo interno, dei fattori economici ed extraeconomici che ne influenzano l'evoluzione, nonché una maggiore flessibilità e capacità di adattamento alle specificità della domanda in diversi paesi e alla differente fase del suo ciclo di vita.

I partner dell'accordo, attraverso la relazione che si stabilisce tra loro, hanno l'opportunità di sviluppare un'approfondita reciproca conoscenza delle rispettive potenzialità in vista di ulteriori forme di alleanza e di apprendere le procedure e i metodi di lavoro sviluppati con successo da altri soggetti. Ampliando

²⁷ La principale attività svolta dalle aziende.

l'estensione della rete di imprese con cui sono in contatto, predispongono le condizioni per la razionalizzazione del portafoglio di business²⁸.

Vi sono, poi, dei fattori di natura esterna che incentivano le imprese ad utilizzare gli accordi strategici come modalità di entrata, come la crescente complessità dell'ambiente competitivo che richiede un insieme di risorse e competenze non sempre adeguatamente disponibili all'interno di una sola impresa; oppure il tendenziale accorciamento del ciclo di vita dei prodotti e delle tecnologie.

Anche le politiche attuate dai governi locali, in particolare nei Paesi economicamente meno avanzati, favoriscono tali intese.

Difatti sono solitamente orientate a fare in modo che la presenza di imprese straniere abbia un impatto positivo sul rafforzamento del tessuto produttivo locale.

Le alleanze strategiche internazionali possono generare numerosi effetti positivi nel sistema economico del Paese ospitante.

L'effetto più immediato riguarda l'occupazione, che comporta, a sua volta, un miglioramento delle condizioni di lavoro che può attivare un processo di innalzamento generalizzato degli standard di vita delle persone.

Aumenta anche il valore aggiunto e le esportazioni nel Paese dove l'alleanza svolge le sue attività operative, con un conseguente aumento della ricchezza e rafforzamento dello sviluppo di un sistema di produttori locali, qualificati anche a livello internazionale.

L'economia locale del paese ospitante beneficia, inoltre, della presenza al suo interno di un'alleanza internazionale, poiché l'impresa partner favorisce il trasferimento delle sue conoscenze alle aziende locali, contribuisce a rafforzare l'immagine percepita del territorio ospitante e può essere coinvolta più direttamente nella realizzazione di progetti di sviluppo sostenibile del territorio e di rafforzamento della comunità locale.

Le forme organizzative delle alleanze sono molteplici e possono essere classificate in base sulla base della funzione della catena del valore coinvolta: alleanze di ricerca e sviluppo, di approvvigionamento, di produzione, di distribuzione.

Lo spettro di alleanze comprende, dunque, un numero molto ampio di modalità che spaziano da forme di accordi internazionali che non richiedono uso di capitali fino a forme di distribuzione particolari come i contratti di licenza, al franchising internazionale per giungere alle forme che richiedono l'impiego di capitali come le joint venture.

Tutte queste forme si differenziano in relazione alla loro complessità, che dipende dal tipo di risorse e competenze condivise.

Al livello più basso di complessità e di risorse condivise vi sono gli accordi di *piggyback*, seguono il *franchising*, gli *accordi di produzione*, il *licensing*, ed *equity joint venture*.

²⁸ Swap di business.

- L'accordo di *Piggyback*

Questo tipo di accordo si stipula tra due soggetti, un *rider*²⁹ e un *carrier*³⁰, i quali si impegnano a collaborare affinché il primo venda i propri prodotti in un mercato estero attraverso la struttura distributiva del secondo, che in tale mercato è già ampiamente presente.

Tale accordo può essere stipulato anche tra aziende di dimensioni simili e prevedere, quindi, condizioni di reciprocità. In questo caso, ciascun partner distribuisce nel proprio mercato geografico i prodotti dell'altro assieme ai propri, mantenendo però sempre marchi separati.

Condizione fondamentale per l'attuazione di questo accordo è l'assenza di competizione diretta tra il prodotto del rider e il prodotto del carrier, i quali, anzi, devono essere complementari al fine di favorire l'instaurazione di sinergie commerciali.

Il piggyback risulta essere un accordo piuttosto efficace, poiché entrambi i soggetti coinvolti possono giovare di molteplici vantaggi.

Infatti, da una parte, il rider può avviare le operazioni internazionali senza particolari sforzi e costi eccessivi in maniera rapida, avendo anche la possibilità di valutare la competitività dei prodotti in determinati mercati esteri e di sviluppare le competenze per ulteriori operazioni internazionali.

Dall'altra, il carrier può ampliare la gamma della propria offerta e delle possibili sinergie commerciali che ne conseguono, può migliorare l'utilizzo del canale distributivo internazionale e ha la possibilità di attaccare nuovi concorrenti in aree di business per loro rilevanti.

- Il *franchising*

Il franchising è una forma di collaborazione continuativa su base contrattuale attraverso la quale l'impresa affiliante – *franchisor*³¹ – concede l'utilizzo della propria formula organizzativa e commerciale, del proprio marchio, insegna, *know-how*, ad uno o più affiliati locali - *franchisee*³² - che si impegnano al pagamento di un corrispettivo, pur mantenendo presso di sé il controllo delle principali attività critiche.

Attraverso il franchising, il franchisor ha il vantaggio di riuscire a svilupparsi nei mercati esteri in tempi relativamente brevi e con un impegno finanziario limitato e di entrare in aree geografiche nelle quali sarebbe eccessivamente complesso o rischioso operare attraverso una propria struttura distributiva.

Infatti, il franchisor diviene il centro di una rete che ha punti di distribuzione³³ nei vari mercati stranieri.

²⁹ Il rider è solitamente un'azienda di dimensioni relativamente piccole, nella fase iniziale del suo processo di internazionalizzazione.

³⁰ Il carrier è normalmente un'impresa di grandi dimensioni con una struttura organizzativa internazionale consolidata.

³¹ Colui che cede i diritti o affiliante.

³² Colui che acquista i diritti o affiliato.

³³ I punti di distribuzione sono gestiti autonomamente dagli imprenditori locali, i quali dispongono di una conoscenza più diretta delle caratteristiche del contesto geografico.

Inoltre, il franchising contribuisce alla diffusione internazionale del marchio del produttore, dandogli anche la possibilità di stabilire le linee strategiche univoche per tutta la rete distributiva, favorendo la standardizzazione delle politiche di marketing.

Parimenti, il franchisee, attraverso il legame con un'impresa proiettata sul mercato internazionale con notevoli competenze di marketing e un marchio forte, acquista un elevato potenziale di sviluppo commerciale, nonché l'opportunità di rafforzare le proprie competenze gestionali e di maturare esperienza internazionale.

In questo tipo di accordo, però, un problema particolarmente complesso riguarda la gestione dei flussi di prodotti dal franchisor al franchisee.

Difatti, alla base di un'efficiente collaborazione tra i due partner, vi è la necessità di un'efficace organizzazione logistica internazionale, la quale può essere raggiunta attraverso l'individuazione dei luoghi di produzione, di stoccaggio e di distribuzione in funzione delle aree dove la rete di franchisee è sviluppata maggiormente.

Un altro problema particolarmente rilevante riguarda l'organizzazione di una rete di franchisee nel Paese estero che garantisca l'omogeneità del posizionamento della formula commerciale e dell'offerta del produttore nei nuovi mercati.

A tal fine, si può ricorrere all'azione di tre figure: il *franchise broker*, l'*area developer* e il *master franchisee*.

Il franchisee broker è un soggetto indipendente che si occupa dell'individuazione e selezione dei nuovi potenziali franchisee. È anche contrattualmente incaricato di offrire, per conto del franchisor, una serie di servizi a supporto del rafforzamento competitivo dei singoli franchisee nei rispettivi mercati.

L'area developer è una componente della struttura organizzativa del franchisor, creata appositamente per sviluppare una rete di franchisee in una determinata area geografica.

Il master franchisee è una struttura aziendale, operante nel Paese estero, che ha il compito di coordinare in una determinata area geografica le attività dei franchisee e di gestire le relazioni tra questi e l'azienda franchisor. Questa soluzione, se da un lato comporta per il franchisor il rischio di perdere il contatto diretto con i franchisee, dall'altro diventa necessaria nel caso di reti molto estese livello internazionale e con un numero elevato di partner.

– L'accordo di produzione

Sulla base di questo contratto, un'impresa affida ad un produttore collocato in un altro Paese la realizzazione di una determinata produzione destinata alla vendita nel mercato geografico di quello stesso Paese.

Rappresenta, quindi, una modalità di *outsourcing*³⁴ internazionale della produzione destinata a determinati mercati esteri.

³⁴ L'outsourcing o esternalizzazione consiste nel dare un incarico ad una società esterna specializzata in una fase o attività tipica della propria azienda, al fine di ottenere l'abbattimento dei costi in processi verso i quali non si ha particolare efficienza.

Il contratto prevede anche che l'impresa locale di produzione benefici, nella fase di avvio, di un trasferimento di conoscenza tecnologica e, successivamente, di assistenza tecnica da parte dell'impresa estera con cui stipula il contratto. Solitamente, inoltre, quest'ultima fornisce alla prima anche gli input principali così da ottimizzare le condizioni di approvvigionamento e di garantire determinati standard qualitativi del prodotto finale.

Il contratto di produzione consente all'impresa estera di avvicinarsi gradualmente ad un Paese il cui mercato presenta condizioni di significativa incertezza, attraverso la produzione direttamente nel Paese estero e la collaborazione stabile con un operatore locale.

Queste due condizioni, poi, possono rappresentare le premesse per un successivo investimento diretto estero. Inoltre, l'impresa internazionale beneficia anche della riduzione del rischio connesso all'entrata in un nuovo Paese, pur raggiungendo ugualmente un buon grado di radicamento nel suo mercato interno. Infatti, affidando ad un'azienda locale l'attività di produzione, l'impresa estera riesce a sviluppare una presenza commerciale nel nuovo mercato senza, però, sostenere rilevanti investimenti materiali.

Va considerato che questo accordo si attua in particolare nei Paesi economicamente meno avanzati, in cui vi è maggiore incertezza circa l'effettiva consistenza delle opportunità di business e circa la convenienza di un'eventuale investimento diretto. Allo stesso tempo, poi, producendo localmente l'azienda aumenta la riconoscibilità del prodotto da parte dei compratori e ha la possibilità di superare le barriere tariffarie poste sui prodotti esteri.

Inoltre, acquista un significativo vantaggio sul piano dei flussi valutari, soprattutto rispetto alle esportazioni quando sono pagate in una valuta locale, spesso poco trattata nei mercati e quindi difficilmente convertibile. Con l'accordo di produzione, infatti, i proventi delle vendite sul mercato locale sono utilizzati per remunerare il partner locale per la sua attività produttiva e con il margine viene creata una riserva in valuta locale per eventuali successivi investimenti nello stesso Paese.

D'altra parte l'impresa locale beneficia della garanzia di una domanda certa di produzione, dell'acquisizione di conoscenze e assistenza tecnica, nonché dell'interazione con un'organizzazione internazionale dotata di competenze manageriali avanzate.

Rappresentando un potenziale fattore di crescita produttiva a livello locale, il contratto di produzione è considerato con particolare favore dai governi nazionali, in quanto rappresenta un ingresso nel proprio mercato nazionale di un'impresa estera particolarmente "amichevole", che la pone in una posizione favorevole.

– Il *licensing*

È un contratto mediante il quale un soggetto di un Paese (*licensor* o licenziante) attribuisce ad un altro soggetto appartenente al medesimo Paese o di altra nazionalità (*licensee* o licenziatario) il diritto di utilizzare

e sfruttare economicamente, in un determinato ambito territoriale, specificati prodotti o *asset*³⁵ di sua proprietà.

Questo tipo di accordo permette all'impresa di diffondere a livello internazionale la propria presenza, attraverso l'azione diretta di imprese locali, senza dunque l'utilizzo della propria dimensione organizzativa e finanziaria.

In cambio della concessione del diritto di utilizzare a fini economici questi asset, il licenziatario si impegna ad attuare determinate azioni di sviluppo nel mercato interno, mediante determinati investimenti, e a pagare al licenziante dei compensi legati ai risultati ottenuti – *royalties*³⁶ – .

Si è osservato che le imprese di dimensioni relativamente inferiori rispetto a quelle del mercato sono tendenzialmente più propense a dare in licenza ad altri la commercializzazione dei propri prodotti.

Le licenze di fabbricazione sono invece particolarmente frequenti tra le aziende che effettuano investimenti in ricerca e sviluppo molto elevati rispetto al proprio fatturato.

Nella prospettiva del licenziante, il licensing ha alcuni importanti vantaggi.

In primo luogo, il licenziante beneficia delle competenze e del potenziale competitivo del licenziatario per sfruttare nel mercato estero le potenzialità di determinati asset che ha a sua disposizione.

Il licensing è quindi una strategia di entrata particolarmente adatta alle imprese che dispongono di prodotti o asset di particolare rilievo competitivo ma che non hanno la dimensione organizzativa e finanziaria adeguata per sviluppare autonomamente la propria presenza in determinate aree estere.

Un secondo aspetto rilevante è la possibilità per il licenziante di diffondere a livello internazionale il proprio prodotto o marchio o tecnologia in maniera molto estesa e rapida, raggiungendo di conseguenza una posizione di vantaggio rispetto ai concorrenti.

Inoltre, la gestione dell'accordo consente al licenziante di acquisire una progressiva conoscenza del contesto competitivo estero e delle competenze del licenziatario.

Queste conoscenze sono essenziali per delineare le successive fasi della strategia di sviluppo internazionale. Infine, nei Paesi dove vigono consistenti restrizioni alle esportazioni, il licensing consente al licenziante di beneficiare delle opportunità offerte dal mercato locale.

A fronte di questi effetti benefici, però, il licenziante è soggetto a molteplici rischi.

Infatti, da un lato l'accordo di licensing gli permette di diffondere la propria presenza a livello internazionale, dall'altro, però, non gli permette di avere il controllo sulla strategia operativa e di marketing adottata nel Paese estero e, dunque, lo sottopone al rischio che i propri prodotti ed il proprio marchio siano

³⁵ Gli asset più frequentemente oggetto del contratto di licenza sono la marca, il logo, le tecnologie di processo o di prodotto (normalmente brevettati), i processi produttivi e le strutture produttive, i prodotti e le conoscenze relative ai processi gestionali e ai modelli di business.

³⁶ Rientrano nella definizione di *royalties* il pagamento di una somma fissa (*lump sum*), una percentuale sul valore generato da ciò che è concesso in licenza; *fees* addizionali a fronte di specifiche attività realizzate dal licenziante per mettere il licenziatario nelle condizioni di migliore utilizzazione di ciò che è dato in licenza.

comunicati e posizionati sul mercato estero in maniera non adeguata o non conforme all'originale, o che avvengano trasferimenti inadeguati della tecnologia concessa in licenza.

Poiché, dunque, il licenziatario può non essere in grado di valorizzare pienamente le potenzialità commerciali dei beni o dei prodotti avuti in licenza, causando una riduzione sia dei risultati economici sia dei benefici strategici che il licenziante potrebbe ottenere a livello internazionale, nel contratto di licensing si possono prevedere una serie di attività che il licenziatario è tenuto ad attuare e determinati vincoli al modo in cui viene sfruttato commercialmente ciò che riceve in licenza.

L'efficacia di queste previsioni dipende dalla coerenza tra gli obiettivi dei due partner e dall'incisività dei meccanismi di controllo sull'operato del licenziatario che il licenziante può implementare.

Un secondo possibile rischio per il licenziante è rappresentato dal rafforzamento di un operatore – licenziatario – che può diventare un suo concorrente.

Infatti, attraverso l'accordo di licenza, il licenziatario ha l'opportunità di sviluppare una significativa posizione competitiva nel proprio mercato geografico e di maturare nuove competenze. Conseguentemente, esso può sviluppare dei fattori di vantaggio competitivo che lo mettono nelle condizioni di minacciare la posizione dello stesso licenziante.

La notevole diffusione che il licensing ha avuto in questi decenni ha determinato un certo consolidamento nella pratica manageriale circa le questioni chiave da cui dipendono i risultati prodotti da questo tipo di accordo.

In primo luogo, il contratto deve favorire un'equa ripartizione dei vantaggi e degli impegni tra i partner coinvolti; deve, poi, prevedere meccanismi di salvaguardia dei rispettivi interessi sufficientemente efficaci, nonché adeguati sistemi di reciproco controllo sul rispetto degli impegni di ciascuno.

In secondo luogo il licenziante deve valutare con attenzione la solidità aziendale del licenziatario con particolare riferimento alla disponibilità delle risorse e delle competenze necessarie per sfruttare nel modo migliore la licenza, nonché alla sua capacità di realizzare investimenti espansivi e agli obiettivi che esso intende realizzare attraverso l'accordo di licensing.

Allo stesso tempo, il licenziatario deve tenere presenti gli orizzonti temporali dell'accordo e l'estensione dell'esclusiva.

A livello internazionale è piuttosto diffusa la pratica del *cross-licensing*, consistente nello scambio di licenze tra due imprese focalizzate su mercati geografici diversi.

Sulla base di tale contratto, l'impresa operante in un certo Paese dà in licenza determinati suoi prodotti o marchi ad un'altra impresa affinché siano sfruttati commercialmente in un altro mercato geografico; questa, a sua volta, dà in licenza alla prima altri prodotti per il loro sfruttamento commerciale nei mercati in cui essa è presente.

Il contratto di *cross-licensing* è particolarmente complesso; difatti, oltre alle criticità già trattate per l'accordo di licensing, esso presuppone dei meccanismi per valutare l'equilibrio sul piano economico e

strategico tra i contenuti delle licenze che vengono scambiate, nonché dei sistemi di compensazione economica per correggere eventuali squilibri.

Un vantaggio essenziale del *cross-licensing* è il fatto di determinare l'ampliamento del portafoglio prodotti che ciascuno dei partner coinvolti è in grado di promuovere nel proprio mercato geografico.

È un accordo particolarmente frequente in settori³⁷ dove lo sviluppo di nuovi prodotti è molto lento e altrettanto rischioso negli esiti economici finali.

– L'accordo di gestione

Questo tipo di accordo è stipulato tra un'impresa internazionale e un investitore locale in un determinato Paese dove l'azienda ha interesse ad operare.

Sulla base di questo contratto, l'impresa gestisce un'attività produttiva costituita e finanziata dall'investitore locale, e la cui remunerazione è normalmente parametrata sui proventi che l'attività di gestione produce.

I contratti di gestione sono frequenti per esempio nel settore alberghiero e turistico.

Grazie a questo tipo di accordo, l'impresa ha la possibilità di utilizzare le proprie competenze produttive, organizzative e commerciali, nonché i propri fattori di vantaggio competitivo³⁸ in un nuovo mercato geografico, senza la necessità di dover disporre di una propria struttura produttiva ed evitando quindi gli investimenti e le problematiche organizzative e amministrative connesse alla sua realizzazione in un Paese estero.

Lo stesso accordo determina per l'investitore l'opportunità di impiegare le proprie risorse finanziarie in un business dotato di significative potenzialità, beneficiando di un apporto di rilevanti competenze e risorse specifiche, altrimenti non disponibili.

Inoltre, la netta distinzione dei ruoli dei due partner - uno solo finanziatore, l'altro gestore del business - semplifica la definizione dell'accordo e riduce il verificarsi di contrasti nel corso di una sua attuazione. L'accordo può prevedere che al termine di un certo periodo, l'impresa possa esercitare un'opzione di acquisto della struttura produttiva, o viceversa la possibilità per l'investitore di assumersene la gestione, ma nella pratica, questa seconda ipotesi risulta decisamente meno frequente, poiché nel caso in cui l'investitore locale abbia interesse ad assumere la gestione diretta della struttura produttiva avviata con la collaborazione dell'impresa internazionale, risulterebbe più efficace utilizzare il contratto c.d. *turnkey*³⁹.

In ogni caso, con il contratto di gestione, l'impresa trasferisce nel contesto del Paese estero le proprie competenze e conoscenze tecnologiche, migliorando la qualità complessiva dell'offerta locale, presentando, quindi, uno stimolo al potenziamento delle imprese di origine endogena.

³⁷ Come il settore farmaceutico.

³⁸ Marchio, brevetti, ecc.

³⁹ Contratto "chiavi in mano": prevede che un'impresa internazionale costruisca uno stabilimento produttivo in un certo Paese estero, predisponga gli impianti, formi il personale tecnico e ne assuma la gestione per un periodo di tempo iniziale, tutto questo per conto di un soggetto di (solitamente pubblico) di tale Paese.

Per questo motivo, come il contratto di produzione, anche il contratto di gestione è considerato in maniera favorevole dei governi locali e agevola le relazioni che l'impresa internazionale sviluppa con essi.

– Le alleanze commerciali

Prevedono che imprese di Paesi diversi ma operanti nel medesimo business determinino un certo grado di interazione tra le rispettive offerte realizzate per il mercato dei propri Paesi di origine.

Questa tipologia di alleanze è molto frequente nei mercati in cui una significativa parte della domanda può essere soddisfatta solo da un'offerta strutturata commercialmente a livello internazionale⁴⁰.

Attraverso le alleanze commerciali, inoltre, le imprese possono anche promuovere insieme una medesima offerta che viene realizzata con il sistema produttivo di uno dei due partner, ma che appare ai clienti in maniera unitaria.

Al fine di tutelare le imprese coinvolte, sono previsti meccanismi di ripartizione dei costi e dei ricavi.

Possono essere costituite anche tra imprese operanti in aree di business diverse, se posizionate in modo simile.

Si tratta di accordi che mirano a integrare l'offerta dei partner coinvolti, in quanto da tale integrazione può derivare per l'uno un arricchimento del proprio prodotto o servizio e quindi un maggior valore offerto ai clienti, per l'altro la disponibilità di un canale internazionale di distribuzione del proprio prodotto o servizio. Per entrambi, quindi, questa alleanza costituisce un rafforzamento del posizionamento del marchio e dell'immagine.

– Le *joint venture* internazionali

Le *joint venture* possono essere considerate la forma più avanzata di alleanza strategica dal punto di vista dell'impegno finanziario, strategico e organizzativo dei partner coinvolti.

Come già osservato a proposito degli accordi strategici, bisogna tener presente che anche le *joint venture* rappresentano uno strumento largamente utilizzato nell'ambiente commerciale, non solo nell'ambito della strategia di internazionalizzazione.

Nello specifico, una *joint venture* internazionale è una nuova società costituita da due o più operatori di diversa nazionalità per la realizzazione di attività precisamente definite e di interesse comune. Una volta realizzate tali attività o venute meno specifiche condizioni di interesse comune, la *joint venture* può essere alternativamente sciolta o trasformata, spesso attraverso l'acquisizione del pieno controllo proprietario da parte di uno dei partner.

Risulta, quindi, evidente che la *joint venture* sia costituita con un orizzonte temporale ben definito.

⁴⁰ Un esempio tipico di questi mercati è rappresentato dal mercato del trasporto aereo passeggeri internazionale e intercontinentale.

La partecipazione delle *parent companies*⁴¹ alla costituzione si manifesta non solo nell'apporto di capitale finanziario, ma anche nell'apporto delle risorse materiali e immateriali necessarie per il funzionamento della joint venture, in particolare per l'attuazione delle attività per le quali essa viene creata.

Vi sono due modelli prevalenti di joint venture finalizzata all'entrata in un mercato estero:

1. Joint venture "verticale": prevede che l'impresa entrante costituisca con una (o più) imprese locali nel Paese target una nuova struttura aziendale, che ha come scopo lo sviluppo commerciale di determinati suoi prodotti nel mercato di tale Paese. Nella maggior parte dei casi l'impresa entrante apporta alla joint venture capacità produttiva e competenze di prodotto; quella locale, invece, garantisce alla joint venture la conoscenza del mercato locale e la disponibilità della rete distributiva.
2. Joint venture "orizzontale": consiste nell'integrazione di rami di business analoghi delle parent companies finalizzata a costituire un nuovo soggetto di maggiori dimensioni e competenze e probabilmente più efficiente, con un maggiore quota di mercato complessiva e capace di competere nei mercati in maggiore crescita. Questo tipo di joint venture può anche rappresentare per i partner una modalità per avviare l'uscita dal business conferito alla joint venture e/o migliorare l'efficienza complessiva dell'azienda.

In qualità di modalità di entrata in un mercato estero, la joint venture comporta diversi vantaggi specifici.

In primo luogo consente alle imprese coinvolte di ridurre l'investimento finanziario e la complessità organizzativa rispetto alla realizzazione di un investimento *greenfield*⁴² o ad un'acquisizione.

Determina, poi, una netta separazione della posizione competitiva nel mercato estero dove opera la joint venture da quella che l'impresa ha negli altri ambiti dove è presente direttamente.

Consente, inoltre, all'impresa di entrare in un nuovo Paese con una struttura aziendale dotata di un insieme di risorse e competenze generalmente superiore a quello di cui essa avrebbe potuto disporre da sola.

Infine, determina lo sviluppo di una struttura aziendale, la joint venture stessa, la cui evoluzione potrebbe generare nuove opportunità di sviluppo competitivo per le imprese che ne hanno il controllo.

Nell'ipotesi in cui le imprese locali partecipino in maniera significativa nel capitale della joint venture, quest'ultima viene considerata in modo favorevole dal governo locale, poiché può attribuirle determinate condizioni di favore rispetto ad altri operatori.

Questo aspetto ha particolare rilievo nell'internazionalizzazione verso i Paesi meno avanzati, i cui governi locali sono particolarmente attenti a favorire lo sviluppo di un sistema produttivo endogeno, e a far sì che la massima parte dei risultati economici generati da un'impresa estera favorisca gli attori locali.

L'atteggiamento di favore tenuto dai governi locali nei confronti delle joint venture è ancora più accentuato, e in questo caso anche tra Paesi economicamente avanzati, nei settori di alta tecnologia o comunque ritenuti "strategici". In questi casi, infatti, sono attivati diversi strumenti per orientare l'impresa estera ad entrare nel mercato attraverso proprio una joint venture con operatori locali.

⁴¹ Imprese promotrici.

⁴² Investimento diretto estero volto alla costituzione di una filiale estera. Vedi par.1.6.4.

Nella pratica, però, le joint venture non sempre riescono a realizzare completamente gli obiettivi per i quali sono state create.

La loro instabilità è dovuta a diversi fattori.

In primo luogo, le parent companies non riescono a mantenere nel tempo un'adeguata compatibilità circa gli obiettivi che vogliono raggiungere e l'entità degli investimenti, circa la durata della collaborazione, le sinergie realizzabili e la cultura aziendale e gli stili manageriali.

Questo problema è causato principalmente dalla difficoltà per ciascun partner di prevedere *ex ante* gli elementi che determinano la sua compatibilità con l'altro interlocutore, nonché dal fatto che l'iniziale valutazione della compatibilità risulti efficace solo in una prima fase temporale dell'alleanza.

Un'altra questione critica riguarda la struttura di governo della joint venture⁴³, la cui discriminante essenziale è costituita dall'omogeneità o meno delle quote di partecipazione delle imprese controllanti nella joint venture.

Infatti, le joint venture paritetiche – la cui proprietà è divisa in maniera uguale tra i soci – si distinguono nettamente da quelle squilibrate, in cui un partner ha una quota di partecipazione tale da poter esercitare il controllo della joint venture.

Un terzo aspetto che incide in modo rilevante sulle opportunità di successo della joint venture è la qualità delle procedure operative attraverso cui questa beneficia concretamente dei vantaggi potenziali derivanti dalla sua appartenenza a determinate parent companies, e viceversa attraverso cui distribuisce a queste ultime il valore creato attraverso la sua attività.

Un ulteriore elemento di complessità deriva dalle differenze nelle culture manageriali delle diverse parent companies, che rendono la joint venture internazionale un'organizzazione non molto omogenea dal punto di vista dei valori, dei comportamenti personali, delle aspettative e degli stili di gestione. Difatti, nonostante sia divenuta fondamentale la capacità di gestione delle diversità per il successo della joint venture, questa integrazione è resa più difficile dal fatto che le differenze culturali dovute alla diversa nazionalità si sommano e acuiscono le differenze di prospettiva che inevitabilmente caratterizzano gli attori provenienti da organizzazioni distinte.

Per questa ragione, quella culturale è probabilmente la questione più critica da gestire e che più frequentemente condiziona negativamente la possibilità di successo di quest'alleanza.

1.6.4 Gli investimenti diretti esteri

Una strategia di ingresso nei mercati esteri particolarmente complessa è rappresentata dagli investimenti diretti esteri, o IDE.

⁴³ Il modo in cui sono organizzati i legami tra la joint venture e le parent companies; i criteri di attribuzione delle posizioni di vertice; le modalità di superamento delle possibili divergenze tra i rappresentanti delle diverse parent companies negli organi statutari della joint venture.

Gli IDE sono determinati dalla volontà dell'impresa di realizzare in Paesi diversi da quello di origine attività complesse in termini di risorse assorbite e di valore creato, riguardanti il processo produttivo o la gestione di determinati business a livello internazionale o lo sviluppo di fattori di vantaggio competitivo.

Questi investimenti possono essere attuati attraverso di diverse modalità, ognuna delle quali identifica una diversa tipologia di IDE:

- Investimenti *greenfield*: comportano la creazione in un certo Paese estero di una nuova unità organizzativa, provvista di determinate strutture materiali e risorse tangibili e intangibili.

Questa, può essere, inoltre, dotata di una propria personalità giuridica, assumendo quindi l'identità di una società di diritto del Paese estero in cui è situata, o senza, e rimanendo una controllata da un'altra controllata del gruppo.

Si può delineare un quadro mondiale sull'andamento degli investimenti greenfield attraverso le utili indicazioni fornite dalle banche dati fDi Markets⁴⁴ e Unctad.

Il grafico (Figura 3) riporta il numero di progetti di investimenti diretti esteri a livello mondiale e il loro valore nell'intervallo di tempo dal 2003 al 2016.

Si può notare il trend di crescita seguito sia dal numero di progetti sia dal loro valore che raggiungono l'apice massimo nel 2008.

Successivamente, gli effetti della crisi finanziaria ed economica globale sui progetti ex-novo appaiono evidenti a partire dal 2009, quando si registra una riduzione del 14,1% nel numero dei progetti e del 25,9% del valore degli investimenti rispetto all'anno precedente⁴⁵.

Nel biennio 2010-2011 il numero dei progetti torna a crescere⁴⁶, ma diminuisce la loro dimensione media, con una contrazione nel valore aggregato degli investimenti⁴⁷.

⁴⁴ Il database è curato da fDi Intelligence del Financial Times.

⁴⁵ Il 2008 aveva invece segnato una forte crescita rispetto al 2007 grazie all'effetto di "trascinamento" dei progetti già decisi e lanciati prima che la crisi deflagrasse in tutta la sua gravità.

⁴⁶ Rispettivamente del 14,5% e del 9,3% sull'anno precedente.

⁴⁷ 17% nel 2010, non compensata dal recupero del 5,6% nel 2011.

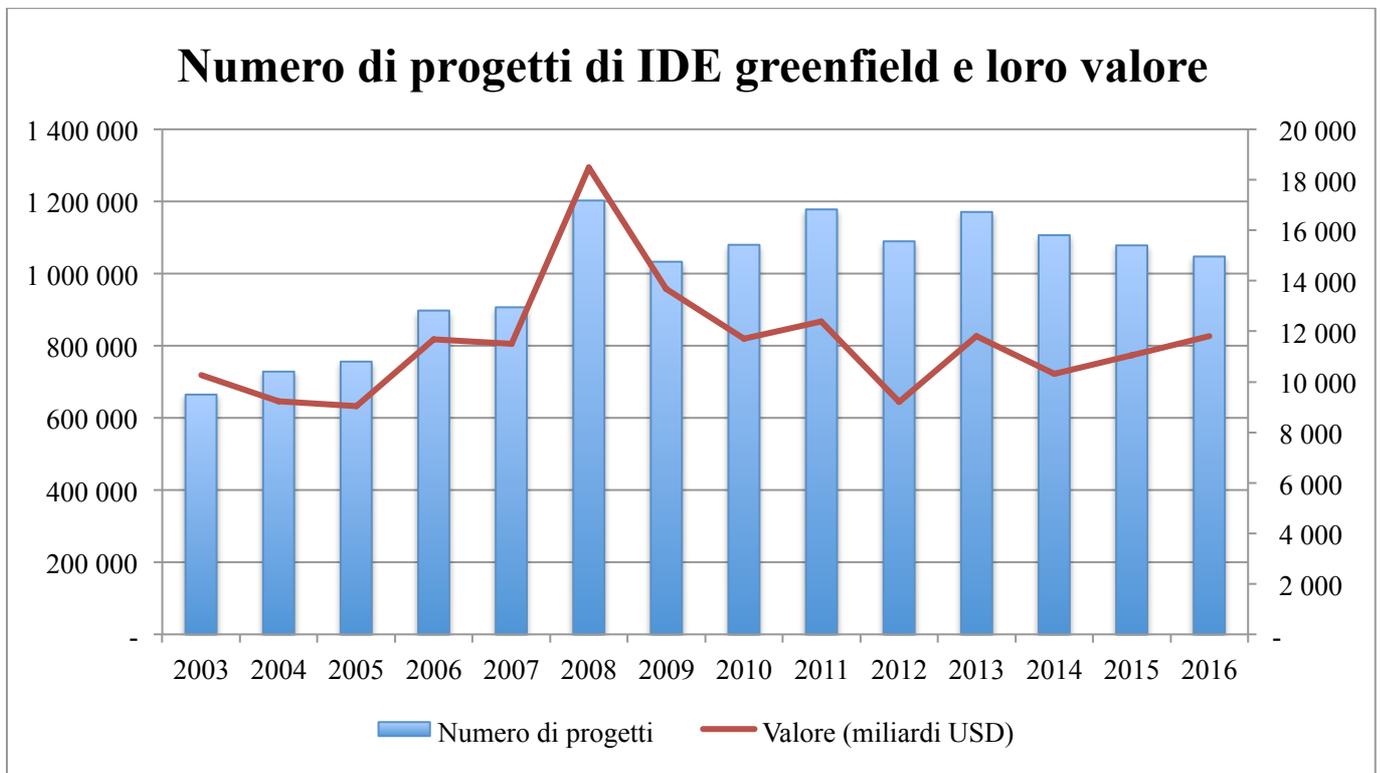


Figura 3 - Progetti IDE greenfield, Numero, 2003-2016; Valore IDE greenfield, Milioni di dollari, 2003-2016

Fonte: Tab 19; Tab 21 Unctad su dati the Financial Times Ltd, fDi Markets.

Nel 2012 si registra un nuovo calo sia del numero di progetti⁴⁸ sia, in misura ben più rilevante, del valore degli investimenti⁴⁹; ne consegue un'ulteriore riduzione della dimensione economica media dei progetti, che quasi si dimezza rispetto al 2008.

Il tonfo del 2012 viene quasi interamente recuperato nel 2013⁵⁰, mentre gli anni recenti vedono un trend decrescente del numero dei progetti⁵¹ e un recupero nel valore degli investimenti, che tornano a crescere a partire dal 2015⁵², dopo il calo del 2014⁵³.

Come effetto di tale contrastata dinamica, nel 2016 il numero dei progetti d'investimento registra il valore più basso dal 2009 e anche il valore aggregato degli investimenti, nonostante la recente crescita, rimane attestato su livelli inferiori del 37%rispetto al picco raggiunto del 2008.

- Investimenti *brownfield*⁵⁴: si concretizzano nella fusione aziendale o nell'acquisizione di strutture già esistenti e riadattate per iniziative produttive. Tali fusioni e acquisizioni internazionali hanno un impatto significativo sull'economia del Paese di destinazione.

⁴⁸ 7,5%.

⁴⁹ 25,6%.

⁵⁰ 7,4% il numero dei progetti, 28%il loro valore aggregato.

⁵¹ 5,5% nel 2014; 7,9% nel 2015 e 10,5% nel 2016.

⁵² 7,1% e 14,6%.

⁵³ 12,7%.

⁵⁴ Definiti anche transazioni cross-border Mergers & Acquisitions quando l'investitore possiede almeno il 10% dell'impresa oggetto di acquisizione.

In primo luogo, se da una parte stimolano l'imprenditorialità e accrescono la concorrenza nel mercato di destinazione, apportando nuove tecniche di gestione e di asset lavorativi, dall'altro l'afflusso di investimenti può eliminare la concorrenza locale e garantire ad un investitore una posizione di monopolio. Contribuiscono, inoltre, alla creazione del PIL e generano entrate di bilancio dalle imposte, le quali, allo stesso tempo, possono essere ridotte dall'applicazione dei prezzi di trasferimento.

Anche dal punto di vista sociale e culturale, gli investimenti brownfield possono apportare benefici e svantaggi. Difatti, sebbene diffondano nuovi modelli culturali e comportamentali dei consumatori, possono anche causare tensioni e disordini a causa delle differenze culturali.

Anche riguardo agli investimenti brownfield, la banca dati Unctad fornisce un'ampia panoramica globale su questa tipologia di investimenti

Il grafico (Figura 4) elaborato sulla base dei dati Unctad riporta il numero di progetti IDE e il loro valore dal 2003 al 2016.

Esattamente come analizzato anche per gli investimenti greenfield, dal 2003 si è assistito ad un graduale incremento sia del numero degli investimenti sia del loro valore fino al picco massimo raggiunto nel 2007.

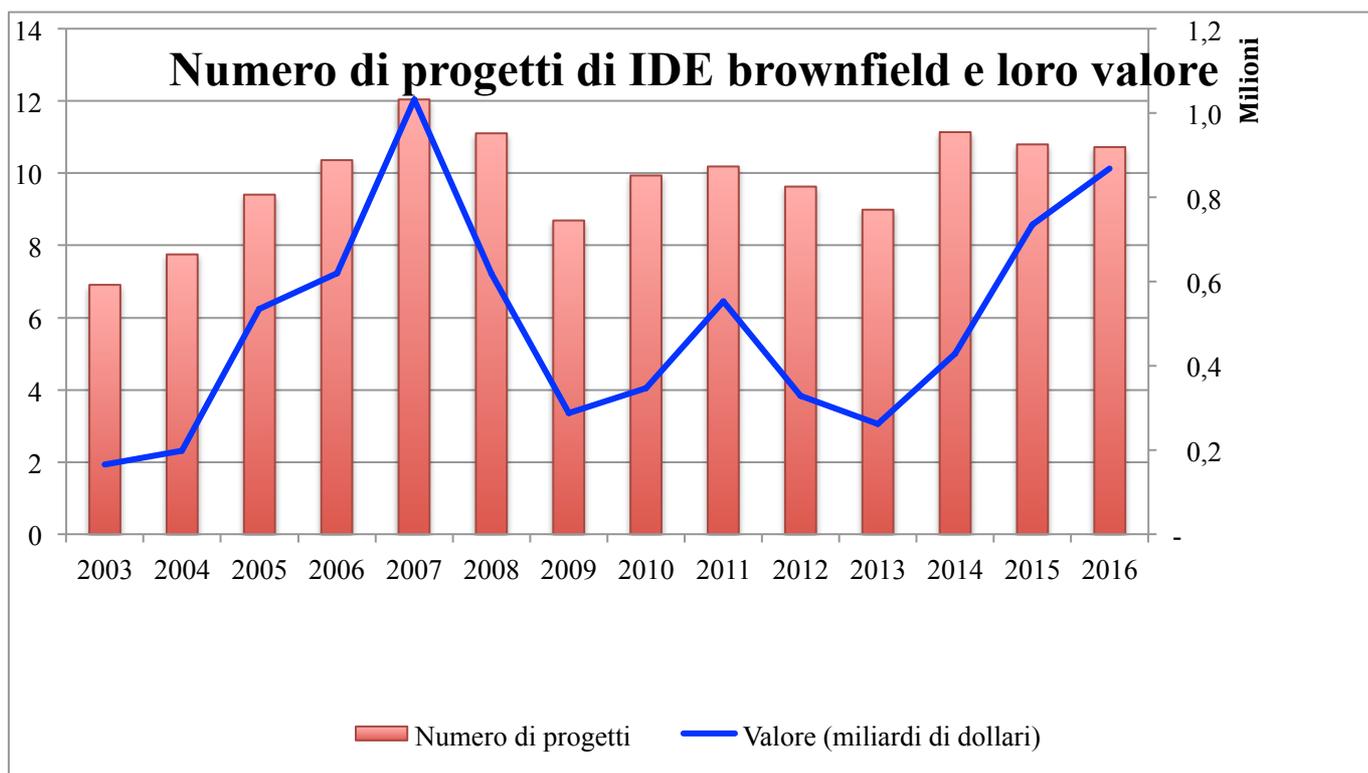


Figura 4 - Progetti IDE brownfield, Numero, 2003-2016; Valore IDE brownfield, Miliardi di dollari, 2003-2016

Fonte: World Investment Report 2017. Unctad.

Nei due anni successivi, a causa della crisi finanziaria del 2008, si è, invece, assistito ad una diminuzione del numero delle fusioni e acquisizioni internazionali⁵⁵ e, in particolare, ad una riduzione del loro valore, che registra nel 2009 il valore più basso dal 2003⁵⁶.

⁵⁵ Del 7,7% nel 2008 e del 27,8% nel 2009.

Nel biennio successivo 2010-2011 il valore e il numero delle fusioni e acquisizioni internazionali sono tornati a crescere, ma nel 2012, a causa della crisi economica che colpì duramente anche gli IDE greenfield, il valore degli IDE ha registrato un calo del 52,5% rispetto ai dati del 2012, ottenendo un risultato inferiore anche rispetto al crollo del 2009.

Dal 2013 il valore degli IDE brownfield è gradualmente cresciuto, parallelamente dal 2014 il numero dei progetti è, invece, in leggero calo.

Dunque, sebbene l'economia mondiale sembri in graduale ripresa, i valori degli investimenti brownfield sono ancora lontani dai livelli del 2007.

- Conferimento di risorse finanziarie, ed eventualmente anche di altri asset, per la costituzione di una joint venture destinata a operare nel mercato estero.
- Apertura di una filiale commerciale in un Paese estero per la gestione più efficace delle operazioni connesse alle esportazioni in tale Paese.
- Investimento in progetti o strutture posti in essere da sussidiarie estere del gruppo già operative in quel determinato Paese: tale investimento può avvenire attraverso il riutilizzo dell'utile netto prodotto dalla sussidiaria o dalle strutture da essa controllate, oppure attraverso risorse fornite dalla corporate.
- Apporti di capitale di credito di lungo termine⁵⁷ realizzati a favore di una controllata estera della corporate o da altre società del gruppo.
- Acquisizione di una partecipazione rilevante in un'impresa estera, o di un ramo di azienda di un soggetto estero: non implica un aumento dell'offerta esistente nel Paese dove l'investitore intende collocarsi né modifica le dinamiche competitive nel mercato, ma attua solo un cambiamento della proprietà di un'impresa già esistente.

La scelta del modo in cui vengono effettuati gli investimenti deve tener conto, in primo luogo, delle condizioni normative poste dal Paese in cui l'impresa intende espandersi.

Infatti, a seconda del Paese, si possono incontrare significativi vincoli regolatori che incidono sulla convenienza delle varie forme di investimenti diretti esteri oppure normative che li incentivino.

Una volta accertata la condizione normativa, l'azienda dovrà valutare la concreta disponibilità delle opportunità di investimento per scegliere la modalità realizzativa più adatta⁵⁸.

Oltre queste condizioni, di natura esterna, ve ne sono poi altre che appartengono alla sfera interna dell'impresa stessa.

⁵⁶ Del 40,1% nel 2008 e del 72,1% nel 2009.

⁵⁷ Sottoscrizioni di obbligazioni.

⁵⁸ Nei Paesi economicamente meno sviluppati sarà più conveniente creare strutture produttive nuove, mentre nei Paesi economicamente più avanzati si eviteranno investimenti di tipo greenfield a causa della necessità di apportare risorse e sopportare costi di gestione sicuramente molto più elevati.

È necessario, infatti, che l'azienda determini la tipologia più appropriata sulla base degli obiettivi strategici preposti, delle risorse disponibili e della loro trasferibilità nella struttura operativa estera creata⁵⁹.

Anche la determinazione dell'area in cui localizzare l'investimento sottostà a diversi fattori che, a loro volta, incidono sulla scelta della strategia di internazionalizzazione.

La scelta del luogo dove collocare un certo investimento si inserisce normalmente in un progetto strategico ben definito per le aziende di grandi dimensioni; mentre le imprese medie e medio-piccole tendono ad avere procedure meno strutturate a causa, soprattutto, della minore capacità interna di valutazione analitica.

Per quanto riguarda gli obiettivi dell'investimento, vi sono diverse finalità di fondo che spingono l'espansione produttiva a livello internazionale.

Anzitutto, la ricerca di nuovi mercati rappresenta il *driver* fondamentale della scelta localizzativa. Difatti, la scelta del territorio estero si basa in primis sulla dimensione attuale e potenziale del mercato locale e dei mercati raggiungibili in modo efficace nel territorio considerato come area di localizzazione.

Molto importanti sono anche il sistema di trasporti e le infrastrutture logistiche presenti nel Paese target, legati alla finalità di acquisizione di risorse e competenze distintive, i quali sono naturalmente influenzati dalla misura in cui il territorio dispone di tali risorse e competenze⁶⁰.

Un altro obiettivo significativo degli IDE è la riduzione dei costi. In questo caso, gli investimenti *low cost seeking* privilegeranno le aree in cui gli input produttivi hanno costi più bassi e sono utilizzabili a più elevati livelli di produttività.

Va ricordato che queste finalità non sono necessariamente alternative ma, anzi, spesso coesistono in un medesimo IDE.

Oltre agli aspetti legati agli obiettivi dell'investitore, sono determinanti anche il livello di complessità delle procedure per realizzare e avviare l'investimento e i differenti costi di produzione nei territori che possono costituire le alternative di localizzazione di tali attività.

Infine, bisogna considerare il grado di radicamento che il potenziale investitore di origine estera ha già nel territorio che si candida a ospitare un suo investimento.

Se un'impresa è già operante in una certa area geografica sarà fortemente influenzata dall'esperienza trascorsa e in particolare dalla qualità delle relazioni stabilite con gli attori locali di quell'area.

Se, invece, l'impresa è del tutto estranea al territorio, saranno decisive le misure volte a individuare e coinvolgere il potenziale investitore, nonché a fargli percepire il territorio come una vantaggiosa alternativa localizzativa per le sue attività estere.

⁵⁹ Nel caso in cui l'espansione estera sia finalizzata all'acquisizione di risorse primarie o di nuove competenze, tende ad essere preferibile l'acquisizione che permette all'investitore di appropriarsi delle conoscenze e delle esperienze dell'azienda acquisita; quando invece l'azienda decide di portare all'estero le proprie conoscenze si tenderà a preferire un investimento greenfield.

⁶⁰ Questo è evidente nel caso dei grandi investimenti industriali per lo sfruttamento delle risorse naturali, così come per gli IDE nel campo della ricerca o delle produzioni innovative i quali privilegiano luoghi con eccellente capitale umano e una grande diffusione di università e centri di ricerca.

Nel caso delle medie e delle piccole imprese, è l'imprenditore in prima persona a decidere dove collocare l'IDE. La complessità della valutazione che dovrebbe essere alla base della decisione localizzativa implica, però, che la scelta degli imprenditori sia di fatto notevolmente influenzata da altri soggetti con funzioni più direttamente coinvolti dall'IDE e/o da consulenti esterni.

In Italia, il grado di internazionalizzazione attraverso gli IDE, sia attiva che passiva, continua a essere di molto inferiore a quello dei suoi maggiori partner europei.

Come riportato dall'agenzia ICE (Figura 5), in relazione all'internazionalizzazione attiva, a fine 2016 il rapporto percentuale tra lo stock di IDE in uscita e prodotto interno lordo (PIL) era pari per l'Italia al 24,9% valore inferiore alla metà della media UE-28⁶¹ e dell'intera Europa⁶², nonché a quelli di Francia e Regno Unito e largamente inferiore anche a quelli di Spagna e Germania⁶³.

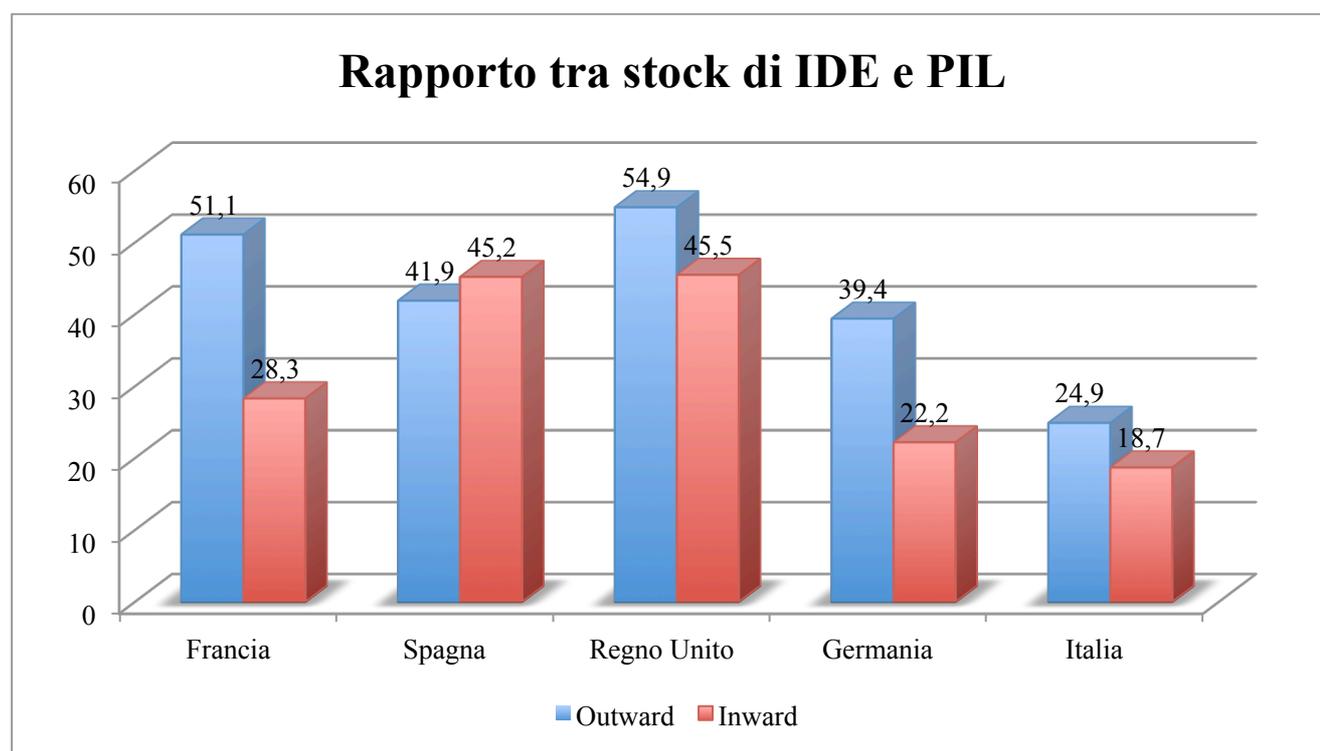


Figura 5 - Rapporto tra stock di IDE e PIL, Valori percentuali, 2016

Fonte: Elaborazione ICE su dati UNCTAD (2017).

Anche sul lato degli investimenti dall'estero la posizione dell'Italia rimane modesta.

Il valore dei flussi IDE in entrata appare nettamente inferiore rispetto alla media dell'Europa⁶⁴, nonché a quello dei due dei principali competitor europei⁶⁵.

Gli scarsi investimenti dall'estero non sono altro che il riflesso della persistente bassa attrattività internazionale del Paese.

⁶¹ 55,5%.

⁶² 59,8%.

⁶³ Rispettivamente 51,1%; 54,9%; 41,9%;39,4%.

⁶⁴ 49,3%.

⁶⁵ Regno Unito (45,5%); della Spagna (45,2%); Francia 28,3% e Germania (22,2%).

Il rapporto tra stock di IDE in entrata e in uscita e PIL rimane significativamente inferiore anche alla media mondiale ⁶⁶.

Si osservi come i divari con gli altri paesi europei rimangano elevati, pur avendo l'Italia sfortunatamente "beneficiato" di una significativa contrazione del PIL, ovvero del denominatore dell'indicatore considerato.

Approfondendo l'analisi degli IDE in uscita dall'Italia (Figura 6), si rileva come i relativi flussi, rimasti su livelli relativamente elevati tra il 2005 e il 2011 (in media oltre 50 miliardi di dollari/anno, corrispondenti al 3,5% del totale mondiale), siano scesi nel 2012 a soli otto miliardi di dollari, il valore più basso dal 2007, per assestarsi successivamente su valori compresi tra i 20 e il 26 miliardi di dollari.

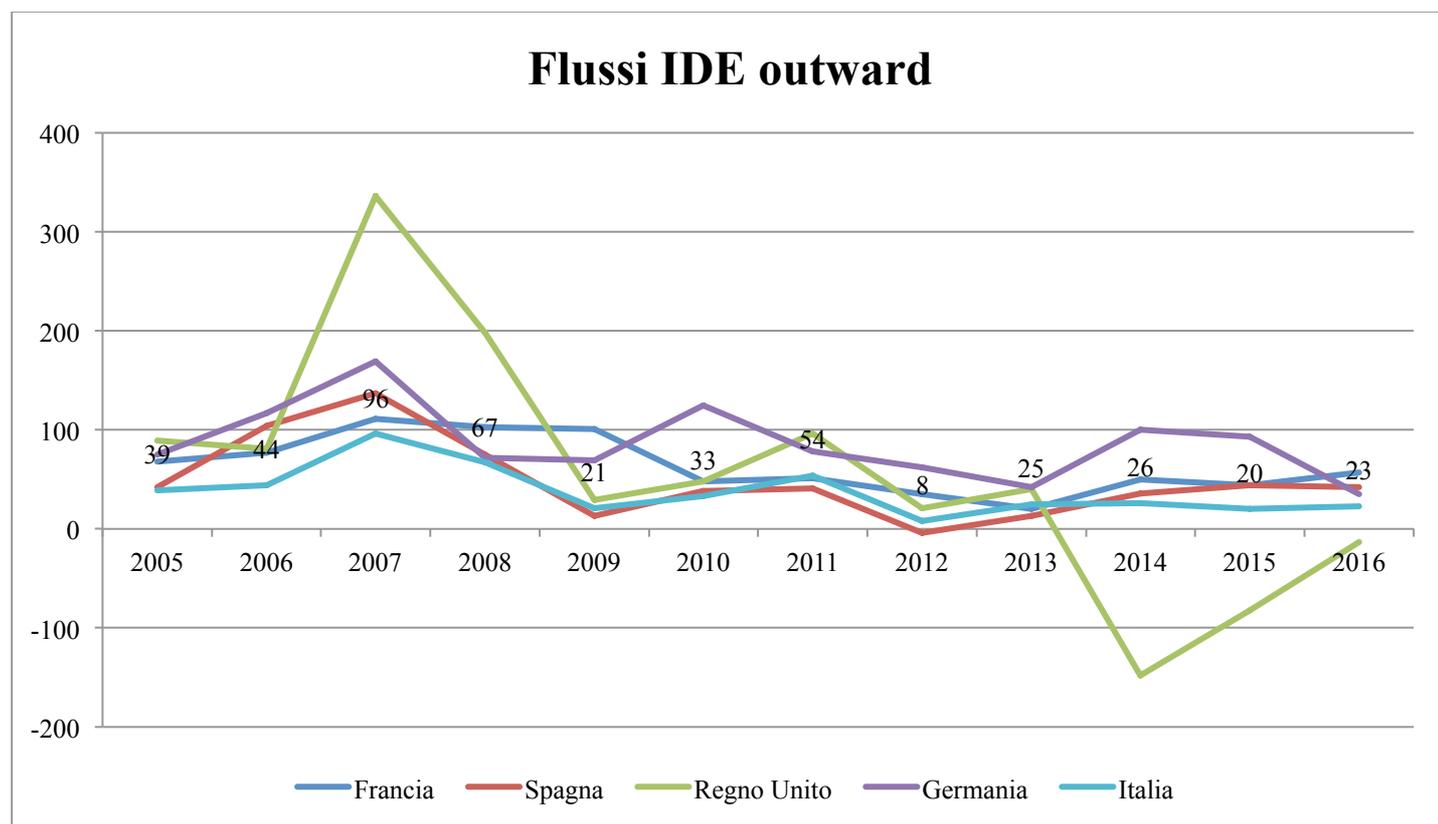


Figura 6 - Flussi di investimenti diretti esteri in uscita, Miliardi USD, 2005-2016

Fonte: IM 2017 Rapporto Completo su dati UNCTAD (2017).

La media dei flussi di IDE in uscita dall'Italia nel quinquennio 2012-16 è stata dunque pari a meno di 21 miliardi di dollari/anno, contro gli oltre 54 miliardi del quinquennio precedente, con una contrazione dei flussi medi superiore alla media europea e dell'UE⁶⁷.

1.7. Il contesto italiano

Analizzando la struttura produttiva italiana, emerge come le piccole e medie imprese rappresentino la spina dorsale dell'economia, dalla quale trae spinta l'intero sviluppo del Paese.

⁶⁶ Il rapporto tra stock di IDE e PIL in entrata è pari 35% e in uscita al 34,6%.

⁶⁷ La contrazione dei flussi medi dell'Italia è pari al 62,1%, contro il 40,1% dell'Europa e il 37,7% dell'UE.

Infatti, come evidenziato dai dati della scheda informativa SBA dell'Unione Europea (Figura 7), su circa quattro milioni d'impresе il 99,9% è rappresentato da PMI, il cui apporto in termini di dipendenti e di valore aggiunto è nettamente superiore a quello delle grandi impresе.

	Numero di impresе			Numero di persone occupate		
	Italia		UE-28	Italia		UE-28
	Numero	Quota	Quota	Numero	Quota	Quota
Microimpresе	3 503 624	94.9%	92.7%	6 592 785	46.1%	29.2%
Piccole impresе	167 248	4.5%	6.1%	2 985 874	20.9%	20.4%
Medie impresе	18 669	0.5%	1.0%	1 810 373	12.7%	17.3%
PMI	3 689 541	99.9%	99.8%	11 389 032	79.6%	66.9%
Grandi impresе	3 056	0.1%	0.2%	2 910 068	20.4%	33.1%
Totale	3 692 597	100%	100%	14 299 100	100%	100%

Figura 7 - Rilevazione di impresе per dimensione. 1 – 9 dipendenti/10-49 dipendenti / 50-249 dipendenti / 250 o più dipendenti, Numero, 2016 o più recenti disponibili.

Fonte: Elaborazione DIW Econ sulla base dei dati relativi al periodo 2008-2012 forniti dalla banca dati sulle statistiche strutturali d'impresa di Eurostat. I dati si riferiscono all'"economia non finanziaria" comprendente industria, edilizia, commercio e servizi (NACE Rev.2 sezioni da B a J, L, M e N).

Come dimostrato dai successivi grafici (Figura 8; Figura 9; Figura 10) l'Italia è, infatti, il Paese europeo con il più alto numero di microimpresе e piccole impresе.

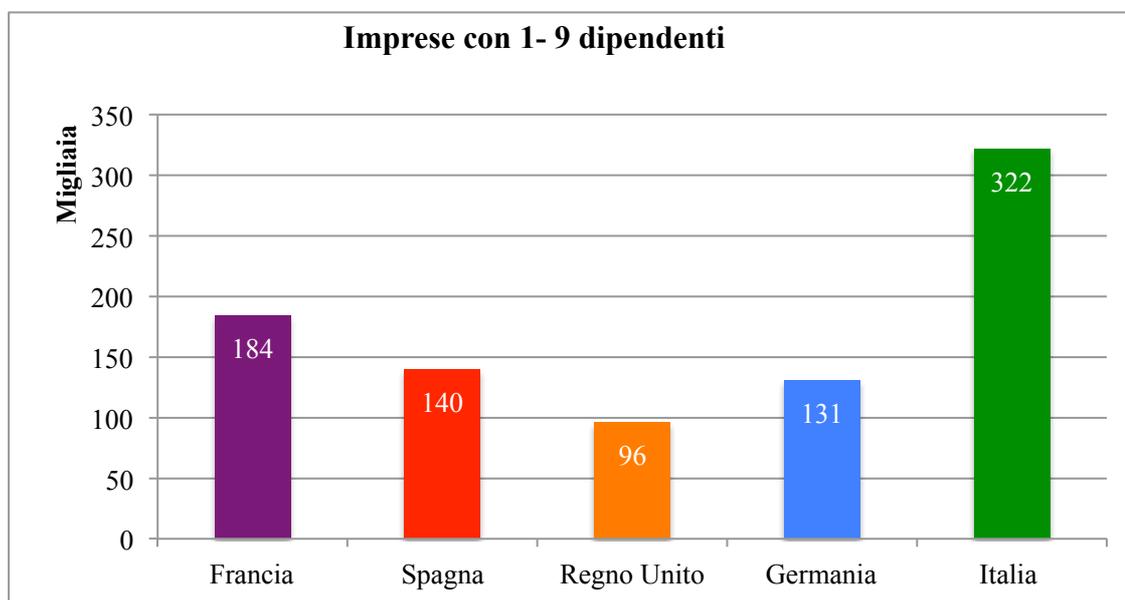


Figura 8 – Rilevazione di impresе per dimensione, 1 – 9 dipendenti, Numero, 2016.

Fonte: Elaborazione OECD su dati ISIC Rev. 4.

Con 322.000 microimpresе, l'Italia raggiunge, infatti, un valore doppiamente maggiore rispetto ai maggiori competitor.

L'Italia mantiene il suo primato anche per quanto concerne le imprese di piccole dimensioni, registrando, infatti, una presenza di circa 18.800 PI.

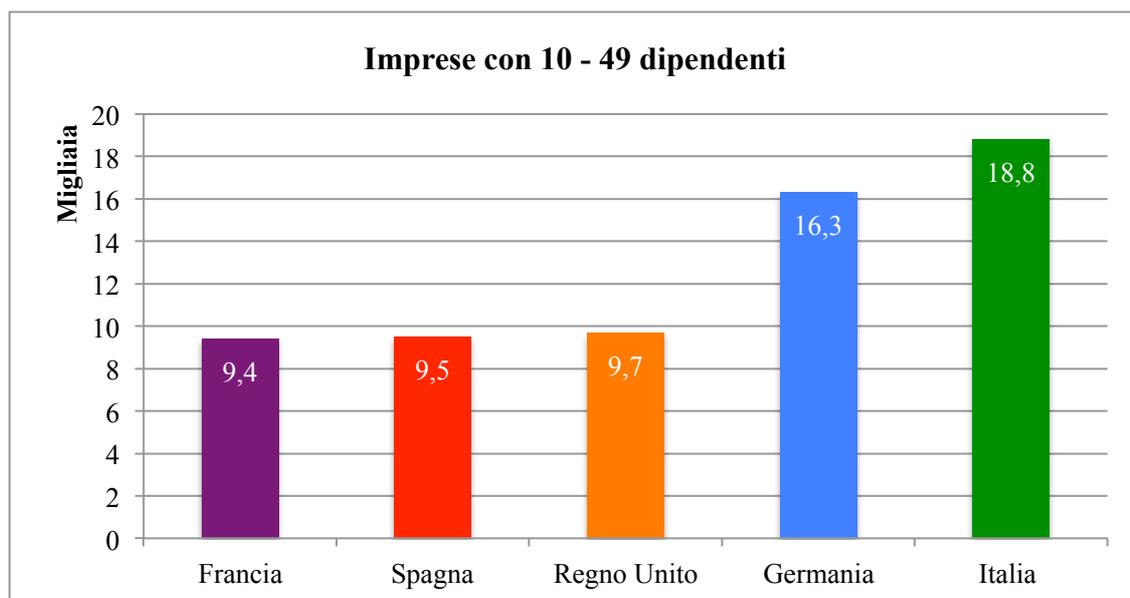


Figura 9 – Rilevazione di imprese per dimensione, 10 – 49 dipendenti, Numero, 2016.

Fonte: Elaborazione OECD su dati ISIC Rev. 4.

In questo caso, però, la Germania registra un valore solo leggermente inferiore rispetto all'Italia del 15,33%. La Germania, invece, stacca nettamente l'Italia e gli altri Paesi europei per il numero di medie imprese, in cui l'Italia registra solo 8.338 medie imprese.

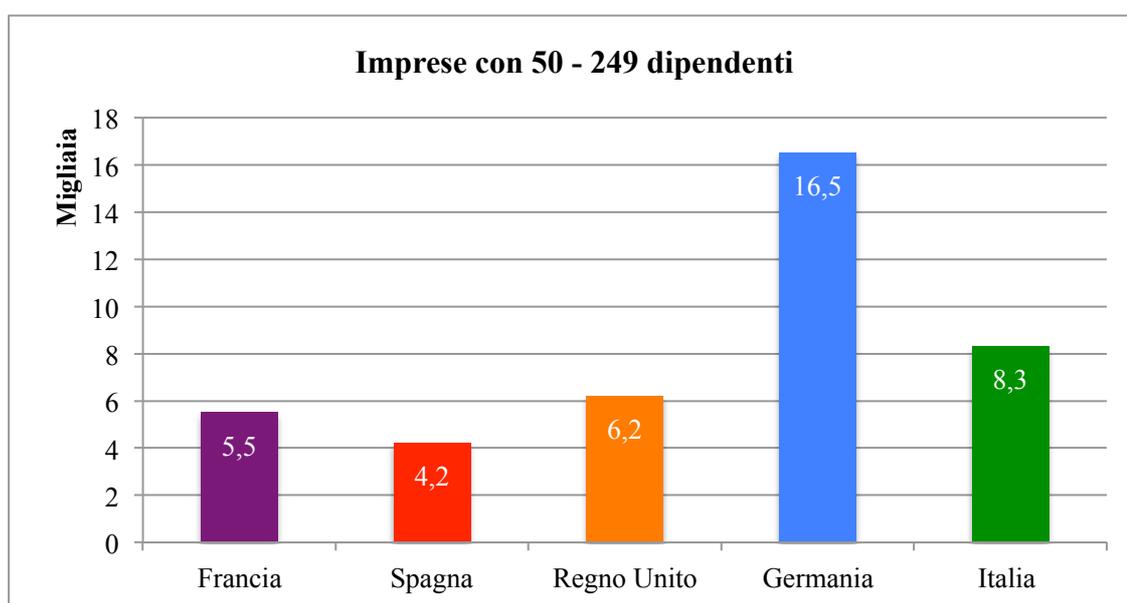


Figura 10 – Rilevazione di imprese per dimensione, 50 – 249 dipendenti, Numero, 2016.

Fonte: Elaborazione OECD su dati ISIC Rev. 4.

Nonostante il numero inferiore di imprese italiane di medie dimensioni, sono proprie queste a registrare i risultati economici migliori⁶⁸.

Analizzando poi il livello di internazionalizzazione delle imprese italiane, il primo dato significativo è dato dal rapporto tra le esportazioni e il PIL.

Il grafico (Figura 11) mostra che in Italia, nel 2017, il 31,3% del Prodotto Interno Lordo era costituito dalle esportazioni. Un valore nettamente inferiore rispetto alla media europea⁶⁹; in cui l'Italia, la Francia e il Regno Unito sono i Paesi europei con il minore rapporto tra il valore delle esportazioni e il PIL.

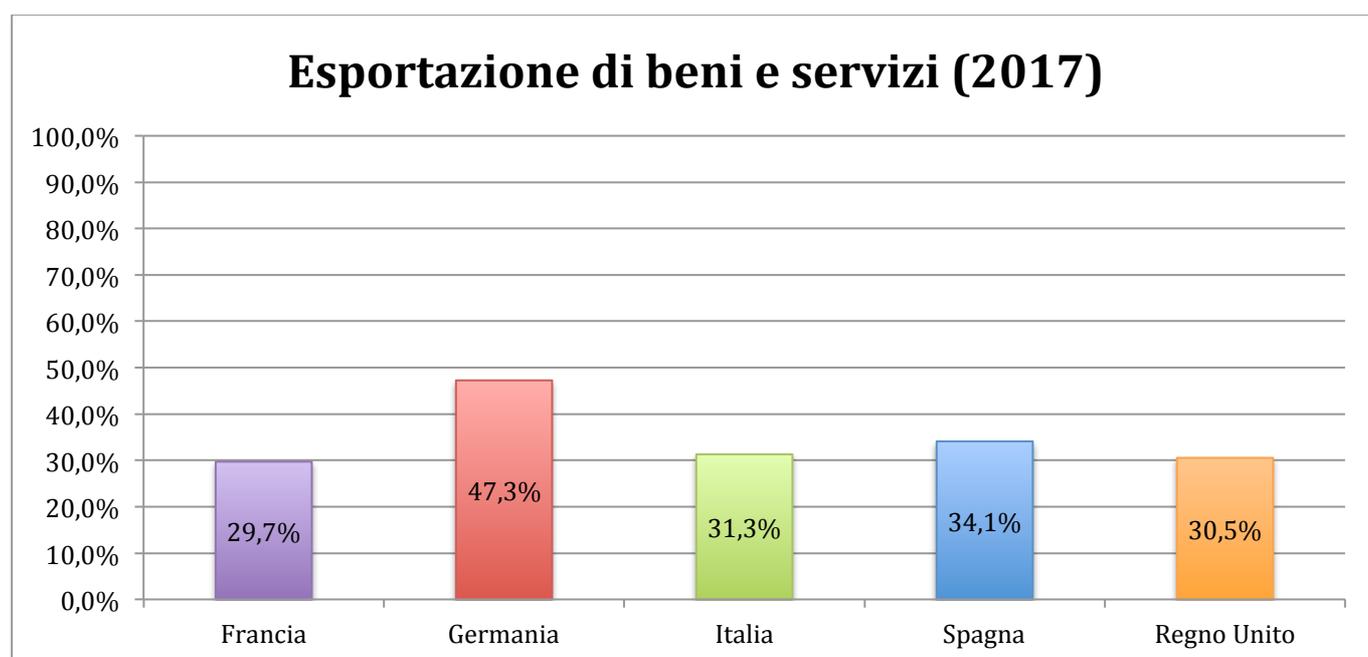


Figura 11 – Rapporto tra esportazioni di beni e servizi e PIL, Milioni di dollari, Percentuale PIL, 2017

Fonte: Elaborazione OECD su Balance of payments BPM6.

Esaminando, poi, il volume delle esportazioni (Figura 12) si rileva che rispetto al 2016, tutti gli Stati considerati hanno visto una lieve crescita nel volume delle esportazioni; sebbene, però, le esportazioni di beni e servizi italiane abbiano subito un incremento del 5,45% nel 2017, persiste ancora un divario significativo con i maggiori competitor, fatta eccezione per la Spagna, soprattutto con la Germania che registra un volume di affari triplo rispetto a quello dell'Italia.

⁶⁸ Vedi. par. 1.8.

⁶⁹ 68.94%.

Volume delle esportazioni di beni e servizi

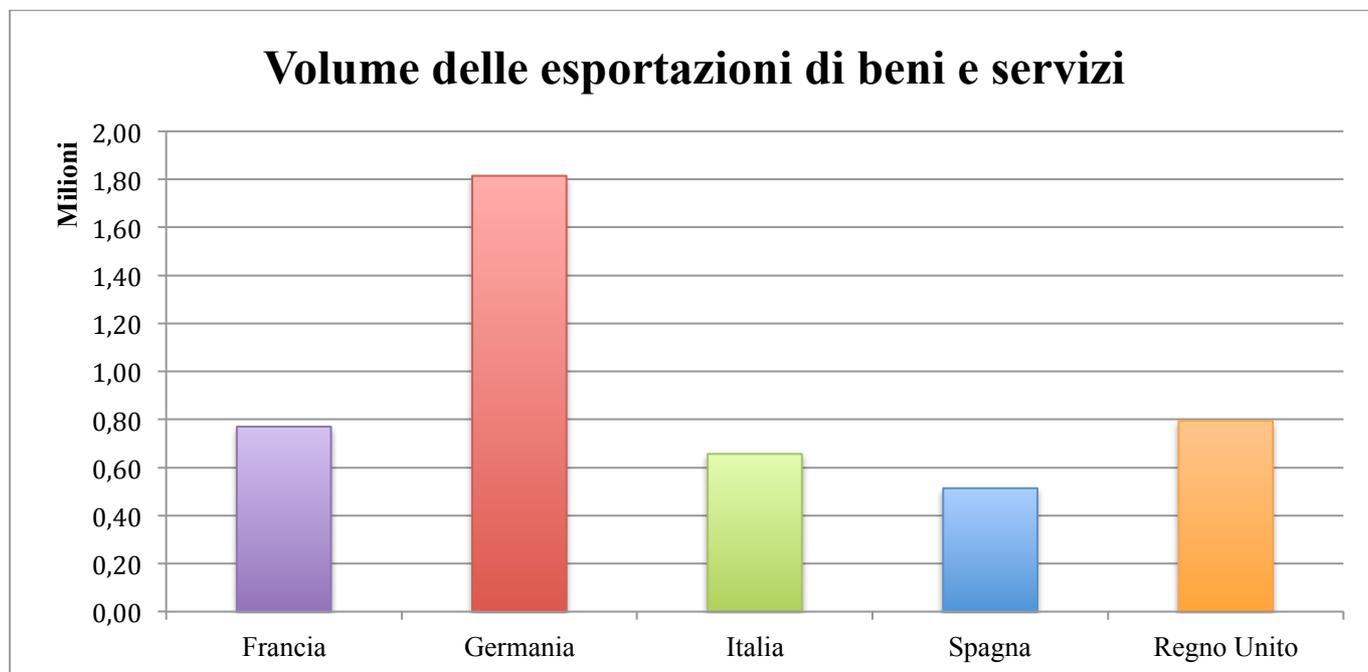


Figura 12 – Valore esportazioni di beni e servizi, Milioni di dollari, 2017

Fonte: Elaborazione OECD su National Accounts at a Glance.

Analizzando i dati sulle esportazioni relativi a ciascuna categoria di impresa risulta, poi, che le esportazioni delle microimprese (Figura 13) hanno mantenuto nell'ultimo decennio un giro di affari di circa 43.267 USD, non risentendo particolarmente delle crisi del 2009 e del 2012, che ha invece duramente colpito la Francia e la Germania.

Esportazioni microimprese

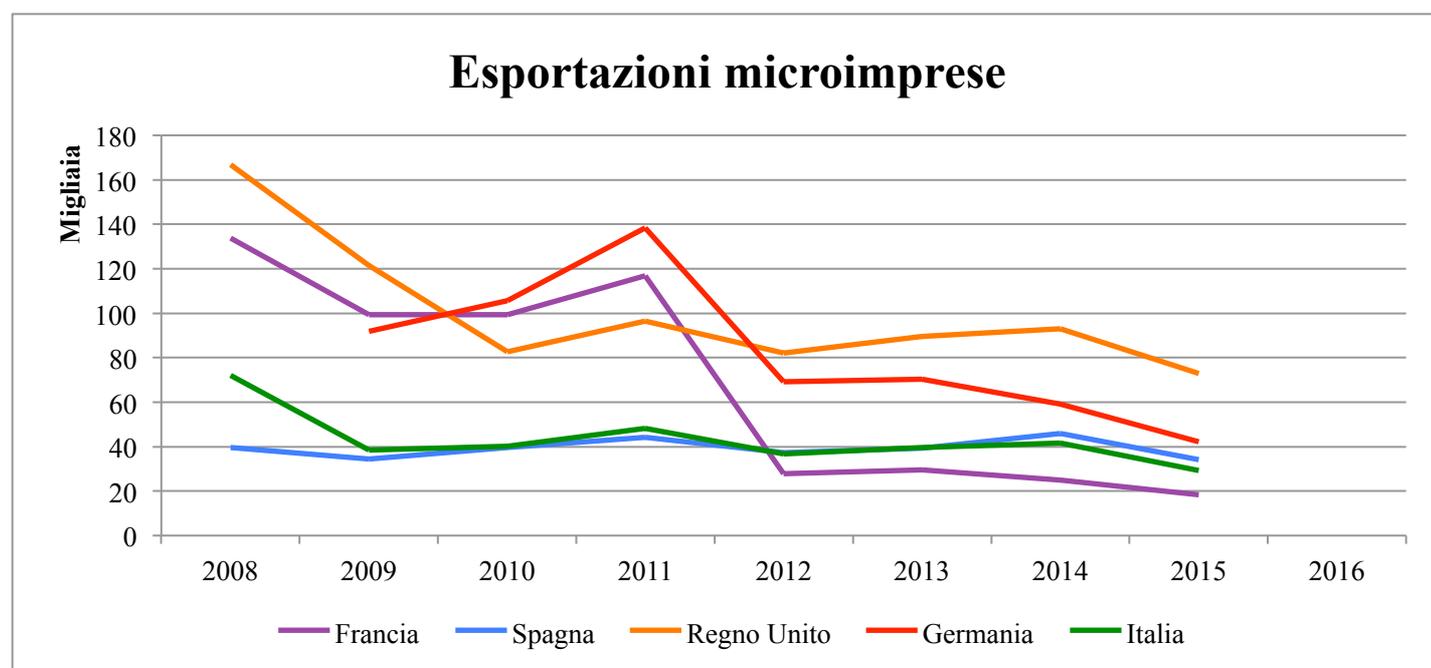
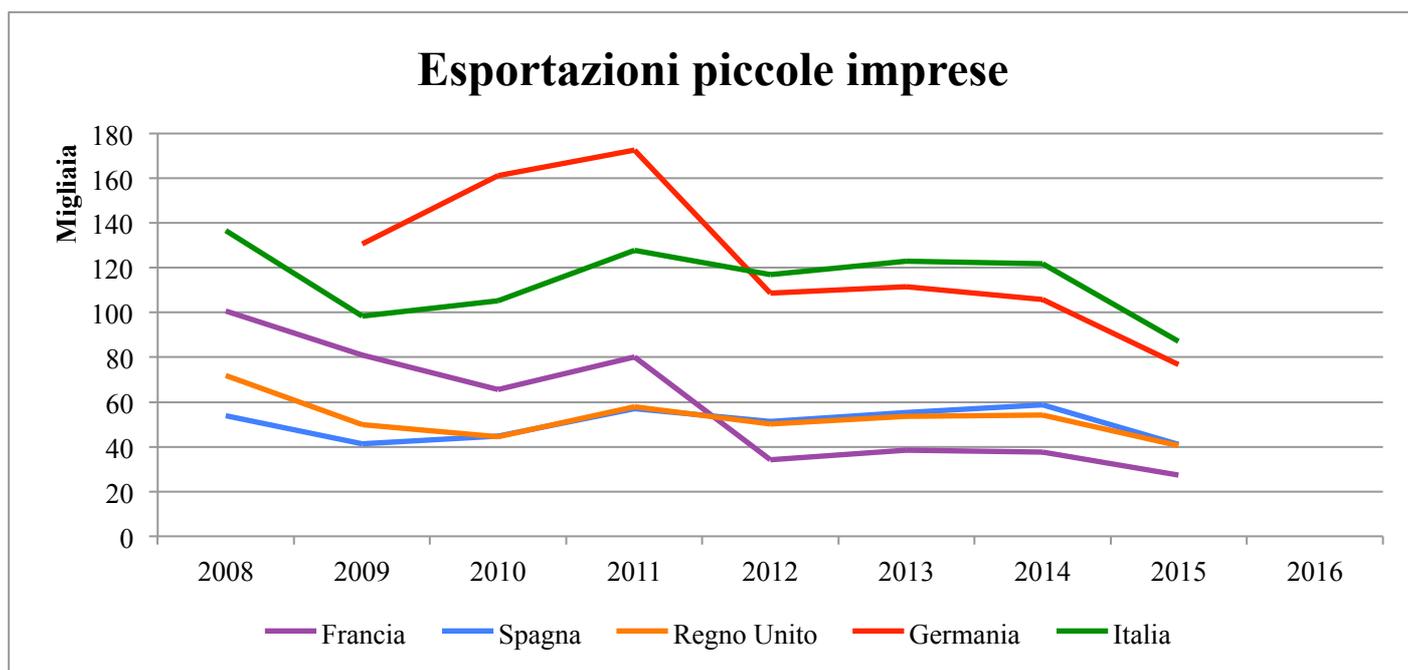


Figura 13 - Esportazioni delle microimprese, Milioni di dollari, 2008-2016

Fonte: Elaborazione OECD su dati ISIC Rev. 4.

A seguito della crisi del 2009, anche il valore delle esportazioni delle imprese di piccole dimensioni (Figura 14) si è mantenuto costante, intorno ai 114.601 USD, un risultato economico del 165% più elevato rispetto a



quello delle microimprese, soprattutto in considerazione del numero inferiore di piccole imprese presenti sul territorio italiano.

Figura 14 – Esportazioni delle piccole imprese, Milioni di dollari, 2008-2016

Fonte: Elaborazione OECD su dati ISIC Rev. 4.

Inoltre, le piccole imprese italiane hanno mantenuto il primato nelle esportazioni non solo rispetto ai competitor diretti, ma anche a livello mondiale⁷⁰.

Come già accennato in precedenza, sono le medie imprese (Figura 15), ad ottenere i migliori risultati economici, mentendo un valore tendenzialmente costante di circa 180.705 USD nell'ultimo decennio.

⁷⁰ Fonte OECD Data -Trade by enterprise characteristics: Trade by size classes, ISIC Rev. 4

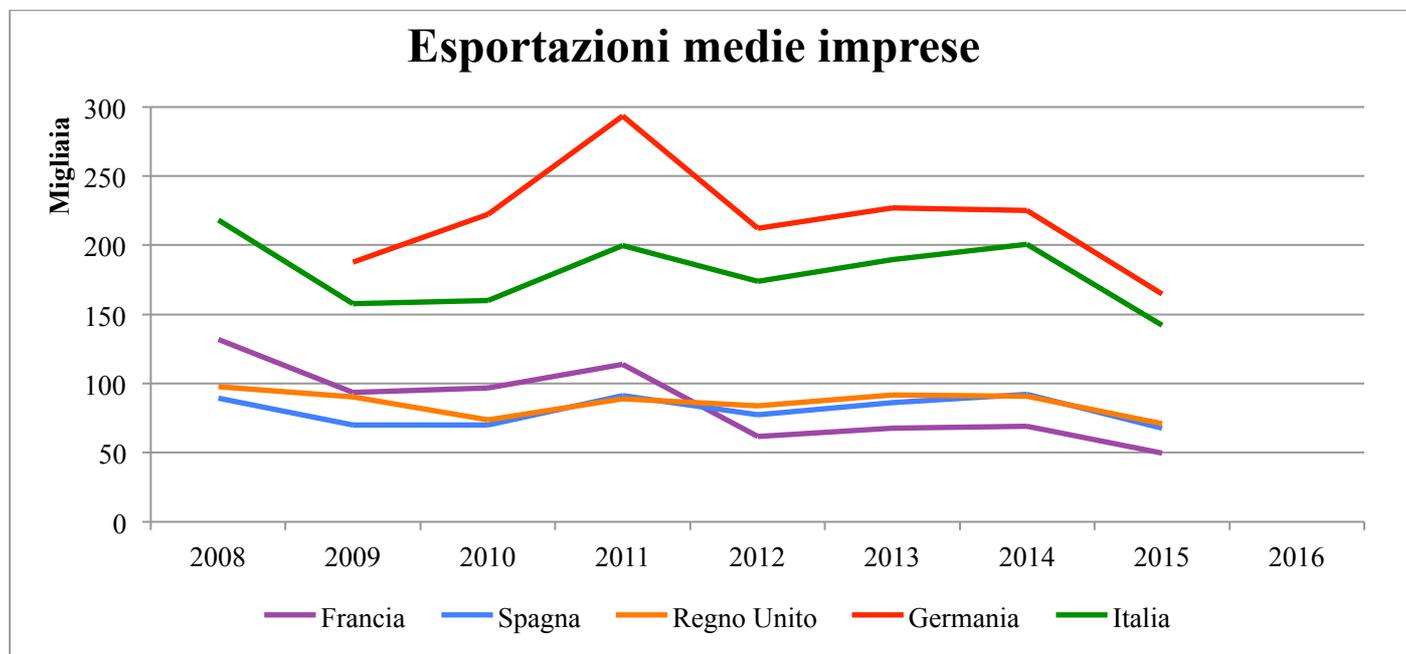


Figura 15 – Esportazioni delle medie imprese, Numero, 2008-2016

Fonte: Elaborazione OECD su dati ISIC Rev. 4.

Tale dato, poi, è ancora più significativo se rapportato a quelle delle micro e piccole imprese (Figura 16). Difatti, seppur il numero di medie imprese sul territorio nazionale sia inferiore rispettivamente del 97,42% e del 55% rispetto all'ammontare delle micro e piccole imprese, il valore delle loro esportazione registra dei ricavi nettamente più elevati⁷¹.

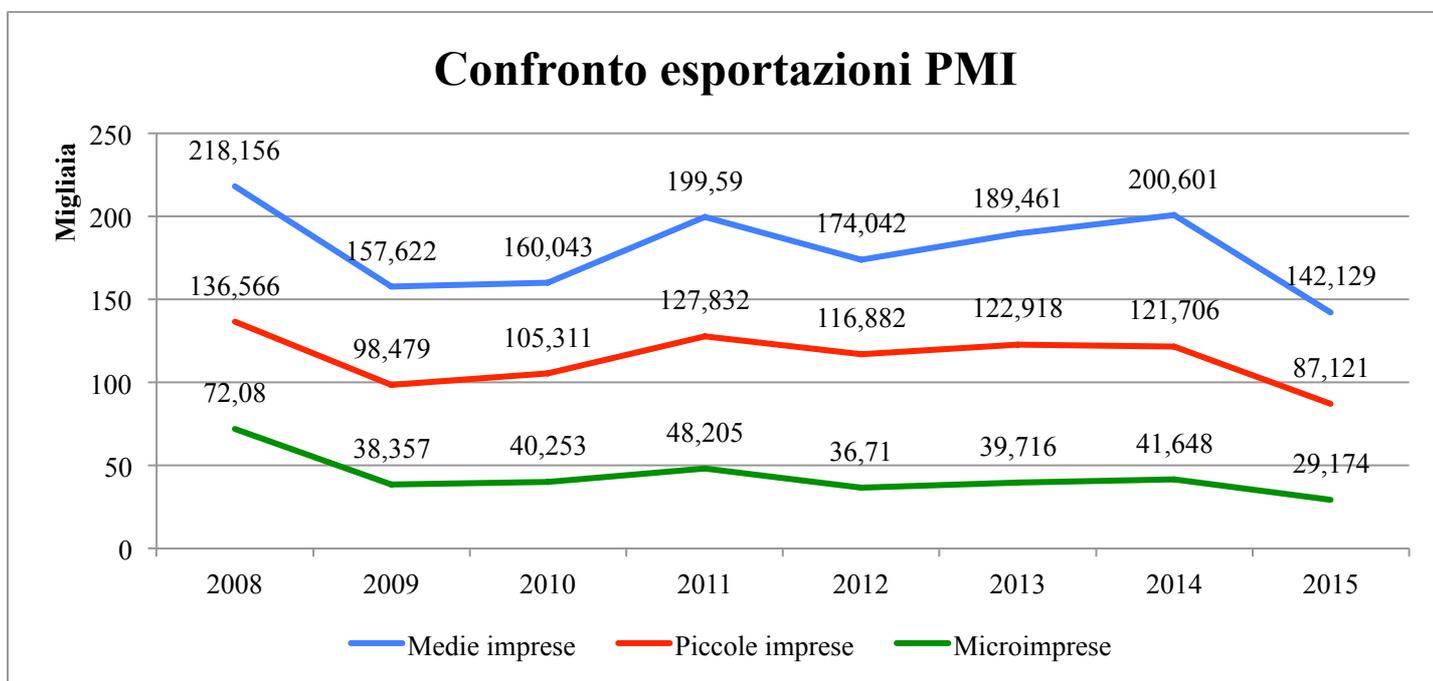


Figura 16 - Confronto tra le esportazioni delle microimprese, delle piccole imprese e delle medie imprese, Milioni di dollari, 2008-2015

Fonte: Elaborazione OECD su dati ISIC Rev. 4.

⁷¹ Rispettivamente di circa il 317% e il 57%.

1.7.1. L'internazionalizzazione delle MI del Made in Italy

Nello specifico, si analizza il processo di internazionalizzazione delle imprese di medie dimensioni, il quale ha assunto particolarmente rilevanza in Italia negli ultimi vent'anni.

Queste, infatti, attraverso l'espansione estera, cercano di affrontare le nuove sfide competitive poste da un contesto tecnologico e di mercato in rapido mutamento, per superare le difficoltà interne del sistema industriale italiano⁷².

Queste nuove imprese, proprio per la loro forte vocazione internazionale, costituiscono una nuova specie, le cosiddette *multinazionali tascabili*⁷³, e, assieme alle poche aziende di grandi dimensioni e alle moltissime di piccole, rappresentano l'espansione il Made in Italy all'estero.

In tal modo si riorganizzano le catene del valore su scala internazionale: cercando nuovi spazi di mercato, offrendo nuovi prodotti ad alto contenuto tecnologico, riorganizzando i processi e abbassando i costi produttivi⁷⁴.

Il successo delle medie imprese italiane si basa principalmente su un *business model* fondato sui connotati delle piccole imprese, ovvero l'intuito imprenditoriale, la flessibilità dell'organizzazione e della gestione e la velocità del processo decisionale, e di quelli delle aziende di grandi dimensioni, come la ricerca delle eccellenze tecnologiche, di design e del prodotto.

I settori che rappresentano il made in Italy all'estero (Figura 17), ovvero la punta di diamante italiana, sono il settore della meccanica, quello della fabbricazione di arredo, dei prodotti alimentari e nel settore della moda. Questi primati trovano una pratica schematizzazione nelle famose quattro A: agroalimentare; abbigliamento moda; arredo casa; automazione meccanica.

Nomenclatura attività economica	2016 gen-dic	2017 gen-dic
AA - Prodotti dell'agricoltura, pesca e silvicoltura	6.851.881	7.083.593
BB - Prodotti delle miniere e delle cave	1.017.709	1.238.728
CA10 - Prodotti alimentari	23.781.469	25.098.069
CA11 - Bevande	7.596.951	8.159.406
CA12 - Tabacco	198.270	684.047
CB13- Prodotti tessili	9.865.649	10.037.472
CB14 - Articoli di abbigliamento (anche in pelle e pelliccia)	19.564.044	20.491.088
CB15 - Articoli in pelle (escluso abbigliamento)	19.295.399	20.424.476
CC16 - Legno e prodotti in legno e sughero (esclusi mobili): articoli in paglia e materiale da intreccio	1.725.286	1.837.762
CC17- Carta e prodotti di carta	6.574.889	6.725.204
CC18 - Prodotti della stampa e della riproduzione di supporti registrati	47.979	30.307
CD19 - Coke e prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio	10.040.256	13.471.419
CE20- Prodotti chimici	27.551.843	30.042.067

⁷² Signorini, Luigi Federico; Omiccioli, Massimo. *Economie locali e competizione globale*. Bologna: il Mulino. 2005.

⁷³ Così denominate proprio in virtù della loro ridotta dimensione.

⁷⁴ Corò, Giancarlo; Micelli, Stefano. *I nuovi distretti produttivi: innovazione, internazionalizzazione e competitività dei territori*. Padova: Marsilio. 2006.

CF21- Prodotti farmaceutici di base e preparati farmaceutici	21.361.179	24.774.243
CG22 - Articoli in gomma e materie plastiche	15.117.313	16.102.500
CG23 - Altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	10.202.152	10.343.255
CH24 - Prodotti della metallurgia	24.687.820	30.042.067
CH25 - Prodotti in metallo, esclusi macchinari e attrezzature	18.744.707	20.073.426
CI26 - Computer e prodotti di elettronica e ottica; apparecchi elettromedicali, apparecchi di misurazione di orologi	13.641.702	14.429.892
CJ27 - Apparecchiature elettriche e apparecchiature per uso domestico	22.065.181	23.099.713
CK28 - Macchinari e apparecchiature nca	75.960.197	80.060.891
CL29 - Autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	34.273.506	37.559.104
CL30 - Altri mezzi di trasporto	13.360.029	13.237.315
CM31 - Mobili	9.257.868	9.577.369
CM32 - Prodotti delle altre industrie manifatturiere	15.274.906	16.353.760
DD35 - Energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	350.985	359.827
ZZ - Altri prodotti e attività	8.859.732	9.676.620
Totale	417.268.910	448.106.664

Figura 17 – Esportazioni, Milioni di euro, 2016

Fonte: Elaborazione ICE su dati ISTAT.

Esaminando i dati riportati nel database di Eurostat (Figura 18) risulta chiaramente che l'Italia in questi settori raggiunge un primato incontrastato rispetto ai maggiori competitor europei.

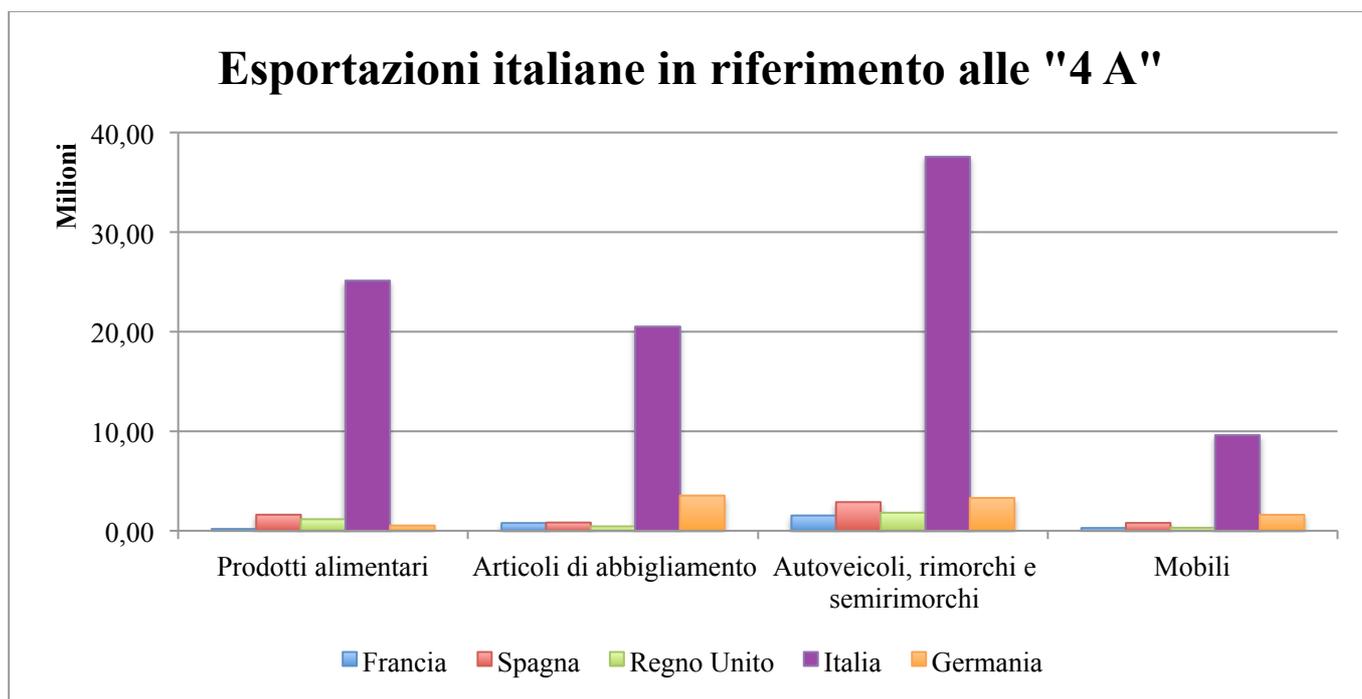


Figura 18 – Esportazioni, Milioni di euro, 2016

Fonte: Elaborazione personale su dati Eurostat Trade by NACE Rev. 2 activity and enterprise size class.

A guidare questo trend sono le medie imprese, a conduzione familiare, che rappresentano un punto di forza del Sistema italiano per la semplificazione della *governance*, garantendo una maggiore efficienza decisionale.

Per una maggiore completezza del quadro che si sta delineando bisogna, altresì, tenere presente che l'Italia è inoltre uno dei Paesi europei con il minor numero di barriere imprenditoriali.

Difatti, in relazione agli indicatori OECD (Figura 19), creati sulla base delle informazioni fornite dai governi di ciascuno Stato, le quali sono poi trasformati in un formato numerico mediante un sistema di codici (e.g. alla presenza o all'assenza di una disposizione regolamentare vengono assegnati codici diversi), l'Italia, preceduta solo dalla Repubblica Slovacca e dai Paesi Bassi, risulta essere lo Stato con il minor livello di ostacoli all'imprenditorialità.

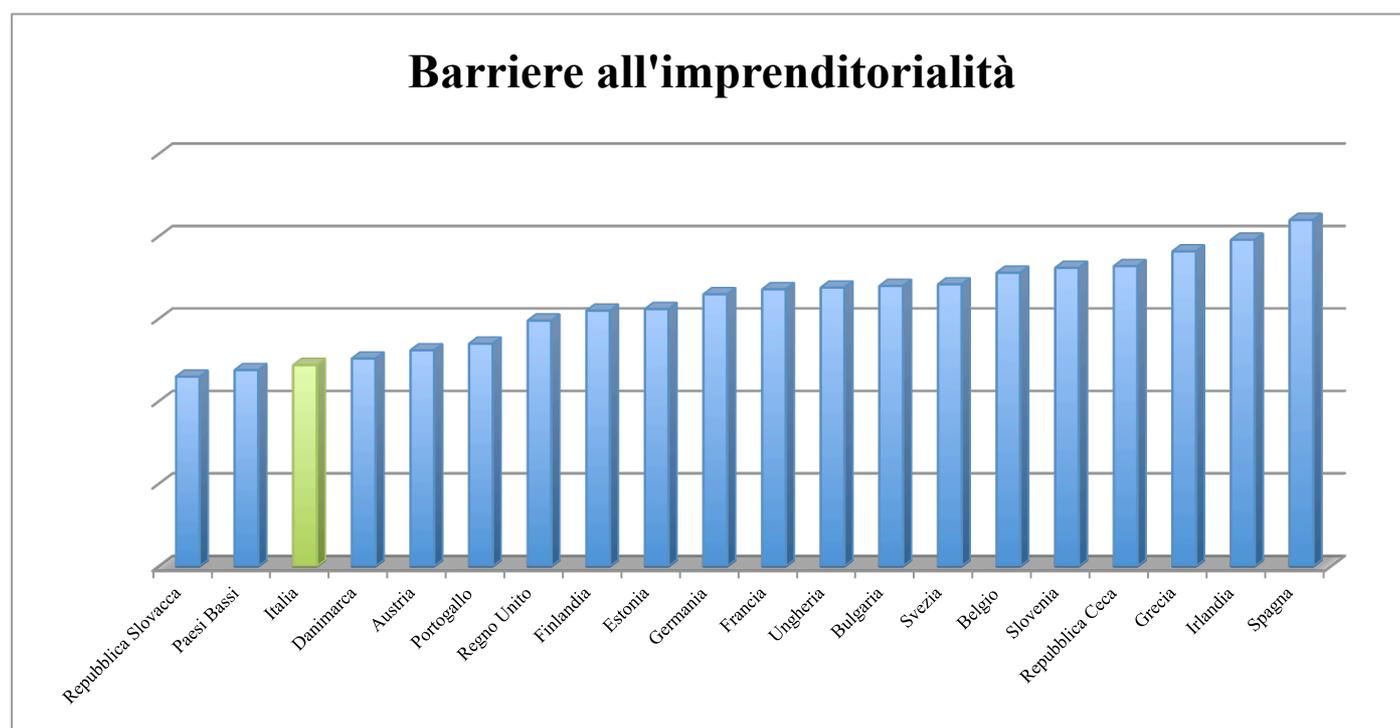


Figura 19 - Barriere all'imprenditorialità, indicatori OECD, 2013

Fonte: Elaborazione personale su dati OECD (2013), "Economy-wide regulation", OECD Product Market Regulation Statistics (database).

Sono, dunque, proprio le regolamentazioni e il business *environment* italiani a favorire la nascita e lo sviluppo delle imprese.

1.8 Le strategie di internazionalizzazione delle medie imprese Made in Italy

Le medie imprese presentano molti fattori tipici dell'imprenditoria familiare come ad esempio la creatività, l'attenzione al dettaglio, flessibilità strategica, cultura del prodotto e la capacità di posizionarsi in nicchie di mercato, senza però tralasciare caratteristiche delle imprese più grandi come la ricerca delle eccellenze tecnologiche e di prodotto

Proprio questo posizionamento a metà tra le due tipologie di impresa, permette alle MI, una volta cresciute di dimensione di adottare i benefici maggiori tipici delle aziende più grandi, come ad esempio le economie di scala, la razionalizzazione dei processi decisionali o un maggior controllo nel mercato, ma senza

aggravarsi delle eventuali debolezze derivanti da una rigidità strutturale o dalla lentezza decisionale o da costi eccessivi di mantenimento e della diversificazione del mercato.

1.8.1 Le strategie competitive delle medie imprese Made In Italy

Fino agli anni 2000 il vantaggio competitivo delle medie imprese si basava sul rapporto favorevole tra prezzo e qualità, grazie al differenziale positivo dei costi di produzione e alla manifattura di tipo artigianale tipico dei prodotti Made in Italy.

Nell'era globale, invece, dominata dalle grandi aziende, il successo delle MI è dovuto a nuove strategie competitive flessibili, le c.d. strategie di focalizzazione dinamica, che si concretizzano in scelte di ri-focalizzazione e pluri-focalizzazione che assecondano l'evoluzione della domanda e della concorrenza, in modo da creare nuovi spazi di mercato in cui crescere, oppure allargando il proprio ambiente competitivo occupando o creando nuove nicchie di mercato.

La focalizzazione, per i vantaggi di concentrazione degli investimenti e delle attività, è infatti il presupposto del successo delle imprese che non possono contare sulla forza e la visibilità della grande dimensione.

Sono strategie competitive che attengono a particolari segmenti di domanda e si fondano sui tradizionali fattori di successo dell'industria italiana⁷⁵ per sottrarsi alla concorrenza delle produzioni asiatiche low cost.

La focalizzazione è, dunque, una strategia molto importante per il Made in Italy, data la predominanza di imprese e di ridotta dimensione, per le quali è una scelta naturale al fine di esaltare le tante specificità e diversità produttive.

La scelta del tipo di strategia è dovuta all'imprevedibilità dei mercati, spesso in costante evoluzione a causa delle condizioni di contesto, in base ai quali l'impresa modificherà il proprio ambito d'azione, cambiando il segmento servito – si ri-focalizza– o integrandolo con altri interrelati rispetto alle attività della catena del valore – pluri-focalizzazione–.

In questi casi il focus è sulle *core competences*⁷⁶ e sulle *dynamic capabilities*⁷⁷ dell'impresa atte a mantenere vantaggi competitivi in mercati caratterizzati da cambiamenti continui e poco prevedibili.

Difatti, non potendo la MI competere per dimensione/potere di mercato con i leader, può sopravvivere e svilupparsi sul mercato non solo grazie alla capacità di focalizzazione, ma anche a quella di riformulazione flessibile del business.

In questo senso, la ri-focalizzazione nasce dalla necessità di rispondere a minacce che inducono a cambiare il modello di business, garantendo risultati migliori attraverso proprio il riposizionamento delle nostre

⁷⁵ Creatività, know-how manifatturiero, qualità artigianale, peculiarità estetiche del prodotto, design, driver di acquisto simbolici di life style.

⁷⁶ Sono le caratteristiche intrinseche e salienti di un'impresa (attitudini, abilità, conoscenze commerciali e scientifiche).

⁷⁷ Sono le capacità dell'impresa di integrare, costruire e riconfigurare le competenze interne ed esterne per affrontare ambienti in rapida evoluzione.

imprese per difendersi dalla concorrenza estera, al fine di compensare con l'incremento del margine unitario il calo nei volumi di vendita.

Questa strategia, però, presenta due problemi al livello di Paese nell'economia globale.

In primo luogo, va considerato che la copertura della riduzione dei volumi di vendita con l'ampliamento dei margini unitari, nel lungo periodo, può comportare una contrazione della capacità produttiva e dell'occupazione non facilmente recuperabile.

In secondo luogo, questo comportamento imprenditoriale tende a ignorare il mercato nel suo complesso e si focalizza su un segmento che, essendo troppo affollato di imprese, rischia di restringersi e di diventare troppo piccolo perfino nei mercati più ampi, per cui il segmento nei nuovi mercati potrebbe non garantire ritorni sufficienti per molti competitori.

La pluri-focalizzazione, invece, si fonda sulla ricerca di sinergie tra segmenti interrelati. Tale strategia può abbracciare anche diversi segmenti che presentano interrelazioni tra loro, tali da compensare i maggiori costi di coordinamento, compromesso e rigidità, derivanti dal servirne più di uno⁷⁸.

Quando, però, le imprese occupano segmenti diversi, seppur interrelati, possono nascere pericoli. Difatti, l'aumento dei costi di coordinamento, di compromesso e di rigidità può superare gli effetti positivi della sinergia ricercata; inoltre, attraverso l'occupazione di segmenti menomati particolari – i target medi –, le MI rischiano di perdere la specificità del proprio modello di business.

Salvo le problematiche che possono derivare, le strategie di focalizzazione rappresentano mosse vincenti per le medie imprese, nella misura in cui riescono a riportare i vantaggi di flessibilità, rapidità e capacità di risposta al mercato, tipici delle piccole imprese, a una dimensione maggiore.

La focalizzazione può, infatti, ridurre il rischio competitivo concentrando gli sforzi aziendali all'interno di una nicchia più o meno esclusiva, e comunque protetta.

1.8.2 Le diverse modalità di entrata

Sebbene la modalità di entrata in un mercato straniero più diffusa resti quella commerciale, le MI si servono di ogni tipo di *entry mode*, esportazioni dirette e tramite intermediari, investimenti diretti esteri e acquisizioni e varie forme di accordi⁷⁹.

Tuttavia, si è registrato che le MI tendono a radicarsi nel territorio di destinazione attraverso investimenti diretti esteri.

Infatti, si implementano strategie di localizzazione produttiva nei Paesi a più basso costo di produzione, allo stesso modo possono esserci forme di maggiore radicamento commerciale nei Paesi esteri attraverso piattaforme logistico- distributive o punti vendita diretti.

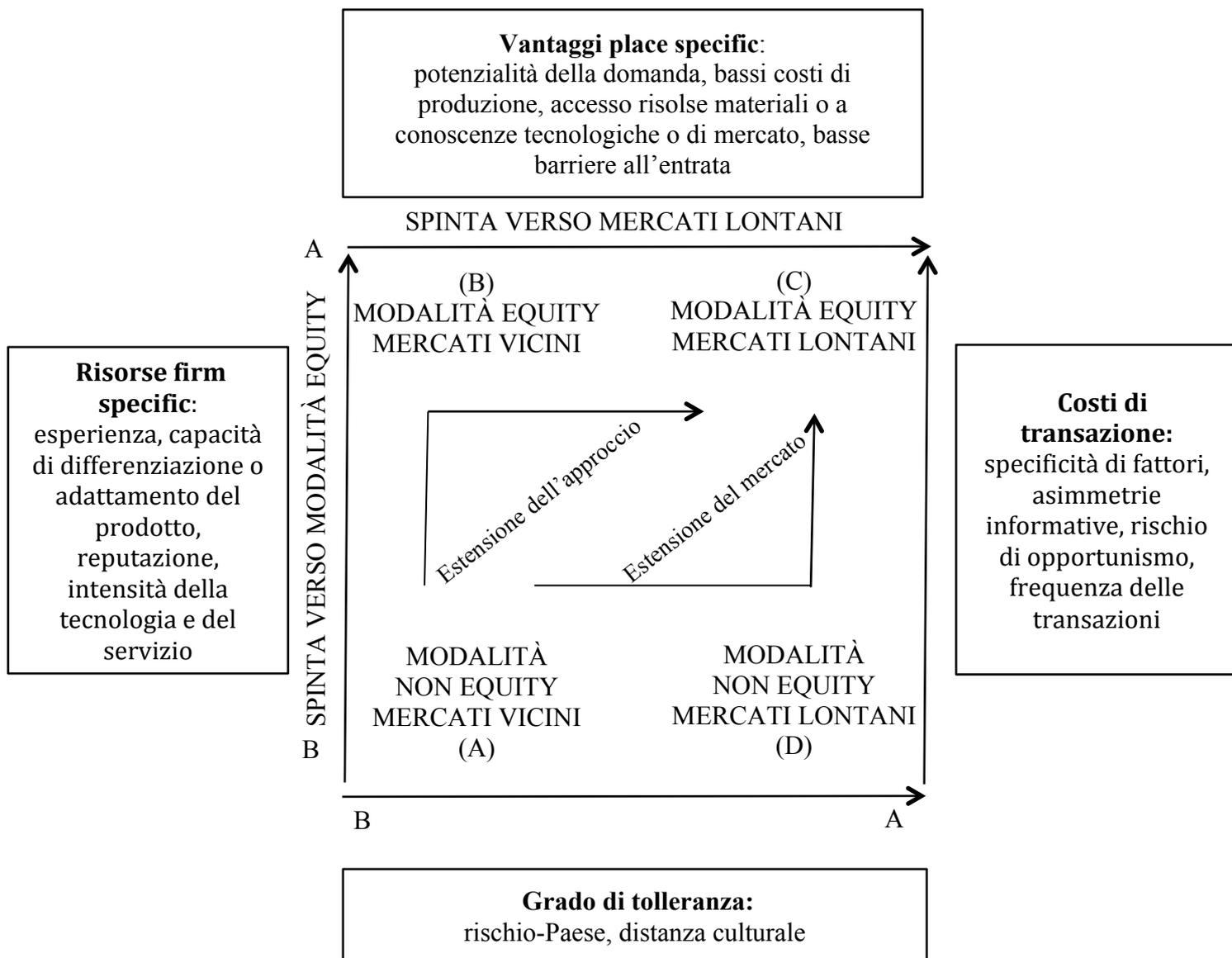
⁷⁸ Per questo motivo le MI dell'abbigliamento ampliano la propria offerta verso il total look o verso gli accessori e quelle high-tech differenziano i campi serviti.

⁷⁹ V. par. 1.6.

Spesso, però, prevalgono, per prudenza, forme di impegno meno onerose, come gli accordi posti in essere con imprese estere⁸⁰, con grandi operatori internazionali o con altre imprese italiane⁸¹.

La competizione dell'era globale ha privato di ogni portata effettiva la generalizzazione della classificazione per fasi dei processi di espansione all'estero e la tradizionale corrispondenza tra dimensione di imprese e dimensione geografica del mercato. Questo risulta evidente in quelle medie aziende che nascono già internazionali o lo diventano comunque in tempi molto rapidi – *born global*⁸²–, come nel caso di quelle fornitrici delle grandi multinazionali o che trattano prodotti di alta tecnologia destinati amici globali.

Sul base del modello proposto da Resciniti e Matarazzo – la matrice Modalità/Mercati (Figura 20)– si possono identificare le principali scelte che le MI devono prendere nelle loro strategie di entrata.



⁸⁰ Es. Nel settore del riscaldamento, Robur è diventata partner ufficiale dei gruppi internazionali Bosch e Termea, primo e terzo operatore del mercato europeo, per i quali produce pompe di calore ad assorbimento che sono poi venduti in Germania, Inghilterra, Francia e Olanda con marchi locali.

⁸¹ Es. Il gruppo Principe e la casa vinicola veneta Zonin hanno dato vita in Giappone a un ristorante-wine bar “Gustavo”, dove i giapponesi possono gustare i vini della Zonin accompagnate dal prosciutto crudo San Daniele Principe.

⁸² Impresa con un profilo fortemente internazionale che, fin dall'inizio della sua attività, tenta di trarre un vantaggio concorrenziale significativo dall'uso di risorse e dalla vendita di prodotti in più Paesi.

Figura 20 - Matrice Modalità/Mercati

Fonte: Resciniti, Riccardo; Matarazzo, Michela. “Le strategie internazionali delle medie imprese del made in Italy” in *Gestione delle imprese internazionali*. New York: McGraw-Hill Education, 2016.

Si identificano due dimensioni della matrice, la modalità equity – IDE, acquisizioni, joint-venture – e la modalità non equity – accordi di licensing, franchising, di produzione, ed esportazioni –; i mercati geoculturalmente lontani e i mercati geoculturalmente vicini.

Nello specifico, il modello individua due differenti spinte, verso le modalità equity e verso i mercati lontani, che sono rapportate alle relative determinanti. Tali spinte sono, quindi, più forti al crescere dell'intensità delle determinanti indicate, ciò significa che l'impresa è più disposta a sostenerne il maggiore impegno rispetto alle modalità non equity e ai mercati geoculturalmente più vicini.

In merito alla scelta tra modalità equity e non equity, sono considerate la *Resource Based View* (RBV)⁸³ e la *Transaction Cost Analysis* (TCA)⁸⁴.

La RBV evidenzia che lo sfruttamento dei fattori *firmspecific* quali l'esperienza, la tecnologia proprietaria, il know-how tacito, la reputazione, le competenze delle risorse umane, spinge verso modalità equity.

La TCA, invece, stabilisce che fattori quali la specificità degli assetti aziendali, l'incertezza e l'asimmetria informativa, l'esperienza accumulata sui mercati esteri, la frequenza delle transazioni internazionali, spingono verso la gerarchia, ossia verso modalità di entrata proprietarie.

In merito alla scelta dei mercati, la spinta verso paesi geo-culturalmente lontani dipende da due fattori.; innanzitutto dal conseguimento di *vantaggi place specific* – bassi costi di produzione, accesso a risorse privilegiate, conoscenze tecnologiche e di mercato ecc. – e *market specific* – presenza di un elevato potenziale di mercato – e in secondo luogo dal grado di *tolleranza al rischio*, che a sua volta si articola nel *rischio-Paese*⁸⁵ e nella *distanza culturale*⁸⁶.

Nella determinazione delle strategie di entrata⁸⁷, la matrice individua quattro differenti modelli di internazionalizzazione basati su altrettante combinazioni delle scelte modalità/ mercati.

Nel quadrante A l'impresa adotta un modello di internazionalizzazione più semplice basato sulla scelta di modalità non equity e mercati caratterizzati dalla vicinanza non solo geografica, ma anche culturale e dal basso grado di rischio.

⁸³ Strategia che si basa sulla rilevanza delle risorse aziendali ai fini dell'acquisizione e del mantenimento del vantaggio competitivo e del successo dell'impresa.

⁸⁴ Analisi dei costi di transazione.

⁸⁵ L'analisi dei rischi e delle incertezze del Paese ospitante sono determinanti nella scelta di entry mode.

⁸⁶ Il costrutto della distanza culturale misura le differenze tra i sistemi culturali nazionali mediante diversi variabili al fine di comprendere come incide sulle decisioni manageriali di internazionalizzazione.

⁸⁷ Lettura statico/sincronica.

Il quadrante C indica, invece, il modello di internazionalizzazione più complesso basato sulla scelta di modalità equity ed i mercati lontani. Esso è, pertanto, tipico di imprese che presentano un più alto grado di tolleranza al rischio che, infatti, ha in questo caso una duplice fonte, legata sia alle modalità, che comportano un elevato grado di coinvolgimento finanziario e strategico-organizzativo, sia ai Paesi prescelti che sono culturalmente e geograficamente distanti rispetto al paese di origine dell'impresa.

Gli altri due quadranti rappresentano, invece, le due situazioni intermedie in cui l'impresa introduce un solo elemento di complessità, limitato o alle modalità di ingresso (quadrante B) o ai mercati (quadrante D).

La matrice può essere utilizzata anche per rappresentare i percorsi evolutivi delle imprese⁸⁸.

Ne deriva l'evidenziazione di due possibili percorsi che le imprese possono porre in essere man mano che le competenze interne e le opportunità esterne ne consentono o richiedono l'attuazione.

L'estensione dell'approccio (da modalità non equity a equity) da un lato, l'estensione del mercato (da mercati più vicini a più lontani), dall'altro.

1.8.3 I quattro orientamenti all'internazionalizzazione

Le strategie di internazionalizzazione delle MI di successo possono essere classificate secondo quattro orientamenti che riflettono altrettanti strategie di gestione⁸⁹.

Essi si distinguono per le finalità perseguite, il posizionamento di mercato, le attività internazionalizzate, le attività internalizzate, le competenze chiave.

L'orientamento ai volumi di vendita distingue le strategie di internazionalizzazione volte ad ampliare il mercato di vendita per conseguire economie di scala o per compensare la saturazione del mercato interno.

Tali obiettivi possono essere raggiunti attraverso investimenti diretti in modo da integrarsi meglio nei Paesi target e presidiare più da vicino la domanda.

Sono internazionalizzate soprattutto le attività di marketing e distribuzione, mentre le competenze chiave sono quelle di produzione.

L'orientamento all'efficienza concerne l'internazionalizzazione soprattutto delle attività a monte della catena del valore per ridurre i costi di produzione e di approvvigionamento, mediante la delocalizzazione nei Paesi emergenti di alcune o di tutte le fasi operative in conto lavorazione o con contratti di fornitura esclusiva.

Le competenze chiave sono quelle di *supply chain management*⁹⁰. È posto in essere dalle imprese di business tradizionali che, anche muovendo da origini distrettuali, preferiscono ampliare all'estero il novero dei fornitori per conseguire innanzitutto un vantaggio competitivo di costo all'interno del mercato domestico e poi progressivamente aumentare le esportazioni, spesso negli stessi Paesi in cui si delocalizza.

⁸⁸ Lettura dinamico/diacronica.

⁸⁹ Caroli, Matteo. *Gestione delle imprese internazionali*. Milano: McGraw-Hill Education, 2012,

⁹⁰ La supply chain management o gestione della catena di produzione riguarda diverse attività logistiche delle aziende, tra cui la catalogazione sistematica dei prodotti e il coordinamento strategico dei vari membri della catena di distribuzione.

L'orientamento alla differenziazione mira ad ampliare geograficamente e a potenziare la nicchia di mercato servita, spesso cercando nuovi clienti nelle economie in crescita.

Si collega, dunque, a strategie di focalizzazione in segmenti medio-alti con prodotti fortemente differenziati, che possono essere rafforzate da processi di apprendimento e acquisizione di risorse ad hoc.

Si concretizza soprattutto con canali distributivi internazionali e adeguati investimenti in brand e comunicazione. Di converso sono svolte internamente le attività di progettazione e, spesso, anche quelle di produzione per assicurarsi maggiori garanzie di qualità e controllo.

La differenziazione può estendersi anche a nuovi segmenti adiacenti a quelli originali, in modo da sfruttare le proprie competenze per diversificare il rischio.

L'orientamento all'innovazione, il tipo di orientamento più moderno, mira all'acquisizione di know-how, allo sviluppo di competenze evolute, alla maggiore integrazione progettuale e operativa con i clienti che operano su scala internazionale. Si collega con strategie fondate sull'innovazione continua, tipiche dei settori e dei business high-tech.

Si internazionalizzano le attività di ricerca e sviluppo, attraverso l'acquisizione di imprese dotate di competenze specifiche in qualsiasi area del mondo e attraverso accordi e joint-venture con istituti di ricerca e imprese concorrenti o tecnologicamente complementari.

Le competenze chiave richieste sono quelle di ricerca e sviluppo.

Per alcune imprese l'innovazione è prodotta mediante relazioni con i clienti oltre i confini nazionali; in questi casi l'internazionalizzazione rappresenta la fonte stessa dell'innovazione e lo strumento della sua valorizzazione sul mercato.

1.8.4 Le acquisizioni all'estero

Negli ultimi anni, a causa del perdurato successo del Made in Italy sui mercati esteri, si è assistito a un fenomeno di internazionalizzazione di direttrice opposta, ovvero l'acquisizione delle medie imprese da parte delle grandi multinazionali.

Difatti, le multinazionali straniere scelgono le loro acquisizioni, preferendo le imprese performanti⁹¹, piuttosto che quelle di valore ridotto⁹². L'obiettivo dell'acquisizione non è infatti la ristrutturazione o il rilancio di imprese in difficoltà, quanto quello di inserire nel proprio network società già strutturate e finanziariamente solide.

Principalmente le imprese di media dimensione sono oggetto di acquisizione, grazie al divario tra le prestazioni positive e la dimensione ridotta.

Questa modalità di internazionalizzazione è particolarmente conveniente per le grandi multinazionali, in quanto consente loro di occupare in modo rapido e diretto un mercato estero e di appropriarsi rapidamente degli assett materiali e immateriali dell'impresa target.

⁹¹ Logica cherry picking.

⁹² Logica lemon picking.

D'altro canto, attraverso l'acquisizione, la media impresa ha la possibilità di accedere a nuovi mercati o di migliorare l'accesso a quelli già presidiati, sfruttando la presenza logistico-commerciale dei grandi gruppi acquirenti nei Paesi esteri. Inoltre, l'entrare a far parte del gruppo multinazionale, può generare un effetto disciplinante che può migliorare o eliminare inefficienze gestionali e manageriali dell'impresa acquisita, oppure incrementarne la produttività.

La media impresa acquisita rafforza anche la propria posizione nei confronti di fornitori e clienti, grazie al maggiore potere di mercato del gruppo proprietario.

Questo fenomeno è particolarmente rilevante anche per il nostro Paese, infatti le acquisizioni generano benefici in termini di afflusso di capitali provenienti dall'estero e di spillover organizzativi, tecnologici, manageriali e commerciali attraverso il contatto con le nuove realtà aziendali.

Come ogni operazione commerciale, anche l'acquisizione delle medie imprese da parte delle grandi multinazionali non è esente da rischi.

Difatti si può incorrere nel rischio di depauperare il patrimonio industriale nazionale, poiché le imprese acquisite perdono autonomia giuridico-societaria e strategica, diventando di fatto filiali di gruppi esteri⁹³; inoltre, lo Stato può subire riduzioni o tagli nei livelli di occupazione, nonché chiudere o marginalizzare i siti produttivi domestici dell'impresa target anche tramite il loro trasferimento all'estero.

Sono poi particolarmente complessi da determinare gli effetti per la bilancia dei pagamenti del Paese in cui risiede l'impresa acquisita. Essi concernono i flussi in entrate in conto capitale⁹⁴ e i flussi in uscita in conto corrente,⁹⁵ nonché implicazioni articolate nello specifico della bilancia commerciale a causa delle nuove dinamiche di import/export generate a dai cambiamenti nella localizzazione dei siti produttivi aziendali e nella composizione delle catene dei fornitori e dei clienti in Italia e all'estero.

Infine, gli effetti per la famiglia imprenditoriale che cede l'azienda sono particolarmente complessi poiché investono sia i profili economici sia i profili psicologici. Infatti, se è indiscutibile in una logica di razionalità del decisore che la vendita generi ricavi patrimoniali importanti, per cui chi vende si ritrova con ricchezze consistenti di cui disporre, è altrettanto vero che ciò può produrre un effetto pericoloso in termini di classe imprenditoriale. La famiglia proprietaria, infatti, può investire questi capitali in nuove attività imprenditoriali, spesso più piccole. Conseguentemente, interrompendo il meccanismo di creazione di medi imprenditori, il costo per l'economia del Paese è particolarmente alto.

⁹³ Secondo i dati Mediobanca circa il 40% delle medie imprese acquisite nel decennio 1999-2009 sono scomparse nei quattro anni successivi come società autonome, in quanto incorporate, cessate, fallite liquidate o per altri motivi.

⁹⁴ Investimenti connessi all'acquisto.

⁹⁵ Principalmente profitti verso la casa-madre.

1.9 Gli ostacoli all'internazionalizzazione delle PMI

Va tenuto presente, soprattutto nel caso delle micro e piccola impresa, che la ridotta dimensione può rappresentare un ostacolo già nella fase di progettazione ed eventuale avvio del processo di espansione estera.

Essa, infatti, determina, in primo luogo, la problematica della mancanza di informazioni adeguate e la difficoltà di acquisirle in modo efficace; nonché la scarsa capacità, innanzitutto finanziaria, di sostenere investimenti relativamente rilevanti e tendenzialmente incerti.

Difatti, minore è la dimensione dell'azienda, minore sarà lo sfruttamento delle economie di scala e di esperienza, oltre che il potere negoziale rispetto ai fornitori di servizi logistici e ai distributori internazionali.

Le aziende di dimensioni minori soffrono poi i costi, per lo più non recuperabili, richiesti per preparare ed avviare le operazioni internazionali, oltre che tutti i costi per gestire le transazioni.

Proprio questi ostacoli spiegano i numerosi casi in cui le imprese minori iniziano ad esportare in seguito a contatti occasionali con compratori esteri o attraverso intermediari.

Infatti, queste modalità di entrata nei Paesi esteri comportano il minimo impegno organizzativo e finanziario per le piccole imprese esportatrici.

È, difatti, l'intermediario⁹⁶ che gestisce tutte le attività necessarie per far arrivare il prodotto dell'impresa sul mercato estero e che, a monte, individua le opportunità commerciali ed elabora una strategia di marketing.

Un altro ostacolo all'internazionalizzazione della piccola impresa è dovuto alla mancanza di capitale umano capace di occuparsi delle nuove attività all'estero.

Come anticipato in precedenza, i soggetti che detengono il potere decisionale all'interno dell'impresa sono di norma assorbiti dalla sua gestione ordinaria e non dispongono, quindi, del tempo necessario per ideare ed impostare una complessa strategia, quale quella relativa all'espansione dell'azienda.

È, inoltre, raro che le risorse umane possano essere distolte dalle loro attività attuali e indirizzate a nuove funzioni, in particolare se fortemente specifiche come quelle legate all'internazionalizzazione; va poi considerato che soprattutto nei settori maturi, il livello medio delle competenze del capitale umano delle PMI è spesso non abbastanza adeguato⁹⁷ per la gestione delle operazioni con l'estero.

Infine, anche le limitate competenze organizzative per la gestione del business a livello internazionale rappresentano un grande ostacolo all'espansione delle PMI.

Al fine di impostare un efficace iter dell'espansione estera, il sistema organizzativo aziendale dovrebbe parimenti evolversi in senso internazionale, tuttavia, la staticità degli assetti organizzativi tende ad ostacolare l'internazionalizzazione delle PMI.

⁹⁶ Frequentemente lo stesso intermediario che stimola la impresa a presentare la propria offerta nei mercati internazionali e l'assiste direttamente nelle fasi preparatorie

⁹⁷ A tal proposito bisogna tener presente che in Italia è ancora molto limitata alla conoscenza lingua inglese, necessaria per instaurare e gestire un rapporto con l'estero.

In ultima analisi, va osservato che la rilevanza mediamente attribuita ai diversi possibili ostacoli dalle aziende già operanti a livello internazionale risulta essere sistematicamente inferiore a quella percepita dalle imprese ancora nella fase di progettazione di attività estere.

Questa difformità rivela in primo luogo che la presenza nei mercati stranieri favorisce un certo rafforzamento delle PMI e migliora la loro percezione dei possibili ostacoli.

D'altro canto può evidenziare la rilevanza per le aziende ancora solo locali di disporre di informazioni approfondite per valutare correttamente le problematiche connesse all'eventuale avvio di un processo di internazionalizzazione e capire come risolverle.

2. Gli intermediari internazionali

Il processo di globalizzazione dei mercati, e la conseguente internazionalizzazione delle imprese, ha portato le imprese minori ad allargare notevolmente il proprio contesto di riferimento, costringendole, di fatto, ad interloquire con attori sconosciuti e mercati distanti.

Tale fenomeno ha allargato gli orizzonti economici delle PMI, aprendo nuovi mercati alle imprese vitali, solide e capaci di cogliere tale opportunità e, viceversa, incrementando la consistenza e la pressione dei competitor, per quelle incapaci di far fronte alle nuove esigenze transazionali.

Per questi motivi sono sempre meno, oggi, le imprese che non competono con concorrenti internazionali, sia nel proprio mercato di origine che in contesti lontani.

Nel caso in cui un'impresa non sia dotata internamente di un'adeguata struttura di supporto commerciale-marketing idonea a supportarne le vendite dirette sui mercati esteri, essa può certamente avvalersi del ricorso a figure esterne, gli intermediari internazionali, che per proprie capacità, nonché per affinità con il contesto estero, rappresentano dei facilitatori delle relazioni internazionali.

2.1. Definizione

Gli intermediari internazionali sono quei soggetti, anche singole persone fisiche, che fungono da canale di collegamento tra i produttori e i compratori di diversi Paesi⁹⁸.

Il supporto fornito da questi attori può configurarsi alternativamente come semplice prestazione di servizio, e in questo caso il rischio d'impresa così come i profitti rimangono a carico dell'impresa produttiva, o concretizzarsi tramite l'acquisto da parte dell'impresa commerciale dei prodotti dall'impresa produttrice che poi vengono venduti dall'impresa commerciale.

In quest'ultimo caso, l'impresa internazionalizza i margini commerciali, ma svolge anche un'importante funzione di volano per le esportazioni dell'impresa manifatturiera (di solito non esportatrice o marginalmente esportatrice) che consentono a quest'ultima di incrementare i volumi di vendita dei propri prodotti internazionalizzando, però, i soli margini di profitto connessi con la produzione industriale.

2.2. Tipologie di intermediari

Gli intermediari possono essere suddivisi sulla base del servizio che offrono.

Vi sono, infatti, operatori che svolgono una semplice azione di intermediazione commerciale e operatori la cui intermediazione si concretizza nell'acquisto dei beni e/o servizi dal produttore locale e nella loro vendita, per proprio conto o in nome di terzi, nei mercati esteri.

⁹⁸Nanut, V. "Il ruolo degli intermediari commerciali nel processo di internazionalizzazione delle PMI e nello sviluppo del commercio internazionale", in AA.VV., *Scritti in ricordo di Carlo Fabrizi*. Padova: Cedam, 1995.

2.2.1. Il broker

Il broker, in qualità di semplice mediatore commerciale, svolge la funzione principale di collegare il produttore con il potenziale compratore estero e di fornire eventuale supporto consulenziale per favorire le transazioni tra i due.

Ciascun broker è specializzato su specifiche *commodities*⁹⁹.

Egli opera sia dal lato delle esportazioni, individuando i potenziali compratori esteri per un produttore del proprio Paese d'appartenenza, e sia dal lato delle importazioni, individuando potenziali fornitori esteri per un compratore del proprio Paese d'appartenenza.

Quindi può agire sia come agente del produttore (nel caso delle esportazioni) sia come agente del compratore (nel caso delle importazioni.)

Non ha un rapporto continuativo con le imprese per le quali opera ed è spesso presente nel Paese dell'esportatore.

2.2.2. Il consorzio per l'esportazione

Il consorzio per l'esportazione è una struttura molto diffusa nell'internazionalizzazione delle piccole e piccolissime imprese.

Difatti, la veicolazione delle esportazioni attraverso tale struttura è fondamentale per tutte quelle imprese di piccola e micro dimensione che, avendo una capacità produttiva limitata, si trovano sovente nell'incapacità strutturale di soddisfare quantitativamente gli eventuali ordinativi provenienti dai clienti esteri.

Esso ha la principale funzione di aggregare un certo numero di operatori in maniera tale da raggiungere la dimensione adatta per rendere convenienti ed economicamente sostenibili le operazioni necessarie per vendere con successo nei mercati esteri, dimensione che ciascun aderente al consorzio non sarebbe in grado di raggiungere singolarmente.

Attraverso l'appartenenza al consorzio, le imprese esternalizzano a tale struttura le attività connesse alle esportazioni, beneficiando delle economie connesse al maggior livello dimensionale a cui tali attività sono realizzate in ambito consortile, e mantenendo al tempo stesso, in certa misura, la propria indipendenza e individualità.

A tal proposito va sottolineato che il grado di autonomia strategica e operativa a cui i consorziati rinunciano, è direttamente proporzionale alla rilevanza delle attività affidate al consorzio; infatti maggiormente rilevanti sul piano economico, organizzativo e strategico sono le attività affidate, tanto più consistenti sono i gradi di autonomia imprenditoriale a cui le imprese devono rinunciare.

I consorzi possono essere costituiti in funzione settoriale oppure in funzione territoriale.

⁹⁹ Sono beni fungibili offerti sul mercato senza differenze qualitative (latte, petrolio).

Un consorzio è pluri-settoriale quando è costituito da aziende operanti in settori diversi; mono-settoriale, invece, quando raggruppa imprese di uno stesso settore.

Quest'ultima tipologia di consorzi, è nettamente prevalente nella pratica, normalmente organizzata su base regionale o sub-regionale.

Il fatto di essere mono-settoriale consente al consorzio di specializzare meglio la propria attività e di raggiungere più facilmente la dimensione necessaria per operare in modo efficiente.

Inoltre, il rischio di non poter raggruppare aziende che, proprio poiché operanti nel medesimo settore, possano essere concorrenti, viene facilmente evitato attraverso il coinvolgimento di imprese operanti in diverse aree di business o posizionati su segmenti diversi. Alternativamente, il consorzio può limitarsi ad offrire una serie di servizi per l'esportazione, senza promuovere azioni comuni sul mercato finale.

Tuttavia, anche i consorzi costituiti su base territoriale, hanno a loro volta il vantaggio di sviluppare un'identità territoriale – in alcuni casi codificata in un vero e proprio marchio – che favorisce la riconoscibilità dei prodotti delle imprese consorziate.

Inoltre, la concentrazione geografica delle aziende facilita il coordinamento della loro offerta e dell'erogazione di servizi rispondenti alle loro esigenze.

I contenuti tipici del consorzio variano, poi, anche in relazione alle modalità con cui sono costituiti.

Difatti il consorzio può sia essere creato spontaneamente su iniziativa di un certo numero di imprese che ne individuano la missione, lo muniscono delle necessarie risorse e ne avviano la struttura organizzativa, sia attraverso il coordinamento di un soggetto terzo – un'istituzione pubblica economica o un'associazione tra produttori – che si attiva in tal senso nell'ambito dei suoi compiti di sostegno all'internazionalizzazione delle imprese.

Sulla base dell'autonomia a cui le imprese consorziate sono disposte a rinunciare, il consorzio offre diversi servizi.

Quando i consorziati conservano un elevato grado di autonomia, il consorzio agisce essenzialmente solo da canale di entrata nel Paese estero; difatti, effettua tutte le operazioni necessarie all'esportazione ma ogni azienda si presenta nel mercato estero con la propria specifica offerta, distinta da quella degli altri membri.

Quando, invece, le imprese rinunciano a gran parte della loro autonomia gestionale, il consorzio assume un ruolo più imprenditoriale – consorzio di vendita – svolgendo anche la funzione di organizzazione di un'offerta univoca delle aziende consorziate.

In questo caso ciascun consorziato fornisce alla struttura determinati quantitativi di prodotto, che nel loro insieme costituiscono l'offerta che il consorzio presenta attraverso una propria struttura commerciale nei mercati esteri. In tale fattispecie, la produzione delle singole imprese consorziate arriva su cui i mercati non con il marchio di ciascuna, ma con un marchio appositamente creato dal consorzio.

Il consorzio di vendita in linea generale non si assume il rischio commerciale. Difatti, anche quando opera in qualità di consorzio di vendita, esso non acquista i prodotti per poi rivenderli, ma la sua attività consiste

nella ricerca dei potenziali clienti sui mercati esteri, oppure nell'acquisizione di ordini per nome o per conto delle imprese consorziate (De Carolis, 2017¹⁰⁰).

Nell'ipotesi in cui il consorzio operi con assunzione del rischio, ovvero quando acquisti i prodotti dalle imprese associate per poi rivenderli all'estero, esso viene ad operare come una società di import/export¹⁰¹ con tutte le attività connesse.

2.2.3. Il buyer

Il *buyer* è un altro intermediario internazionale caratterizzato da scarsa complessità organizzativa e che, a differenza del broker e del consorzio per l'esportazione, acquista, invece, la proprietà dei beni dal produttore, per poi rivenderli sul mercato di destinazione, in nome proprio o per conto di terzi.

Si tratta, infatti, di un operatore commerciale indipendente che risiede nel mercato d'importazione, dove agisce in rappresentanza di uno specifico numero di imprese estere¹⁰² interessate ad avviare un contatto diretto e continuo con i potenziali fornitori operanti nella sua stessa area geografica.

Il buyer, seppur acquisti in nome proprio, agisce per conto dei committenti in forza di contratto di commissione, che indica le condizioni basilari¹⁰³ della transazione che può concludere con le imprese esportatrici nel proprio Paese.

Questi, dopo aver condotto studi di mercato, individua, attraverso fiere e altre manifestazioni, prodotti e marchi da inserire nel portafoglio prodotti dell'impresa per conto della quale opera.

Successivamente, sulla base delle condizioni contenute nel contratto di commissione, il buyer negozia un contratto di fornitura con l'impresa produttrice e si occupa della corretta spedizione e dello sdoganamento dell'ordine predisposto.

Questa figura, occupandosi personalmente dell'intera catena di distribuzione, costituisce un efficiente veicolo per l'impresa produttrice che intende sviluppare la propria clientela in un Paese estero; difatti, questa può vendere i propri prodotti in un nuovo mercato, senza però sostenere un grande impegno economico o organizzativo.

D'altro canto, come tutti gli intermediari che acquistano la proprietà dei beni dell'impresa produttrice per poi rivenderli nel Paese estero, il buyer sottrae quasi interamente al produttore il controllo sul mercato di destinazione e sulle azioni degli operatori del canale, nonché la possibilità di seguire l'evoluzione dei gusti dei clienti finale.

Infine, non va sottovalutato che il rapporto tra buyers e imprese produttrici non è necessariamente un rapporto a lungo termine; gli intermediari, infatti, possono facilmente decidere di rivolgersi ad altri fornitori

¹⁰⁰ De Carolis, Alessandro. Relazione: *Struttura della distribuzione dei mercati esteri*. 2017.

¹⁰¹ Vedi 2.2.4.

¹⁰² Grandi catene di distribuzione (all'ingrosso e al dettaglio) e franchisor commerciali.

¹⁰³ Caratteristiche del prodotto, quantitativi e prezzo.

concorrenti, rendendo quindi molto debole la strategia di lungo periodo delle imprese produttrici, le quali perdono anche il loro potere contrattuale.

2.2.4. Le società di esportazione

Le società di esportazione sono imprese aventi la medesima nazionalità del produttore.

Sono intermediari particolarmente utilizzati da tutte quelle aziende che considerano ancora marginale l'attività di export avendo flussi di vendita all'estero irregolari o di modesta entità.

Tali società, acquistando la merce dai produttori e rivendendola nei mercati di sbocco, si assumono il rischio commerciale della transazione.

Ricorrendo alle società specializzate nell'esportazione, il produttore ha il vantaggio di ricevere direttamente il pagamento nella propria valuta e di collaborare con un operatore che parla la medesima lingua, evitando, dunque, potenziali problemi di comunicazione che invece potrebbero presentarsi con un operatore straniero.

D'altro canto, l'impresa produttrice non è in grado di conoscere il segmento di domanda che il prodotto andrà a servire, né può esercitare un controllo sulle politiche di vendita dell'intermediario o sulle azioni degli operatori del canale.

Inoltre, non potendo seguire la destinazione del proprio prodotto, l'impresa non ha nemmeno la possibilità di seguire l'evoluzione dei gusti dei clienti finali, rischiando che, in seguito ad un potenziale calo delle vendite per il mancato adattamento dei prodotti al cambiamento del segmento della domanda, gli intermediari commerciali si rivolgano ad altri fornitori concorrenti.

2.2.5. La trading company

Le trading companies sono società d'intermediazione commerciale di grandi dimensioni, specializzate in diversi settori, che di solito operano in modo autonomo e indipendente, organizzando e gestendo operazioni di acquisto e vendita con compratori internazionali di prodotti realizzati da terzi.

I beni e servizi che queste società acquistano da imprese manifatturiere, vengono poi venduti in mercati esteri per proprio conto e, conseguentemente, a proprio rischio.

In alcuni casi, però, queste companies potrebbero agire solo da intermediari per conto di terzi e, quindi, senza assumersi alcun rischio.

Difatti, possono essere sia società indipendenti create per realizzare molteplici attività commerciali a livello globale; oppure società costituite nell'ambito di un gruppo, con l'apposito scopo di gestire la commercializzazione nei mercati esteri dei prodotti realizzati da altre controllate; oppure, infine, possono essere costituite all'interno di gruppi finanziari, come struttura di servizio per le operazioni estere delle imprese finanziate.

Le trading companies sono costituite da una serie di società controllate in vari Paesi, alle quali è affidato il compito di gestire il marketing e la vendita nei rispettivi mercati locali. È proprio questa struttura organizzativa che permette a queste imprese di realizzare una diffusione globale delle aziende con cui

collaborano, offrendo loro anche un'ampia gamma di servizi funzionali alla migliore penetrazione commerciale di tali prodotti.

Il loro supporto alle imprese produttrici può essere offerto fin dall'inizio con ricerche e valutazioni della convenienza dei mercati esteri e predisposizione di una strategia di commercializzazione; con studi di fattibilità; prestando assistenza nella ricerca di partner nei mercati esteri e nelle realizzazione di accordi commerciali o produttivi; preparando e gestendo il processo di esportazione; predisponendo operazioni *countertrade*¹⁰⁴.

Questa serie di servizi specializzati, assieme alla possibilità di beneficiare di economie di scala, costituisce uno dei principali vantaggi dell'espansione attraverso le trading companies, le quali, inoltre, come tutti gli intermediari che acquistano con lo scopo di rivendere beni e/o servizi dall'impresa produttrice, si prendono carico di tutta la sfera di responsabilità legata alla compravendita internazionale ed si assumano anche i rischi tipici dell'esportazione e delle problematiche relative alle transazioni commerciali, dai quali viene conseguentemente esonerata l'azienda produttrice.

Esattamente come la figura dei buyers, le trading companies comportano per l'impresa produttrice uno scarso controllo sul mercato di destinazione e sulle azioni degli operatori del canale, nonché la scarsa possibilità di seguire ed adeguarsi alle mutazioni del mercato di destinazione.

Inoltre tutte le trading companies prevedono diversi costi di intermediazione fissi, per le spese vive sostenute e una quota variabile sull'esportazione o nel caso in cui sia la società di trading stessa a finanziare l'esportazione, ed eventuali, nel caso in cui si richiedano servizi specializzati di consulenza

2.2.6. La Export Management Company

Rappresenta invece un ibrido tra le due categorie di intermediari trattate, la Export Management Company.

Essa è una società commerciale che opera sui mercati internazionali come unità di vendita, per un determinato numero di imprese della stessa filiera, la cui offerta è integrabile e non in concorrenza¹⁰⁵.

La EMC può alternativamente operare su commissione – in qualità di agente –, dietro pagamento di un corrispettivo – in qualità di consulente – oppure acquisendo il possesso dei beni per l'esportazione diretta.

Offre ai propri clienti diversi servizi, che vanno dall'analisi delle opportunità nei mercati esteri, all'individuazione dei migliori canali di vendita e di potenziali clienti, nonché alla gestione delle attività connesse al trasferimento dei prodotti e alla loro distribuzione all'estero.

Tali intermediari forniscono inoltre attività consulenziale nelle varie fasi del processo di esportazione.

¹⁰⁴ Questo tipo di operazioni consente di concludere scambi commerciali internazionali in cui le parti si forniscono reciprocamente bene e/o servizi, relegando il pagamento di una somma di denaro ad un ruolo solo eventuale poiché il corrispettivo è sostanzialmente rappresentato da una contro fornitura di altri beni e/o servizi.

¹⁰⁵ Es. La EMC gestisce le esportazioni di diversi produttori di componentistica, occupandosi per ognuno di essi di una determinata linea di prodotti.

Le export management companies accompagnano le esportazioni di quelle imprese che considerano ancora marginale tale attività, generando il vantaggio di liberare le imprese produttrici dal rischio e dagli oneri amministrativi e logistici che la vendita all'estero comporta.

2.3. Temporary Export Manager

Dall'intermediazione attraverso la Export Management Company deriva la figura del Temporary Export Manager¹⁰⁶.

Egli – TEM – è una figura professionale esterna all'impresa, con il chiaro obiettivo di governare il processo di internazionalizzazione a tempo determinato e con determinate caratteristiche scelte in funzione delle problematiche da affrontare e gestire.

In quanto esterno, questi non grava a tempo indeterminato sul bilancio dell'impresa, ma esclusivamente fin tanto che perdura il processo di evoluzione verso il nuovo scenario e, pertanto, non appesantisce la struttura dei costi fissi di lungo periodo.

Il Temporary Export Manager, può rappresentare un elemento decisivo a supporto della stabilizzazione del processo di internazionalizzazione e pertanto, di rafforzamento di vantaggio competitivo.

Nei contesti imprenditoriali culturalmente più elevati, infatti, si sta avvalorando sempre più il ruolo agito da un manager a contratto, incaricato, a tempo determinato, quale protagonista del governo delle dinamiche d'impresa nel periodo dell'evoluzione internazionale.

Peraltro, l'esigenza di un ruolo di questo tipo si avverte anche per la carenza di strategie sistematiche delle imprese minori che si confrontano con mercati lontani, in quanto spesso tali imprese si muovono sulla base di scelte contingenti, sfruttando le proprie caratteristiche di flessibilità e adattabilità, per cogliere le opportunità che si presentano, di volta in volta, nei diversi mercati

Difatti, le imprese minori, per il fatto che esse devono gestire in modo ottimale le risorse a disposizione, minimizzando la rischiosità degli investimenti, attraverso un'adeguata valutazione dei relativi costi e benefici.

In quest'ottica, dunque, necessitano approcciarsi al mercato internazionale tramite un ausilio esterno, quale il TEM, che funge, in questo contesto, da facilitatore delle relazioni, favorendo l'innescarsi di un dialogo tra l'imprenditore con sovra-sistemi e sottosistemi che popolano il contesto relazionale di riferimento dell'impresa.

A differenza del consulente tradizionale che si limita a suggerire all'impresa le decisioni più convenienti per la soluzione delle problematiche sorte, il TEM gestisce ed esegue, in prima persona, in virtù delle deleghe operative ricevute e delle responsabilità conferite.

Un altro elemento di differenziazione è rappresentato dall'unicità del rapporto, in quanto il TEM lavora solo in un'impresa e non in due, tre, o quattro contemporaneamente.

Le problematiche, per la cui risoluzione può essere opportuno avvalersi di un TEM, sono molteplici¹⁰⁷, ma hanno tutte in comune una costante: la difficoltà, la complessità, e l'urgenza della soluzione.

¹⁰⁶ Quarta, Maurizio. *Temporary Management. Ascoltiamo l'Europa*. Milano: Franco Angeli, 2002.

Il TEM consente di accelerare il processo, senza appesantire la struttura dei costi fissi di lungo periodo, e non presenta, per quanto specificato, i limiti di cui può essere dotato un consulente specialistico o il personale interno all'impresa minore.

Egli dovrebbe essere scelto in relazione a spiccate capacità (di *problem solving*, decisionale, relazionale), e in funzione di una forte affinità e consonanza con il contesto estero (vicinanza socio-culturale, di lingua, etc.) e con il contesto di origine¹⁰⁸. Tale affinità risulta propedeutica alla pianificazione e gestione operativa dei legami relazionali da attivare e coltivare, sia per le caratteristiche distintive della impresa che il TEM deve provare a valorizzare, sia per le peculiari aspettative manifestate dalle entità soggettive che popolano il contesto, con le quali occorre intessere relazioni.

Relativamente alle abilità di *problem solving* e decisionale, si osserva che queste consentono al TEM un'elevata capacità imprenditoriale e di leadership. Di fatto il TEM si sostituisce, pro tempore, all'imprenditore, e dunque di questo deve possedere quanto meno le capacità manageriali, carismatiche e di comando necessarie alla gestione del processo evolutivo delle attività di impresa.

Nella fase iniziale del rapporto con il TEM, susseguente la scelta del manager cui affidare la gestione del progetto, l'imprenditore deve, tramite un processo di informazione e formazione, trasferire le proprie conoscenze al TEM, affinché questi interiorizzi le caratteristiche di prodotti, processi, servizi, e tecnologie in dotazione.

Il suddetto trasferimento (di know how, conoscenze, expertise, etc.) rappresenta un momento critico, sia perché stimola l'impresa a un'autoanalisi, sia per il fatto che il TEM deve essere, alla fine del percorso, consapevole dei punti di forza e debolezza dell'impresa.

Nel processo di internazionalizzazione, è questo il momento in cui si procede a elaborare un piano di azione, definendo i mercati verso i quali espandersi, le modalità di ingresso, i tempi necessari e i supporter pubblici con i quali entrare in contatto.

Nella seconda fase dell'evoluzione relazionale tra imprenditore e TEM, si concreta l'obiettivo per il quale è stata istituita la collaborazione. E' in questa fase, infatti, che il TEM si impegna, secondo le strategie condivise e con risorse e strumenti messi a disposizione dell'impresa, al raggiungimento dell'obiettivo per il quale è stato chiamato a operare.

Il rapporto, dunque, evolve verso una crescente fiducia, potere e libertà, decisionale ed operativa, conferita dall'imprenditore al TEM. Deleghe, responsabilità e autonomia sono, infatti, gli elementi caratterizzanti la natura del rapporto, nella sua fase centrale, di massima espressione di una managerialità a tempo definito.

In proposito, occorre precisare che, affinché l'intervento del TEM possa avere successo, è indispensabile che lo stesso sia messo nella condizione di disporre di tutte le leve necessarie per il raggiungimento degli obiettivi predefiniti.

¹⁰⁷ A titolo esemplificativo: la mancanza temporanea di direzione generale, l'ingresso nella proprietà di un socio finanziatore, la presenza di crisi con necessità di risanamento, la presenza di risultati scarsi in presenza di un notevole potenziale di sviluppo, la gestione di un processo di successione, la gestione di un processo di chiusura e il decollo di una nuova attività.

¹⁰⁸ Polese, Francesco. "Un'Analisi Relazionale Dei Processi Di Internazionalizzazione Delle Imprese Minori: Il Ruolo Del Temporary Manager" in *Sinergie* n. 63, 2011.

La terza e ultima fase consiste graduale distacco.

Infatti, al termine del progetto, per il quale l'imprenditore ha ritenuto opportuno rivolgersi a un TEM, viene meno, ovviamente, la necessità, da parte dell'impresa, di avvalersi dello stesso.

L'aspetto delicato, connesso a questa fase, consiste nel fatto che il TEM deve trasferire conoscenze, competenze, know-how e capacità relazionali sviluppate nel corso del suo operato all'organo di governo della impresa, affinché quest'ultimo, in seguito al distacco, sia in grado di gestire autonomamente la differente situazione nella quale si trova ad operare l'impresa.

Questo trasferimento, operato dal TEM nei confronti dell'imprenditore è, chiaramente, determinante per la buona riuscita dell'intervento e può richiedere tempi più o meno lunghi, a seconda del bagaglio di conoscenze che deve essere trasferito.

Come ogni intermediario, anche la figura del TEM comporta sia vantaggi sia svantaggi.

Difatti, se da un lato il TEM è dotato delle capacità necessarie per pianificare e avviare un processo di internazionalizzazione, dall'altro presuppone che l'imprenditore gli deleghi parte del processo gestionale di propria competenza, rendendolo in ultima analisi principale responsabile e protagonista delle fasi di sviluppo del processo, nonché del relativo successo o, eventualmente, insuccesso.

3. I Voucher per l'internazionalizzazione

I servizi all'internazionalizzazione comprendono una vasta gamma di interventi agevolativi a sostegno di quelle imprese che si internazionalizzano, che si distinguono tra servizi reali e finanziari.

I servizi reali all'internazionalizzazione sono strumenti di politica economica, di carattere non erogatorio, diretti a superare le barriere più comunemente incontrate dalle imprese che desiderano accedere ai mercati esteri¹⁰⁹ o consolidare le posizioni esistenti¹¹⁰.

Complementare alla categoria dei servizi reali è, poi, la vasta gamma dei servizi finanziari all'internazionalizzazione. Anche questi ultimi hanno la funzione di agevolare le politiche di espansione globale delle imprese che ne fanno uso.

Lo Stato italiano, proprio al fine di sostenere le aziende nazionali nell'intricato processo evolutivo internazionale, ha erogato nel tempo una serie di servizi all'internazionalizzazione volti a facilitare l'espansione delle imprese sui mercati globali.

Le profonde modificazioni dello stesso concetto territoriale, però, hanno portato le istituzioni a ridisegnare spesso l'organizzazione del sistema nazionale di servizi e agevolazioni per l'internazionalizzazione.

Le prime misure vertevano, infatti, principalmente sull'affiancamento alle imprese di reti di soggetti di promozione internazionale¹¹¹, sulle partecipazioni statali al capitale sociale delle imprese¹¹² e sull'erogazione di contributi in conto interessi¹¹³.

Successivamente il sostegno pubblico si è concretizzato nell'erogazione di finanziamenti agevolati a favore delle PMI per la partecipazione a fiere e/o mostre nei Paesi esteri¹¹⁴, per la realizzazione di studi e

¹⁰⁹ Barriere operative, informative e motivazionali.

¹¹⁰ Alessandrini, Alfredo. *Ciclo di vita della relazione con il cliente*. Milano: Franco Angeli, 1997.

¹¹¹ La legge 29 ottobre 1954 prevedeva la corresponsione di contributi finanziari ad Enti, Istituti, Associazioni per la realizzazione di progetti di attività promozionale, di rilievo nazionale, volte allo sviluppo delle esportazioni italiane. Il contributo era pari ad un massimo del 50% delle spese preventivate per la realizzazione di progetti volti a favorire, in particolare, l'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese e lo svolgimento di specifiche attività promozionali di rilievo nazionale, nonché le attività relative alla promozione all'estero del settore turistico al fine di incrementare i flussi turistici verso l'Italia.

¹¹² Partecipazione al capitale di imprese UE - Legge 100/90. Il sostegno pubblico, attraverso la partecipazione diretta di Simest SpA (fino al 49%) al capitale sociale delle aziende, affianca le imprese italiane nell'ambito di un programma di sviluppo internazionale in Europa favorendone gli investimenti produttivi, commerciali o di innovazione tecnologica.

¹¹³ D.lgs. 143/1998. Il sostegno pubblico all'esportazione si attuava attraverso l'erogazione di contributi agli interessi sui finanziamenti concessi da banche italiane o estere per la fornitura di beni di investimento (macchinari, impianti) e relativi studi, parti di ricambio, lavori e servizi prodotti da imprese esportatrici italiane.

¹¹⁴ Legge 133/2008: Attraverso finanziamenti agevolati (tassi agevolato pari al 10% del tasso di riferimento della normativa comunitaria) fino ad un massimo di euro 100.000,00 si sosteneva la partecipazione delle PMI a fiere/o mostre nei Paesi extra UE.

programmi di assistenza tecnica¹¹⁵, di progetti di inserimento in mercati extra UE¹¹⁶ oppure per il sostenimento della crescita del livello di solidità patrimoniale delle PMI esportatrici¹¹⁷.

Recentemente – dal 2015 – il Ministero dello sviluppo economico ha dato il via ad una serie di incentivi finanziari¹¹⁸ finalizzati a sostenere le PMI e le reti di imprese nella loro strategia di accesso o consolidamento nei mercati internazionali, i Voucher per l'internazionalizzazione¹¹⁹.

3.1. Definizione e inquadramento generale

Il governo italiano con il Decreto Ministeriale del 17 luglio 2017 ha concesso contributi a fondo perduto per circa 46 milioni di euro¹²⁰ in forma di voucher a favore delle PMI per l'acquisizione, a seguito della sottoscrizione di un apposito contratto di servizio¹²¹, di prestazioni consulenziali, erogate esclusivamente dalle società di *Temporary Export Management*¹²² – d'ora in poi TEM – attraverso la messa a disposizione di uno o più TEM e finalizzate a sostenere i processi di internazionalizzazione dei soggetti beneficiari, attraverso attività di analisi e ricerche di mercato, di individuazione e acquisizione di nuovi clienti, di assistenza legale, organizzativa, contrattuale e fiscale e di trasferimento di competenze specialistiche in materia di internazionalizzazione d'impresa.

La misura permette, dunque, alle PMI di dotarsi per un periodo di tempo determinato¹²³ della consulenza di un esperto del settore, capace di guidarle verso un approccio corretto della vendita all'estero attraverso la definizione delle strategie più adatte.

¹¹⁵ Legge 133/2008: Attraverso finanziamenti agevolati (tassi agevolato pari al 10% del tasso di riferimento della normativa comunitaria) fino ad un massimo di euro 300.000,00 si sosteneva la realizzazione di studi di fattibilità per verificare l'opportunità e le modalità di investimenti commerciali o produttivi in Paesi extra UE e la realizzazione di programmi di assistenza tecnica, destinata alla formazione del personale, collegati ad investimenti italiani in Paesi extra UE.

¹¹⁶ Legge 133/2008: Attraverso finanziamenti agevolati (tassi agevolato pari al 10% del tasso di riferimento della normativa comunitaria) fino ad un massimo di euro 2.500.000,00 si sosteneva la realizzazione di progetti di inserimento in mercati extra UE, attraverso l'apertura di strutture (ufficio - show room – negozio - corner) per la diffusione o il lancio dei prodotti/servizi ovvero il potenziamento di strutture già esistenti.

¹¹⁷ Legge 133/2008: Attraverso finanziamenti agevolati (tassi agevolato pari al 10% del tasso di riferimento della normativa comunitaria) fino ad un massimo di euro 400.000,00 si sosteneva la crescita del livello di solidità patrimoniale delle PMI esportatrici per accrescerne la competitività sui mercati esteri.

¹¹⁸ Voucher per l'internazionalizzazione. Decreto Ministeriale del 15 maggio 2015 e Decreto Ministeriale del 18 settembre 2017. Vedi sotto.

¹¹⁹ Nello specifico, l'analisi verte sulla nuova misura del 2017.

¹²⁰ Il Ministro dello Sviluppo Economico Carlo Calenda ha disposto con decreto un ulteriore finanziamento dei Voucher per l'internazionalizzazione delle PMI pari a 10 milioni di euro.

¹²¹ V. par. 3.2.3

¹²² V. par. 2.2

¹²³ La durata del contratto di servizio va dai 6 ai 12 mesi.

Nell'ambito della dotazione finanziaria complessiva di 46 milioni di euro sono istituite tre differenti riserve finanziarie:

- Una quota pari al 3% delle risorse finanziarie disponibili è destinata alla concessione delle agevolazioni ai soggetti proponenti che, al momento della presentazione della domanda di accesso alle agevolazioni, sono in possesso del rating di legalità¹²⁴;
- Una quota pari al 10% è destinata alla concessione di agevolazioni alle PMI che, al momento della presentazione della domanda di accesso alle agevolazioni, risultino essere start-up innovative¹²⁵ ovvero PMI innovative;
- Una quota pari al 60% è destinata alla concessione dei voucher advanced stage. Inoltre 6 milioni di euro sono destinati esclusivamente alle imprese aventi sede legale nelle regioni di Campania, Calabria, Basilicata, Puglia e Sicilia.

Le modalità operative e i termini per la richiesta e concessione dei Voucher per l'internazionalizzazione sono stati definiti dal Decreto del Ministro dello sviluppo economico del 17 luglio 2017.

¹²⁴ Disciplinato dalla delibera AGCM 14 novembre 2012, n. 24075, il rating di legalità è uno strumento volto alla promozione e all'introduzione di principi di comportamento etico in ambito aziendale, tramite l'assegnazione di un riconoscimento – misurato in “stellette”– indicativo del rispetto della legalità da parte delle imprese che ne abbiano fatto richiesta e, più in generale, del grado di attenzione riposto nella corretta gestione del proprio business.

Possono richiedere l'attribuzione del rating le imprese operative in Italia che abbiano raggiunto un fatturato minimo di due milioni di euro nell'esercizio chiuso l'anno precedente alla richiesta e che siano iscritte al registro delle imprese da almeno due anni.

¹²⁵ Società di capitali, costituita anche in forma cooperativa, che possiede i seguenti requisiti: 1) è costituita e svolge attività d'impresa da non più di quarantotto mesi; 2) ha la sede principale dei propri affari e interessi in Italia; 3) a partire dal secondo anno di attività della start-up innovativa, il totale del valore della produzione annua, così come risultante dall'ultimo bilancio approvato entro sei mesi dalla chiusura dell'esercizio, non è superiore a 5 milioni di euro; 4) non distribuisce, e non ha distribuito, utili; 5) ha, quale oggetto sociale esclusivo o prevalente, lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico; 6) non è stata costituita da una fusione, scissione societaria o a seguito di cessione di azienda o di ramo di azienda; 7) possiede almeno uno dei seguenti ulteriori requisiti:

- Le spese in ricerca e sviluppo sono uguali o superiori al 15% del maggiore valore fra costo e valore totale della produzione della start-up innovativa.
- Impiego come dipendenti o collaboratori a qualsiasi titolo, in percentuale uguale o superiore al terzo della forza lavoro complessiva, di personale in possesso di titolo di dottorato di ricerca, oppure in possesso di laurea e che abbia svolto, da almeno tre anni, attività di ricerca certificata presso istituti di ricerca pubblici o privati, in Italia o all'estero, o, in percentuale uguale o superiore a due terzi della forza lavoro complessiva, di personale in possesso di laurea magistrale.
- Sia titolare o depositaria o licenziataria di almeno una privativa industriale relativa a un'invenzione industriale, biotecnologica, a una topografia di prodotto a semiconduttori o a una nuova varietà vegetale o sia titolare dei diritti relativi ad un programma per elaboratore originario registrato presso il Registro pubblico speciale per i programmi per elaboratore, purché tali privative siano direttamente afferenti all'oggetto sociale e all'attività di impresa.

Decreto legge 18 ottobre 2012, n. 179, art. 25.

Le aziende che rientrano nei canoni richiesti¹²⁶ potranno richiedere il contributo entro termini specifici e, se selezionate, potranno usufruirne per acquistare servizi esclusivamente presso una delle società Temporary Export Management elencate nell'allegato del decreto direttoriale del 20 dicembre 2017¹²⁷.

Nell'ambito del regolamento *de minimis*¹²⁸, sono due le tipologie di agevolazioni messe a disposizione:

- Voucher early stage: l'importo erogato è pari a 10.000 euro a fronte di un contratto di servizio pari almeno a 13.000 al netto di IVA. L'importo è ridotto a 8.000 euro nell'ipotesi in cui i soggetti proponenti siano già beneficiari delle agevolazioni emesse nel precedente bando (Decreto Ministeriale 15 maggio 2015).
- Il contratto di servizio, stipulato con uno dei soggetti iscritto nell'elenco società TEM del Ministero, dovrà avere una durata minima di 6 mesi.
- Voucher advanced stage: l'importo erogato è pari a 15.000 euro a fronte di un contratto di servizio pari almeno a 25.000 al netto di IVA, il quale dovrà avere una durata minima di 12 mesi.

È prevista, per questa tipologia di voucher, la possibilità di ottenere un contributo aggiuntivo pari a ulteriori 15.000 euro a fronte del raggiungimento dei seguenti obiettivi in termini di volumi di vendita all'estero:

1. Incremento almeno del 15% del volume d'affari derivante da operazioni verso Paesi esteri registrato nel corso del 2018, o nel corso del medesimo anno e fino al 31 marzo 2019, rispetto al volume d'affari derivante da operazioni verso Paesi esteri conseguito nel 2017;
2. Incidenza percentuale almeno del 6% del volume d'affari derivante da operazioni verso Paesi esteri sul totale del volume d'affari, nel corso del 2018, ovvero nel corso del medesimo anno e fino al 31 marzo 2019.

3.2. Gli attori

La misura coinvolge diversi soggetti.

Da una parte ci sono, infatti, le PMI che rispettano tutti i requisiti normativamente previsti e le società di TEM.

3.2.1. I soggetti beneficiari

L'intervento è dedicato alle PMI (micro, piccole e medie imprese), costituite in qualsiasi forma societaria, a loro Reti di imprese e alle start-up innovative che alla data di presentazione della domanda siano in possesso dei requisiti previsti dal Decreto Ministeriale del 17 luglio 2017:

- Essere in stato di attività e risultare iscritte al Registro delle imprese;

¹²⁶ V. par. 3.2.1.

¹²⁷ Aggiornato dal Decreto Direttoriale del 8 febbraio 2018.

¹²⁸ Regolamento (UE) n. 1407/2013 della Commissione del 18 dicembre 2013, recante la disciplina per l'applicazione degli artt.107 e 108 del Trattato sul funzionamento dell'Unione Europea agli aiuti «de minimis».

- Essere in possesso di una casella di posta elettronica certificata (PEC) attiva e la sua registrazione nel Registro delle imprese;
- Non essere in stato di scioglimento o liquidazione volontaria e non essere sottoposte a procedure concorsuali, quali fallimento, liquidazione coatta amministrativa, concordato preventivo, amministrazione controllata o straordinaria;
- Risultare in regola con il versamento dei contributi previdenziali;
- Avere conseguito un importo dei ricavi delle vendite e delle prestazioni pari almeno a euro 500.000, con riferimento all'ultimo esercizio contabile chiuso¹²⁹;
- Non aver beneficiato di un importo complessivo di aiuti "de minimis" che, unitamente all'importo delle agevolazioni concesse a valere sul Decreto, determini il superamento del massimale;
- Non rientrare tra le imprese attive nei settori esclusi nel *Regolamento de minimis*¹³⁰;
- Non aver ricevuto, per le spese oggetto delle agevolazioni concesse a valere sul Decreto, altri contributi pubblici che si configurino come aiuti di Stato notificati ai sensi dell'art. 108¹³¹ del Trattato sul funzionamento dell'Unione Europea o comunicati ai sensi dei regolamenti della Commissione che dichiarano alcune categorie di aiuti compatibili con il mercato interno, concessi per le medesime spese, inclusi quelli attribuiti sulla base del *Regolamento de minimis*;

Non essere destinatarie di sanzioni interdittive ai sensi dell'articolo 9, comma 2, del decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231¹³².

3.2.2. Le società di Temporary Export Management

Le società di TEM¹³³, costituite nella forma di società di capitali o di consorzi tra imprese, possono presentare domanda – esclusivamente tramite la procedura telematica – per essere inserite nell'elenco dei soggetti accreditati a fornire i servizi ai processi di internazionalizzazione.

Per poter presentare domanda ed essere inserite nell'elenco delle società di TEM, devono soddisfare i seguenti requisiti:

Essere attive e risultare iscritte al Registro delle imprese;

¹²⁹ Il possesso di tale requisito non è richiesto per le *start-up innovative*.

¹³⁰ Regolamento de minimis art. 1. I settori della produzione primaria di prodotti agricoli, della pesca e dell'acquacoltura sono esclusi dall'applicazione del Regolamento stesso.

¹³¹ Art. 108, comma 3 TFUE: Alla Commissione sono comunicati, in tempo utile perché presenti le sue osservazioni, i progetti diretti a istituire o modificare aiuti.

¹³² Le sanzioni interdittive sono: a) l'interdizione dall'esercizio dell'attività; b) la sospensione o la revoca delle autorizzazioni, licenze o concessioni funzionali alla commissione dell'illecito; c) il divieto di contrattare con la pubblica amministrazione, salvo che per ottenere le prestazioni di un pubblico servizio; d) l'esclusione da agevolazioni, finanziamenti, contributi o sussidi e l'eventuale revoca di quelli già concessi; e) il divieto di pubblicizzare beni o servizi.

¹³³ V. par. 2.3.

- Essere in possesso di una casella di posta elettronica certificata (PEC) attiva e registrata presso il Registro delle imprese;
- Non essere in stato di scioglimento o liquidazione volontaria e non essere sottoposte a procedure concorsuali, quali fallimento, liquidazione coatta amministrativa, concordato preventivo, amministrazione controllata o straordinaria;
- Risultare in regola con il versamento dei contributi previdenziali;
- Aver svolto con esito positivo e attraverso la messa a disposizione di TEM, a partire dal 1° gennaio 2015 e fino alla data di presentazione della domanda di iscrizione all'elenco delle società di Temporary Export Management, almeno 8 progetti di supporto a processi di internazionalizzazione d'impresa; il possesso di tale requisito non è richiesto per le società di servizi delle associazioni imprenditoriali rappresentative.

Ai fini dell'iscrizione e della permanenza nella lista di TEM, i richiedenti devono, inoltre, essere sottoposti alla verifica dell'insussistenza dei motivi di esclusione riportati nel D.lgs. 50/2016, art. 80¹³⁴.

Il Ministero, a seguito delle verifiche effettuate dal Soggetto attuatore¹³⁵ in merito ai suddetti requisiti, ha pubblicato il 20 dicembre 2017¹³⁶ – dopo i 50 giorni dal termine finale di presentazione di domanda previsti dal decreto – sul proprio sito internet l'elenco delle società di TEM.

¹³⁴ a) delitti, consumati o tentati, di cui agli artt. 416, 416-bis del codice penale oppure delitti commessi avvalendosi delle condizioni previste dal predetto art. 416-bis al fine di agevolare l'attività delle associazioni previste dallo stesso articolo, nonché per i delitti, consumati o tentati, previsti dall'art.74 del D.P.R. 9 309/1990, dall'art. 291-quater del D.P.R. 43/1973 e dall'art. 260 del D.Lgs.152/1956, in quanto riconducibili alla partecipazione a un'organizzazione criminale, quale definita all'art. 2 della decisione quadro 2008/841/GAI del Consiglio;

b) delitti, consumati o tentati, di cui agli artt. 317, 318, 319, 319-ter, 319-quater, 320, 321, 322, 322-bis, 346-bis, 353, 353-bis, 354, 355 e 356 del codice penale nonché all'art. 2635 del codice civile;

b-bis) false comunicazioni sociali di cui agli artt. 2621 e 2622 del codice civile;

c) frode ai sensi dell'art.1 della convenzione relativa alla tutela degli interessi finanziari delle Comunità europee;

d) delitti, consumati o tentati, commessi con finalità di terrorismo, anche internazionale, e di eversione dell'ordine costituzionale reati terroristici o reati connessi alle attività terroristiche;

e) delitti di cui agli artt. 648-bis, 648-ter e 648-ter.1 del codice penale, riciclaggio di proventi di attività criminose o finanziamento del terrorismo, quali definiti all'articolo 1 del decreto legislativo 22 giugno 2007, n. 109 e successive modificazioni;

f) sfruttamento del lavoro minorile e altre forme di tratta di esseri umani definite con il decreto legislativo 4 marzo 2014, n. 24;

g) ogni altro delitto da cui derivi, quale pena accessoria, l'incapacità di contrattare con la pubblica amministrazione.

¹³⁵ Agenzia nazionale per l'attrazione degli investimenti e lo sviluppo d'impresa S.p.a. – Invitalia.

¹³⁶ Aggiornato ed implementato dal Decreto Direttoriale del 8 febbraio 2018.

Distribuzione delle TEM per regione

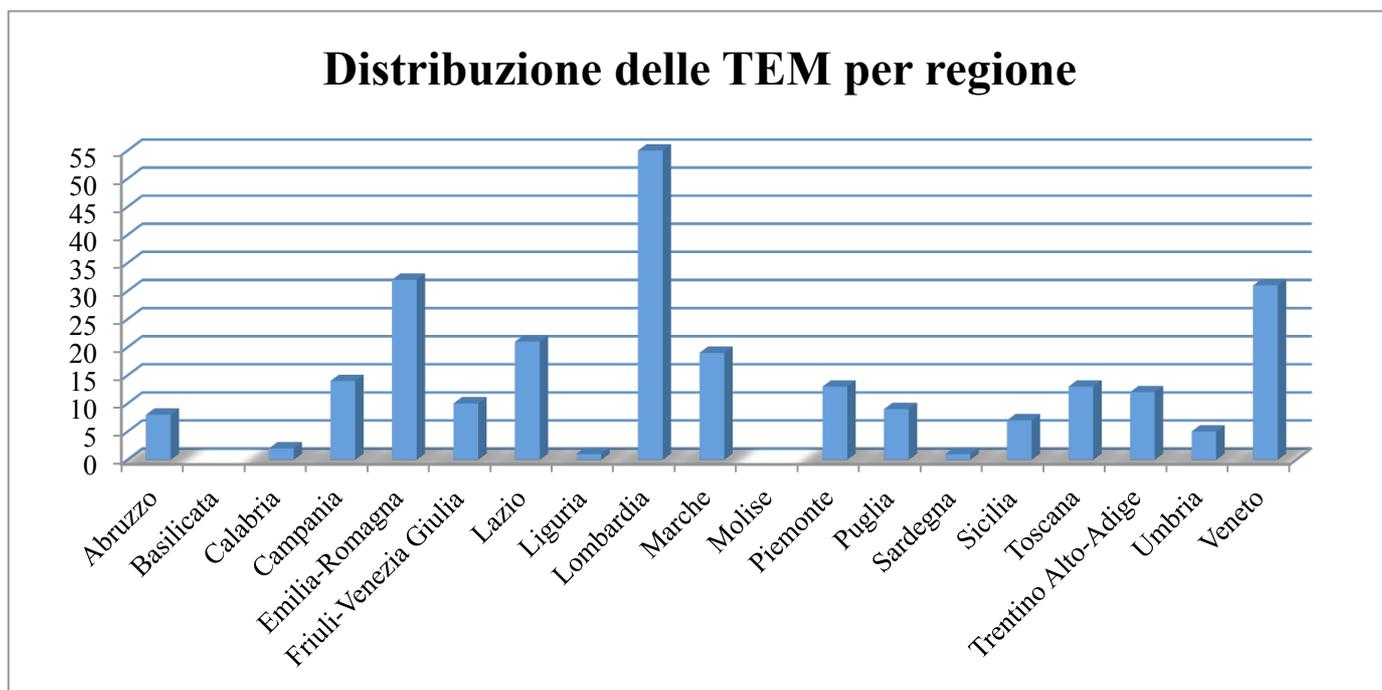


Figura 21 – Distribuzione dei Temporary Export Manager per regione, Numero, 2017

Fonte: Allegato 1, Decreto Direttoriale 8 febbraio 2018 del Ministero dello Sviluppo Economico

L'elenco delle società di Temporary Export Management riporta l'assegnazione delle medesime a classi di risultato, determinate sulla base del rapporto tra il numero di voucher correttamente rendicontati e il numero dei contratti di servizio sottoscritti.

3.2.3. PMI e TEM: il contratto di servizio

Con il contratto di servizio un soggetto, il committente – l'impresa beneficiaria del voucher –, incarica un altro, il fornitore – la società Temporary Export Manager –, della fornitura di un servizio.

Il servizio può essere di qualsiasi genere, sia manuale che intellettuale, purché si tratti di una prestazione che si protrae nel tempo in modo continuativo e/o periodico.

Il contratto di servizio deve essere trasmesso in copia, attraverso la procedura informatica e deve espressamente riportare, pena la cancellazione del beneficiario dall'elenco, i seguenti elementi:

- a) L'oggetto: la descrizione delle attività di competenza della società di TEM, che devono necessariamente ricadere in uno o più dei seguenti ambiti:
 - Analisi e ricerche di mercato: attività di analisi e valutazione delle potenzialità commerciali dell'impresa cliente, da effettuarsi con specifico riferimento ad una o più linee di prodotto/servizio e volta ad accertare la fattibilità tecnico/economica del posizionamento commerciale su uno o più mercati esteri espressamente identificati;
 - Affiancamento consulenziale nell'individuazione di potenziali partner industriali e/o commerciali e nella identificazione/acquisizione di nuovi clienti: attività finalizzata all'individuazione/acquisizione di nuovi clienti/target di mercato estero e/o di potenziali partner

stranieri, industriali e commerciali, nonché alla definizione/sottoscrizione di accordi di collaborazione e/o di costituzione di joint venture in grado di facilitare l'ingresso/il consolidamento commerciale sui mercati esteri ovvero l'internazionalizzazione della rete di fornitori/partner produttivi dell'impresa cliente;

- Assistenza legale, organizzativa, contrattuale e fiscale: attività finalizzata alla valutazione e configurazione di un assetto societario ed organizzativo dell'impresa cliente funzionale alla proporzione di reti/canali distributivi e commerciali in Paesi esteri, anche con riferimento alla definizione delle regole di governance relative a partnership e/o joint venture da attivare con operatori economici esteri, nonché alla valutazione dell'impatto fiscale correlato alle differenze di inquadramento tra la normativa nazionale e quella di riferimento;
- Sviluppo competenze: attività di affiancamento del personale dipendente dell'impresa cliente, finalizzata al trasferimento di competenze specialistiche in materia di internazionalizzazione d'impresa.

- b) La tipologia di agevolazione: *voucher early stage* o *voucher advanced stage*;
- c) Il responsabile dell'erogazione del servizio: indicazione nominativa del/dei TEM incaricato/i dell'esecuzione della prestazione formativo-consulenziale, con indicazione del numero di giornate uomo di relativo impegno;
- d) La durata: arco temporale di svolgimento della prestazione di servizi da parte della società di TEM, che non può essere inferiore a sei mesi, per il *voucher early stage*, e a dodici mesi per il *voucher advanced stage*;
- e) La conclusione del contratto di servizio: il termine ultimo della prestazione dei servizi erogati dalla società di TEM non può essere successivo, per entrambe le tipologie di *voucher*, al 31 marzo 2019;
- f) Il corrispettivo e la modalità di pagamento: il valore del compenso pattuito non può essere inferiore, al netto dell'IVA, all'importo minimo previsto dal decreto¹³⁷ per la specifica tipologia di *voucher* assegnato al beneficiario sottoscrittore il contratto di servizio; inoltre le modalità di pagamento devono essere conformi con quanto stabilito dal decreto¹³⁸.

Unitamente al contratto di servizio, i beneficiari sono tenuti a trasmettere un prospetto inerente la dimensione d'impresa e una dichiarazione sostitutiva di atto notorio attestante l'insussistenza di motivi determinanti conflitto di interesse tra il TEM e il beneficiario.

¹³⁷ Euro 13.000 per il Voucher early stage ed euro 25.000,00 per il Voucher advanced stage.

¹³⁸ Art. 11, comma 2 Decreto Direttoriale 18 settembre 2017: tutti i pagamenti dei titoli di spesa oggetto di richiesta di erogazione devono essere effettuati attraverso un conto corrente intestato al beneficiario ed esclusivamente per mezzo di bonifici bancari ovvero SEPA Credit Transfer con indicazione della causale: "Voucher Internazionalizzazione Decreto MISE 17/07/2017-II° Bando".

Inoltre, i beneficiari non tenuti al deposito del bilancio di esercizio presso il Registro delle imprese devono trasmettere altresì una dichiarazione dei redditi attestante il conseguimento di un importo dei ricavi delle vendite e delle prestazioni pari almeno a euro 500.000.

3.3. Spese ammissibili

Le spese ammissibili ai fini delle agevolazioni devono necessariamente essere relative ai servizi di affiancamento all'internazionalizzazione erogati, per effetto della sottoscrizione del contratto di servizio, una delle società di TEM iscritte nell'elenco.

Sono, invece, da considerate inammissibili alle agevolazioni le spese derivanti da contratti di servizio tra un beneficiario e una società di TEM, le quali siano entrambe partecipate, per almeno il 25%, da un medesimo altro soggetto.

Ai fini dell'ammissibilità alle agevolazioni, le spese sostenute devono essere strettamente inerenti all'oggetto del contratto di servizio, riferirsi a titoli di spesa conformi a quanto previsto dal decreto e non essere agevolate con altri contributi pubblici che si configurino come aiuti di Stato.

3.4. Presentazione domanda ed erogazione Voucher

Il Decreto Direttoriale del 18 settembre 2017 stabilisce che la domanda di accesso alle agevolazioni deve essere presentata, tramite la procedura informatica¹³⁹, a partire dal 28 novembre 2017 ed entro il 1 dicembre 2017 – termini successivamente modificati rispettivamente nel 4 dicembre 2017 e nel 6 dicembre 2017 dal Decreto Direttoriale del 28 novembre 2017– con la possibilità di compilare la domanda già dal 21 novembre 2017.

È possibile presentare una sola domanda per impresa e nell'ipotesi in cui, in aggiunta al voucher advanced stage, il proponente intenda fruire anche del contributo aggiuntivo previsto¹⁴⁰, deve espressamente richiederlo nel modulo.

Il Ministero, poi, sulla base dell'ordine cronologico di ricezione delle domande, nei limiti delle risorse disponibili e tenuto conto della corretta attribuzione delle riserve nonché dell'ammissibilità al voucher delle domande, ha proceduto all'assegnazione dei voucher mediante la pubblicazione, con Decreto Direttoriale del 29 dicembre 2017¹⁴¹, dell'elenco beneficiari, in cui sono identificati anche i soggetti proponenti la cui domanda è stata rigettata o decaduta per insufficienza delle risorse finanziarie disponibili.

Ai fini dell'erogazione del contributo, l'impresa beneficiaria dell'agevolazione deve presentare, tramite procedura informatica ed entro 60 giorni dal termine di conclusione del contratto di servizio – ovvero non oltre il 31 maggio 2019 – la seguente documentazione:

¹³⁹ Decreto Direttoriale 18 settembre 2017.

¹⁴⁰ V. par. 3.1

¹⁴¹ Aggiornato tramite Decreto Direttoriale del 9 maggio 2018.

- Documentazione di spesa (fattura/e d'acquisto): i titoli di spesa devono essere interamente quietanzati e riportare, anche mediante l'utilizzo di apposito timbro, la dicitura: « Spesa di euro...dichiarata per l'erogazione del voucher *early stage/ advanced stage* di cui al Decreto MISE 17 luglio 2017- II° Bando »;
- Estratto del conto corrente del beneficiario relativo al periodo in cui sono state sostenute le spese oggetto della richiesta;
- Liberatoria sottoscritta della società di TEM.

I beneficiari del voucher advanced stage a cui è stato assegnato il contributo aggiuntivo, ai fini dell'erogazione dello stesso, devono trasmettere la “Relazione su attività e risultati del percorso di internazionalizzazione”, recante la descrizione delle attività svolte, anche con il concorso della società di TEM, i risultati ottenuti, eventualmente corredati da documentazione e materiali inerenti le attività progettuali precedentemente definite e gli esiti delle stesse, nonché l'attestazione di conseguimento dell'obiettivo di crescita dei volumi di vendita sulla base delle seguenti condizioni:

- L'incremento del volume d'affari derivante da operazioni verso Paesi esteri registrato nel corso del 2018, ovvero nel corso del medesimo anno e fino al 31 marzo 2019, rispetto al volume d'affari derivante da operazioni verso Paesi esteri conseguito nel 2017, deve essere almeno pari al 15%;
- L'incidenza percentuale del volume d'affari derivante da operazioni verso Paesi esteri sul totale del volume d'affari, nel medesimo periodo precedentemente menzionato, deve essere almeno pari al 6%.

A seguito del ricevimento della richiesta di erogazione, si procede a:

- Accertare la regolarità e la completezza della documentazione presentata, nonché l'ammissibilità alle agevolazioni della spesa esposta;
- Verificare la vigenza e la regolarità contributiva del beneficiario tramite l'acquisizione d'ufficio del documento unico di regolarità contributiva (DURC);
- Entro 60 giorni dal ricevimento della richiesta di erogazione e fatti salvi i maggiori termini dovuti alla necessità di acquistare chiarimenti e/o integrazioni documentali, vengono effettuate le verifiche; in caso di esito positivo delle stesse, viene erogata l'agevolazione al beneficiario.

3.5. Revoca del Voucher

Il Decreto Direttoriale del 18 settembre 2017 prevede, altresì, le fattispecie che configurano la revoca dell'agevolazione.

Il Voucher può, difatti, essere revocato se si presenta uno dei seguenti casi:

- Accertamento dell'insussistenza dei requisiti di ammissibilità previsti¹⁴²;

¹⁴² V. par. 3.2.1.

- Verifica, laddove il beneficiario sia un'impresa capofila¹⁴³ ovvero una rete soggetto¹⁴⁴, dell'insussistenza dei requisiti dimensionali e dei requisiti di ammissibilità previsti per le singole imprese costituenti la rete contratto ovvero la rete soggetto;
- Fallimento del beneficiario, ovvero apertura nei confronti del medesimo di una procedura concorsuale;
- Stipula del contratto di servizio con modalità e termini difformi rispetto a quanto previsto nel decreto;
- Erogazione di servizi consulenziali non riconducibili alle finalità dell'intervento e ai contenuti del contratto;
- Mancata rendicontazione delle spese entro i termini previsti;
- Mancato raggiungimento degli obiettivi di crescita dei volumi di vendita all'estero; in questo caso la revoca parziale interviene esclusivamente con riferimento al contributo aggiuntivo.

3.6. I voucher per l'internazionalizzazione del 2017

Prima di esporre nel successivo capitolo¹⁴⁵ i risultati ottenuti attraverso l'indagine empirica diretta ed esporre le relative considerazioni, è opportuno offrire un quadro generale della distribuzione geografica delle aziende beneficiarie dei voucher oggetto dell'indagine e della diversa erogazione dei finanziamenti, sulla base del voucher richiesto.

Sarà così più facile interpretare alcuni meccanismi e alcune scelte che non possono essere indipendenti dal contesto in cui esse avvengono.

Sono state 91.509 le PMI italiane a partecipare al bando del 2017.

I picchi maggiori di richieste si sono avuti in Campania, Lombardia e Veneto, in cui hanno fatto richiesta rispettivamente 10.194, 12.710 e 8.423 imprese (Figura 22).

¹⁴³ Impresa c.d. mandataria, cui le aziende facenti parte di una rete di imprese conferiscono un mandato collettivo speciale con rappresentanza.

¹⁴⁴ Rete di impresa che, attraverso l'iscrizione del contratto di rete nella sezione ordinaria del Registro delle Imprese nella cui circoscrizione è stabilita la sede, acquista soggettività giuridica e un fondo patrimoniale comune. Conseguentemente la rete diventa un nuovo soggetto di diritto, che assume rilevanza anche fiscale, essendo un soggetto distinto dalle singole imprese partecipanti.

¹⁴⁵ V. cap. 4.

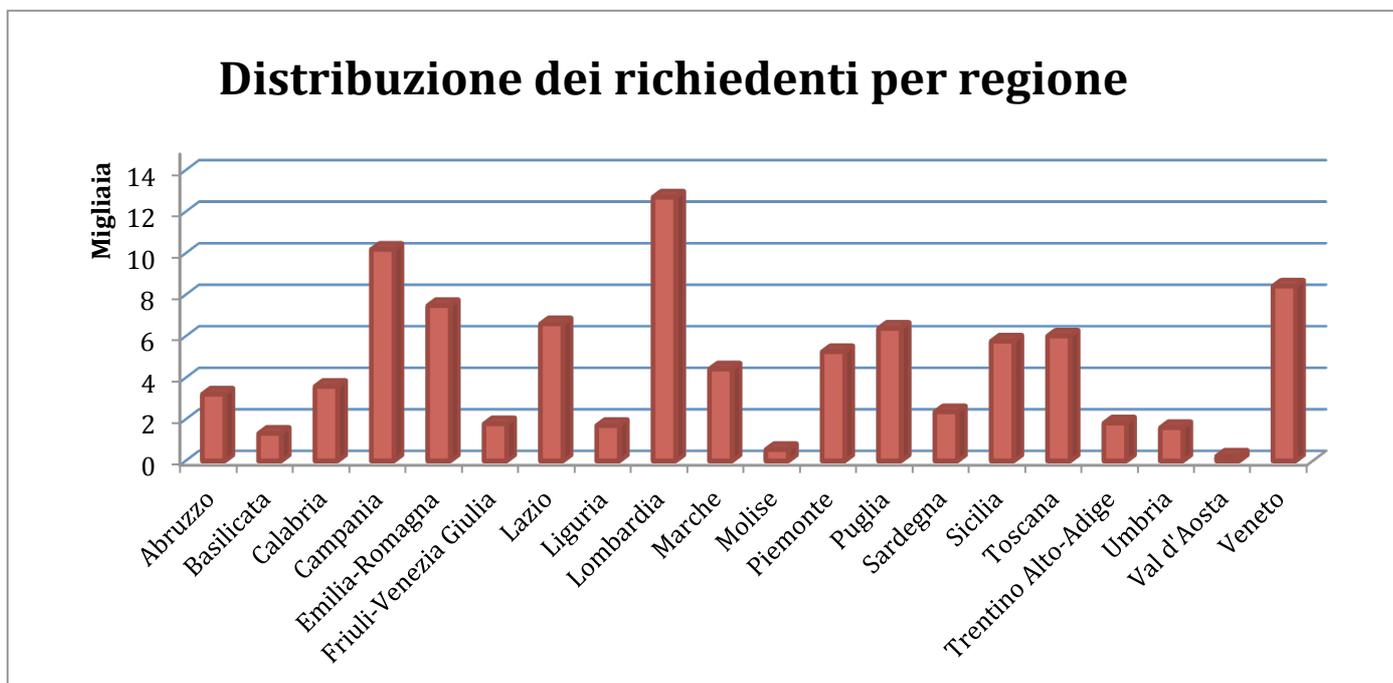


Figura 22 – Distribuzione dei richiedenti per regioni, Numero, 2017

Fonte: Elaborazione personale su dati MISE.

Di queste 90.000 imprese, solo approssimativamente il 6%¹⁴⁶ erano state selezionate come beneficiari, e le richieste di ben 3.560 partecipanti erano state dichiarate decadute per insufficienza di risorse finanziarie.

Proprio al fine di porre – limitatamente – rimedio a questa situazione, il Ministero dello Sviluppo Economico ha disposto con decreto un ulteriore finanziamento dei Voucher per l'internazionalizzazione delle PMI pari a 10 milioni di euro.

Questo incremento di fondi ha permesso a 606¹⁴⁷ imprese tra quelle decadute per insufficienza di fondi sono state inserite tra i beneficiari; al contempo 189 imprese beneficiarie sono decadute o hanno rinunciato al voucher.

Attualmente sono 2.375¹⁴⁸, distribuite su tutto il territorio nazionale, le imprese beneficiarie dei voucher che facilitano l'ingresso e la crescita delle imprese italiane sui mercati internazionali.

Queste le regioni dove la risposta è stata più significativa (Figura 23):

¹⁴⁶ 1958.

¹⁴⁷ Tra queste 606 imprese, 8 sono attualmente sottoposte a verifiche per accertare che rispettino il plafond "de minimis"; in caso di esito positivo si procederà con l'assegnazione del Voucher; in caso contrario le imprese saranno dichiarate decadute.

¹⁴⁸ Le imprese beneficiarie dell'agevolazione del 2015 ammontavano a quasi la metà, 1790.

Distribuzione dei beneficiari di voucher per regione

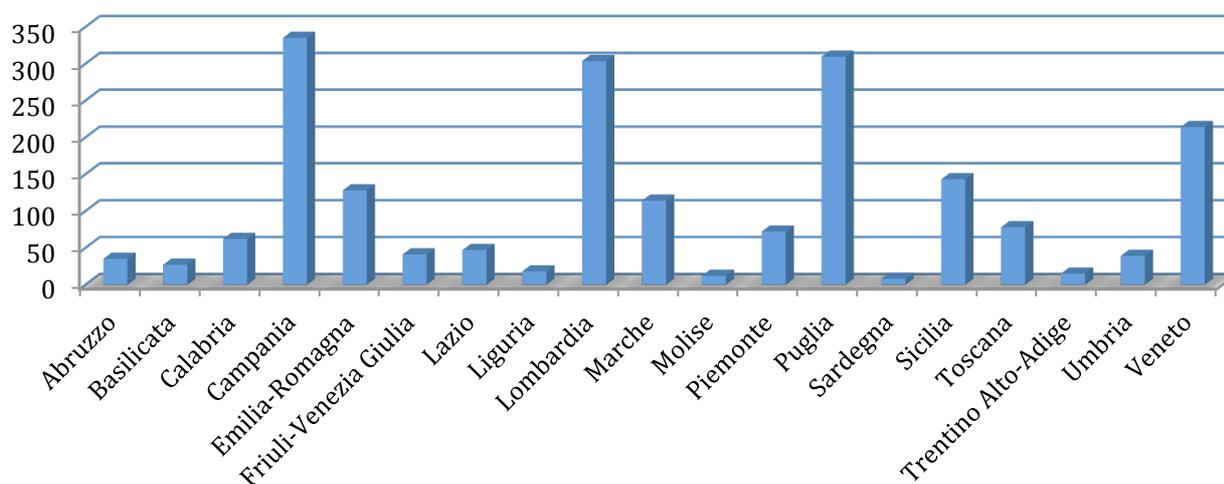


Figura 23 – Distribuzione dei beneficiari dei voucher per l'internazionalizzazione, Numero, 2017

Fonte: Elaborazione personale su elenco del Ministero dello Sviluppo Economico

La risposta maggiore si è avuta in Campania, Lombardia e Puglia, rispettivamente con 335, 303 e 309 imprese beneficiarie.

È d'obbligo confrontare tali risultati con il numero dei partecipanti per regione.

Difatti, sebbene la domanda delle PMI sia stata elevatissima, a causa delle limitate risorse finanziarie, solo una minima percentuale ha effettivamente potuto beneficiare dell'agevolazione (Figura 24).

Delle più di 10.000 imprese partecipanti campane, solo il 3,2% ha effettivamente beneficiato dell'assegnazione del voucher, in Lombardia, solo il 2,3%, mentre in Puglia il 4,8%, il risultato più alto rispetto a tutte le altre regioni italiane.

Il rapporto più basso tra assegnatari e richiedenti è registrato in Val d'Aosta – nessuna impresa beneficiaria delle 235 richiedenti – e in Sardegna con uno 0,3%.

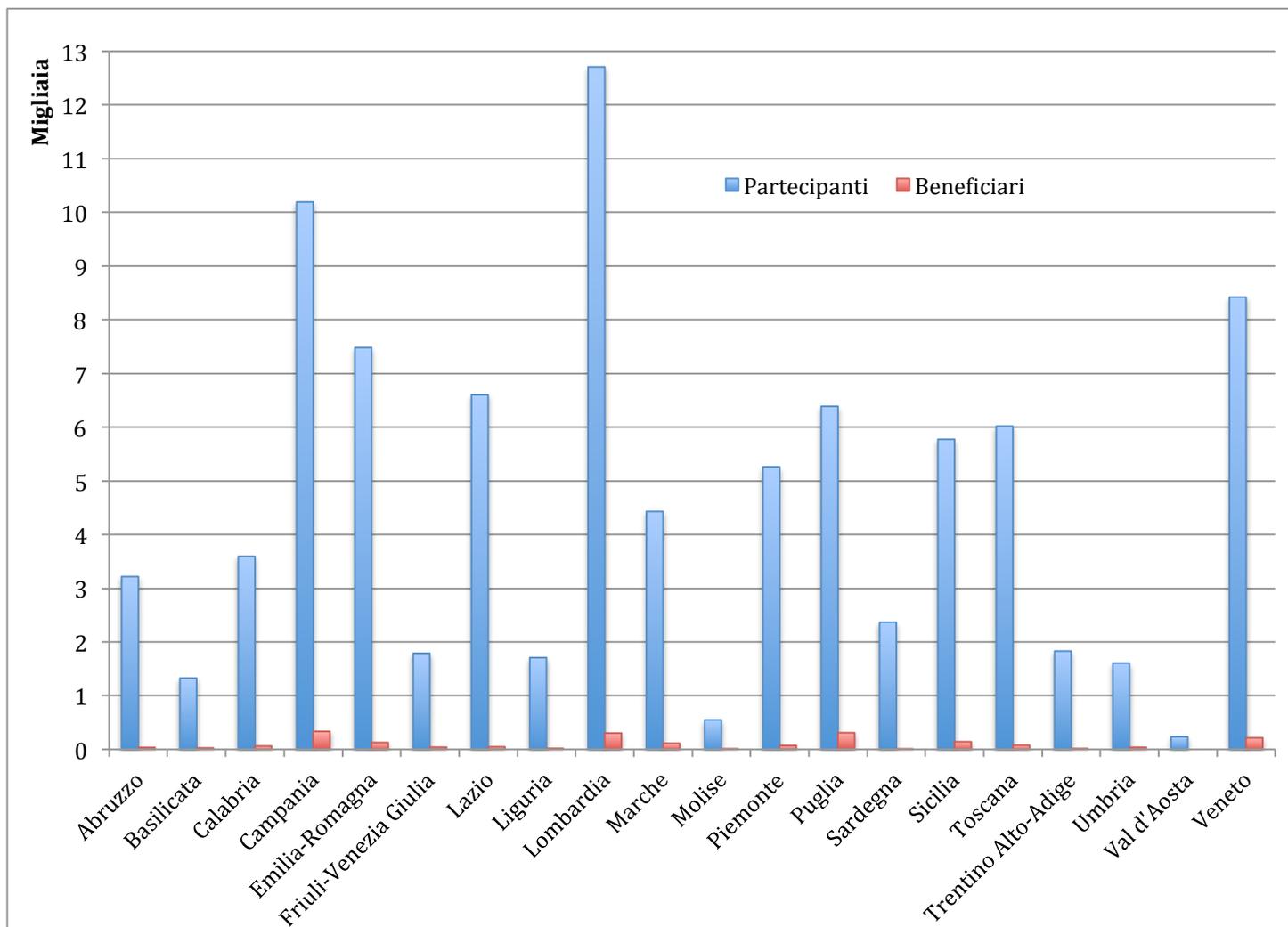


Figura 24 – Confronto tra i richiedenti e i beneficiari, Numero, 2017

Fonte: Elaborazione personale su elenchi Ministero dello Sviluppo Economico

Dai dati (Figura 25) risulta che la richiesta delle imprese si è indirizzata su entrambe le tipologie di voucher – early stage e advanced stage – con una maggiore prevalenza per i primi che hanno riguardato il 57% dei casi.



Figura 25 – Distribuzione delle richieste per tipologia di voucher, Numero, 2017

Fonte: Elaborazione personale su elenchi Ministero Sviluppo Economico

4. Un'indagine diretta per la valutazione dell'efficacia dei Voucher

L'indagine su cui verterà questo capitolo si pone come obiettivo quello di indagare l'utilità dei voucher per l'internazionalizzazione e l'utilizzo che ne è stato fatto dalle aziende beneficiarie.

Un'istantanea della situazione delle micro, piccole e medie imprese italiane che mostra la presenza di due diversi approcci al processo di internazionalizzare: da un lato vi sono le imprese che già da molti anni lavorano in mercati esteri e, dall'altra parte, imprese che, proprio attraverso la fruizione della misura offerta dal MISE, si affacciano per la prima volta sui mercati globali.

Attraverso la somministrazione del questionario che si trova in appendice, si è cercato di disegnare un quadro generale riguardante il grado di soddisfazione di entrambi questi segmenti di PMI derivante dall'utilizzo dell'agevolazione statale.

In particolare, l'attenzione è stata posta sugli obiettivi che attraverso la collaborazione tra imprese beneficiarie e società di TEM sono stati raggiunti, nonché sui miglioramenti a livello di asset aziendale che sono stati apportati grazie all'operato del Temporary Export Manager.

L'indagine si prefigge come obiettivi:

- La misurazione dell'efficacia del servizio erogato, attraverso la valutazione dei diversi servizi offerti;
- La rilevazione di eventuali modifiche e miglioramenti nell'erogazione del servizio.

Risulta chiaro che l'attenzione della ricerca è focalizzata sui beneficiari del servizio, quindi prima di procedere nell'analisi, è opportuno definire il campione di riferimento.

Il questionario è stato somministrato, a mezzo di mail, tra il 7 aprile e il 7 giugno 2018, a 934 imprese beneficiarie.

Il questionario, che si trova in appendice, è stato diviso in tre parti principali, ognuna delle quali corrisponde a una macroarea di rilevazione.

La prima parte è dedicata alla raccolta delle informazioni generali che identificano ciascuna impresa.

Difatti, l'età dell'impresa, il numero di dipendenti e degli addetti, l'ubicazione, il fatturato e, per le imprese che hanno acconsentito a indicarla, la ragione sociale sono variabili che emergono da questa prima sezione del questionario.

Oltre alle caratteristiche proprie dell'asset aziendale, in questa prima parte si scopre anche in quali attività economiche è impegnata l'impresa.

La seconda e la terza parte dell'intervista sono maggiormente focalizzate sul tema dei voucher.

Si raccolgono qui le informazioni relative alla presenza all'estero o meno dell'impresa, alle aspettative circa la collaborazione con i TEM e a quanto incida l'attività internazionale sul rendimento totale dell'impresa.

Queste parti si compongono anche di domande d'opinione, nelle quali all'intervistato viene chiesto di dare un giudizio soggettivo rispettivamente alla soddisfazione nei confronti di alcuni aspetti relativi alla fruizione del servizio.

Il questionario è composto da domande chiuse¹⁴⁹ e semi-chiuse¹⁵⁰. È, inoltre, presente un'unica domanda aperta, in cui l'intervistato è chiamato a dare una propria opinione liberamente e con parole proprie. È stato scelto di utilizzare principalmente domande chiuse o semi-chiuse poiché comportano molteplici vantaggi.

In primo luogo, sono maggiormente semplici da analizzare e codificare, comportando così un risparmio di tempo, e permettono di ottenere risposte più mirate e complete; inoltre, le risposte standardizzate permettono un immediato confronto delle risposte dei vari soggetti.

Per misurare il livello di soddisfazione delle aziende circa la qualità percepita del servizio utilizzato, è stato richiesto loro di assegnare, attraverso una scala di valutazione, un punteggio compreso tra 0 e 10 in base al livello di soddisfazione, dove al valore 0 viene associata la totale insoddisfazione dell'utente e al valore 10 viene invece associata la totale soddisfazione relativa a quel particolare servizio che è chiamato a valutare. L'analisi congiunta della seconda e terza sezione mi ha permesso di effettuare una valutazione incrociata relativa alla soddisfazione delle imprese campione.

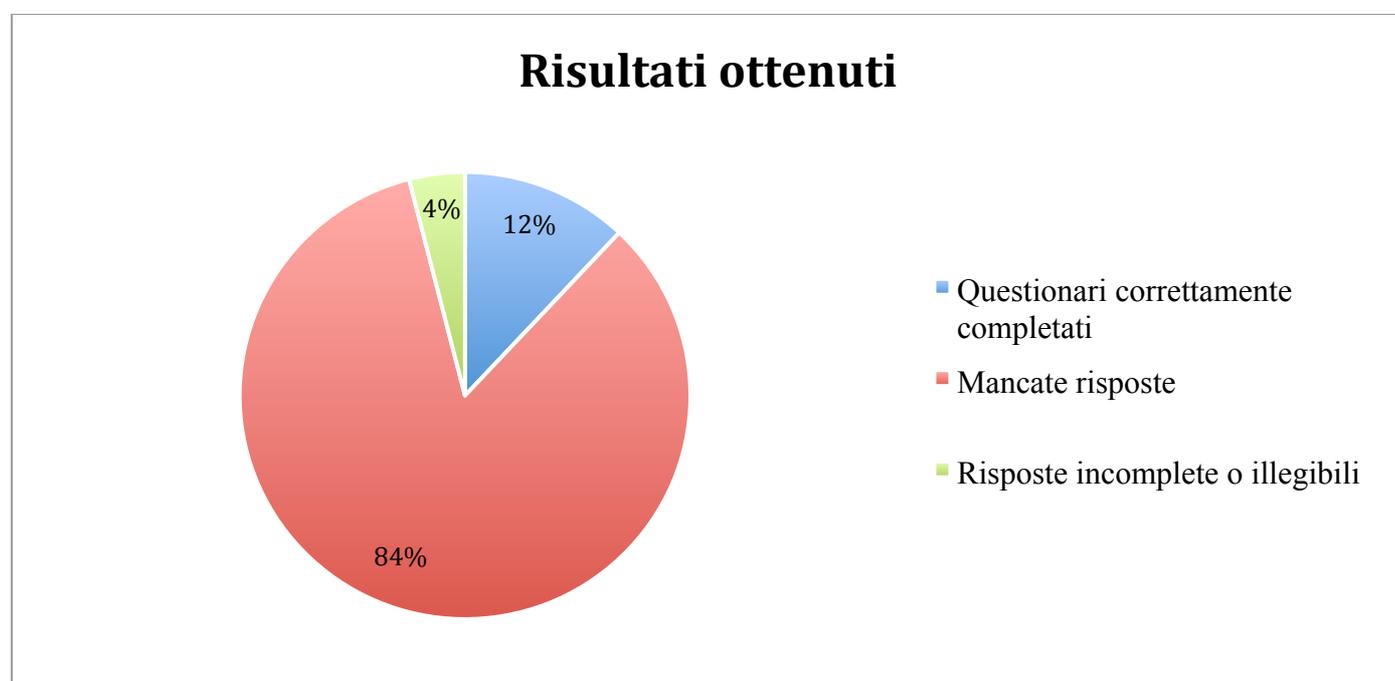


Figura 26 – Campione di riferimento, numero, 2018

Delle 521 imprese contattate tramite email, solo il 16% ha completato il questionario, il restante 84% non ha fornito alcuna risposta (Figura 26).

Dei questionari completati, solo il 12% è stato interamente e correttamente completato.

Di seguito sono riportati i dati contenenti le informazioni generali sulle imprese intervistate: anno di costituzione (Figura 27); tipo di attività economica svolta (Figura 28) e ubicazione (Figura 29).

¹⁴⁹ All'intervistato è chiesto di scegliere la risposta tra le possibili indicate nel quesito stesso, scegliendo quella che più si avvicina alla propria posizione.

¹⁵⁰ All'intervistato è chiesto di scegliere la risposta all'interno di un elenco di risposte con una modalità residuale che accoglie le risposte spontanee.

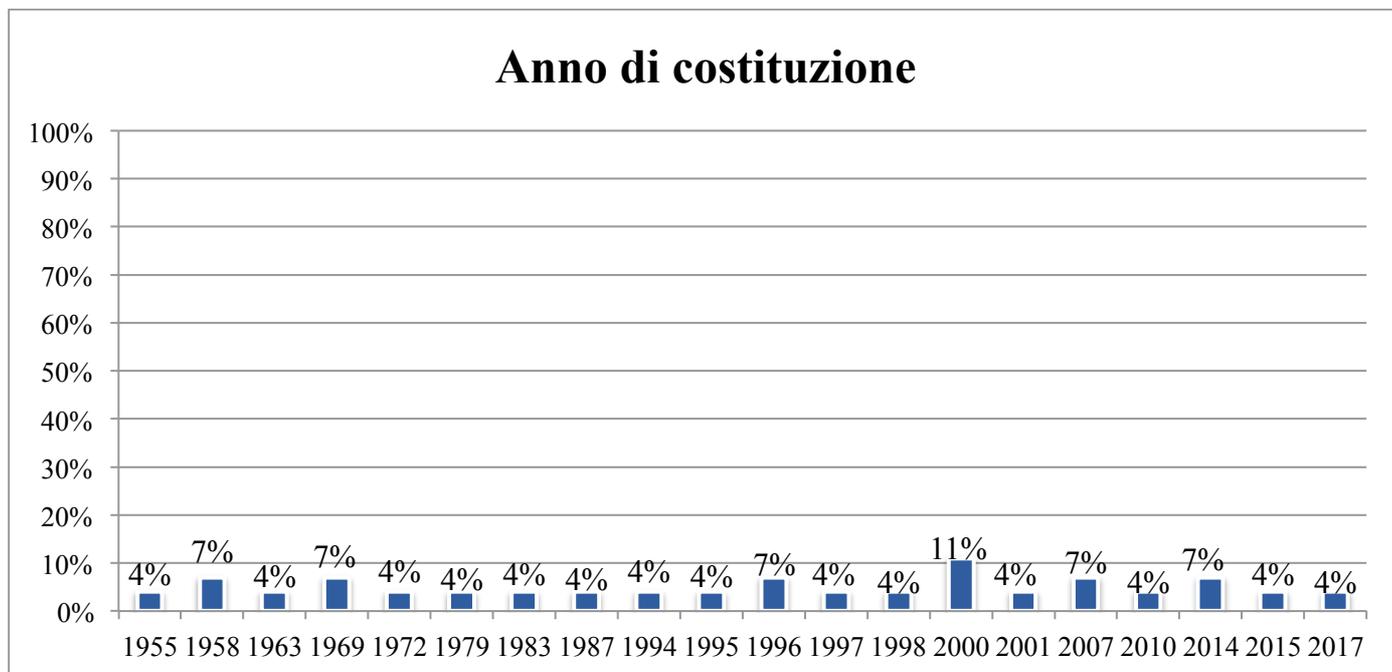


Figura 27 – Anno di costituzione delle imprese campione, Numero, 2018

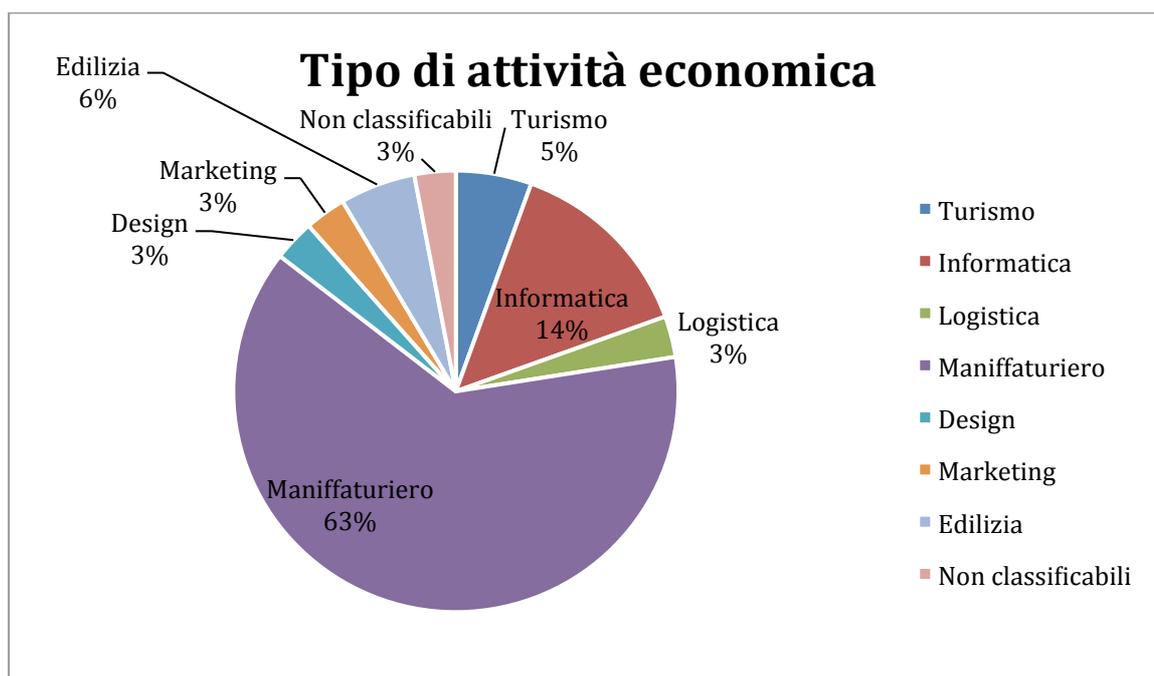


Figura 28 – Tipo di attività economica delle imprese campione, Numero, 2018

La maggior parte delle imprese oggetto dell'indagine svolge attività nel settore manifatturiero, nello specifico nella progettazione di macchinari.

Ubicazione dell'azienda

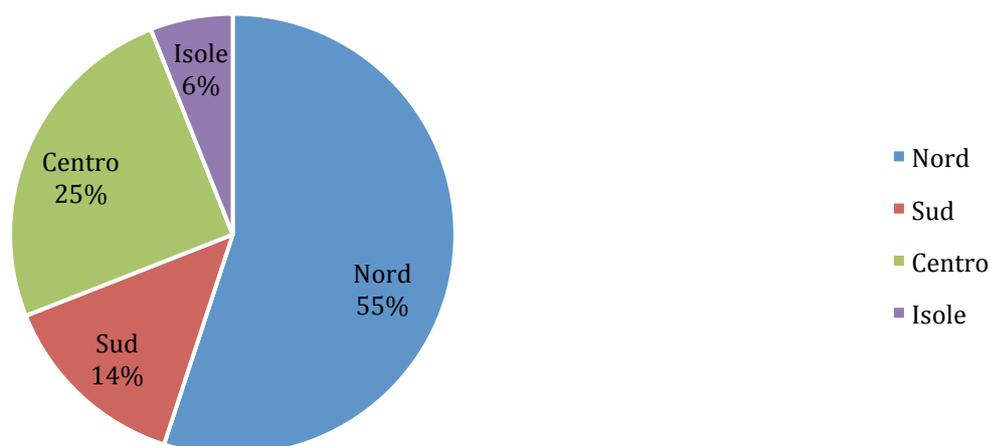


Figura 29 – Ubicazione delle aziende campione, Numero, 2018

Dalle riposte fornite risulta che le imprese intervistate sono per la maggior parte localizzate nel Nord, soprattutto in Lombardia e in Veneto, e nel Sud della penisola, principalmente in Campania e in Puglia¹⁵¹. Le 63 aziende intervistate sono rappresentative di un universo ampio e mediamente variegato, la maggior parte rientra nella categorie di piccole imprese, il 20% sono, invece, microimprese. Solo il 3% delle imprese campione è composto da startup (Figura 30).

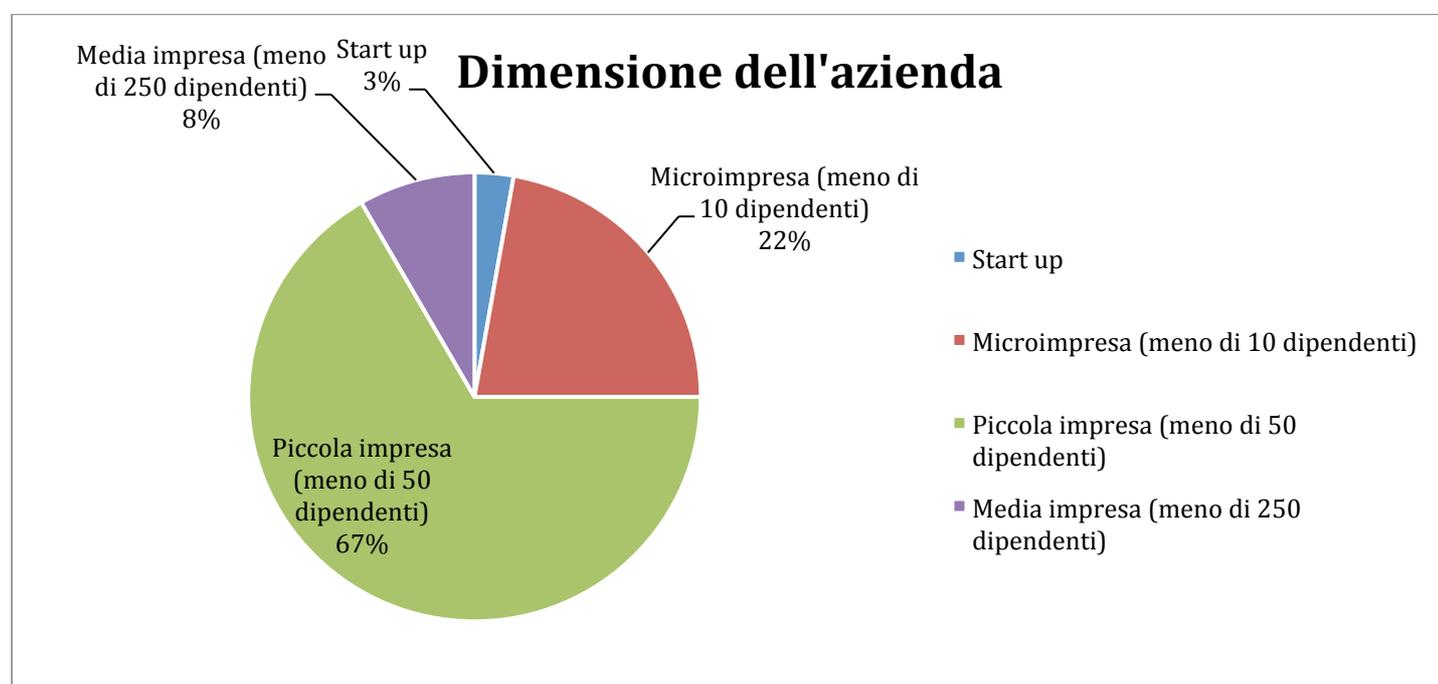


Figura 30 – Dimensione delle aziende campione, Numero, 2018

¹⁵¹ Cfr. Figura 23 – Distribuzione dei beneficiari dei Voucher per l'internazionalizzazione.

Essendo principalmente piccole e micro imprese, la maggior parte del fatturato conseguito nel 2017 non supera i 5 milioni di euro; difatti il 46% delle imprese ha registrato un ricavo inferiore ai 2 milioni di euro, mentre il 29% ha registrato delle entrate comprese tra i 2 ed i 5 milioni di euro (Figura 31).

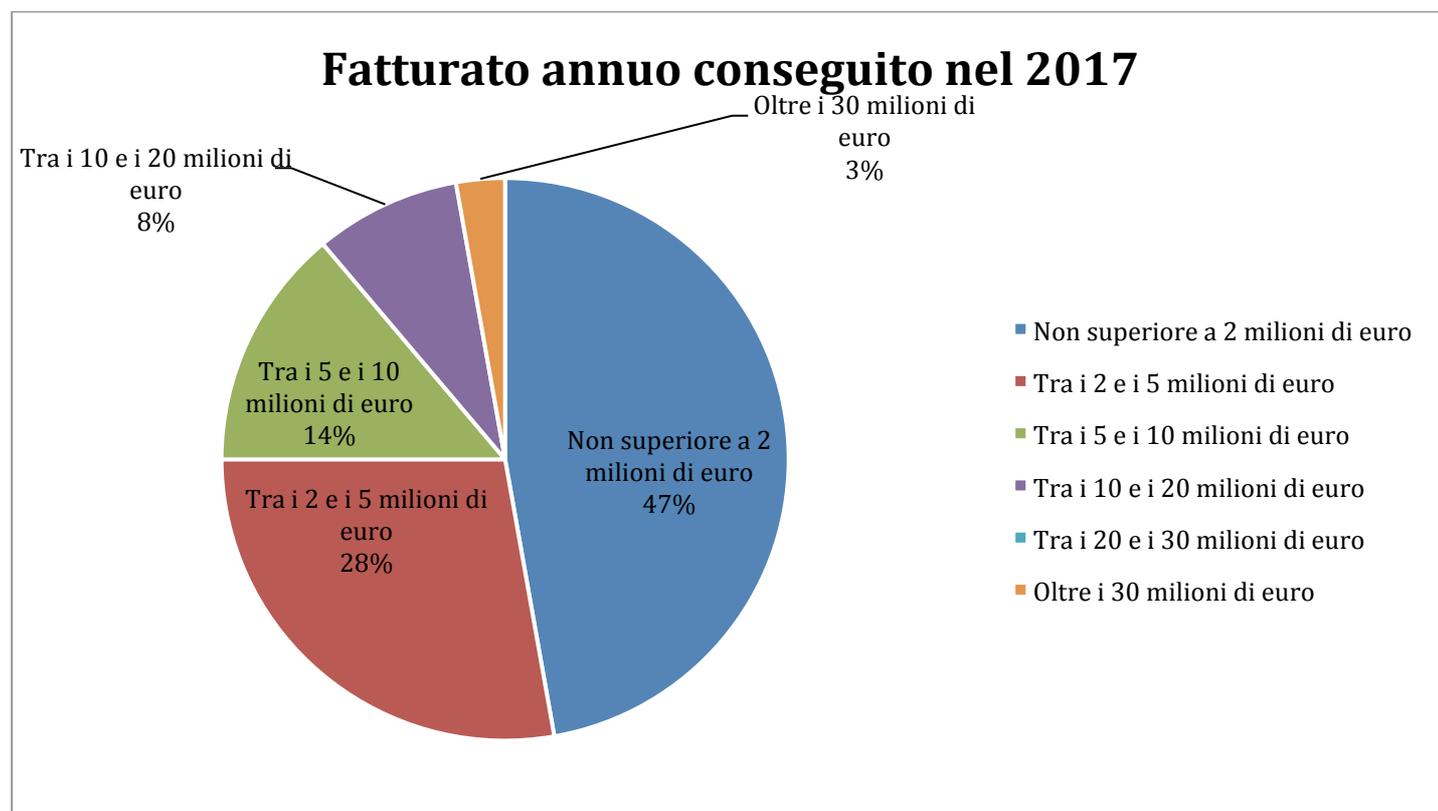


Figura 31 – Fatturato annuo relativo al 2017 delle aziende campione, Numero, 2018

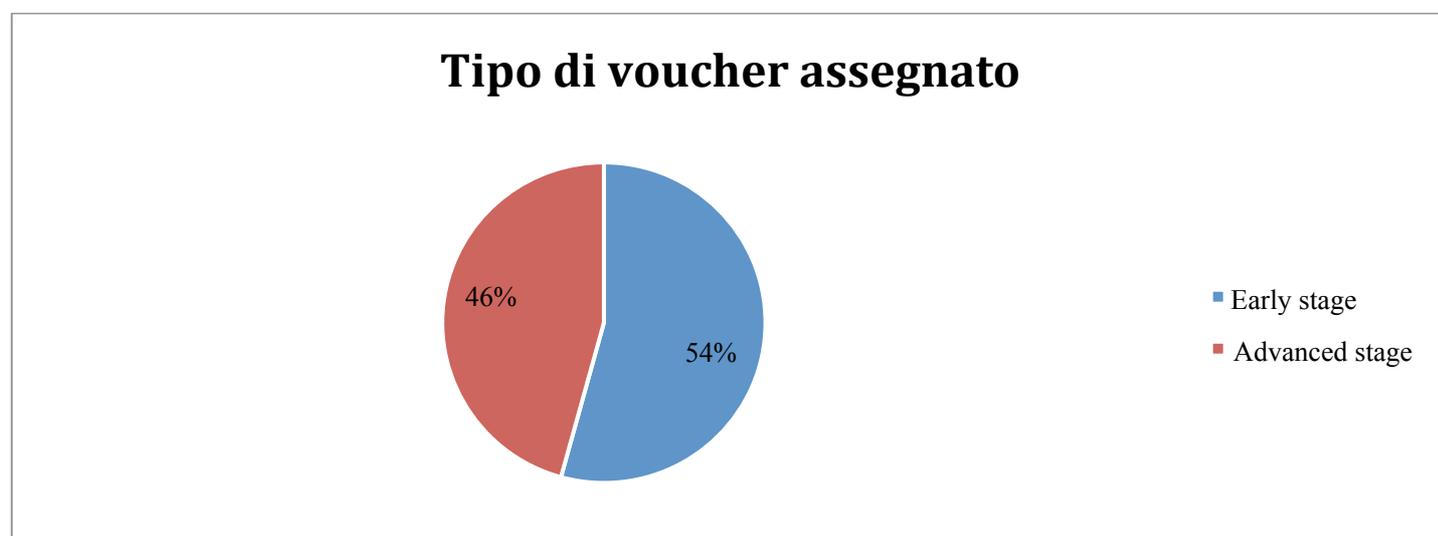


Figura 32 – Tipologia di voucher assegnata alle aziende campione, Numero, 2018

Come analizzato in precedenza, la richiesta si è incentrata su entrambe le tipologie di voucher, seppur registrino una leggera maggioranza i voucher Early stage con un 56% di richieste (Figura 32).

Al fine di prospettare due diversi segmenti di reazione circa l'efficacia del voucher, le risposte delle imprese intervistate sono state suddivise sulla base della loro esperienza internazionale (Figura 33).

Precedente esperienza di internazionalizzazione

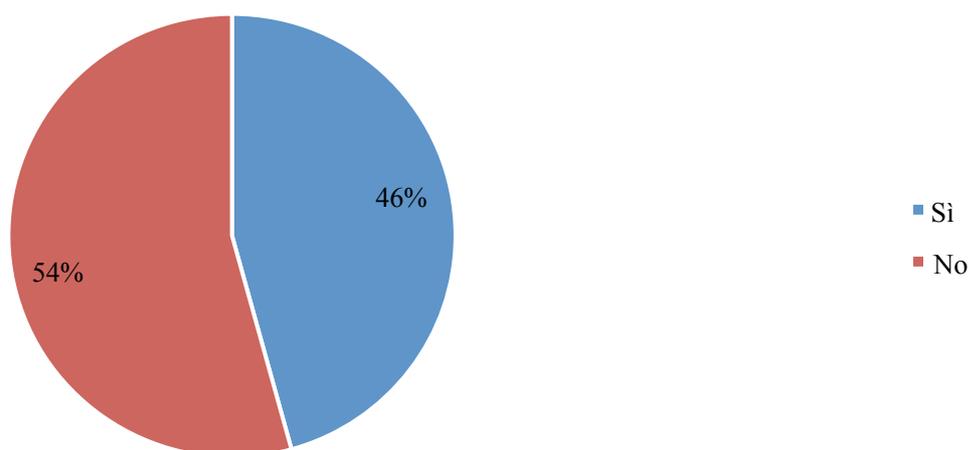


Figura 33 – Precedente esperienza delle aziende campione in merito all'internazionalizzazione, Numero, 2018

Le successive domande del questionario vertono interamente sulla misura di agevolazione.

Analizzando il modo attraverso il quale le imprese sono venute a conoscenza di questa iniziativa del Ministero dello Sviluppo Economico (Figura 34), si nota subito che la maggior parte è stata consigliata ed informata dai consulenti a cui fa abitualmente ricorso nello svolgimento della propria attività economica. È interessante notare, poi, che lo stesso numero di imprese già presenti sui mercati internazionali e di imprese che per la prima volta prendevano parte al processo di internazionalizzazione è venuto a conoscenza dell'iniziativa attraverso i propri consulenti; in questo caso, dunque, non si registra alcuna differenza nell'comportamento dei due segmenti in analisi.

Una notevole differenza si rileva, invece, per quanto concerne l'approccio con le associazioni di categoria. Difatti, solo il 13% delle aziende non presenti sui mercati internazionali, contro il 42% di quelle già presenti, dichiara di essere stato informato dell'incentivo dall'associazione di categoria.

La situazione è diametralmente opposta quando si analizza invece la fattispecie della comunicazione attraverso i TEM abilitati Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca; in questo caso, sono le imprese già internazionalizzate a registrare solo lo 11%.

Questo risultato si spiega attraverso l'esigenza di ricercare possibili clienti da parte delle società di TEM, le quali hanno maggiore possibilità di essere assunte da imprese che per la prima volta si affacciano sui mercati esteri e che, conseguentemente, ancora non hanno già intrapreso collaborazioni con altri consulenti.

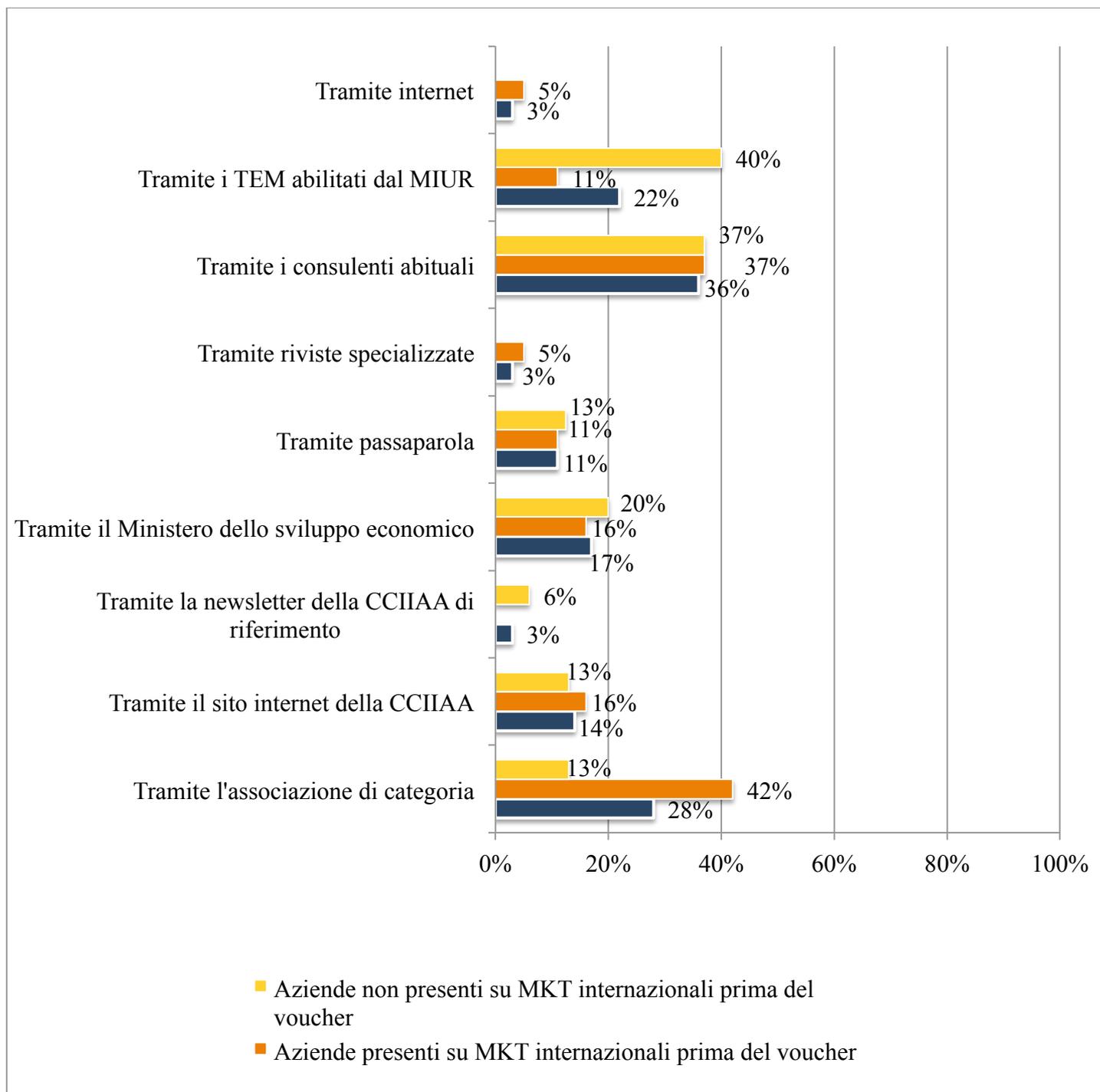


Figura 34 – Quesito #1, Numero, 2018

Prima di analizzare i feedback relativi all'iniziativa, occorre individuare le aspettative e gli obiettivi che ciascuna azienda contava di soddisfare prima di iniziare la collaborazione con la società di Temporary Export Management (Figura 35).

Prima di beneficiare della risorsa temporanea, le attese delle aziende vertevano principalmente su due fronti: ampliare il livello di internazionalizzazione e avviare processo di internazionalizzazione dell'azienda.

Al momento della presentazione della domanda, l'azienda confidava soprattutto nella possibilità di conseguire i seguenti risultati:

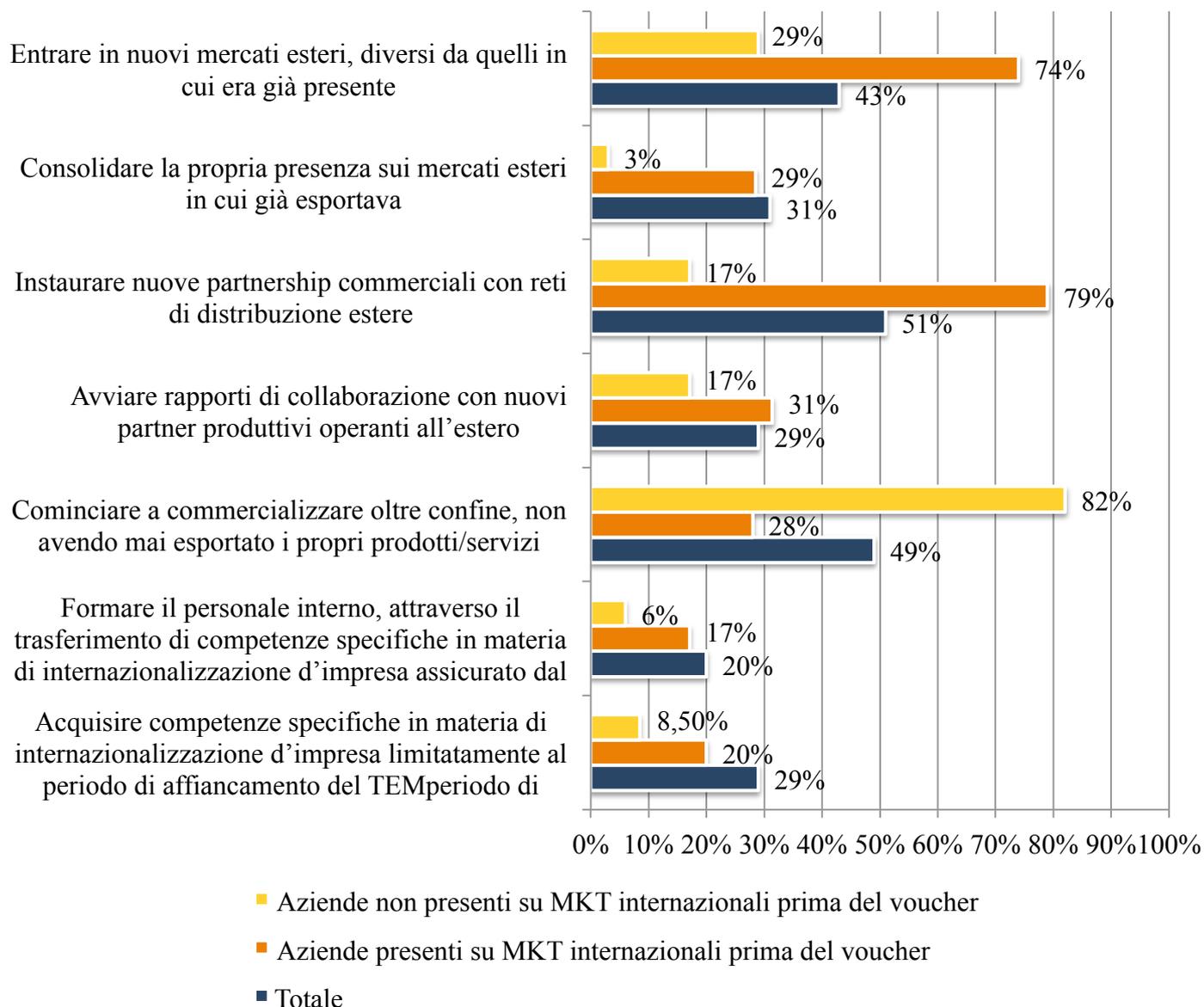


Figura 35– Quesito #2, Numero, 2018

Difatti, le imprese in analisi contavano principalmente di confermare e ampliare la propria posizione sui mercati internazionali, il 44% delle aziende desiderava «entrare in nuovi mercati esteri, diversi da quelli in cui er[a] già presente» e il 53% si aspettava di «instaurare nuove partnership commerciali con reti di distribuzioni estere».

Il 49%, invece, contava di «cominciare a commercializzare oltre confine».

Questi indirizzi rispecchiano da un lato le aspettative delle imprese già internazionalizzate, delle quali rispettivamente il 79% e il 74% si erano prefissate l'obiettivo di trovare nuovi partner e di espandere i propri orizzonti commerciali; dall'altro rappresentano la prospettiva delle imprese che intendono intraprendere per

la prima volta il processo di internazionalizzazione. Difatti, oltre lo 80% di esse intendeva, attraverso proprio il supporto del TEM, ampliare a livello globale la propria attività economica.

La diversità di approccio all'internazionalizzazione, in relazione all'esperienza in merito, si riscontra anche in merito alla modalità di scelta del Temporary Export Manager (Figura 36).

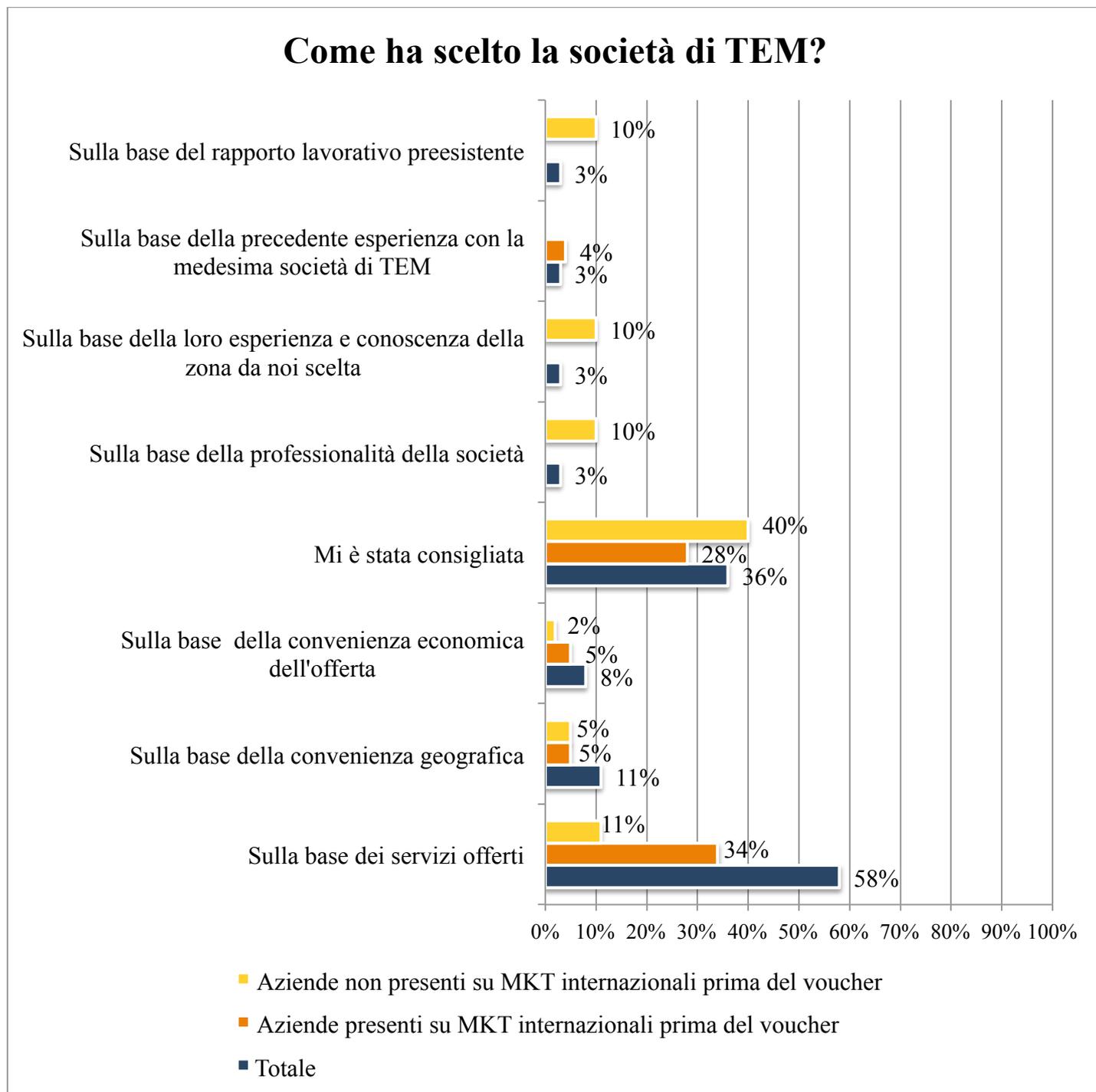


Figura 36 – Quesito #3, Numero, 2018

Oltre il 50% ha dichiarato di aver scelto la società di TEM sulla base dei servizi offerti e il 36% sulla base dei consigli ricevuti in merito.

La statistica mostra, inoltre, che le aziende già internazionalizzate hanno basato la loro scelta principalmente sulla base dei servizi dalle diverse società di TEM; al contrario, le imprese alla prima esperienza internazionali hanno preferito collaborare con società consigliate da altri.

I quesiti successivi, e le relative statistiche, vertono sul grado di soddisfazione derivante dall'effettivo svolgimento della collaborazione con la società di TEM scelta.

Dal survey emerge che le aspettative iniziali delle aziende sono state attese (Figura 37).

Difatti, quasi al termine dell'esperienza aziendale relativa al Voucher di internazionalizzazione, il 45% delle imprese dichiara come raggiunto l'obiettivo principale di supportare l'avvio del processo di internazionalizzazione attraverso la definizione di un piano realizzato dal TEM.

Tale percentuale sale all'84% tra le attività che non erano ancora presenti sui mercati internazionali.

A supporto dell'avvio del processo di internazionalizzazione, il 77% delle aziende non internazionalizzate segnala altresì che l'intervento del TEM sia stato fondamentale per la creazione di reti di vendita all'estero.

Anche l'aspettativa di instaurare nuove partnership è stata pienamente soddisfatta. Il 75% delle imprese, e il 73% delle imprese che esportavano già, ha indicato che il supporto del TEM è stato fondamentale per l'individuazione di nuovi partner.

Quali sono gli ambiti di attività sui quali è stato prevalente il contributo offerto dal TEM?

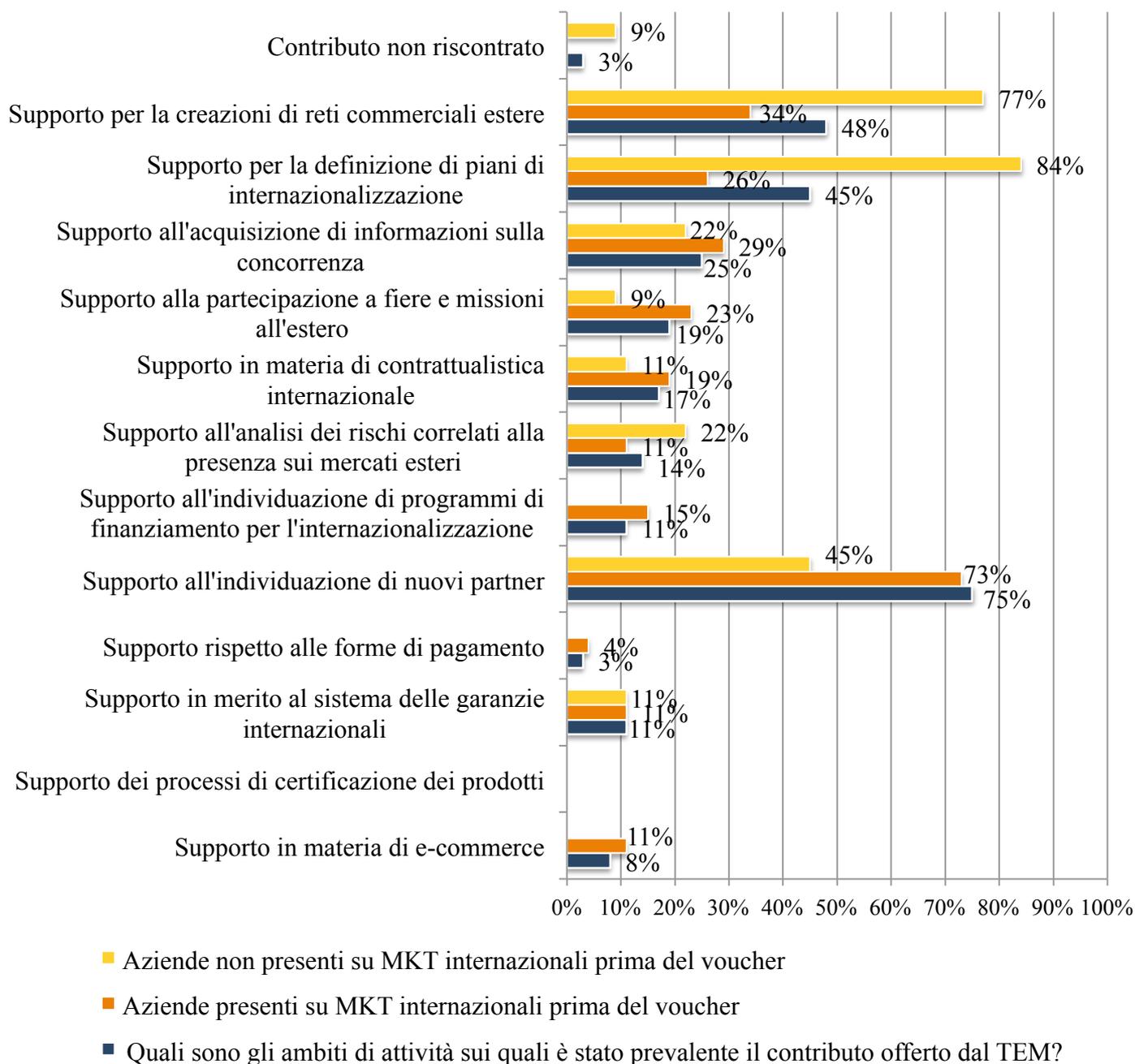


Figura 37 – Quesito #4, Numero, 2018

In generale, dunque, il rapporto di servizio con la società di TEM ha raccolto consensi mediamente positivi tra le aziende; difatti il 64% degli intervistati ha espresso una valutazione tra 7 e 10.

Le diverse tipologie di aziende, già internazionalizzate o meno, esprimono, però, gradi di soddisfazioni differenti.

Come giudica la collaborazione maturata finora con la società di TEM? (scala da 1 a 10)

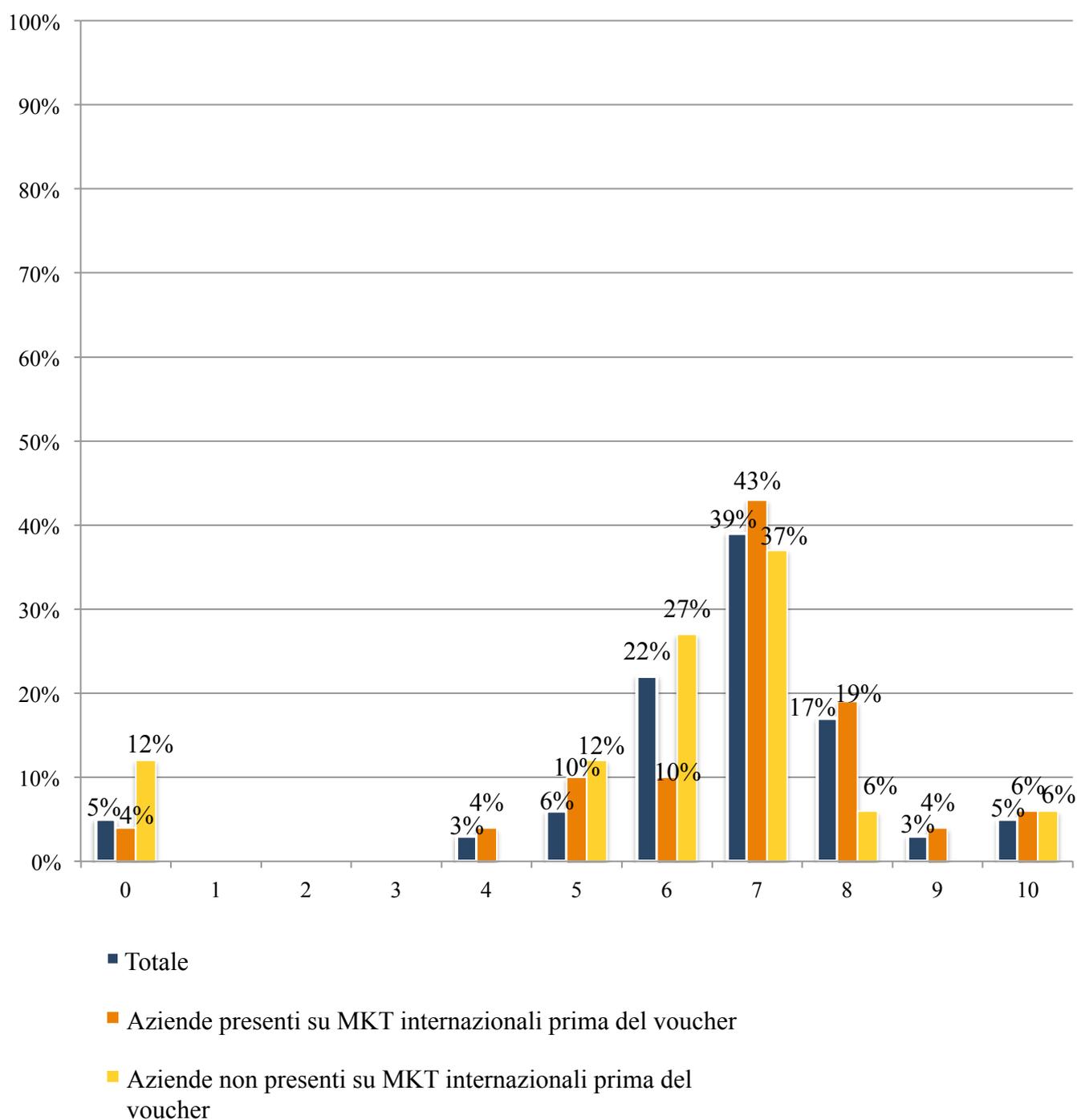


Figura 38 – Quesito #5, Numero, 2018

Le diverse categorie di fruizione valutano in modo differente il loro grado di soddisfazione (Figura 38), infatti, le imprese non presenti sui mercati internazionali, si sono dimostrate in parte – 24% – più critiche, assegnando una valutazione nemmeno sufficiente alla loro collaborazione con il TEM.

Al contrario l'82% delle imprese già internazionalizzate si dichiara complessivamente «molto soddisfatte» o «soddisfatte», fatta eccezione per un 4% che invece si definisce «completamente insoddisfatto».

Come precedentemente analizzato¹⁵², la percentuale di fatturato export sul PIL italiano (Figura 39) è tra le più basse d'Europa; il medesimo trend è riscontrato tra le imprese oggetto dell'analisi.

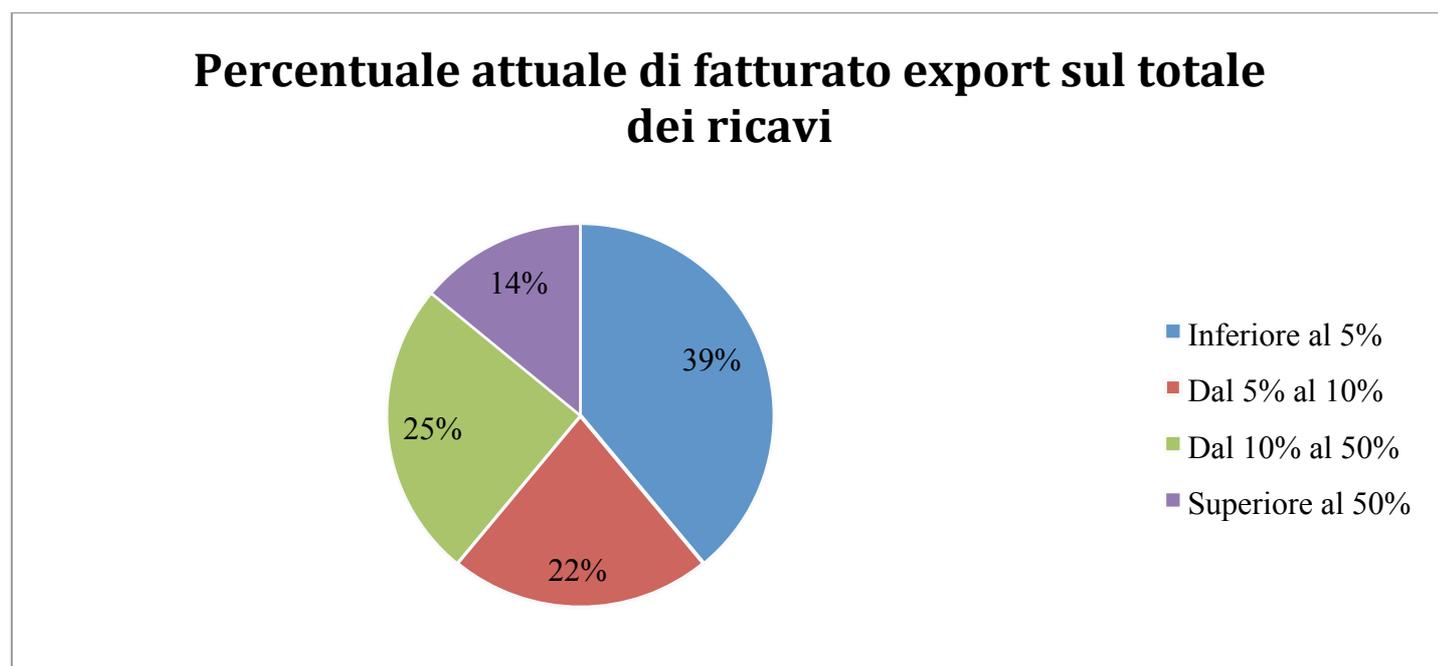


Figura 39 – Quesito #6, Numero, 2018

Difatti, l'86% dichiara che la percentuale di ricavi derivanti dalle esportazione non superi il 50% dei ricavi totali e, nel dettaglio, il 61% segnala che essa non raggiunga nemmeno il 10%.

Alle imprese è, poi, stato richiesto di esprimere la propria valutazione circa i servizi fruiti attraverso il Voucher.

Quanto emerso dalle risposte registrate nel quesito n. 5¹⁵³ (Figura 40) si rispecchia in egual modo anche nella valutazione dei servizi all'internalizzazione a cui le imprese hanno potuto accedere grazie alla fruizione del Voucher.

Difatti, anche in questo caso, quasi il 60% degli intervistati ha espresso una valutazione tra 7 e 10.

Coerentemente con quanto analizzato circa il grado di soddisfazione nei confronti della collaborazione con i TEM, anche in questo caso sono le imprese non già presenti sui mercati internazionali a fornire una valutazione più critica dei servizi fruibili attraverso il Voucher.

Il 27% di imprese alla prima esperienza internazionale ha, infatti, espresso una certa insoddisfazione circa i servizi messi a disposizione dalla misura del MISE.

Di contrario oltre l'80% delle imprese già internazionalizzate si dichiara complessivamente «molto soddisfatte» o «soddisfatte».

¹⁵² V. Figura 11- Rapporto tra esportazioni di beni e servizi e PIL.

¹⁵³ Come giudica la collaborazione maturata finora con la società di TEM? (scala da 0 a 10). Figura 36– Quesito #5, Numero, 2018.

Grado di soddisfazione complessiva rispetto ai servizi all'internazionalizzazione fruiti attraverso il voucher (scala da 0 a 10)

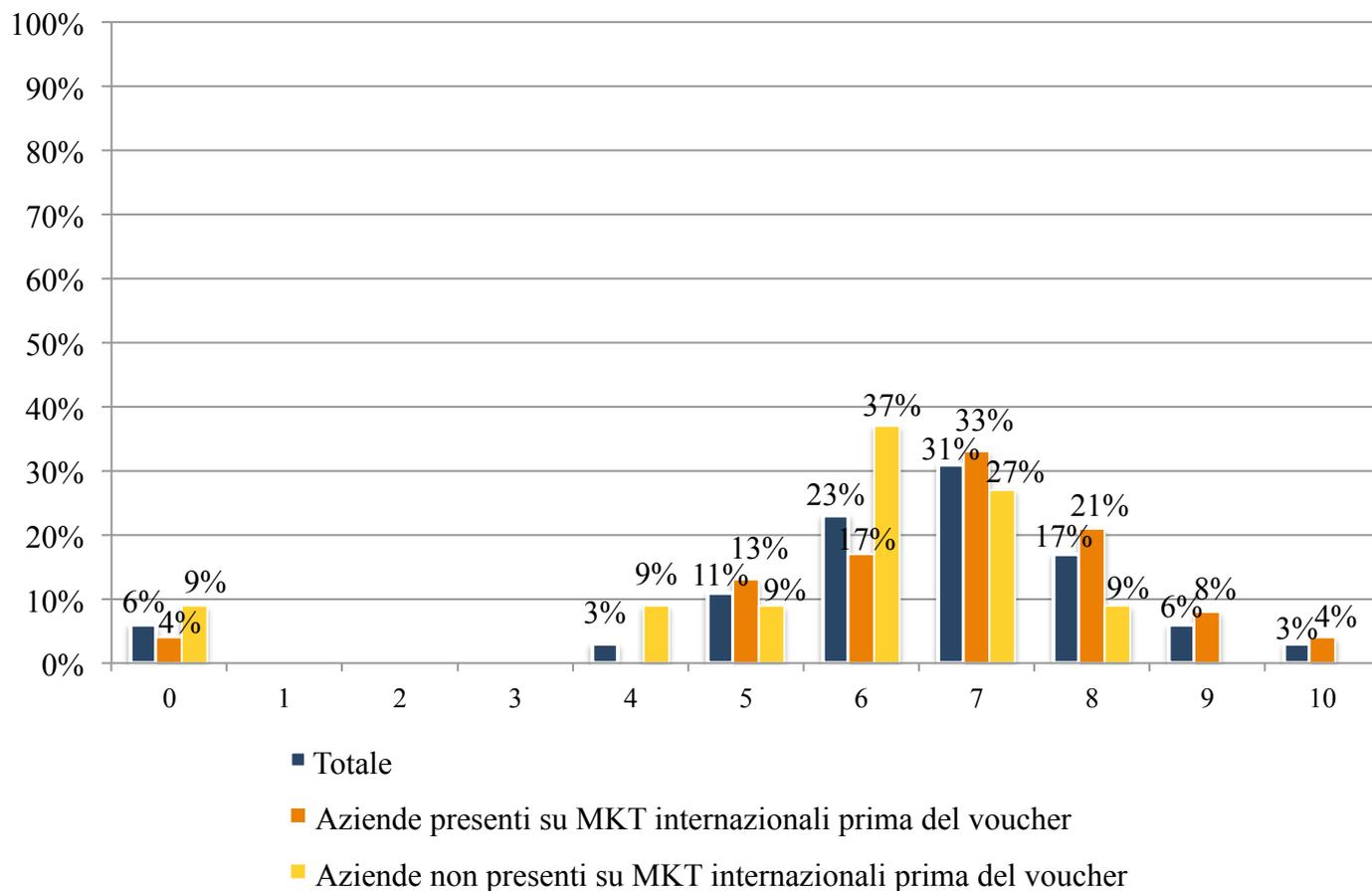


Figura 40 – Quesito #7, Numero, 2018

A seguito dell'esperienza maturata finora, l'azienda prevede che farà nuovamente ricorso a servizi di Temporary Export Manager:

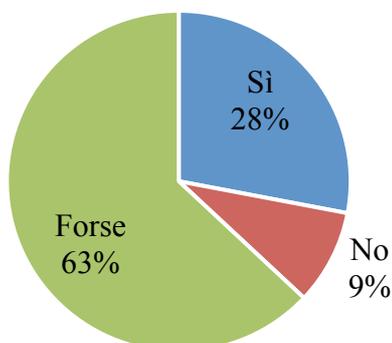


Figura 41 – Quesito #8, Numero, 2018

In merito alla futura collaborazione con una società di TEM (Figura 41), più del 60% delle imprese analizzate hanno dimostrato una certa incertezza.

Tra queste, il 76% è rappresentato da imprese già internazionalizzate.

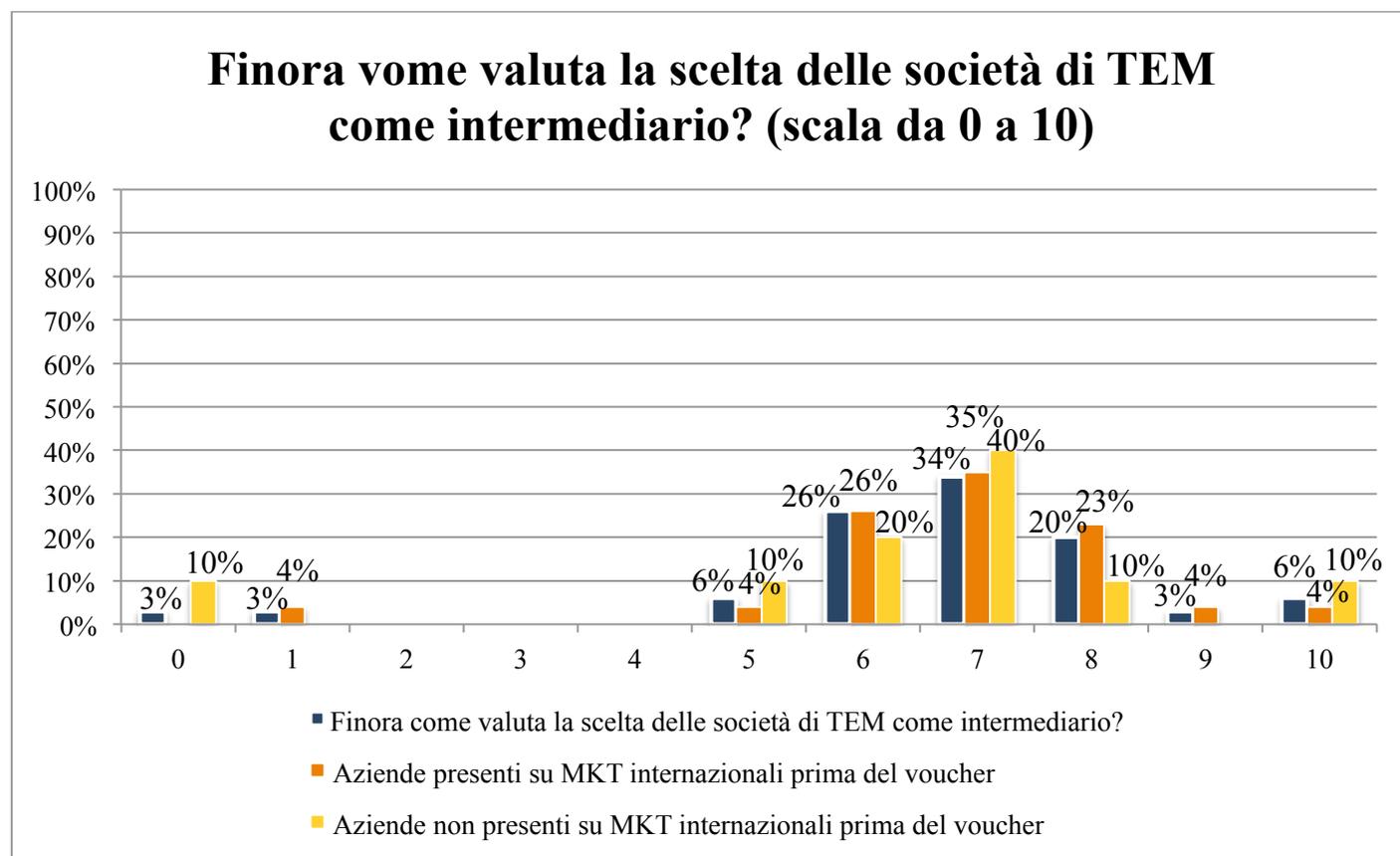


Figura 42 – Quesito #9, Numero, 2018

Le imprese hanno valutato positivamente la scelta delle società di Temporary Export Manager (Figura 42) come intermediario internazionale.

Si registra, tuttavia, una maggiore insoddisfazione da parte delle imprese non presenti sui mercati internazionali, di cui il 20% ha valutato insoddisfacente la figura del TEM, contro lo 8% delle imprese già internazionalizzate.

Con il supporto del TEM la sua organizzazione ha migliorato le competenze sull'internazionalizzazione:

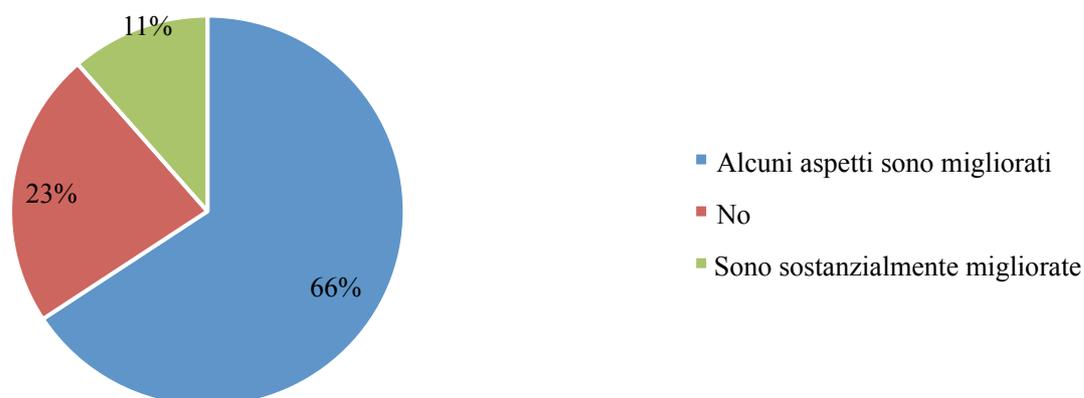


Figura 43 – Quesito #10, Numero, 2018

A seguito dell'inserimento della risorsa temporanea per l'internazionalizzazione le imprese hanno ottenuto benefici tangibili (Figura 43).

Il 66% delle aziende ha, infatti, visto un miglioramento in alcuni asset aziendali.

In particolare, questo incremento è stato osservato dall'83% delle aziende che esportavano anche prima del Voucher.

Sulla base di obiettivi finora realizzati, l'esperienza di internazionalizzazione si esaurirà con l'utilizzo del voucher?

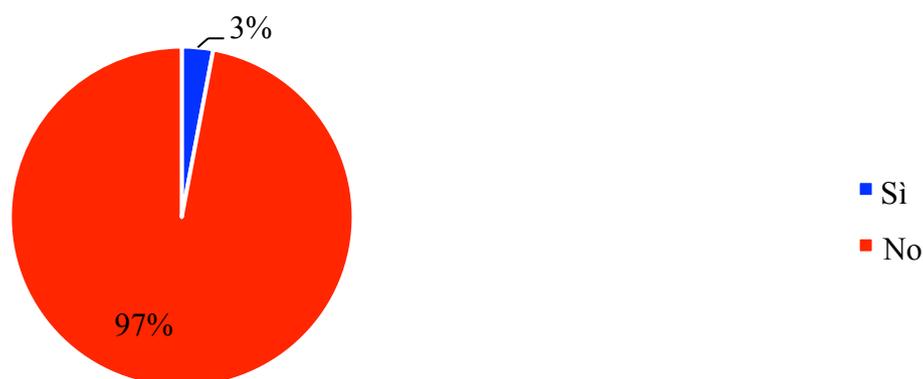


Figura 44 – Quesito #11, Numero, 2018

Dall'indagine emerge, poi, che l'esperienza di internazionalizzazione non si esaurirà con l'utilizzo del Voucher ma continuerà anche nel futuro (Figura 44). Infatti, circa il 94% delle imprese afferma che intende proseguire il percorso intrapreso attraverso la fruizione del Voucher di internazionalizzazione.

Come valuta finora questa iniziativa del MISE? (scala da 0 a 10)

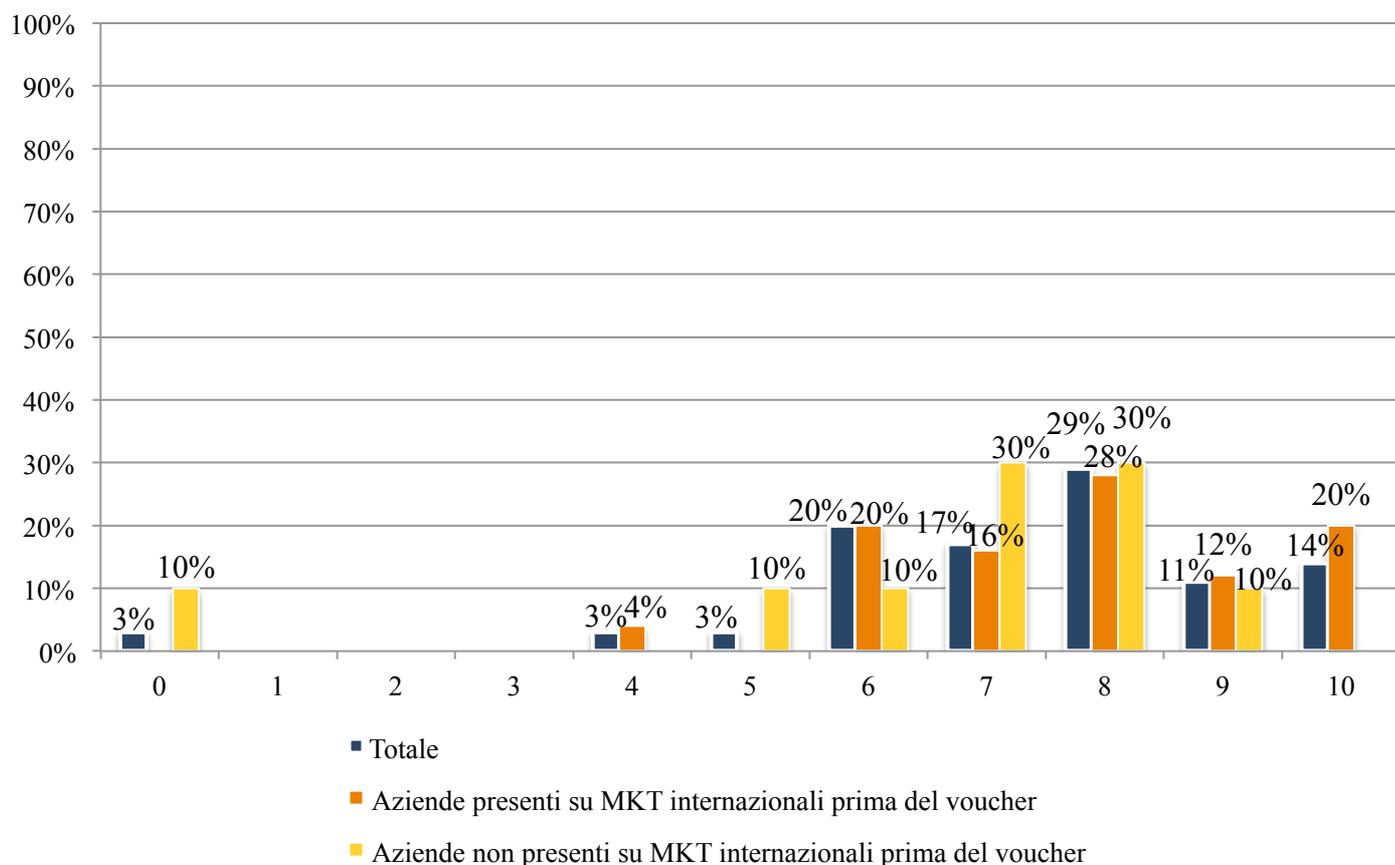


Figura 45 – Quesito #12, Numero, 2018

I risultati (Figura 45) dimostrano che l’iniziativa del Ministero dello Sviluppo Economico ha, in definitiva, raccolto consensi molto positivi, difatti il 29% delle aziende in esame si è ritenuto “molto soddisfatto” dall’iniziativa proposta dal Ministero.

Anche in questo caso, le imprese già internazionalizzate hanno dimostrato un maggiore apprezzamento nei confronti dell’iniziativa, il 96% ha espresso un giudizio compreso tra 6 e 10, in particolare, il 20% si è ritenuto estremamente soddisfatto.

Di contro, il 20% delle imprese che lavoravano solo a livello nazionale prima della fruizione del Voucher, non è rimasto soddisfatto di questa iniziativa, anzi il 10% si è definito estremamente insoddisfatto della misura governativa.

Si è in seguito data la possibilità alle aziende intervistate di segnalare quali aspetti il Ministero dello sviluppo dovrebbe migliorare nell’elaborazione di questa misura (Figura 46).

Quali aspetti migliorerebbe?

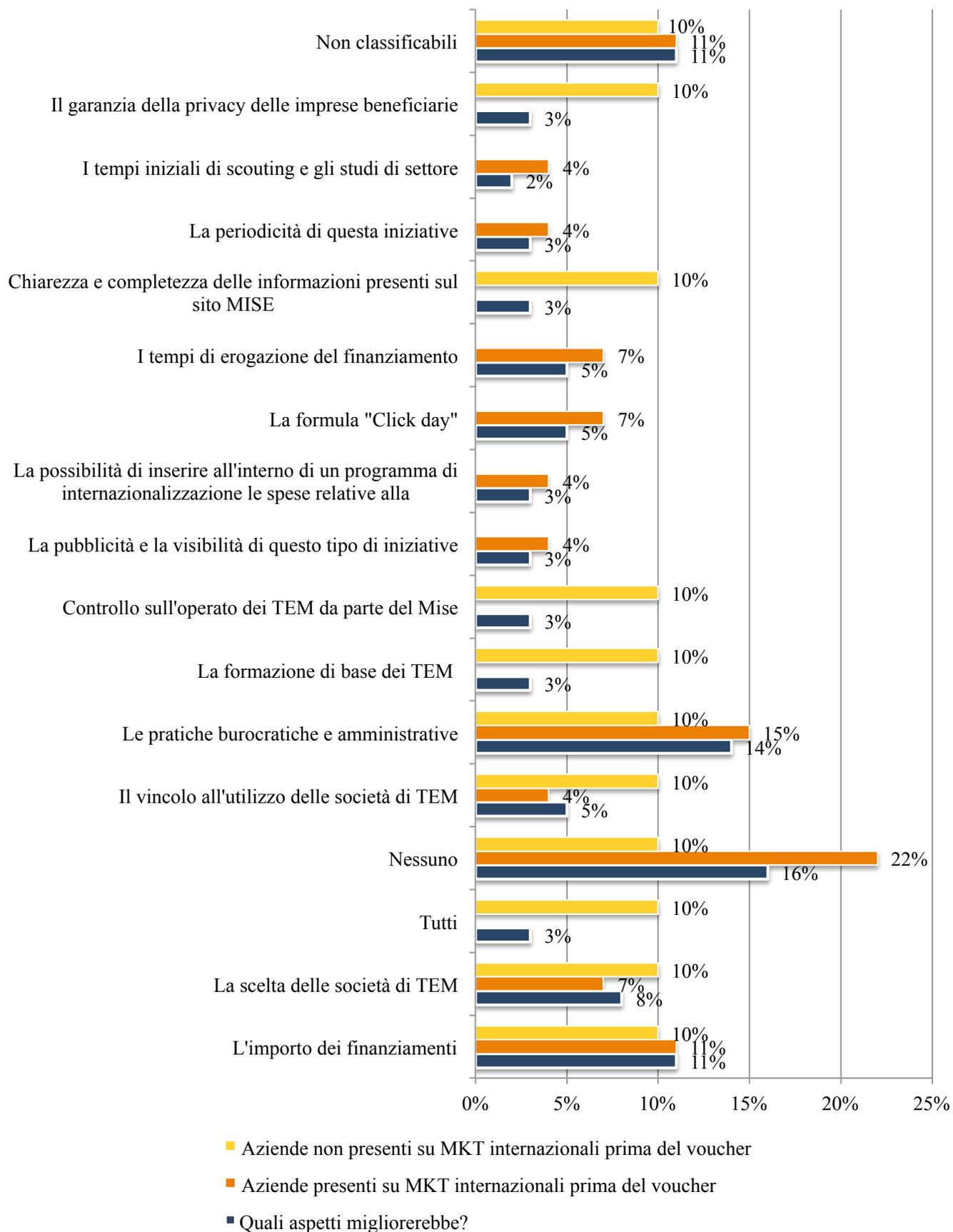


Figura 46 – Quesito #13, Numero, 2018

Si è scelto di utilizzare per questo quesito la modalità aperta poiché si è voluta dare l'opportunità all'intervistato di fornire risposte dettagliate dando spazio alla propria espressione ed autonomia.

La domanda aperta però, richiedendo un maggior impegno da parte dell'intervistato e maggior tempo, incorre nel rischio di aumentare gli errori di compilazione, che, infatti, registrano un 11% sul totale.

Anche in questo caso, risulta una diversa valutazione dei servizi offerti in relazione alle diverse categorie di imprese.

Sono, infatti, esclusivamente le imprese già internazionalizzate a ritenere che la misura non abbia bisogno di miglioramenti¹⁵⁴.

Al contrario le aziende che per la prima volta si affacciano sui mercati esteri hanno ravvisato la necessità di un maggiore controllo del Ministero dello sviluppo economico sull'operato dei Temporary Export Manager.

Nello specifico alcune aziende hanno ravvisato l'occorrenza che il Ministero istituisse degli standard minimi che il TEM debba raggiungere nel corso del suo operato.

L'aspetto da migliorare, però, maggiormente condiviso da entrambe le categorie attiene all'eccessiva presenza di partiche burocratiche e amministrative, le quali hanno reso il procedimento estremamente macchinoso e pesante.

Un altro aspetto che molte imprese hanno ritenuto dovesse essere modificato è stato l'importo finanziato, ritenuto eccessivamente basso per avviare o implementare un processo così dispendioso, in termini sia di capitale umano sia di capitale finanziario, come quello di internazionalizzazione.

Nella terza fase, è stato richiesto alle imprese di valutare gli aspetti principali della misura, ossia la modalità di erogazione del finanziamento, il suo importo, l'entità del contributo, e le modalità di presentazione della domanda di partecipazione e delle spese ammissibili.

Coerentemente con l'atteggiamento tenuto nei confronti della misura in generale, le imprese non internazionalizzate hanno espresso la loro insoddisfazione segnalando che il Mise dovrebbe migliorare "tutti" gli aspetti dell'agevolazione.

¹⁵⁴ Il 22% delle imprese già internazionalizzate ha ritenuto che non ci fosse alcun aspetto da migliorare.

Modalità erogazione finanziamento (scala da 0 a 10)

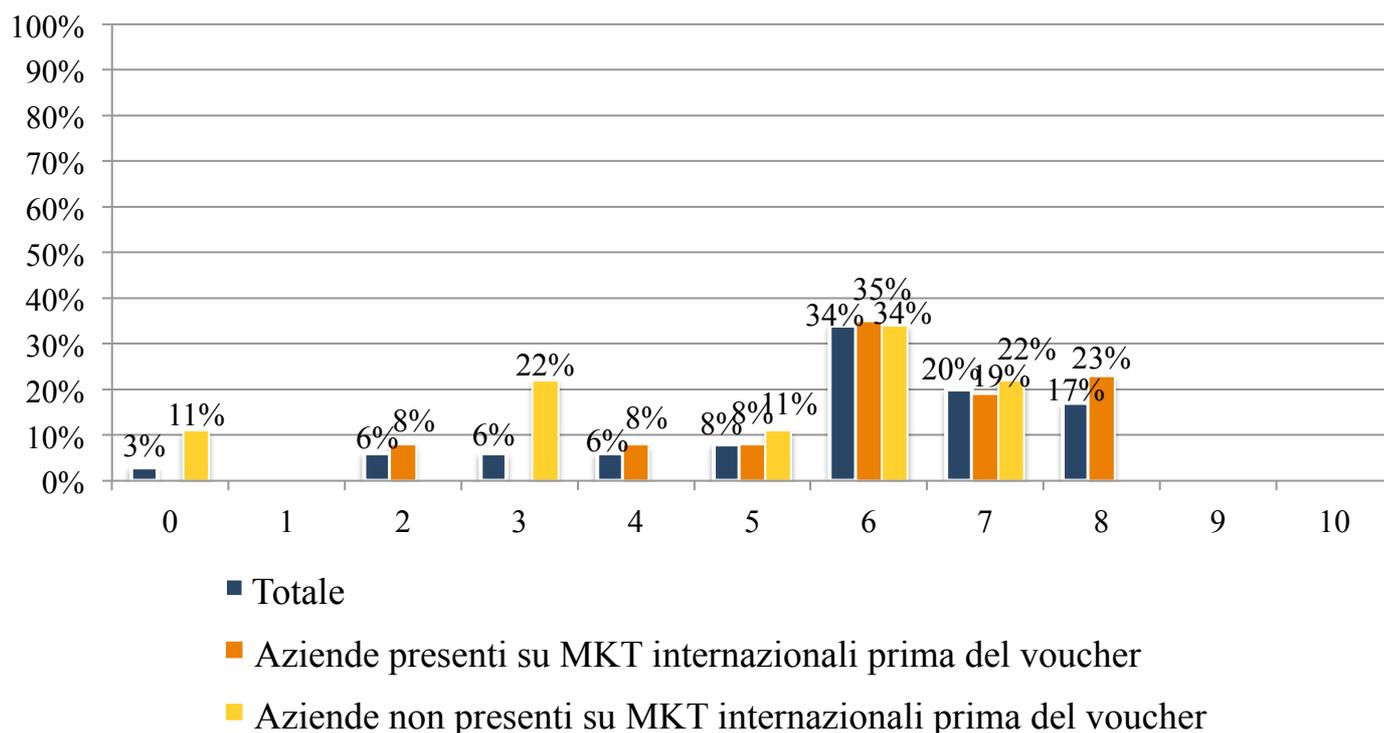


Figura 47 – Quesito #14, Numero, 2018

Le imprese analizzate sono state mediamente soddisfatte dalla modalità di erogazione del finanziamento¹⁵⁵ (Figura 47).

Come già analizzato per i precedenti quesiti, le imprese non ancora presenti sui mercati internazionali sono state maggiormente critiche, tanto che l'11% di esse ha dichiarato di essere estremamente insoddisfatto del servizio.

¹⁵⁵ Vedi par. 3.4.

Entità del contributo (scala da 0 a 10)

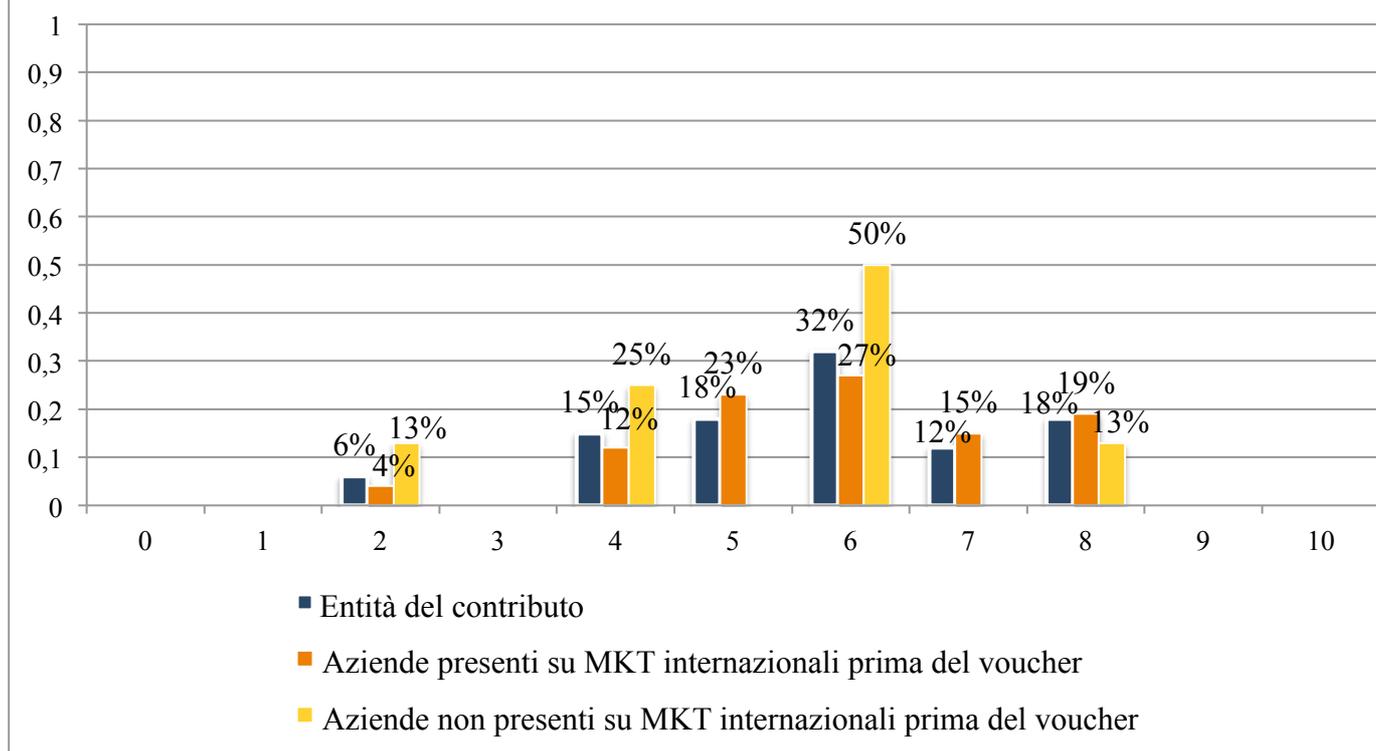


Figura 48 – Quesito #15, Numero, 2018

Circa l'entità del contributo finanziato, le imprese hanno espresso un discreto grado di soddisfazione (Figura 48).

In linea con quanto già più volte analizzato, si registra una maggiore durezza delle imprese che ancora non esportano, il cui 38% si è definito decisamente insoddisfatto dell'importo del Voucher.

Va, inoltre, tenuto in analisi che il 69% delle imprese che si è ritenuto non soddisfatto dal contributo ha richiesto un Voucher early stage.

Analizzando il grado di soddisfazione relativo ai Voucher early stage, infatti, si è riscontrato un grado di soddisfazione inferiore¹⁵⁶ rispetto a quello mostrato verso i Voucher advanced stage¹⁵⁷.

¹⁵⁶ 5,05.

¹⁵⁷ 6,3.

Tempistiche di erogazione del contributo (scala da 0 a 10)

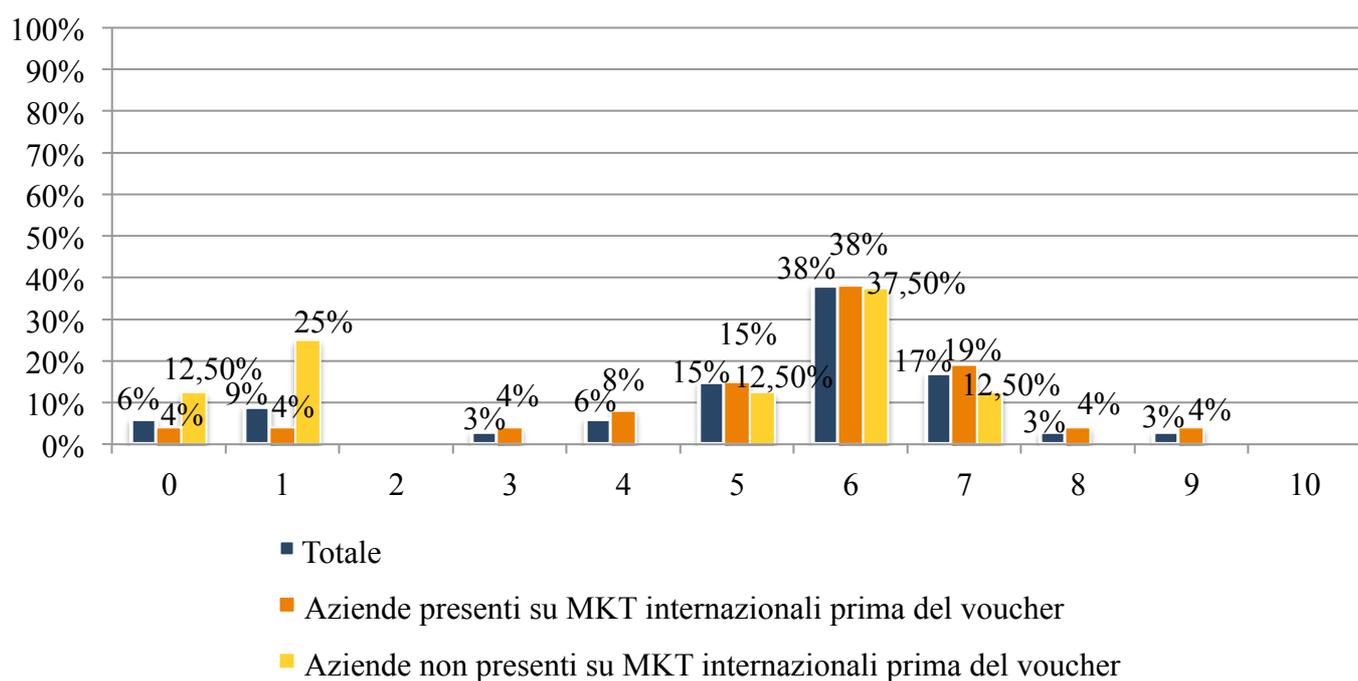


Figura 49 – Quesito #16, Numero, 2018

Anche relativamente alle tempistiche di erogazione del contributo (Figura 49), è stata registrata tra le aziende una discreta soddisfazione.

Il 38% delle aziende intervistate si ritiene discretamente soddisfatto, sebbene il 37,50% delle imprese non internazionalizzate si sia definito estremamente insoddisfatto.

Modulistica per la presentazione della domanda (scala da 0 a 10)

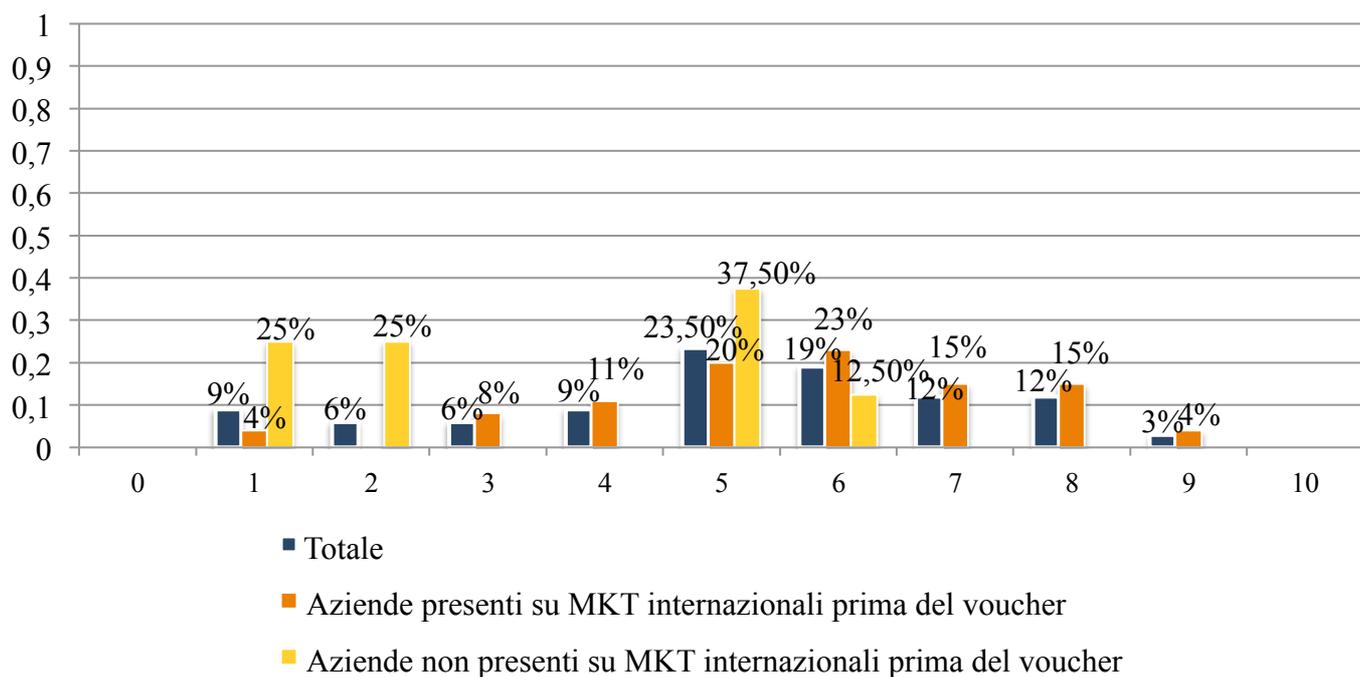


Figura 50 – Quesito #17, Numero, 2018

Per quanto concerne la modulistica relativa alla presentazione della domanda¹⁵⁸ (Figura 50), invece, tra le imprese analizzate è stata registrato un grado di soddisfazione intermedio.

Anche in questo caso, le imprese nuove all'internazionalizzazione si sono definite insoddisfatte, difatti il 50% registra un grado di soddisfazione compreso tra 1 e 2.

Più soddisfatte sono, al contrario, le imprese già internazionalizzate, il cui 57% si colloca tra il 6 e 9 sulla scala di valutazione.

¹⁵⁸ Nella modulistica rientra anche la modalità click-day.

Modulistica per la rendicontazione delle spese (scala da 1 a 10)

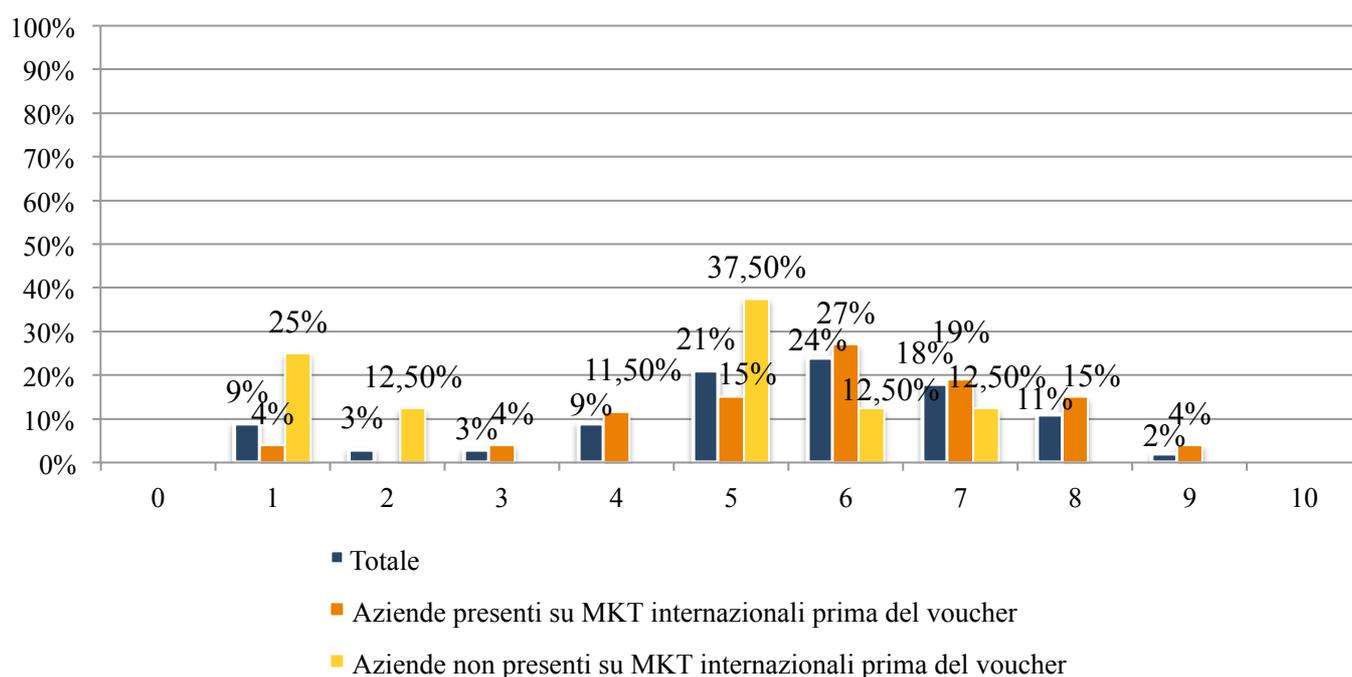


Figura 51 – Quesito #18, Numero, 2018

Sono invece più positivi i feedback relativi alla modulistica per la rendicontazione delle spese ammissibili¹⁵⁹ (Figura 51).

Il 26% delle aziende intervistate registra un più che sufficiente grado di soddisfazione.

In linea con il trend registrato, le imprese che non esportavano hanno registrato un grado di soddisfazione inferiore, al punto che il 75% di esse si colloca tra i valori 1 e 5 della scala.

Mettendo a confronto i dati relativi ai due diversi segmenti individuati (Figura 52) si è registrato un grado di soddisfazione maggiore da parte delle imprese già internazionalizzate, le quali hanno infatti tenuto un livello medio sempre superiore a quello registrato dalle aziende non presenti sui mercati internazionali.

La differenza si assottiglia in merito alla scelta del TEM come intermediario internazionale. In questo caso il gradimento delle imprese che già esportavano è il minimo registrato, mentre, al contrario, quello delle imprese non internazionalizzate comincia a crescere.

La maggiore insoddisfazione delle imprese che per la prima volta intraprendevano il percorso di espansione estera può essere dovuta a diversi fattori, nella maggior parte dei casi basata sulla presenza di aspettative diverse.

Le imprese già internazionalizzate, infatti, hanno partecipato al bando con la speranza di entrare in nuovi mercati esteri, di instaurare nuove partnership commerciali con reti di distribuzioni estere e di avviare rapporti di collaborazione con nuovi partner produttivi operanti all'estero.

¹⁵⁹ Vedi 3.3.

Essendo già presente sui mercati esteri, ovviamente l'impresa internazionalizzata ha pretese completamente diverse rispetto all'impresa solo nazionale.

Queste ultime, come è prevedibile, vedevano nel Temporary Export Manager, la figura che le avrebbe facilmente proiettate oltre confine, aiutandole a superare gli ostacoli all'espansione internazionale.

Dai risultati ottenuti, la partecipazione del TEM alla compagine sociale sembrerebbe aver maggiormente favorito le imprese già presenti nei mercati internazionali, attraverso l'individuazione di nuovi partner e l'instaurazione di nuovi accordi commerciali.

Tale dato è confermato dalla migliore valutazione della misura da parte delle imprese già internazionalizzate. Al contrario, tra le imprese ancora solo nazionali è stato riscontrato un maggior grado di insoddisfazione, dovuto alle diverse aspettative, inerenti principalmente all'avvio di un progetto di internazionalizzazione.

Per queste le nuove sfide competitive a livello globale poste alle PMI richiedevano una forte progettualità attraverso la quale uscire da logiche di internazionalizzazione trainata dal mercato.

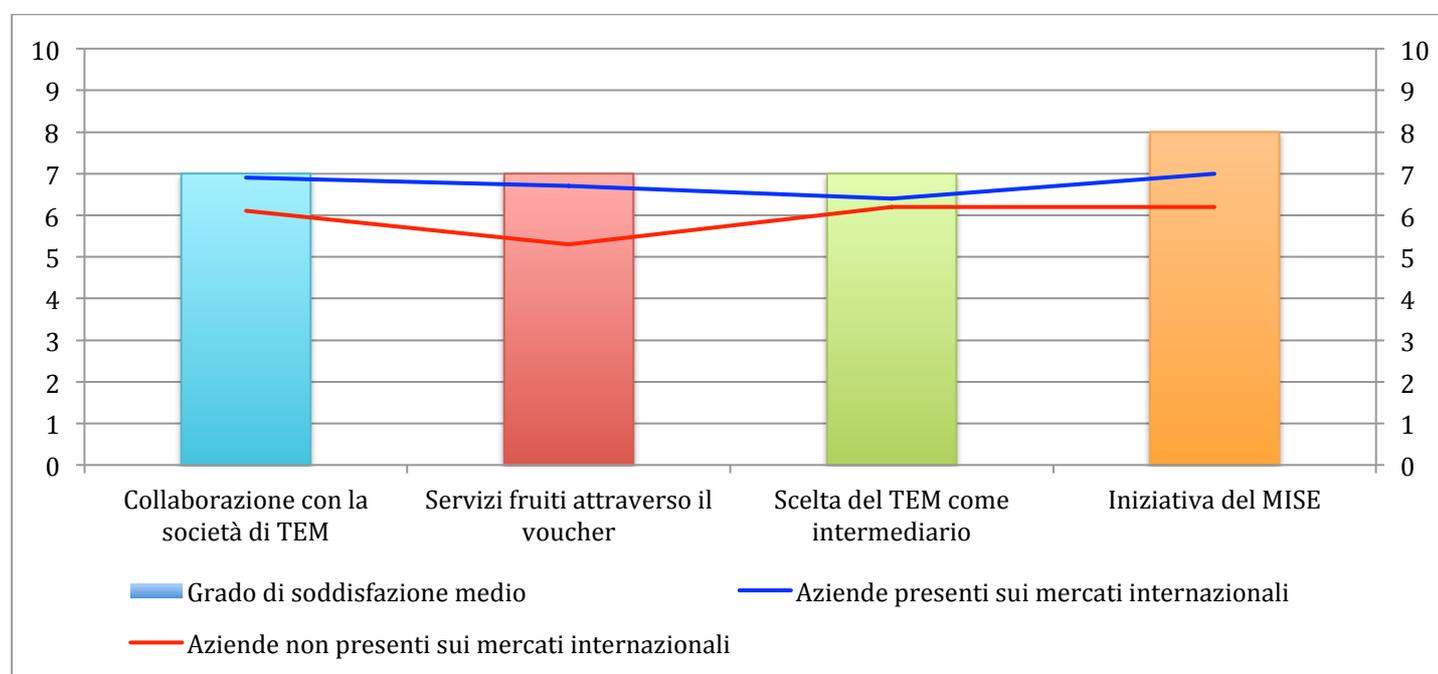


Figura 52 – Confronto grado di soddisfazione delle aziende presenti sui mercati internazionali e delle aziende non presenti sui mercati interazionali. Numero. 2018

5. Conclusioni

Nel presente elaborato è stato più volte evidenziato come l'internazionalizzazione e l'integrazione dei mercati a livello mondiale costituiscano i fenomeni che hanno avuto maggior impatto sulle dinamiche economiche e sui processi competitivi.

Le modifiche al contemporaneo quadro economico e le relative determinanti hanno inciso sulle tradizionali capacità storiche e le modalità di inserimento in ambiti di mercato extra domestici.

Infatti, la crescente integrazione economica e le forti spinte della globalizzazione dei mercati hanno fatto progressivamente assumere alla dimensione sovranazionale un carattere sia di vincolo che di opportunità per le imprese, contribuendo ad influenzare le capacità competitive sul mercato e di conseguenza imponendo delle capacità di adattamento sia a livello strategico, che a livello operativo.

Questo è tanto più vero se consideriamo la realtà particolare analizzata, quella delle piccole e medie imprese, focus del presente lavoro di tesi.

Per tali imprese, infatti, l'internazionalizzazione ha indubbiamente rappresentato un potente fattore di spinta al superamento di condizioni economiche, strategiche e organizzative e allo stesso tempo ha offerto importanti possibilità per diversificare i propri mercati, riorganizzare la propria catena del valore, rinnovare la struttura aziendale, acquisire e sviluppare nuove risorse e modificare i propri modi di fare business.

Sulla base di queste premesse è stato condotto lo studio sulle dinamiche e sulle variabili che condizionano l'internazionalizzazione delle PMI, in relazione all'utilizzo della misura incentivale proposta dal Ministero dello Sviluppo Economico.

Il presente lavoro ha, infatti, cercato di contestualizzare, nel moderno scenario economico delineato, le caratteristiche e il profilo del processo di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese italiane.

Sono state presentate le modalità e le strategie di internazionalizzazione delle imprese considerate, con un'approfondita analisi degli intermediari internazionali, le difficoltà riscontrate e infine il ruolo pubblico nella promozione del processo stesso.

Il primo capitolo, infatti, delinea un macroinquadramento definitorio del concetto di internazionalizzazione, scomponendone il processo in ogni sua singola fase.

Successivamente, si è cercato di delineare un quadro di sintesi della realtà nazionale, presentando dati e considerazioni volti a caratterizzare la presenza delle imprese italiane nei mercati internazionali, evidenziandone andamenti e capacità competitive.

Si è fornito un quadro sul peso delle PMI all'interno del sistema economico nazionale attraverso il quale si è potuto rilevare come i prodotti Made in Italy ricoprano una posizione predominante a livello europeo, grazie anche alla tradizionale struttura delle piccole e medie imprese italiane.

Nel secondo capitolo del lavoro di tesi sono presentati e analizzati gli intermediari internazionali che affiancano le PMI nel corso del percorso di apertura sui mercati globali.

Nello specifico, è prestata particolare attenzione alla figura del Temporary Export Manager, in funzione del ruolo che ricopre all'interno della misura agevolativa statale di cui al terzo capitolo.

Nel terzo capitolo, infatti, viene trattata una delle misure pubbliche a sostegno delle micro, piccole e medie imprese nel processo di internazionalizzazione.

A seguito dell'analisi del dato normativo circa le modalità di partecipazione, richiesta ed erogazione del finanziamento, sono stati presentati i dati relativi ai risultati del bando oggetto dell'elaborato.

Nel quarto capitolo, poi, si è voluto comprendere più dettagliatamente l'effettivo contributo della misura alle imprese nel corso del processo di internazionalizzazione mediante una indagine che fosse in grado di cogliere le particolarità di ciascun beneficiario, in termini di tipicità di comportamento a livello internazionale, in termini di difficoltà riscontrate e di scelte strategiche e operative.

Attraverso i questionari somministrati, infatti, è stato mappato lo stato dell'arte delle imprese campione ed è stato conseguentemente compilato un vero e proprio rapporto di valutazione della misura, considerando i due differenti raggruppamenti risultanti: il profilo delle imprese che già operavano all'estero prima della fruizione del Voucher¹⁶⁰ e il profilo delle imprese che non operavano ancora all'estero¹⁶¹.

Profilo aziendale	Fatturato medio: inferiore a € 2.000.000 Dimensioni: piccola impresa Anno di fondazione: anni '90
Dati numerici	Peso del fatturato estero sul fatturato totale: dal 5% al 10%
Motivazioni	I motivi principali della collaborazione con il TEM sono: <ul style="list-style-type: none"> • Entrare in nuovi mercati esteri, diversi da quelli in cui era già presente. • Instaurare nuove partnership commerciali con reti di distribuzioni estere. • Avviare rapporti di collaborazione con nuovi partner produttivi operanti all'estero.
Risultati	Benefici ottenuti tramite la collaborazione con il TEM: <ul style="list-style-type: none"> • Individuazione di nuovi partner. • Creazione di reti commerciali. Difficoltà riscontrate nella fruizione del Voucher: <ul style="list-style-type: none"> • Eccessive pratiche burocratiche o amministrative.
Valutazione della misura in generale	6,75

Figura 53 – Profilo delle imprese che già operano all'estero

Fonte: Elaborazione personale su dati raccolti tramite l'Indagine sui Voucher per l'internazionalizzazione 2017.

¹⁶⁰ Figura 53.

¹⁶¹ Figura 54.

Profilo aziendale	Fatturato medio: inferiore a € 2.000.000 Dimensioni: piccola impresa Anno di fondazione: anni '90
Dati numerici	Peso del fatturato estero sul fatturato totale: inferiore al 5%
Motivazioni	I motivi principali della collaborazione con il TEM sono: <ul style="list-style-type: none"> • Cominciare a commercializzare oltre confine.
Risultati	Benefici ottenuti tramite la collaborazione con il TEM: <ul style="list-style-type: none"> • Definizione di un piano di internazionalizzazione. • Creazione di reti commerciali. Difficoltà riscontrate nella fruizione del Voucher: <ul style="list-style-type: none"> • Eccessive pratiche burocratiche o amministrative. • Vincolo alla collaborazione con il TEM. • Chiarezza e completezza delle informazioni presenti sul sito del MISE. • Controllo sull'operato dei TEM da parte del MISE.
Valutazione della misura in generale	5,95

Figura 54 – Profilo delle imprese che non operavano all'estero

Fonte: Elaborazione personale su dati raccolti tramite l'Indagine sui Voucher per l'internazionalizzazione 2017.

Dai risultati sinteticamente riportati, per quanto riguarda il comportamento delle imprese a livello internazionale, è possibile dedurre che le piccole e medie imprese, sebbene simili dal punto di vista del profilo aziendale, sono spinte da motivazioni ed aspettative differenti.

Entrambi i segmenti individuati sono rimasti mediamente soddisfatti dalla misura pubblica in generale¹⁶².

In primo luogo, bisogna considerare che la maggior parte delle aziende esaminate registra un fatturato annuo inferiore ai 2.000.000 di euro, di conseguenza l'export Manager, in qualità di figura professionale che mette a servizio dell'azienda la sua esperienza sui mercati internazionali, richiede una componente contributiva e previdenziale piuttosto elevata per queste imprese, soprattutto se paragonata ai salari medi dell'Italia.

Infatti, se il salario italiano medio raggiunge i 14.000 euro annui¹⁶³, quello dell'Export Manager varia da un dai 45.000 fino agli 80.000 euro¹⁶⁴, in relazione all'esperienza del soggetto.

Una remunerazione annuale lorda come questa per un dipendente permanente, in effetti rappresenta un costo notevole per una PMI il cui fatturato non raggiunge nemmeno i 2.000.000 di euro.

La possibilità, quindi, offerta dal Voucher consente anche a tutte queste micro, piccole e medie imprese di utilizzare il contributo di un tale esperto del settore solo per un periodo di tempo limitato e soprattutto di rientrare, almeno in parte, della spesa grazie all'incentivo statale.

¹⁶² La valutazione delle imprese già internazionalizzate è pari a 6,75 mentre quella delle imprese solo nazionali è pari a 5,95.

¹⁶³ Dati Istat. Condizione occupazionale e retribuzione: Retribuzione e tipo di occupazione.

¹⁶⁴ Fonte: Salary.com; Payscale.

L'iniziativa del Ministero dello Sviluppo Economico ha registrato consensi molto positivi¹⁶⁵: il 54% delle imprese intervistate ha dato una valutazione tra 8 e 10¹⁶⁶.

A causa, però, delle diverse aspettative e della differente esperienza internazionale, le imprese già presenti sui mercati internazionali hanno valutato più positivamente la misura oggetto dell'indagine, il 60% delle imprese già presenti sui mercati internazionali ha registrato un grado di soddisfazione tra 8 e 10, mentre il 70% delle imprese non ancora presenti sui mercati esteri ha mantenuto una valutazione leggermente inferiore, tra 7 e 9.

Le valutazioni più basse sono state registrate circa la modulistica per la presentazione della domanda¹⁶⁷, mentre la collaborazione con il TEM e la sua effettiva efficacia hanno registrato delle valutazioni estremamente positive, tenendo sempre in considerazione il trend maggiormente positivo riscontrato nei dati relativi alle imprese già presenti sui mercati internazionali.

In definitiva, sebbene l'iniziativa sia stata valutata positivamente dalle imprese beneficiarie, sono state rilevate sostanziali differenze nella percezione dei diversi servizi fruibili attraverso il Voucher.

Dalle risposte fornite, infatti, risulta che la misura ha maggiormente agevolato le imprese già internazionalizzate, ovvero le imprese che, proprio perché già presenti sui mercati esteri, hanno già superato i tipici ostacoli che una impresa ancora solo nazionale deve affrontare, come la scelta del mercato di destinazione, la migliore strategia di entrata, la conoscenza delle esigenze dei nuovi possibili clienti e soprattutto il, seppur minimo, ridimensionamento interno.

A conferma dell'efficacia della misura per le imprese già presenti sui mercati internazionali, è il fatto che la maggior parte di esse non abbia ravvisato alcun aspetto da migliorare nella misura.

Al contrario, le aziende che per la prima volta si affacciavano sui mercati esteri hanno ravvisato molti aspetti carenti, a partire dall'entità del contributo, all'assenza di controllo del Ministero dello sviluppo economico sull'operato dei Temporary Export Manager attraverso l'istituzione da parte dell'organo pubblico di standard minimi che il TEM debba raggiungere nel corso del suo operato.

Sebbene la valutazione media della misure delle imprese ancora non presenti sui mercati internazionali al momento dell'inizio del contratto sia inferiore¹⁶⁸ rispetto a quella delle imprese già internazionalizzate¹⁶⁹, il 97% di entrambe le tipologie di beneficiari ha registrato l'intenzione di continuare il processo di internazionalizzazione avviato, o ampliato, tramite la collaborazione con il Temporary Export Manager, confermando quindi in ultima analisi l'effettiva efficacia dell'intervento pubblico.

¹⁶⁵ Figura 45 – Come valuta finora questa iniziativa del MISE?

¹⁶⁶ Il 29% delle imprese ha registrato un voto pari a 8; l'11% ha registrato un voto pari a 9 e il 14% ha registrato un voto pari a 10.

¹⁶⁷ Il 53.5% delle imprese ha dato una valutazione insufficiente, compresa tra 1 e 5. L'87% delle imprese non ancora internazionalizzate ha segnalato un grado di soddisfazione tra 1 e 5; mentre il 79% delle imprese già internazionalizzate ha segnato un grado di soddisfazione compreso tra 5 e 9.

¹⁶⁸ 5,95

¹⁶⁹ 6,75

Infatti, nonostante le differenti valutazioni date dai diversi beneficiari, attraverso i Voucher le imprese che erano ancora presenti solo sui mercati nazionali sono riuscite comunque a pianificare e ad attuare un procedimento di espansione internazionale e le imprese già internazionalizzate sono state in grado di instaurare nuovi rapporti commerciali e, quindi, di ampliare il loro raggio di commercializzazione.

Bibliografia

- Bugamelli, Matteo; Cipollone, Piero; Infante, Luigi. *L'internazionalizzazione delle imprese italiane negli anni novanta*. Rivista italiana degli economisti, 2000
- Ahroni, Yair. *The foreign investment decision process*. Harvard Business School, 1966.
- Graham, Edward. *Exchange of threat between multinational firms as an infinitely repeated noncooperative game*. London: Taylor & Francis, 1990.
- Manelli, Massimo. *L'internazionalizzazione dell'impresa*. Milano: Franco Angeli, 2017.
- Compagno, Cristiana. *Assetti di governance e processi di internazionalizzazione delle PMI*. Sinergie, 2011
- Lorenzoni, Gianni. "Le strategie d'impresa fondate su sinergie esterne" in *L'impresa*. 1980, pp. 29.
- Vicari, Salvatore. "Le alleanze interaziendali per l'attuazione di strategie commerciali congiunte" in *Le imprese senza confini* di Fiocca, Renato. Milano: Etas Libri, 1987.
- Bhagwati, Jagdish. *In Defense of Globalization*. Oxford University Press, 2004
- Rispoli, Maurizio. *Sviluppo dell'impresa e analisi strategica*. Milano: Il Mulino, 2002.
- Depperu, Donatella. *L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*. Milano: Egea, 1993.
- Caroli, Matteo. *Marketing e processo di pianificazione nell'impresa internazionalizzata. Schemi di analisi, problemi operativi e riflessi organizzativi*. Torino: Giappichelli, 1994.
- Ecommerce Foundation. *United Kingdom 2016 Ecommerce Report*. 2016.
- Ecommerce Foundation. *United Kingdom 2017 Ecommerce Report*. 2016.
- Ecommerce Foundation. *Italy 2016 Ecommerce Report*. 2016.
- Ecommerce Foundation. *Italy 2017 Ecommerce Report*. 2016.
- Ecommerce Foundation. *France 2016 Ecommerce Report*. 2016.
- Ecommerce Foundation. *France 2017 Ecommerce Report*. 2016.
- Ecommerce Foundation. *Spain 2016 Ecommerce Report*. 2016.
- Ecommerce Foundation. *Spain 2017 Ecommerce Report*. 2016.
- Ecommerce Foundation. *Germany 2016 Ecommerce Report*. 2016.
- Ecommerce Foundation. *Germany 2017 Ecommerce Report*. 2016.
- Ecommerce Foundation. *Ecommerce Europe Global B2C Country Report*. 2016.
- Ecommerce Foundation. *Ecommerce Europe Global B2C Country Report*. 2017.
- Decastri, Maurizio. *Verso l'internazionalità. Assetti organizzativi, i sistemi di gestione del personale e cultura d'azienda per affrontare la sfida internazionale*. Milano: Guerini e Associati, 1999.
- Di Gregorio, Angelo. *La comunicazione internazionale di marketing*. Torino: Isedi, 2003.
- Lombardi, Luigi. *Guida pratica per l'esportatore*. Milano: Franco Angeli, 2014.
- Polese, Francesco. "Un'Analisi Relazionale Dei Processi Di Internazionalizzazione Delle Imprese Minori: Il Ruolo Del Temporary Manager" in Sinergie n. 63, 2011.

- Signorini, Luigi Federico; Omiccioli, Massimo. *Economie locali e competizione globale*. Bologna: il Mulino. 2005.
- Marchi, Gianluca; Vignola, Marina; Nardin, Giuseppe. *Fiducia e controllo nelle alleanze internazionali. Le imprese italiane e la sfida dei mercati emergenti*. Milano: FrancoAngeli 2014
- Źak, Katarzyna. *Global trends in brownfield investments implemented by international firms*. Journal of financial management and accounting 2, 2014, pp. 81-91.
- Bayar, Yilmaz. *Greenfield and Brownfield Investments and Economic Growth: Evidence from Central and Eastern European Union Countries*. Naše Gospodarstvo/Our Economy, 2017, Vol. 63, Issue 3, pp. 19-26.
- Nocke, Volker; Yeaple Stephen. *Cross-border mergers and acquisitions vs. greenfield foreign direct investment: The role of firm heterogeneity*. Journal of International Economics, 2007, Vol. 72, Issue 2, pp. 336-365.
- Quarta, Maurizio. *Temporay Management. Ascoltiamo l'Europa*. Milano: Franco Angeli, 2002.
- D'Egidio, Franco; Molteni, Gianmario; Treglia, Giorgio; Vergani, Angelo. *Manager in affitto*. Milano: Franco Angeli, 1997.
- Vergani, Angelo. *Contract Manager. Direttore generale affittasi*. Milano: Franco Angeli, 1997.
- Caroli, Matteo. *Gestione delle imprese internazionali*. Milano: McGraw-Hill Education, 2016.
- De Carolis, Alessandro. *Relazione: Struttura della distribuzione dei mercati esteri*. 2017.
- Robinson, Richard. "Beyond the multinational corporation" in *International business-government affairs: toward an era of accommodation*. Cambridge, Mass: Ballinger Pub. Co, 1973, pp. 17-26.
- Demattè, Claudio; Marafioti, Elisabetta; Perretti, Fabrizio. *Strategie di internazionalizzazione*. Milano: Egea, 2013
- Nanut, Vladimir. "Il ruolo degli intermediari commerciali nel processo di internazionalizzazione delle PMI e nello sviluppo del commercio internazionale" in *AA.VV., Scritti in ricordo di Carlo Fabrizi*. Padova: Cedam, 1995.
- Alessandrini, Alfredo. *Ciclo di vita della relazione con il cliente*. Milano: Franco Angeli, 1997.
- Pagliacci, Francesco. "I servizi all'internazionalizzazione delle pmi in Italia: un'analisi del matching tra domanda e offerta" in *Servizi reali e finanziari per l'internazionalizzazione delle imprese. Un'analisi dinamica della domanda*. Milano: Franco Angeli, 2009.
- Vianelli, Donata; de Luca, Patrizia; Pegan, Giovanna. *Modalità d'entrata e scelte distributive del made in Italy in Cina*. Milano: Franco Angeli, 2012.

Sitografia

- Italian Trade Agency www.ice.it
- Wikipedia www.wikipedia.it
- Investopedia <https://www.investopedia.com>
- Google Libri www.books.google.it
- Ministero dello sviluppo economico <http://www.sviluppoeconomico.gov.it>
- Il sole 24 ore www.ilsole24ore.com
- Report e-commerce in Italia, edizione 2017 - BEM Research
- Ecommerce Foundation www.ecommercefoundation.org
- CNMCData - Comision Nacional de los Mercados y la Competencia www.data.cnmc.es/datagraph
- Oecd database www.data.oecd.org
- EMarketer www.emarketer.com
- United Nations Industrial Development Organization www.unido.org
- Ecommerce News www.ecommercenews.eu
- Research and Markets www.researchandmarkets.com
- Forrester www.forrester.com
- Netcomm www.conorzionetcomm.it
- Bankpedia www.bankpedia.org
- Econis-Datebank der ZBW www.econis.eu
- Econpapers www.econpapers.repec.org
- Czasopisma naukowe i monografie www.sj.wne.sggw.pl
- Sinergie www.sijm.it
- Fasi www.fasi.biz
- Co.mark www.comarkspa.it
- Salary.com www.salary.com
- Payscale www.payscale.com

Appendice

Indagine sui Voucher per l'internazionalizzazione 2017 - Tesi di Laurea

Nome azienda (facoltativo)

Anno di costituzione

Tipo di attività economica (specificare)

Ubicazione dell'azienda:

- Nord
- Centro
- Sud
- Isole

Tipo di azienda:

- Start up
- Micro impresa (meno di 10 dipendenti)
- Piccola impresa (meno di 50 dipendenti)
- Media impresa (meno di 250 dipendenti)
- Altro (specificare) _____

Fatturato annuo conseguito nel 2017:

- Non superiore ai 2 milioni di euro
- Tra i 2 e i 5 milioni di euro
- Tra i 5 e i 10 milioni di euro
- Altro (specificare) _____

Tipo di Voucher assegnato:

- Early stage
- Advanced stage

L'azienda è alla prima esperienza di internazionalizzazione?

- Sì
- No

1. Come è venuto a conoscenza della possibilità di ricevere il Voucher?

- Tramite l'Associazione di categoria
- Tramite il sito internet della CCIIA
- Tramite la newsletter della CCIAAA di riferimento
- Tramite il Ministero dello sviluppo economico
- Tramite passaparola
- Tramite riviste specializzate
- Tramite i consulenti abituali
- Altro (specificare) _____

2. Al momento della presentazione della domanda, l'azienda confidava soprattutto nella possibilità di conseguire, per effetto della fruizione delle agevolazioni di cui al "Voucher per l'internazionalizzazione", i seguenti risultati:

- Acquisire competenze specifiche in materia di internazionalizzazione d'impresa limitatamente al periodo di affiancamento del TEM
- Formare il personale interno, attraverso il trasferimento di competenze specifiche in materia di internazionalizzazione d'impresa assicurato dal TEM
- Cominciare a commercializzare oltre confine, non avendo mai esportato i propri prodotti/servizi
- Avviare rapporti di collaborazione con nuovi partner produttivi operanti all'estero
- Instaurare nuove partnership commerciali con reti di distribuzione estere
- Consolidare la propria presenza sui mercati esteri in cui già esportava
- Entrare in nuovi mercati esteri, diversi da quelli in cui era già presente
- Altro (specificare) _____

3. Come ha scelto la società di TEM? (1 o più risposte)

- Sulla base dei servizi offerti
- Sulla base della convenienza geografica
- Sulla base della convenienza economica dell'offerta
- Mi è stata consigliata
- Altro (specificare) _____

4. Sulla base del punto 2, come giudica la collaborazione maturata finora con la società di TEM?

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Per niente soddisfatto	<input type="radio"/>	Completamente soddisfatto										

5. Quali sono gli ambiti di attività sui quali è stato prevalente il contributo offerto dal TEM?

- Supporto in materia di e-commerce
- Supporto dei processi di certificazione dei prodotti
- Supporto in merito al sistema delle garanzie internazionali
- Supporto rispetto alle forme di pagamento
- Supporto all'individuazione di nuovi partner
- Supporto all'individuazione di programmi di finanziamento per l'internazionalizzazione
- Supporto all'analisi dei rischi correlati alla presenza sui mercati esteri
- Supporto in materia di contrattualistica internazionale
- Supporto alla partecipazione a fiere e missioni all'estero

- Supporto all'acquisizione di informazioni sulla concorrenza
- Supporto per la definizione di piani di internazionalizzazione
- Supporto per la creazione di reti commerciali estere
- Altro (specificare) _____

6. Attualmente, la percentuale di fatturato export sul totale dei ricavi è:

- Inferiore al 5%
- Dal 5% al 10%
- Dal 10% al 50%
- Superiore al 50%

7. Il grado di soddisfazione complessiva rispetto ai servizi all'internazionalizzazione fruiti attraverso il Voucher è:

Per niente soddisfatto	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente soddisfatto
	<input type="radio"/>											

8. A seguito dell'esperienza maturata finora nell'ambito della misura "Voucher per l'internazionalizzazione", l'azienda prevede che farà nuovamente ricorso a servizi di Temporary Export Manager:

- Inferiore al 5%
- Dal 5% al 10%
- Dal 10% al 50%

9. Finora come valuta la scelta delle società di TEM come intermediario?

Per niente soddisfatto	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Completamente soddisfatto
	<input type="radio"/>											

10. Con il supporto del TEM la sua organizzazione ha migliorato le competenze sull'internazionalizzazione?

- No
- Alcuni aspetti sono migliorati
- Sono sostanzialmente migliorate

11. Sulla base degli obiettivi finora realizzati, l'esperienza di internazionalizzazione si esaurirà con l'utilizzo del Voucher?

- Sì
- No

12. Come valuta finora questa iniziativa del MISE (Ministero dello sviluppo economico)?

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Per niente soddisfatto	<input type="radio"/>	Completamente soddisfatto										

13. Quali aspetti migliorerebbe?

14. Modalità erogazione finanziamento

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Per niente soddisfatto	<input type="radio"/>	Completamente soddisfatto										

15. Entità del contributo

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Per niente soddisfatto	<input type="radio"/>	Completamente soddisfatto										

16. Tempistica di assegnazione del contributo

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Per niente soddisfatto	<input type="radio"/>	Completamente soddisfatto										

17. Modulistica per presentazione domanda

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Per niente soddisfatto	<input type="radio"/>	Completamente soddisfatto										

18. Modulistica con rendicontazione

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Per niente soddisfatto	<input type="radio"/>	Completamente soddisfatto										

Intermediari per l'esportazione e PMI italiane: un'indagine sui Voucher per l'internazionalizzazione

Con l'avvento della globalizzazione si è assistito a un progressivo ampliamento dei confini geografici, nonché all'estensione dei sistemi economici e produttivi e di mercato, che, invece, erano precedentemente circoscritti alla dimensione nazionale.

La forte spinta all'integrazione reale e finanziaria delle economie mondiali ha reso la localizzazione di parte delle attività produttive e commerciali sui mercati esteri un aspetto centrale nelle strategie di impresa.

Conseguentemente, l'eliminazione delle barriere ai confini nazionali ha reso necessario per le imprese modificare l'organizzazione attraverso la quale operano, così come il loro modo di fare business, sviluppando competenze e investendo risorse per avere successo sui mercati esteri.

Proprio l'espansione dei mercati e il confronto con diverse realtà ha posto le PMI di fronte a nuove sfide.

Infatti, oltre a dover competere con imprese di maggiori dimensioni a livello nazionale, si trovano a dover raggiungere le preferenze di clienti non necessariamente appartenenti ai medesimi sistemi economici.

È in questo contesto che l'internazionalizzazione diventa un'opportunità per garantire alle imprese, attraverso la commercializzazione dei propri prodotti non più solo sul mercato domestico, ma, bensì sui mercati esteri, nuove opportunità da cui trarre il giusto sostentamento.

Se in passato quella di intraprendere un percorso di espansione internazionale era una scelta dettata dalla volontà di migliorare la propria immagine e incrementare i profitti, oggi operare oltre i propri confini ha assunto un carattere necessario, per la sopravvivenza dell'impresa.

Difatti, spesso le imprese locali, che rimangono ancorate al singolo mercato d'origine, sono penalizzate dall'attuale contesto sempre più dinamico e globalizzato, che invece favorisce le imprese che sono in grado di replicare e sviluppare all'estero i fattori di successo implementati nel contesto competitivo di origine.

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

È un percorso indubbiamente difficile, per certi aspetti traumatico, e particolarmente impegnativo in termini di risorse sia economiche sia umane, ma la possibilità di disporre di un patrimonio genetico e di un valore produttivo unici come quelli racchiusi nel Made in

Italy permette sicuramente di conferire ai prodotti delle nostre imprese elevata competitività e forte differenziazione rispetto ai concorrenti.

Molto spesso, però, le PMI non sono dotate internamente di un'adeguata struttura di supporto commerciale-marketing idonea a supportarne le vendite dirette sui mercati esteri ed è in questi casi che le aziende ricorrono all'utilizzo di alcune figure esterne, gli intermediari internazionali.

Gli intermediari internazionali, per proprie capacità, nonché per affinità con il contesto estero, rappresentano dei facilitatori delle relazioni internazionali e fungono da canale di collegamento tra le imprese esportatrici e i compratori di diversi Paesi.

Attraverso il supporto fornito da questi attori, le imprese, qualsiasi sia la loro dimensione, riescono ad intraprendere il processo di internazionalizzazione con maggiore facilità.

Gli stessi servizi all'internazionalizzazione predisposti recentemente dallo Stato italiano sono la conferma della quasi necessità dell'ausilio di un intermediario internazionale per agevolare questo traumatica, ma a volte necessaria, espansione internazionale delle micro, piccole e medie imprese nazionali.

I nuovi Voucher per l'internazionalizzazione erogati dal Ministero dello sviluppo economico vertono, infatti, proprio sull'utilizzo di un intermediario internazionale, il Temporary Export Manager, che supporti le PMI nell'avvio dell'espansione estera oppure nell'ampliamento o consolidamento dell'impresa esportatrice già presente nei mercati internazionali.

Il presente lavoro si concentra, pertanto, sull'inquadramento dei processi di internazionalizzazione delle PMI italiane con un'approfondita analisi dell'intermediazione internazionale, e sulla valutazione di una recente misura statale, adottata per incentivare le PMI, che ha riscosso moltissime adesione a livello nazionale.

Al fine di portare a termine un'esaustiva analisi sugli intermediari internazionali e sui servizi pubblici all'internazionalizzazione, ho ritenuto necessario prima presentare e trattare il fenomeno dell'internazionalizzazione nella sua completezza.

Per questo, nella prima parte del lavoro di tesi, l'attenzione è stata posta sull'inquadramento del concetto di internazionalizzazione, sulle cause di questo fenomeno e sulle modalità adottate dalle PMI italiane nella realizzazione dei processi di sviluppo estero.

Le modalità di espansione internazionale delle PMI derivano dall'azione congiunta di un insieme di elementi, di natura interna ed esterna.

L'evoluzione internazionale delle imprese deve essere analizzata, infatti, come un fenomeno sia micro sia macro, sulla base del quale l'espansione si inserisce sia in una macroevoluzione in chiave internazionale del sistema di produzione, del mercato e dell'ambiente d'origine di cui esse fanno parte, sia allo stesso tempo si concretizza in un percorso con caratteristiche significativamente legate

alle condizioni micro delle imprese stesse.

Tutte le motivazioni, di natura interna od esterna, che spingono all'intesa sui mercati esteri, orientano, o addirittura condizionano anche le modalità attraverso le quali l'azienda intraprende il processo di internazionalizzazione, che può infatti essere vissuto dall'impresa sia come una necessità, ovvero come una strategia di difesa delle proprie posizioni competitive, sia come una vera e propria opportunità, ovvero un percorso strategico idoneo a costruire e sostenere percorsi di crescita dimensionale e di massimizzazione dei profitti.

La scelta della strategia che l'impresa adotterà dipenderà in larga misura dalla natura delle attività che essa intende svolgere nel mercato estero, dalle caratteristiche del segmento di mercato nel quale saranno attuate, nonché dalle peculiarità dei soggetti esterni coinvolti nella realizzazione di tale attività.

Analizzando la struttura produttiva italiana, emerge come le piccole e medie imprese rappresentino la spina dorsale dell'economia, dalla quale trae spinta l'intero sviluppo del Paese.

Ed è per il ruolo determinante nell'economia italiana che le PMI sono state prese come punto di riferimento nell'esame oggetto della presente tesi.

L'espansione internazionale non è un processo che richiede, sempre e necessariamente, grandi dimensioni aziendali, non ci sono, infatti, barriere assolute all'ingresso e allo sviluppo delle PMI sui mercati internazionali, le quali adottano solo modalità di attuazione dei processi differenti rispetto a quelle perseguite dalle più grandi imprese.

Attraverso la delineazione di un quadro di sintesi della realtà nazionale, ho voluto presentare i dati relativi ai tassi di crescita delle esportazioni italiane, alla loro composizione, con particolare attenzione alle quattro punte di diamante italiane, le cosiddette 4 A – Agricoltura, Abbigliamento, Arredamento, Autoveicoli – al fine di definire la presenza delle imprese italiane nei mercati internazionali, evidenziandone andamenti e capacità competitive.

È stato fornito un report sul peso delle PMI all'interno del sistema economico nazionale attraverso il quale è stato rilevato come le imprese italiane di medie dimensioni, sebbene in numero nettamente inferiore, registrino i risultati economici più alti.

Il processo di internazionalizzazione delle medie imprese ha, difatti, assunto una particolare rilevanza in Italia nell'ultimo ventennio.

Queste, infatti, attraverso l'espansione estera, riescono ad affrontare egregiamente le nuove sfide competitive poste dal contesto tecnologico e di mercato in continuo mutamento, per superare le difficoltà interne del sistema industriale italiano.

Il successo in questo settore delle medie imprese italiane si basa principalmente su un business

model fondato sui connotati propri delle piccole imprese, ovvero l'intuito imprenditoriale, la flessibilità dell'organizzazione e della gestione e la velocità del processo decisionale, e di quelli delle aziende di grandi dimensioni, come la ricerca delle eccellenze tecnologiche, di design e del prodotto.

Inoltre, al fine di poter competere attivamente con le aziende di grandi dimensioni a livello internazionale, le MI adottano peculiari strategie competitive flessibili, le c.d. strategie di focalizzazione dinamica, che si concretizzano in scelte di ri-focalizzazione e plurifocalizzazione che assecondano l'evoluzione della domanda e della concorrenza, in modo da creare nuovi spazi di mercato in cui crescere, oppure allargando il proprio ambiente competitivo occupando o creando nuove nicchie di mercato.

Queste imprese, proprio per il loro grande successo internazionale ricoprono una posizione predominante nell'espansione il Made in Italy all'estero.

Nonostante il dinamismo dimostrato da micro, piccole e medie imprese italiane sul versante internazionale, vi sono comunque molte difficoltà e limiti che tutte le PMI incontrano nell'operare secondo prospettive multinazionali.

In primo luogo, la ridotta dimensione può rappresentare un ostacolo già nella fase di progettazione ed eventuale avvio del processo di espansione estera.

Essa, infatti, determina, la problematica della mancanza di informazioni adeguate e la difficoltà di acquisirle in modo efficace; nonché la scarsa capacità finanziaria ed umana, di sostenere investimenti relativamente rilevanti e tendenzialmente incerti.

Difatti, le aziende di dimensioni minori soffrono i costi, per lo più non recuperabili, richiesti per preparare ed avviare le operazioni internazionali, oltre che tutti i costi per gestire le transazioni.

Proprio questi ostacoli spiegano i numerosi casi in cui le imprese minori iniziano ad esportare in seguito a contatti occasionali con compratori esteri o attraverso intermediari internazionali.

Infatti, il canale di esportazione diretto, configurandosi in attività di commercializzazione nei mercati di altri Paesi attraverso strutture operative dell'impresa esportatrice, che vende così direttamente nel mercato estero, richiede un impegno organizzativo e finanziario particolarmente ingente oltre competenze gestionali che non possono essere improvvisate e che spesso determinano la misura in cui l'impresa, riesce ottenere ritorni adeguati dalle operazioni nei mercati esteri.

Mentre, la commercializzazione dei prodotti a livello internazionale tramite terzi indipendenti collocati nel proprio Paese d'origine comporta il minimo impegno organizzativo e finanziario per le piccole imprese esportatrici.

Gli intermediari internazionali, in qualità di figure esterne all'organo di gestione della PMI, per

proprie capacità, nonché per affinità con il contesto estero, rappresentano dei facilitatori delle relazioni internazionali.

La globalizzazione, difatti, impone soprattutto alle PMI, a causa delle maggiori barriere internazionali dovute alla ridotta dimensione, collegamenti tra soggetti e territori nelle diverse parti del mondo, attraverso l'utilizzo di apposite figure, gli intermediari internazionali.

Nella seconda parte del lavoro, quindi, l'attenzione è stata posta sulle forme di intermediazione adottate dalle PMI nella realizzazione dei processi di sviluppo internazionale.

I diversi intermediari possono essere suddivisi sulla base del servizio che offrono.

Vi sono, infatti, operatori che svolgono una semplice azione di intermediazione commerciale e operatori la cui intermediazione si concretizza nell'acquisto dei beni e/o servizi dal produttore locale e nella loro vendita, per proprio conto o in nome di terzi, nei mercati esteri.

Intermediari quali il broker o il consorzio per l'esportazione, non acquisendo la proprietà dei prodotti che l'impresa vende all'estero, ma agendo bensì solo da collegamento con il mercato estero, non si assumono alcun rischio commerciale, che resta quindi in capo all'impresa esportatrice.

Figure come il buyer, la trading company e la società di esportazione, invece, acquistano la proprietà dei beni dal produttore, per poi rivenderli sul mercato di destinazione, in nome proprio o per conto di terzi e conseguentemente si assumono il rischio commerciale dell'esito della vendita all'estero.

Queste figure, occupandosi personalmente dell'intera catena di distribuzione, costituiscono un efficiente veicolo per l'impresa produttrice che intende sviluppare la propria clientela in un Paese estero; difatti, questa potrà vendere i propri prodotti in un nuovo mercato, senza però sostenere un grande impegno economico o organizzativo.

Allo stesso tempo, però, sottraggono quasi interamente al produttore il controllo sul mercato di destinazione e sulle azioni degli operatori del canale, nonché la possibilità di seguire l'evoluzione dei gusti dei clienti finale.

Rappresenta, invece, un ibrido tra le due categorie di intermediari trattate, la Export Management Company, una società commerciale che opera sui mercati internazionali come unità di vendita, per un determinato numero di imprese della stessa filiera, la cui offerta è integrabile e non in concorrenza. Essa può alternativamente operare su commissione – in qualità di agente – dietro pagamento di un corrispettivo – in qualità di consulente – oppure acquisendo il possesso dei beni per l'esportazione diretta.

Dall'intermediazione attraverso la Export Management Company deriva la figura del Temporary

Export Manager, a cui è stato prestato particolare rilievo, in funzione del ruolo che ricopre all'interno della misura agevolativa sui cui verte l'elaborato, i "Voucher per l'internazionalizzazione".

Il Temporary Export Manager, può difatti rappresentare un elemento decisivo a supporto della stabilizzazione del processo di internazionalizzazione e pertanto, di rafforzamento di vantaggio competitivo.

Nei contesti imprenditoriali culturalmente più elevati, infatti, si sta avvalorando sempre più il ruolo agito da un manager a contratto, incaricato, a tempo determinato, quale protagonista del governo delle dinamiche d'impresa nel periodo dell'evoluzione internazionale.

Infatti, in quanto esterno, questi non grava a tempo indeterminato sul bilancio dell'impresa, ma esclusivamente fin tanto che perdura il processo di evoluzione verso il nuovo scenario e, pertanto, non appesantisce la struttura dei costi fissi di lungo periodo.

L'elaborato prosegue con l'esame degli strumenti pubblici volti ad agevolare le imprese nazionali nel processo di internazionalizzazione.

Lo Stato italiano, proprio al fine di sostenere le aziende nazionali nell'intricato processo evolutivo internazionale, ha erogato nel tempo una serie di servizi all'internazionalizzazione volti a facilitare l'espansione delle imprese sui mercati globali.

L'analisi si concentra, però, su di una misura statale in particolare, finalizzata a sostenere le PMI nazionali e le reti di imprese nella loro strategia di accesso e consolidamento nei mercati internazionali: il bando per i Voucher per l'internazionalizzazione del 2017.

Il governo italiano con il Decreto Ministeriale del 17 luglio 2017 ha concesso contributi a fondo perduto per circa 46 milioni di euro in forma di voucher a favore delle PMI per l'acquisizione, a seguito della sottoscrizione di un apposito contratto di servizio con società di Temporary Export Management, finalizzate a sostenere i processi di internazionalizzazione dei soggetti beneficiari, attraverso attività di analisi e ricerche di mercato, di individuazione e acquisizione di nuovi clienti, di assistenza legale, organizzativa, contrattuale e fiscale e di trasferimento di competenze specialistiche in materia di internazionalizzazione d'impresa.

Nell'ambito del regolamento sono due le tipologie di agevolazioni messe a disposizione: il Voucher early stage, il quale prevede l'erogazione di un importo pari a 10.000 euro a fronte di un contratto di servizio pari almeno a 13.000 al netto di IVA; e il Voucher advanced stage, il quale dà diritto ad un importo erogato pari a 15.000 euro a fronte di un contratto di servizio pari almeno a 25.000 al netto di IVA.

Ai fini dell'erogazione del contributo, tutte le imprese beneficiarie dell'agevolazione dovranno presentare, tramite procedura informatica, entro 60 giorni dal termine di conclusione del contratto di

servizio – 31 marzo 2019 – la rendicontazione delle spese sostenute nell'esecuzione del contratto con il TEM.

Immediato è stato il successo riscosso dalla misura, come dimostrano le più di 90.000 richieste pervenute.

A causa, però, della limitazione delle risorse, solo poco più di 3000 imprese hanno potuto effettivamente beneficiare dell'incentivo, tra queste il 43% è ubicato nel nord Italia, il 24% nel centro, il 24% al sud e il 9% nelle isole.

Al fine di indagare l'efficacia dei voucher per l'internazionalizzazione e l'utilizzo che ne è stato fatto dalle aziende beneficiarie, è stata effettuata una vasta analisi empirica, che si è estesa a 63 PMI che hanno fruito della misura agevolativa.

In particolare, l'attenzione è stata posta sugli obiettivi che attraverso la collaborazione tra imprese beneficiarie e società di TEM sono stati raggiunti e, quindi, sulla loro efficacia nell'aiutare le imprese a superare gli ostacoli all'espansione internazionale.

Il questionario è composto da domande chiuse e semi-chiuse. È, inoltre, presente un'unica domanda aperta, in cui l'intervistato è chiamato a dare una propria opinione liberamente e con parole proprie.

È stato scelto di utilizzare principalmente domande chiuse o semi-chiuse poiché comportano molteplici vantaggi.

In primo luogo, sono maggiormente semplici da analizzare e codificare, comportando così un risparmio di tempo, e permettono di ottenere risposte più mirate e complete; inoltre, le risposte standardizzate permettono un immediato confronto delle risposte dei vari soggetti.

Per misurare il livello di soddisfazione delle aziende circa la qualità percepita del servizio utilizzato, è stato richiesto loro di assegnare, attraverso una scala di valutazione, un punteggio compreso tra 0 e 10 in base al livello di soddisfazione, dove al valore 0 viene associata la totale insoddisfazione dell'utente e al valore 10 viene invece associata la totale soddisfazione relativa a quel particolare servizio che è chiamato a valutare.

Attraverso la somministrazione del questionario è stata realizzata un'istantanea della situazione delle micro, piccole e medie imprese italiane, che mostra la presenza di due diversi approcci al processo di internazionalizzare: da un lato vi sono le imprese che già da molti anni lavorano in mercati esteri e, dall'altra parte, imprese che, proprio attraverso la fruizione della misura offerta dal MISE, si affacciano per la prima volta sui mercati globali.

Con i dati ottenuti, è stato compilato un vero e proprio rapporto di valutazione della misura tenendo in considerazione i due differenti raggruppamenti.

L'intervista è stata divisa in tre parti principali.

La prima parte è servita alla raccolta delle informazioni generali che identificano ciascuna impresa. Attraverso i dati forniti, si riscontra che la distribuzione geografica delle richieste si rispecchia nell'ubicazione delle aziende beneficiarie, le quali, infatti, sono localizzate principalmente nel nord della penisola.

Essendo la maggior parte degli intervistati, poi, imprese di piccole dimensioni, il loro fatturato non supera i 2.000.000 di euro.

Al fine di valutare l'effettiva efficacia de voucher nell'aiutare le PMI a superare gli ostacoli all'espansione estera, nella seconda e terza parte ho scelto di suddividere gli intervistate in due categorie: imprese già presenti sui mercati internazionale al tempo della fruizione del servizio e imprese ancora solo nazionali all'inizio della collaborazione con il TEM.

In questo modo, l'agglomerato delle risposte è stato analizzato in base alle diverse esperienze delle imprese, nonché in base agli obiettivi principali.

Come dimostrano i dati registrati attraverso le domande di opinione, infatti, le imprese internazionalizzate, essendo già presenti all'estero, puntavano principalmente all'individuazione di nuovi partner; al contrario le imprese che per la prima volta cercavano di affacciarsi oltre i confini nazionali, si appetavano che il TEM li agevolasse nell'intraprendere una prima commercializzazione dei propri prodotti all'estero.

Tali aspettative sono state soddisfatte, sebbene le imprese nuove all'internazionalizzazione abbiano valutato più aspramente tutti i diversi aspetti relativi al servizio.

L'iniziativa del Ministero dello Sviluppo Economico ha registrato consensi molto positivi: il 54% delle imprese intervistate ha dato una valutazione tra 8 e 10.

A causa, però, delle diverse aspettative e della differente esperienza internazionale, le imprese già presenti sui mercati internazionali hanno valutato in maniera più positiva la misura oggetto dell'indagine, il 60% delle imprese già presenti sui mercati internazionali ha registrato un grado di soddisfazione tra 8 e 10, mentre il 70% delle imprese non ancora presenti sui mercati esteri ha mantenuto una valutazione leggermente inferiore, tra 7 e 9.

In definitiva, sebbene l'iniziativa sia stata valutata positivamente dalle imprese beneficiarie, sono state rilevate sostanziali differenze nella percezione dei diversi servizi fruibili attraverso il Voucher.

Dalle risposte fornite, infatti, risulta che la misura ha maggiormente agevolato le imprese già internazionalizzate, ovvero le imprese che, proprio perché già presenti sui mercati esteri, hanno già superato i tipici ostacoli che una impresa ancora solo nazionale deve affrontare, come la scelta del mercato di destinazione, la predisposizione della migliore strategia di entrata, la conoscenza delle esigenze dei nuovi possibili clienti e soprattutto il, seppur minimo, ridimensionamento interno.

A conferma dell'efficacia della misura per le imprese già presenti sui mercati internazionali, è il

fatto che la maggior parte di esse non abbia ravvisato alcun aspetto da migliorare nella struttura dell'incentivo.

Al contrario, le aziende che per la prima volta si affacciavano sui mercati esteri hanno ravvisato diversi aspetti carenti, a partire dall'entità del contributo, all'assenza di controllo da parte del Ministero dello sviluppo economico sull'operato dei Temporary Export Manager attraverso l'istituzione da parte dell'organo pubblico di standard minimi che il TEM debba raggiungere nel corso del suo operato.

Sebbene la valutazione media delle misure delle imprese ancora non presenti sui mercati internazionali al momento dell'inizio del contratto sia inferiore – 5,95 – rispetto a quella delle imprese già internazionalizzate – 6,75 – il 97% di entrambe le tipologie di beneficiari ha registrato l'intenzione di voler continuare il processo di internazionalizzazione avviato, o ampliato, tramite la collaborazione con il Temporary Export Manager, confermando quindi in ultima analisi l'effettiva efficacia dell'intervento pubblico.

In conclusione, nonostante le differenti valutazioni date dai diversi beneficiari, attraverso i Voucher le imprese che erano ancora presenti solo sui mercati nazionali sono riuscite comunque a pianificare e ad attuare un procedimento di espansione internazionale e le imprese già internazionalizzate sono state in grado di instaurare nuovi rapporti commerciali e, quindi, di ampliare il loro raggio di commercializzazione.