



Dipartimento di Impresa e Management
Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese

“Emporio Italia”, un progetto italiano per l'internazionalizzazione delle PMI

Relatore
Prof. Luca Pirolo

Candidato
Pietro Petti
Matr. 198321

ANNO ACCADEMICO 2017/2018

A Silvestro, per i tanti racconti che non dimenticherò mai.

Ai miei genitori, per il sostegno e la fiducia, sperando di non deludervi.

Indice

Introduzione	5
I Strategie di internazionalizzazione	
1. Piccole e medie imprese - la globalizzazione	8
2. Internazionalizzazione per le PMI	14
3. Avvio e sviluppo del processo di internazionalizzazione	22
II Mercati di approdo e modalità di accesso	
1. Scelta dei mercati di approdo	24
2. Attrattività delle nazioni (analisi “PESTEL”)	27
3. Modalità di accesso ai mercati di approdo	31
4. Valutazione delle modalità di accesso	35
5. Implementazione della strategia	36
III Il progetto “Emporio Italia”	
1. Aspetti di carattere generale	38
2. Le tre principali fasi di sviluppo del progetto	40
3. Azioni rivolte ai consumatori locali	40
4. Azioni rivolte agli operatori di settore	43
5. Azioni rivolte alle aziende italiane	45
6. Attività complementari	46
Conclusioni	63
Bibliografia	64

Introduzione

Le ragioni che hanno spinto lo scrivente a scegliere l'argomento oggetto della presente tesi sono da ricercare, essenzialmente, nelle stimolanti opportunità di conoscenza ed analisi offerte dall'approfondimento e studio della vasta ed attuale tematica, affrontata di seguito. Motivazioni, queste, avvalorate anche dalla passione riposta verso problematiche ricche di aspetti qualificanti ed innovativi, come il progetto "Emporio Italia", ideato e realizzato per supportare le imprese nello sviluppo delle attività rientranti nelle specifiche strategie di internazionalizzazione.

Per le PMI, l'esigenza di commercializzare i propri prodotti oltre confine, è connessa in primo luogo, con la grave crisi economica che ha colpito il nostro Paese e che ha costretto tantissime imprese alla chiusura o ad individuare soluzioni alternative di sopravvivenza.

In secondo luogo, con la ricerca di nuove e più redditizie possibilità di crescita (o di consolidamento della posizione commerciale raggiunta), attraverso l'esportazione di prodotti "Made in Italy" in mercati che presentano migliori e vantaggiose condizioni di sviluppo economico-commerciali.

Tali ultime opportunità costituiscono, specie per le PMI di dimensioni ridotte, occasione di rilancio attraverso politiche commerciali più flessibili e quindi adattabili elasticamente alle diverse realtà dei mercati esteri, nonché mediante processi di trasformazione e rivisitazione dei propri assetti organizzativo-funzionali. Molte aziende hanno affrontato diversamente la crisi economica ed in presenza di una sensibile riduzione del proprio fatturato, si sono viste costrette a delocalizzare la propria attività, ovvero trasferire l'attività produttiva in paesi caratterizzati da bassi costi di produzione.

Scelta, anche quest'ultima, dettata dalla necessità di ristabilire le elevate condizioni di competitività, offrendo gli stessi prodotti a prezzi più contenuti, senza necessariamente ricercare nuovi mercati di approdo.

Non tutte le imprese però, possono disporre degli strumenti, delle risorse finanziarie e di figure professionali ad alta qualificazione, per affrontare con consapevolezza e competenza i numerosi fattori, o elementi variabili che possono incidere sul buon esito del lungo ed articolato processo di internazionalizzazione.

È anche da questi presupposti, che nasce quindi l'idea di mettere a disposizione delle imprese un format, come il progetto "Emporio Italia", in grado di fornire loro la collaborazione richiesta nell'espletamento delle attività che sono alla base del processo in parola.

In tale contesto, nel primo capitolo del presente elaborato vengono affrontate ed analizzate le problematiche connesse con l'internazionalizzazione delle PMI, nel quadro degli effetti positivi e negativi recati sulla società e sui mercati dalla globalizzazione. L'analisi, in particolare, si concentra sulle difficoltà di carattere organizzativo ed operativo che le PMI devono affrontare per conseguire l'avvio di un ottimale processo di internazionalizzazione. In tale contesto vengono ripercorsi i più importanti e sostanziali cambiamenti avvenuti nel recente passato, nell'ambito delle succedutesi crisi economico-finanziarie e dei cambiamenti registrati negli equilibri economici mondiali.

Nel secondo capitolo vengono illustrati gli aspetti evolutivi più importanti della strategia aziendale, in funzione delle diverse possibili modalità di accesso e presenza sul mercato estero. La trattazione in questione è stata disgiunta in due parti. Nella prima, viene effettuata una disquisizione espositiva circa la scelta dei paesi, la loro attrattività e gli obiettivi raggiungibili da imprese che intendono estendere la propria presenza all'estero. Nella seconda parte vengono descritte, con dovizia di particolari, le previste modalità operative con cui ciascuna impresa è tenuta a confrontarsi per ricercare la soluzione migliore, tra quelle possibili, per espandere il proprio business oltre frontiera.

Nel terzo ed ultimo capitolo, viene dato risalto agli aspetti più significativi ed innovativi del nuovo progetto "Emporio Italia". Nello specifico, le notizie ivi contenute sono finalizzate a fornire dettagliate informazioni, circa i motivi che hanno ispirato la concezione di tale sistema, il relativo

funzionamento attraverso le sue principali e secondarie attività, gli strumenti e le strutture disponibili e, da ultimo, anche i possibili effetti conseguibili. Le altre indicazioni fornite attengono, tra l'altro, alla costituzione dei previsti soggetti giuridici, ai finanziamenti governativi ottenibili a tale scopo, al dimensionamento della struttura dell'Emporio, allo studio di fattibilità dello stesso, nonché al conto economico previsionale relativo ai primi cinque anni di attività.

La tesi si completa con una breve sintesi conclusiva ed una bibliografia di riferimento.

Un sentito ringraziamento viene rivolto alla direzione ed al personale tutto di Unimpresa Nazionale ma in particolare alla – Sede Regionale in Roma, per il prezioso e generoso contributo fornito nella trattazione del progetto “Emporio Italia”. Un augurio sincero va alla realizzazione ed al successo del progetto, a beneficio delle PMI italiane.

Capitolo primo

Strategie di internazionalizzazione

1. Piccole e medie imprese - la globalizzazione

In linea generale la globalizzazione può definirsi un processo di integrazione, iniziato nella seconda metà dell'800 ed interrotto a cavallo delle due guerre mondiali, anche a causa della cosiddetta "Grande depressione" economico-finanziaria che, come noto, interessò le economie mondiali, alla fine degli anni venti. Successivamente, con la caduta del muro di Berlino e la fine della guerra fredda, che vedeva il mondo diviso in blocchi, siffatto processo di integrazione ha ripreso sempre maggiore vigore sino ad affermarsi nei mercati reali e finanziari, con ripercussioni su economie, culture, società e modi di vivere in generale. Basti pensare che oggi, per effetto di tale processo, persone, capitali, merci, imprese e competenze si spostano con rapidità nell'ambito di un mercato globale, in gran parte liberalizzato. Tutto questo, anche grazie alla diffusione/applicazione di nuove e sempre più avanzate tecnologie nel campo della logistica, dell'informazione e della comunicazione, che hanno consentito la riduzione dei costi di trasporto e reso possibile lo sviluppo di processi produttivi e distributivi su scala globale. Anche l'interdipendenza tra paesi sviluppati e meno sviluppati ha subito un aumento esponenziale ed i confini dei relativi mercati continuano giorno dopo giorno a ridursi, attraverso modelli di produzione e consumo (un tempo divergenti tra mercati diversi), sempre più uniformi e convergenti. La globalizzazione, è quindi un fenomeno irreversibile ed in continua evoluzione, nonostante le politiche di taluni paesi tendenti ad arrestarne/rallentarne il decorso.

È altresì noto che tale fenomeno, associato al processo di integrazione europea (con riferimento non solo all'introduzione del mercato e della moneta unica ma anche alle politiche economiche di

mercato), ha portato inevitabilmente ad un aumento della concorrenza, a cui non tutte le imprese, specie quelle italiane, hanno saputo adeguarsi. Siffatta situazione non può che ritenersi ulteriormente appesantita dalla contrazione della domanda interna, ancora troppo debole a distanza di un decennio dall'inizio della crisi finanziaria. Come anche la rigidità dell'euro non consente, oggi, di attenuare, anche se provvisoriamente, la bassa/ridotta competitività del paese, mediante la svalutazione monetaria, come avveniva in passato. Per contenere/ridurre i riflessi non tutti positivi della globalizzazione, molti economisti ritengono che tale fenomeno debba essere affrontato essenzialmente con il coordinamento delle strutture e delle procedure esistenti, ma anche con regole comuni di politica concorrenziale e fiscale, allo scopo di consentirne agevolmente la gestione a livello internazionale. Va anche messo in evidenza che, attualmente, il grado di integrazione dell'economia mondiale è molto elevato in prospettiva storica e che dalla capacità di gestire la globalizzazione, dipendono gli equilibri economici di molti Stati, compresa l'Italia.

Per ciò che riguarda l'Italia appunto, l'andamento stagnante della produttività si rivela causa del difetto di crescita del prodotto interno; mentre la perdita di competitività sui mercati internazionali è il riflesso di una offerta che fatica ad adeguarsi ai cambiamenti in corso. Questa, altro non è che una caratteristica della struttura produttiva italiana, composta da imprese di piccole dimensioni, spesso familiari, che non hanno la forza di proporsi sul mercato internazionale. Occorre quindi mettere l'accento sul discorso della crescita dimensionale delle aziende italiane, quale fattore di vitale importanza per rimanere competitivi nel mercato globale. In tale ambito, la situazione italiana si pone su due estremi opposti della capacità dimensionale: da una parte, la presenza minima di imprese con almeno 250 addetti, dall'altra, l'altissima diffusione di imprese con meno di 20 dipendenti (che spesso non sono altro che delle microimprese). Inoltre, a partire dagli anni settanta, in Italia la diminuzione del numero delle grandi imprese costituisce un segnale tangibile della crisi industriale che ha interessato il nostro Paese. Situazione, questa, aggravatasi successivamente per

effetto della più recente crisi economica che ha costretto alla chiusura anche tantissime imprese dalle dimensioni più contenute.

La globalizzazione e la crisi finanziaria, hanno posto in forte competizione tra loro imprese di grandi dimensioni con quelle piccole e medie. Oggi, ancor più che in passato, le ridotte dimensioni aziendali limitano fortemente la capacità di innovare prodotti e processi, nonché di recepire/adottare nuove tecnologie per accrescere l'efficienza/produktività (P. Pagano, F. Schivardi, *Firm Size Distribution and Growth, Scandinavian Journal of Economics*, 2003). Nello stesso tempo, le rende vulnerabili al rinnovamento in atto nel contesto internazionale, ponendo, così, limiti alla possibilità di svilupparsi e di sfruttare eventuali opportunità attraverso l'espansione internazionale, al fine di contrastare la pressante concorrenza dei paesi emergenti. Ed è proprio l'ingresso sui mercati internazionali di grandi paesi emergenti, come Cina, India, Russia, Brasile e Turchia, il principale fattore di cambiamento a livello economico mondiale. Esempio ne è l'inarrestabile aumento delle esportazioni cinesi che invadono i mercati di tutto il mondo. In definitiva, la ridotta dimensione aziendale si associa, per il nostro Paese, ad una ridotta internazionalizzazione commerciale e produttiva.

A tale riguardo, occorre anche osservare come, di contro, le piccole e medie imprese danno al sistema produttivo italiano una grande flessibilità e che la loro ridotta dimensione spesso riflette scelte di carattere imprenditoriale, ovvero legate a problemi di cultura aziendale come resistenza ai cambiamenti ed ai rinnovamenti, ritenuti troppo onerosi rispetto alle dimensioni dell'azienda stessa (specie per le aziende a conduzione familiare). Nel merito, è stato evidenziato che nelle economie, dove la diffusione di imprese familiari è maggiore, si registra una crescita minore della produttività, degli investimenti e una più bassa natalità di imprese nei settori più rischiosi. Ciò, è da attribuire sicuramente all'avversione/timore al rischio che giustifica la tendenza a non esportare, tipica proprio delle imprese a livello familiare, spesso anche penalizzate da un non adeguato sviluppo

delle infrastrutture territoriali. Questo, vuol significare che gli assetti proprietari e di controllo non si sono adeguati elasticamente al continuo evolversi del quadro normativo-regolamentare-istituzionale, con particolare riferimento alle piccole società non quotate. Il punto cardine resta la bassa crescita e profittabilità conseguenti al controllo privato che caratterizza le imprese familiari. A tali considerazioni va aggiunto però che il sistema produttivo italiano presenta alcune eccezioni. Nella fattispecie, avuto riguardo a taluni imprese cosiddette “evolute”, le quali hanno reagito bene alla crisi dimostrando una forte propensione all’innovazione e all’internazionalizzazione, con buoni livelli di produttività e competitività.

Altro punto critico è rappresentato dal sistema finanziario italiano, caratterizzato dal ruolo preponderante delle banche rispetto al mercato. Ciò premesso, va altresì evidenziato che le imprese di dimensioni ridotte (come quelle a carattere familiare), hanno, oltre ad una bassa propensione all’ingresso di nuovi soci nel capitale, anche una non ottimale trasparenza nella gestione aziendale e strumenti finanziari non sempre sufficienti per sopperire alle esigenze degli investitori istituzionali. Tutto questo, ovviamente, se da una parte limita la raccolta dei fondi sul mercato, dall’altra favorisce il ricorso ad un maggiore indebitamento bancario. Finanziamenti quelli bancari che, spesso, vengono concessi sulla base della conoscenza diretta dell’imprenditore, delle sue notorie capacità manageriali e non anche in dipendenza delle prospettive di crescita dell’azienda. Il ricorso all’indebitamento bancario è altresì favorito dall’incertezza e dai ritardi riscontrabili nella riscossione dei crediti. Vedasi al riguardo anche l’enorme credito che le imprese italiane vantano nei confronti della Pubblica Amministrazione. In merito, va anche sottolineato che non tutte le imprese possono vantare delle necessarie garanzie per accedere a siffatti finanziamenti, come ad esempio un limitato indice di indebitamento ed una adeguata redditività. A questo deve aggiungersi, come accennato in precedenza, che il divario tra l’Italia e altri paesi europei per ciò che attiene alle dotazioni infrastrutturali, presenta tuttora una negatività piuttosto evidente, nonostante i

finanziamenti pubblici stanziati dai diversi governi negli ultimi trent'anni, proprio per favorire il rinnovamento ed il potenziamento delle infrastrutture. L'inadeguatezza infrastrutturale che caratterizza il nostro Paese, altro non è che un ulteriore fattore di rallentamento della produttività, cui si deve aggiungere, tra l'altro, la pesante e ferruginosa macchina burocratica, le lungaggini delle procedure amministrative, i tempi infiniti della giustizia civile, l'eccessiva pressione fiscale, la criminalità organizzata e la diffusa corruzione che fanno da cornice al contesto istituzionale in cui operano le nostre imprese. Tutti ostacoli, questi, che se sommati agli altri effetti negativi, di cui si è fatto cenno, pongono l'Italia in una posizione sfavorevole nel contesto del confronto internazionale. In tale situazione, molte grandi imprese hanno potuto, comunque, conseguire sempre maggiori volumi di vendita, attraverso la delocalizzazione dell'attività produttiva in paesi dove il costo del lavoro è minore, ottenendo, così, forti economie di scala con una produzione standardizzata e con maggiori agevolazioni fiscali. Scopo ultimo perseguito, la leadership del prezzo. Le conseguenti ripercussioni negative invece possono ricercarsi, principalmente, oltre che nella presunta perdita di qualità (in un'ottica che guarda ormai al breve periodo), anche nella riduzione dei posti di lavoro nel paese di origine. Per le PMI, anche la mancata possibilità di confrontarsi a livello concorrenziale con imprese maggiori (per inadeguatezza di competenze e risorse, sia umane che finanziarie), ha contribuito a limitarne la crescita ovvero a decretarne la chiusura. In altre parole, attraverso le numerose difficoltà incontrate si è venuta a creare una sorta di pre-selezione naturale, che ha visto soccombere le aziende meno solide rispetto alle altre. Molte imprese hanno invece oltrepassato la crisi mediante la realizzazione di nuovi e più adeguati equilibri organizzativi ed operativi, nell'intento di dotarsi dei necessari strumenti per affrontare con decisione e competenza la sfida dei mercati. I nuovi assetti organizzativi hanno visto la nascita dei cosiddetti distretti industriali, intesi come aggregati interaziendali dove un numero di imprese coopera distribuendosi le fasi di progettazione e lavorazione di prodotti complessi, in un'ottica di sola interdipendenza funzionale.

Fattori strategici quali: la frammentazione del ciclo produttivo, gli elevati standard qualitativi e lo sfruttamento del know-how intrinseco nelle aziende, sono i punti focali di un modello organizzativo delle risorse produttive che trova, nei sopraccitati distretti industriali, la forma perfetta di flessibilità ed efficienza, nell'ambito di una ritrovata competitività imprenditoriale. Ciò, va premesso, anche in virtù della competenza e capacità degli stessi imprenditori di attuare, in tutti i settori aziendali, processi di innovazione che, unitamente alla ricerca di migliori segmenti operativi di mercato, hanno consentito alle PMI di diventare il motore dello sviluppo economico del nostro Paese. Quanto precede, nella considerazione che il processo di globalizzazione mette in competizione imprese di grandi dimensioni con quelle minori, in bilico tra costituire opportunità o minaccia per le PMI non sufficientemente strutturate. Nel contempo però, la stessa globalizzazione offre la possibilità di potenziare le capacità produttive delle imprese, attraverso adeguate strategie che consentano loro di competere nel mercato globale al pari delle altre consorelle estere (grazie ad una accresciuta mobilità di fattori umani e finanziari).

La soluzione a siffatte problematiche va ricercata in massima parte nella pianificazione/applicazione di strategie finalizzate a dotare le PMI dei necessari requisiti di competitività e crescita. Considerato che il tessuto produttivo del nostro sistema industriale è per la quasi totalità formato da PMI, tali strategie quindi non possono che rendere, nel lungo periodo, nuovamente e maggiormente competitivo il nostro Paese. Tutto questo, privilegiando investimenti in attività immateriali ad alta intensità di conoscenza, integrati da politiche di stimolo per l'innovazione, da adeguate strategie di internazionalizzazione e, da ultimo, anche da idonee strategie strutturali. Altre misure sono individuabili nell'estendere le posizioni nel più proficuo mercato globale, accogliendo tempestivamente le innovazioni di processo e di prodotto, nonché nel recepire nel modo migliore le informazioni che circolano ad una velocità superiore rispetto al passato e che, una volta assimilate, possono fare la differenza a livello di performance aziendale.

Verosimilmente, quindi, le PMI italiane non solo possono porsi a livello concorrenziale sullo stesso piano di affermate multinazionali, ma anche espandere la propria posizione inserendosi nelle catene globali del valore, attraverso l'esportazione e la valorizzazione del "Made in Italy" nei circuiti internazionali, specie laddove l'omologazione e la standardizzazione sono oggi la regola. La valorizzazione dei prodotti italiani trova le sue radici su un'unica identità storica, che si fonda sul background esperienziale dell'industria manifatturiera italiana, forte di un know-how tramandato di generazione in generazione. Questo, tuttavia, non può portare ad escludere una differenziazione dei risultati prodotti in relazione al settore considerato e spesso anche all'interno dello stesso settore da azienda ad azienda.

Alla luce di quanto detto, la globalizzazione diviene oggi una eccezionale opportunità per sviluppare un vantaggio competitivo nei mercati esteri. In tale contesto la PMI si cala nel ruolo di protagonista nel processo di internazionalizzazione e di globalizzazione, ponendosi quale principale fattore di competitività del nostro Paese.

2. Internazionalizzazione per le PMI

Come già accennato, per internazionalizzazione delle imprese, si vuole intendere l'insieme di operazioni e relazioni che consentono ad un'impresa operante nel mercato nazionale, spesso locale, di rivolgersi anche ad uno o più mercati esteri; ovvero di soddisfare il fabbisogno di input o di alcuni processi produttivi al di fuori del mercato nazionale. Il fenomeno dell'internazionalizzazione è fortemente cresciuto negli ultimi trent'anni assumendo forme più complesse e diversificate, interessando molti paesi in via di sviluppo. La crescita prosegue sia, nella componente di commercio (il binomio esportazione/importazione) sia nella veste più complessa, attraverso

investimenti diretti esteri (IDE). Fattori importanti che hanno favorito la crescita del processo sono individuabili nell'apertura del mercato dell'Europa centro-orientale, all'inizio degli anni '90 ed in quella del grande mercato cinese, negli anni duemila. E se prima il fenomeno riguardava principalmente le grandi imprese multinazionali, ora, con l'avvenuta riduzione dei costi e dei tempi di trasporto e l'abbattimento di alcune barriere commerciali e di regolamentazione, anche le piccole e medie imprese hanno potuto accedere agevolmente ai mercati internazionali (C. Bentivogli et al., *Geografia delle statistiche sull'internazionalizzazione*, 2014). Tutto questo, ovviamente, grazie al processo di globalizzazione che ha permesso di accorciare le distanze tra un paese e l'altro, soprattutto commerciali/culturali, ma non solo. Il progresso tecnologico, affiancato alla liberalizzazione dei mercati, ha portato alla diminuzione di tutta una serie di ostacoli, come i vincoli doganali, fiscali, di circolazione delle merci e dei capitali. Il commercio internazionale è cresciuto così come gli investimenti esteri, congiuntamente a delocalizzazione e sviluppo di reti produttive internazionali. La globalizzazione offre, perciò, l'opportunità alle imprese di ricercare migliori fattori competitivi in nuovi mercati, dove i costi della produzione sono minori o vi sono migliori condizioni fiscali, normative, sindacali e così via. Internazionalizzare le proprie attività può quindi portare dei vantaggi non indifferenti alle imprese, dalla crescita del fatturato alla diversificazione del rischio, passando per l'accesso a nuove competenze, idee ed esperienze. (A. De Luca, *Innovazione, digitalizzazione, internazionalizzazione delle PMI italiane*, 2017).

Secondo quanto riportato da Clerides, Lach e Tybout, nell'articolo "*Is Learning by Exporting Important? Micro-Dynamic Evidence from Colombia, Mexico, and Marocco*"- pubblicato ne *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 113, No. 3 - 1998, le imprese che si impegnano ad operare nei mercati esteri, sono spinte a ridurre le inefficienze e a ridisegnare i processi produttivi a vantaggio della produttività. Tale processo di miglioramento è chiamato dai tre citati autori "learning by exporting", ovvero apprendere esportando. Tuttavia, non sempre le imprese si avvalgono della

possibilità di sfruttare le potenzialità offerte dalla globalizzazione investendo in attività all'estero. Le ragioni sono da ricercare, principalmente nelle ridotte dimensioni aziendali che, spesso, non consentono di estendere le attività oltre il mercato interno, in mancanza di giuste aspettative di crescita.

Di contro, tra i motivi che possono guidare un'azienda verso la crescita internazionale sono individuabili il ruolo del management, le opportunità casuali, la necessità di miglioramenti produttivi, l'adeguamento all'ambiente esterno in mutamento, il progresso tecnologico, l'accumulo di risorse, la crescita del mercato o dei concorrenti, la crescita del parco clienti, il declino dei prodotti realizzati o anche la saturazione dei mercati serviti. (F. Alberti, *La crescita delle pmi*, 2016).

Una statistica promossa dall'Istat ha evidenziato che le imprese operanti a livello internazionale risultano più stabili e competitive. In particolare, viene dimostrato che le performance aziendali migliorano in correlazione al grado di globalizzazione raggiunto dall'impresa stessa. Ciò, tenuto conto che gli effetti della crisi finanziaria hanno in un certo qual modo favorito un consolidamento ed una *“ricomposizione del tessuto di imprese a favore di quelle finanziariamente più solide”*. Come peraltro, una forma più evoluta di partecipazione ai mercati internazionali, consente una competitività maggiore per l'impresa rispetto alla più semplice capacità di vendere sui mercati esteri, che comunque ha permesso la sopravvivenza a molte imprese durante la crisi. Per partecipazione evoluta ai mercati internazionali si vuole intendere l'intensificazione degli scambi con l'estero, diversificando geograficamente i propri mercati, nonché affiancando l'attività di export a quella di import, allo scopo di avere una minore dipendenza dell'impresa dal mercato interno. Dalla citata statistica sono emerse le caratteristiche di tre diverse tipologie di imprese, quali: quelle in salute, fragili e a rischio. Particolarità, queste, che nel tempo hanno subito dei mutamenti. Infatti, alcune imprese in salute, operanti sul mercato internazionale, sono diventate a rischio perdendo il

loro vantaggio sulle altre imprese per effetto della crisi internazionale del 2008; anche se nella seconda fase della recessione 2009-2013 (con la ripresa della domanda estera e l'indebolimento di quella interna), sono aumentate le imprese esportatrici in salute e conseguentemente diminuite quelle a rischio. La partecipazione ai mercati esteri si è rivelata un fattore importante per la stabilità e la solidità delle imprese italiane negli anni successivi alla sopracitata seconda recessione. Le imprese esportatrici, denominate dall'Istat, "global", si sono dimostrate più dinamiche e meno fragili. La performance non è stata valutata solamente in termini di sostenibilità economico-finanziaria, ma anche nell'ottica di una diversificazione dei mercati e dei prodotti. Nello specifico, è stato accertato che con l'aumento delle aree di esportazione si è ottenuto un miglioramento delle condizioni economiche. Al contrario, tale correlazione risulta meno evidente con l'aumento dei soli prodotti esportati. In altri termini, viene evidenziato che la diversificazione dei mercati risulta essere economicamente più vantaggiosa rispetto a quella dei prodotti. Si è verificata quindi una relazione positiva tra diversificazione geografica e performance dell'export. Conseguentemente, la diminuzione del numero di imprese a rischio rispetto all'aumento di quelle in salute può coincidere, con un incremento del numero delle aree di esportazione indipendentemente dal numero dei prodotti esportati. (Istat, *Rapporto annuale 2017. La situazione del paese*, 2017).

Prima della crisi delle aree industrializzate (correlata, successivamente, al maggiore sviluppo dei paesi emergenti), le imprese italiane avevano la consuetudine di entrare prima in mercati geograficamente vicini e culturalmente simili al nostro, per avviare, con il tempo, un'espansione verso gli Stati Uniti o altre realtà industriali più lontane. Oggi, le stesse aziende nazionali rivolgono l'attenzione prioritariamente ai mercati in crescita, cosiddetti emergenti, laddove la popolazione è giovane e vi è un alto margine di esportazione, a prescindere dal paese di collocazione. Conseguentemente, le catene globali della produzione registrano la presenza di sempre più aziende in paesi differenti e questo, comporta nuove e maggiori esigenze di riorganizzazione produttiva e

gestionale, portando in campo ulteriori sfide ma anche opportunità per le imprese italiane. Non può ignorarsi, tuttavia, che tale situazione favorisce, sotto il profilo concorrenziale, quelle imprese provenienti da paesi a più basso costo del lavoro sia, nella veste di importatori sia, in quella di esportatori. L'apertura dei mercati europei ai paesi con produzione a basso salario, ha messo ancora più in evidenza la carenza di competitività delle aziende italiane in ordine alla rilevanza di tali oneri. Indubbiamente, le differenziazioni registrate nelle condizioni economiche di lavoro dipendente tra il nostro ed un paese in via di sviluppo sono notevoli. A tale riguardo va anche detto che (da quanto emerge da una analisi comparativa), il costo del lavoro non è l'unico fattore da cui dipende la perdita di competitività rispetto agli altri paesi europei, con riferimento sia, al decennio antecedente la crisi sia, a quello successivo (Istat, *op. cit.*). Inoltre, lo stesso Istat, mette in evidenza che con l'introduzione dell'euro, la crescita dei salari orari nel settore manifatturiero è stata, in termini reali, analoga alla crescita della produttività; anche se il costo della manodopera, risulta comunque appesantito dall'elevata incidenza della relativa imposizione fiscale. Proprio allo scopo di contrarre tali maggiori oneri, molte grandi imprese italiane hanno delocalizzato le attività produttive. Tuttavia, recentemente, molte delle imprese sopracitate hanno intrapreso, per certi versi, un "re-shoring", ovvero un contro esodo, privilegiando zone industriali con alta competenza, a volte anche dentro i confini nazionali. Ciò, è riconducibile in buona parte a maggiore efficienza e qualità della produzione (riscontrabile in prossimità di centri di ricerca e distretti industriali), a semplici fattori economici (aumento del costo del lavoro in paesi emergenti), nonché ad incertezze delle fluttuazioni economiche, che influiscono sui costi produttivi. A quanto sembra, il "re-shoring" genera vantaggi competitivi per quelle imprese che riportano la produzione verso nuovi modelli organizzativi rivolti all'innovazione ed alla qualità. In effetti, una più consapevole modalità di gestione ed una catena produttiva di maggior valore strategico, rappresentano un potenziale miglioramento delle performance nel lungo periodo. Gli investimenti in innovazione, stabilimenti e

macchinari, unitamente a quelli in capitale immateriale e ricerca e sviluppo, possono rappresentare, anche per le aziende di minori dimensioni, l'avvio dell'impresa all'Industria 4.0 e, contemporaneamente, l'accesso alle catene del valore globali di produzione. Punti importanti, questi, per le PMI che all'estero non ricercano solo minor costo del lavoro, ma nuovi mercati, migliore tecnologia ed innovazione.

Tra le PMI che oggi non riescono ad intraprendere un percorso internazionale si riscontrano problemi vari, tra cui non solamente la mancanza di risorse, ma anche le inadeguate infrastrutture di supporto. Le forme di internazionalizzazione e quindi di partecipazione alle catene di business globali che le PMI affrontano in genere, sono definite "leggere", in quanto, comprendono operazioni di minimo impegno, come l'esportazione o gli accordi commerciali. I mercati europei, essendo stabili e comunque aperti al resto del mondo, sono i più quotati per le operazioni di cui sopra, seguiti dal Nord America. Tuttavia, come più volte accennato, la crisi mondiale ha causato una forte caduta della domanda interna al nostro Paese, che non sembra ancora mostrare segnali di vera ripresa. Cosa diversa, invece, per la domanda estera che sembra essere, con il tempo, ritornata ai livelli ottimali. Pertanto, la presenza nei mercati esteri ha rappresentato un punto fondamentale per la sopravvivenza, rappresentando tuttora un fattore indispensabile per la crescita delle imprese italiane, al fine di diventare sempre meno dipendenti dal mercato interno. Non solo esportazione quindi, ma tramite forme operative più complesse, come l'estensione della presenza merceologica e geografica internazionale, si può arrivare ad un upgrade del modello di internazionalizzazione che porti ad un presidio dei mercati di rilevanza mondiale tramite investimenti diretti.

Il fenomeno dell'internazionalizzazione potrebbe essere quindi ricondotto a due forme estreme, rappresentate da una parte, dall'impresa orientata all'export e dall'altra, dall'impresa che effettua investimenti diretti all'estero, costituendo siti produttivi e filiali internazionali. Il metodo dell'export è stato originariamente intrapreso dalle grandi aziende attraverso il commercio

mondiale, con l'obiettivo di ampliare la quota di mercato e sfruttare economie di scala nella produzione, ma anche ricercare nuove aree aziendali e saturare i canali distributivi. Accanto alla forma tradizionale dell'export si sono imposti, successivamente, gli investimenti diretti esteri come la delocalizzazione delle attività produttive o l'acquisizione di quote di capitale in imprese residenti in altri paesi. In verità, l'internazionalizzazione si può verificare anche attraverso modalità intermedie, le più comuni delle quali sono gli accordi di cooperazione con partner stranieri, come le collaborazioni attraverso accordi contrattuali, o gli investimenti di tipo "equity" come le joint venture. L'obiettivo è quello di creare nuovi canali distributivi per l'impresa, condividere programmi di penetrazione commerciale, iniziare attività di ricerca e sviluppo o fornire servizi ed assistenza. Questo processo si allontana dalla sola vendita diretta per concentrarsi sullo sviluppo di un network internazionale, compiendo così un salto strategico di competitività, che per le PMI può significare maggiore consapevolezza del proprio potenziale e distacco rispetto a quello che è il cammino internazionale delle grandi imprese. (L. Losi, *PMI italiane e processi di globalizzazione*, 1999).

La capacità di creare un network ed identificare i giusti partner commerciali, la valutazione delle risorse interne economiche ed umane, la protezione dei brevetti all'estero e la saturazione del mercato domestico, sono alcuni dei fattori che concorrono a determinare il momento in cui internazionalizzare, al quale, si affiancano elementi esterni legati al paese di arrivo, come la concorrenza o il rischio-paese. Le PMI, forti del proprio dinamismo e delle capacità dei propri imprenditori, possono sicuramente allargare il concetto di fondo del distretto industriale ad un livello internazionale, creando alleanze e sistemi di reti tra imprese, ricercando un'innovazione interna e nei processi produttivi che le prepari ad operare nei mercati esteri. L'elevato grado di complessità richiesto, nel caso specifico è lo sforzo da sostenere per ottenere una maggiore e più efficace produttività ed un superiore grado di apertura aziendale. Concetto, questo, supportato in

particolar modo anche dalle analisi dell'Istat prima richiamate. Si elencano, di seguito, i tre nodi critici da cui partire per strutturare un posizionamento aziendale sul mercato globale.

- **Definizione dei paesi e della clientela:**

Per ciò che attiene al mercato in cui operare, va detto che l'export italiano privilegia principalmente i Paesi europei, quali: la Germania, la Francia, la Spagna, il Belgio, ed in subordine anche Stati Uniti, Svizzera, Gran Bretagna, Russia, Cina e Singapore.

Per quanto riguarda la clientela da raggiungere, oltre all'export che si rivolge ai clienti finali (cioè ai consumatori), vi è anche un'altra possibilità che spesso si sposa meglio con alcune caratteristiche delle nostre PMI, specie quelle maggiormente specializzate e dinamiche. L'idea è quella di inserirsi nei flussi di specializzazione settoriale, portando nelle catene di produzione estere l'eccellenza italiana, attraverso subforniture e servizi di assistenza, che sfruttino le capacità del nostro know-how e che si rivolgano quindi ad un mercato B2B (G.F.Esposito, *Esportare, non esportare, partecipare. Alcune considerazioni sulla presenza delle micro imprese nei circuiti dell'internazionalizzazione 4.0*, 2018).

- **Definizione dell'offerta:**

L'offerta da rivolgere ai mercati esteri è indubbiamente un'offerta di qualità. La qualità italiana infatti gode, nei mercati internazionali, di un "premium price" che può compensare lo svantaggio di dimensione delle nostre aziende. Puntare sul "Made in Italy" può rivelarsi la strategia vincente sia, che si operi nei mercati di consumo sia, che si rivolga invece l'attenzione alle filiere produttive (A. De Luca, *op. cit.*).

- **Definizione della struttura e della distribuzione:**

Realizzare strategie di cooperazione interaziendale (generando alleanze strategiche con una o più imprese) è una possibilità concreta attraverso cui le PMI possono superare i vincoli di

debolezza strutturale dovuti alle minori dimensioni. Questo, consentirà il superamento di alcuni ostacoli di tipo dimensionale, attraverso l'istituzione di un sistema-rete integrativo delle competenze complementari delle imprese, mantenendo nel contempo la flessibilità tipica delle PMI. Joint venture, consorzi, reti di franchising e accordi contrattuali sono alcuni degli strumenti utili per conseguire il vantaggio competitivo, necessario a superare le barriere all'ingresso nei mercati stranieri e formare presenze stabili a livello locale (L. Losi, *op. cit.*).

3. Avvio e sviluppo del processo di internazionalizzazione

Come già più volte accennato, l'internazionalizzazione è un processo di natura evolutiva, che porta alcune funzioni della catena del valore aziendale oltre i confini nazionali, coinvolgendo l'impresa in modo incrementale. A livello teorico può essere definito come una prosecuzione di stadi sequenziali, ognuno dei quali delineato per specifici assetti organizzativi ed orientamenti cognitivi dei manager. L'impresa globale rappresenta lo stadio finale di questa evoluzione, strategicamente orientata verso l'economia mondiale. La numerosità e l'eterogeneità dei mercati serviti e dei prodotti offerti rappresentano il culmine della complessità della strategia internazionale. Le PMI, tuttavia, non vengono inserite tra i fattori condizionanti il processo di internazionalizzazione, in quanto, esse rappresentano esclusivamente una mera fase evolutiva dell'azienda, che cresce dal piccolo al grande modello organizzativo. Anche se, nella realtà, non è dato per scontato che la crescita delle PMI porti necessariamente ad una maggiore dimensione aziendale come, invece, sostenuto da alcuni illustri economisti. Bisogna quindi considerare il problema dello sviluppo delle PMI nell'ambito dell'internazionalizzazione, non come un sostanziale processo evolutivo ma, come un percorso non lineare che presenta salti e discontinuità. Quanto precede, anche nella

considerazione che in tale processo le varianti strategiche ed organizzative sono ampie e differiscono in relazione alle diverse politiche aziendali.

Per quanto attiene, infine, alle diverse tipologie di processo di internazionalizzazione, Caroli nel libro *“Piccole imprese oltre confine”-2002* (M. Caroli, A. Lipparini, *Piccole imprese oltre confine. Competenze organizzative e processi di internazionalizzazione*, 2002), effettua un distinguo tra: internazionalizzazione trainata, progettata e congenita. Trattasi di tipologie, quelle appena citate, contraddistinte ognuna da univoche caratteristiche ma sovrapponibili tra loro.

In particolare:

- L'**Internazionalizzazione trainata** riceve la spinta da opportunità casuali o da forze esterne, come la saturazione del mercato nazionale, la ricerca di nuovi mercati di sbocco o di vantaggi competitivi non acquisibili nel mercato interno.
- L'**Internazionalizzazione progettata** deriva da scelte deliberate dall'imprenditore a fronte di un naturale processo di espansione, posto in essere in un certo momento della vita dell'impresa. Classico esempio sono quelle imprese che, dopo aver raggiunto buoni risultati nel mercato domestico decidono, attraverso un approccio graduale, di espandersi nei mercati esteri;
- L'**Internazionalizzazione congenita** è, invece, tipica di quelle imprese che fin dalla nascita vogliono operare nei mercati internazionali. Queste imprese, definite “born global”, si sviluppano in modo non lineare evitando spesso alcune fasi di un naturale percorso di crescita, grazie all'integrazione dei mercati ed alle moderne tecnologie dell'informazione.

Capitolo secondo

Mercati di approdo e modalità di accesso

1. Scelta dei mercati di approdo

Dopo aver affrontato nel precedente capitolo taluni aspetti che caratterizzano le PMI nel panorama della globalizzazione, si ritiene opportuno, ora, approfondire l'altro aspetto riguardante l'individuazione del luogo ove espandere i business dell'impresa.

Per un'impresa che si appresta ad operare a livello internazionale, la scelta dei mercati su cui posizionarsi rappresenta un passo strategico molto importante ai fini del buon esito dell'operazione. È stato riscontrato che in alcuni casi la scelta di operare in mercati esteri, scaturisce in conseguenza di contatti (anche informali) avuti con agenti, distributori o consumatori operanti in un determinato paese estero. Opportunità, queste, sicuramente meritevoli della più ampia considerazione ma che, se non opportunamente vagliate, espongono l'azienda ad un processo di internazionalizzazione dai dubbi vantaggi. Infatti può accadere che l'impresa possa ritrovarsi in balia degli eventi, non sapendo come districarsi nel nuovo mercato e quali risultati ricercare ed ottenere, proprio a causa della mancanza di un delineato e ponderato piano strategico ed operativo. Ciò, si traduce in una debolezza competitiva e, delle volte, anche nel fallimento delle operazioni di internazionalizzazione. Di conseguenza, l'impresa che ottiene risultati poco motivanti abbandona il progetto, con la convinzione che estendere le attività all'estero non sia una scelta positiva, preferendo continuare ad operare nel mercato nazionale e di fatto rinunciando alle possibili opportunità di crescita e di successo.

È convinzione generalizzata che nell'export del "Made in Italy" alcuni mercati si appalesano migliori rispetto ad altri, anche se, statisticamente parlando, non esistono indicazioni in tal senso.

Ragion per cui la selezione del mercato non può che scaturire da una approfondita e vasta analisi economico-giuridica, connessa con le finalità che l'impresa si prefigge di raggiungere. Le fasi per addivenire alla scelta del mercato estero sono due: la prima riguarda la definizione degli obiettivi che l'impresa vuole ottenere dall'internazionalizzazione dei propri affari; la seconda, invece, riguarda la selezione delle nazioni ritenute più idonee ed attrattive, in relazione agli obiettivi definiti precedentemente e perseguibili dall'impresa e dal suo management.

Come noto, il fine ultimo di un processo di internazionalizzazione è quello di ottenere un vantaggio competitivo, aprendo una o più funzioni della catena del valore aziendale alle relazioni ed agli scambi con soggetti esteri. Il mercato estero può considerarsi produttivo di possibili vantaggi economici, una volta opportunamente considerati e vagliati i seguenti fattori: apertura commerciale di nuovi mercati, possibilità di approvvigionamento delle materie con minore costo dei fattori produttivi, innovazione dei prodotti o dei processi, apprendimento di know-how e conoscenza o miglioramento operativo di alcune funzioni aziendali trasversali come la logistica, la ricerca e sviluppo o la finanza. Tutto, ovviamente, finalizzato verso una futura prospettiva reddituale superiore rispetto all'attuale situazione economica. Ulteriore passaggio è rappresentato dalla suddivisione delle nazioni in quattro tipologie diverse, in relazione al differente grado di compatibilità degli obiettivi aziendali. In particolare è possibile distinguere le seguenti tipologie di mercati (Laserre R., *Delocalisations: Elles Sauvegardent l'Emploi. L'Italia nell'economia Internazionale*, 2008):

- **Mercati di sbocco per prodotti/servizi.** Nel caso specifico, il principale obiettivo dell'impresa è quello di penetrare il mercato creando un accesso in base ai prodotti esportati, selezionando i mercati in relazione alla domanda. Ciò, tenuto conto che una nazione risulta realmente attrattiva per l'impresa, in presenza dei seguenti presupposti: quando a parità di prezzo presenta un più

alto valore del prodotto rispetto ai corrispondenti altri prodotti esteri concorrenti; quando, a parità di valore, il prezzo applicabile nel mercato estero da parte dell'impresa è inferiore rispetto al prezzo dei prodotti esteri concorrenti, oppure, quando il prezzo applicabile sul mercato estero per il prodotto è superiore rispetto al prezzo proposto nel mercato nazionale e può quindi portare a più alti margini di guadagno. La posizione geografica nella scelta di un possibile mercato di sbocco, a differenza di quanto si possa pensare, non è tanto importante quanto lo è invece il grado di sviluppo ed il tasso di crescita economica del mercato e quindi della nazione.

- **Mercati delle risorse produttive.** Tale tipologia di mercati prevede l'accesso a tre specifiche categorie di risorse, quali: risorse naturali, manodopera a basso costo, nuovi fornitori per l'approvvigionamento. A differenza dei mercati di sbocco per i prodotti, la scelta di una nazione, nel caso delle risorse naturali, avviene esclusivamente in relazione alla sua collocazione geografica. Basti pensare ad esempio che banane, caffè o combustibili, non possono che essere collocati su mercati che presentano determinate condizioni geologiche e climatiche. Per quanto riguarda invece la manodopera, la qualità della stessa può spostare la ricerca tra paesi diversi. Nello specifico, un paese industrializzato offre di solito una manodopera altamente specializzata o qualificata, a differenza di un paese in via di sviluppo dove in genere la manodopera è meno qualificata ma, retribuibile con un salario più contenuto. In questo caso, la situazione varia tra imprese diverse a seconda del grado di innovazione e complessità che caratterizza la produzione aziendale. Nel caso invece dei mercati di approvvigionamento, l'impresa si ritrova alla ricerca di nuovi fornitori ed avrà convenienza ad acquistare in quei mercati in cui, a parità di qualità, i fattori produttivi presentano costi inferiori. Oppure in mercati dove, a parità di costo, gli stessi fattori sono caratterizzati da una qualità superiore. In generale, gli indicatori chiave per scegliere mercati esteri delle risorse produttive sono la presenza o meno della risorsa, il costo della stessa e la sua qualità. Tuttavia, le nazioni

attraenti si identificano anche, e soprattutto, per la semplicità con cui l'impresa può accedere alle risorse desiderate. Questo infatti farà la differenza tra ottenere la risorsa e non ottenerla, indistintamente dal prezzo o dalla qualità.

- **Mercati delle risorse immateriali.** Nel caso in esame, l'impresa si appresta ad operare nei mercati esteri non per vendere o approvvigionarsi, ma per apprendere la conoscenza dell'arte, della tecnologia, le best practices con cui operare sul mercato e le competenze fondamentali per avere successo in mercati altamente concorrenziali. La collocazione geografica delle nazioni più attraenti non è scontata come nel caso delle risorse naturali; le nazioni devono essere selezionate tenendo conto di altri indicatori importanti, come ad esempio l'intensità e l'efficacia delle attività di ricerca e sviluppo, lo sviluppo tecnologico del paese, il grado di know-how delle aziende, i brevetti, la qualità delle università, il grado di innovazione dei prodotti e dei processi aziendali che caratterizzano le migliori imprese nazionali.
- **Mercati in cui localizzare il coordinamento di alcune attività.** Nel caso di specie, l'obiettivo insito è quello di delocalizzare alcune attività aziendali in nazioni dove ne viene agevolato il funzionamento, con riferimento ad attività di ricerca e sviluppo, all'accesso ai mercati dei capitali ed alla funzione logistica.

2. Attrattività delle nazioni (analisi "PESTEL")

L'attrattività di una nazione può essere considerata come il risultato di un insieme di fattori positivi e negativi, valutati secondo aspetti che possono influenzare le attività dell'impresa nel mercato in questione. Fattori, questi, che si possono valutare approssimativamente per mezzo della cosiddetta analisi "PESTEL", che fornisce una fotografia sulla situazione generale del paese, al fine di poterne

valutare il grado di attrattività. “PESTEL” è un acronimo le cui iniziali indicano le principali variabili di studio (o macro attività) che si vogliono valutare di una nazione: Politica, Economica, Sociale, Tecnologica, Ambientale e Legale. Tale metodo di studio nasce negli anni Ottanta come PEST (politica, economica, sociale, tecnologica), in risposta alla necessità delle grandi multinazionali di pianificare strategie internazionali sulla base di una conoscenza e comprensione dell’ambiente esterno. Le informazioni elaborate attraverso la PESTEL, sono oggi ritenute un valido strumento per intraprendere la giusta scelta del mercato e della nazione ove sviluppare il processo di internazionalizzazione. I risultati forniti permettono di focalizzare l’attenzione su una cerchia ristretta di aspetti ritenuti molto influenti nell’intraprendere l’attività dell’impresa nel mercato estero. La valutazione che ne scaturisce viene utilizzata per elaborare un prospetto di sintesi contenente informazioni finalizzate a verificare la praticabilità del mercato e le sue peculiari caratteristiche, in relazione agli obiettivi dell’impresa (L. Agostoni, D. Gulino, *L’analisi PESTEL: metodi di controllo per un’efficace strategia di internazionalizzazione*, 2013).

Le macro attività prima richiamate (politica, economia, sociale, tecnologica, ambientale e legale), possono essere delineate come di seguito esplicitato:

- a) La **politica**, costituisce la prima macro attività e sotto-intende il concetto di *rischio politico*. Si definisce rischio politico di una nazione, un evento politico che possa avere un impatto negativo sui mercati a breve, medio e lungo termine. I fattori di rischio politico che possono condizionare od ostacolare l’attività imprenditoriale sono molteplici, tra i più importanti figurano quelli indicati da Bunn e Mustafaoglu (Bunn D. W. and Mustafaoglu M. M., *Forecasting Political Risk*, 1978), che attengono a: disordini civili, conflitti armati, espropriazione dei beni, condizionamento dei prezzi di mercato, inasprimento della pressione fiscale, condizioni restrittive all’esportazione dei beni e al rimpatrio dei guadagni.

In generale possiamo quindi dire che, nel valutare l'aspetto politico di una nazione, l'impresa deve tenere conto di alcuni punti maggiormente rilevanti come l'instabilità politica, la possibilità di transizione da un governo ad un altro, le ideologie al potere, i provvedimenti adottati dal governo e gli effetti economici della sua politica, le scelte in tema di tassazione, le istituzioni presenti sul territorio e la loro importanza, le relazioni internazionali del paese ma anche il suo sistema di incentivi, efficienza e lentezza nei servizi, arbitrarietà nei processi decisionali e possibile boicottaggio, da parte dei consumatori, verso i prodotti esteri.

- b) **Economia.** In questa seconda tipologia di macro attività rientrano i fattori di tipo economico, tra cui le risorse naturali, la loro disponibilità (in termini quantitativi e qualitativi) e l'importanza che rivestono nella stessa economia. Poi vi è il mercato del lavoro, dove è necessario valutare la quantità e la qualità della manodopera, distinguendo tra paesi in via di sviluppo, dove la manodopera è abbondante ma poco qualificata e paesi avanzati, dove il costo del lavoro è certamente più elevato ma che offre, nello stesso tempo, la possibilità di trovare manodopera specializzata. A seguire, l'impresa deve valutare il mercato del capitale, nelle sue varie forme, dai tassi di interesse, alla volatilità, in considerazione di una possibile necessità di finanziamento. Il tasso di cambio, la cui variazione può alterare la struttura dei costi e dei ricavi dell'impresa. Il tasso di inflazione, che in caso di livelli alti, potrebbe creare preoccupazione nelle funzioni aziendali della finanza e di marketing, nel momento della definizione dei prezzi da applicare. Fino ad arrivare al tasso di risparmio ed al reddito disponibile, essenziali per determinare il potere di spesa di un paese e capirne la distribuzione tra le diverse fasce di popolazione, al fine di delineare l'andamento della domanda rispetto ai beni offerti dall'impresa. Altri fattori molto importanti, che possono influenzare la competitività di ciascun settore commerciale sono quelli indicati da Porter (Porter M.E., *Competitive strategy*, 1980):

- Intensità della concorrenza, riferita al numero delle imprese presenti ed al grado di concentrazione nel mercato;
- Prodotti sostituti e loro grado di utilizzo;
- Potere contrattuale dei fornitori e degli acquirenti, che si differenzia in relazione ai rapporti instaurati dall'impresa nel nuovo mercato;
- Barriere all'entrata, che possono essere di tipo istituzionale, strutturale o strategiche (M. Caroli, F. Fontana, *Economia e gestione delle imprese, op. cit.*).

c) Il **sociale**, rappresenta la terza tipologia delle macro attività e ricomprende tutti quei fattori inerenti agli aspetti demografici e culturali. In particolare l'analisi si concentra sulla struttura della popolazione, in riferimento alle classi di età, ai tassi di crescita e natalità, al grado di urbanizzazione, alle correnti migratorie ed agli effetti che tutti questi aspetti hanno sulla classe media e sul reddito pro-capite. Ad esempio, la domanda dei beni e la disponibilità di manodopera può variare a seconda che la maggioranza della popolazione sia costituita da persone in età giovanile o più avanzata, ovvero, che vi sia un maggiore grado di urbanizzazione e mobilità sociale con conseguente concentrazione del consumo nelle aree metropolitane, maggiormente accessibili rispetto alle zone rurali. Per quanto attiene ai fattori culturali, questi, hanno acquisito nel tempo una sempre maggiore importanza, in quanto costituiscono la causa di una scarsa cooperazione tra paesi e la nascita di conflitti a livello internazionale e geopolitico.

d) **Tecnologia**, quarta macro attività protesa ad analizzare il livello tecnologico che caratterizza un determinato paese o una specifica area geografica. Analizzare la tecnologia di un paese significa rilevarne il livello di automazione, il tasso di cambiamento tecnologico, le possibilità di collegamento ad internet, la velocità delle reti, gli incentivi e i fondi per la ricerca, l'entità delle risorse pubbliche e private stanziare per le attività di ricerca e sviluppo, nonché l'operatività dei

centri di ricerca universitari, la possibilità di protezione dei dati brevetti, il tasso di introduzione di nuovi prodotti, la politica per l'innovazione e la produttività dei fattori.

- e) **Ambiente**, rappresenta la quinta macro attività e comprende tutti quei fattori ambientali come il clima, l'ambiente e la composizione morfologica del territorio, ritenuti importanti in quanto incidono sensibilmente sul futuro dell'azienda e sulla domanda dei consumatori. Più approfonditamente, tali fattori ambientali attengono a: caratteristiche morfologiche del territorio, rischio sismico ed idrogeologico, qualità dell'aria e dell'acqua, tipologia di infrastrutture, comprese le energetiche e le fonti rinnovabili.
- f) **Legali**, costituisce la sesta macro attività e la sua valutazione riveste particolare importanza per l'impresa, onde poter valutare alcuni aspetti esterni legati all'ambiente ed alle modalità di operare che variano da paese a paese in base alle normative vigenti. In generale, si tratta di analizzare le leggi in materia di diritto al lavoro, di posizione contributiva del personale dipendente, di antitrust, di salute e sicurezza ne luoghi di lavoro.

3. Modalità di accesso ai mercati di approdo

Tra le previste modalità di accesso ai mercati esteri, meritano sicuramente di essere descritte quelle riguardanti: l'esportazione, gli accordi commerciali, le alleanze strategiche, la presenza diretta (investimenti diretti esteri) e, da ultimo, l'internazionalizzazione "internet-based".

L'**esportazione** può definirsi come il trasferimento di beni e servizi in un determinato mercato oltre confine. Essa è considerata la più importante e classica modalità di entrata nei mercati esteri, in

quanto presenta rischi limitati, bassi investimenti di risorse e rapidità nel generare ritorni economici. Tale strategia risulta agevolmente sfruttabile specialmente dalle aziende di minore dimensione per la sua alta flessibilità operativa (M. Caroli, A. Lipparini, *op. cit.*).

Le esportazioni vengono generalmente distinte in indirette e dirette, in relazione al tipo di coinvolgimento e rischio assunti dall'impresa nel mercato di accesso (C. Dematté, *op. cit.*).

Più in particolare:

- Nell'**esportazione indiretta**, le imprese si avvalgono di intermediari che operano nel mercato estero, specializzati in attività di esportazione per conto terzi. Con tale forma di esportazione l'impresa assume un rischio molto limitato ma, sviluppa anche una bassa conoscenza e competenza del mercato estero. Generalmente è l'intermediario che assume la responsabilità dei potenziali rischi e sostiene i costi derivanti dall'operazione. Va anche detto che tale modalità, ancorché favorisce quelle imprese che si affacciano per la prima volta sui mercati internazionali, non consente di acquisire un vantaggio strategico nel lungo periodo. Le principali tipologie di intermediari commerciali esteri possono identificarsi come: trading company, imprese di export, importatori/distributori locali, consorzi per le esportazioni ed agenti di acquisto.
- Nell'**esportazione diretta** l'impresa ha un ruolo centrale, in quanto si assume direttamente i rischi ed il controllo dell'operazione. L'intermediario infatti opera per conto dell'impresa non assumendo rischi in proprio. I vantaggi che l'esportazione diretta offre all'impresa sono l'accesso ad informazioni maggiormente dettagliate sul mercato, il controllo completo o almeno parziale del prezzo e della distribuzione del prodotto ed una maggiore protezione di marchi e brevetti. Di contro però, gli impegni finanziari ed organizzativi necessari per la realizzazione dell'operazione sono ovviamente superiori rispetto al caso precedente, ma comunque minori a confronto di altre forme di presenza estera.

La seconda modalità di accesso nei mercati esteri è costituita dalla stipulazione di **accordi commerciali** ed **alleanze strategiche**. In particolare, le alleanze strategiche sottintendono la realizzazione di accordi formali con soggetti terzi, spesso operanti nel paese target, quali il *licensing*, il *franchising* e la *joint venture* (C. Dematté, *op.cit.*).

- Il **licensing** è un accordo, stipulato fra due parti, attraverso il quale il licenziatario (licensor) concede al licenziante (licensee) il diritto a produrre e distribuire un prodotto/servizio in uno o più paesi esteri, a fronte del pagamento di una “royalty”. Tale forma contrattuale può essere utilizzata soltanto da imprese che posseggono particolari tecnologie di prodotto o di processo, potenzialmente interessanti per i consumatori/operatori del paese estero. In questo caso, attraverso il contratto di licensing, viene concesso lo sfruttamento di risorse intangibili come invenzioni, brevetti, copyright e trademark, utili allo sfruttamento dei prodotti e dei processi della casa “madre”. I vantaggi connessi riguardano la possibilità per l’impresa di espandere la conoscenza dei propri prodotti in un nuovo mercato (senza la necessità di effettuare investimenti).
- Il **franchising** è un contratto che prevede la concessione, da parte di un franchisor, dello sfruttamento della notorietà di un marchio importante, ad un partner indipendente (franchisee), in cambio di una “royalty”. Il marchio è quindi un elemento chiave di questa modalità strategica. In altre parole, la PMI che lo possiede utilizza la notorietà del marchio per estendere il proprio business all’estero, senza l’impiego di risorse umane e finanziarie, in quanto ne delega l’utilizzo/sfruttamento ad altre società. Gli eventuali rischi, derivanti dall’applicazione di siffatto contratto di franchising, possono ritenersi associati all’utilizzo improprio del marchio concesso al “franchisee”, con conseguente depauperamento della notorietà/credibilità prima acquisita.

- La **joint venture** è una associazione costituita da più imprese, allo scopo di intraprendere attività di interesse comune, idonee a sostenere l'entrata in nuovi mercati. In un processo di internazionalizzazione, una joint venture può essere costituita da più imprese di cui, almeno una, operante nel mercato target, ai fini della distribuzione dei prodotti aziendali attraverso i canali dell'impresa partner, beneficiando della conoscenza del mercato che quest'ultima può offrire. Le caratteristiche principali della joint venture sono costituite da elevata interdipendenza tra i partner, durata temporale non pre-ordinata, conferimento da parte delle PMI delle risorse e dei diritti necessari per la realizzazione delle previste attività. Tra i vantaggi presentati da questa modalità di presenza vi è indubbiamente la possibilità di entrare in mercati distanti ed ostici, grazie alla collaborazione dei partner locali.

La terza modalità di accesso è costituita dalla **presenza diretta** dell'impresa nel paese target. Si precisa che siffatta strategia prevede la massima esposizione dell'impresa in termini di investimenti umani e finanziari, ma che, nello stesso tempo, consente alla stessa di instaurare attività solide e durature nel tempo. Nel caso in esame, le operazioni non riguardano soltanto il commercio dei prodotti, ma anche la produzione degli stessi. La presenza diretta può assumere, infatti, le seguenti due forme:

- Attività di **commercializzazione**, che consente di presidiare il mercato estero da vicino e creare una forte presenza di vendita ed assistenza, anche attraverso la costituzione in loco di unità che sovrintendono alla gestione delle relazioni commerciali.
- Attività di **produzione** che consente di ottenere condizioni produttive vantaggiose, sfruttando le caratteristiche del paese ospitante. Come visto in precedenza, questa modalità di presenza, meglio conosciuta come "delocalizzazione", è attuata con l'obiettivo di contrarre/ridurre i costi di produzione.

Tali presenze cosiddette dirette, quando attengono ad un controllo totalitario/maggioritario dell'impresa, rappresentano il massimo sviluppo in un processo di espansione internazionale, in quanto, consentono di delineare in toto tutte le fasi critiche di una strategia di business nel paese estero.

Un'ultima modalità di presenza nel mercato estero è la cosiddetta internazionalizzazione “**internet-based**”, ovvero l'espansione sui nuovi mercati attraverso modalità di e-commerce o con strategie di internet marketing. Tali forme di espansione, oltre a richiedere un'alta ed approfondita conoscenza informatica e dei “social media marketing”, abbisognano sicuramente di una capillare catena logistica per la consegna dei prodotti a domicilio. Tuttavia, nonostante le implicazioni ivi connesse, supportare le strategie internazionali attraverso lo sviluppo di una presenza online è fondamentale al giorno d'oggi. Le PMI che non dispongono delle necessarie risorse umane e delle competenze idonee per farlo, possono delegarne le agenzie competenti, onde ottenere nel minor tempo possibile il massimo dei risultati (A. Salvatore, *Il processo di internazionalizzazione delle PMI*, 2015).

4. Valutazione delle modalità di accesso

Nell'ambito delle individuate modalità di accesso ai mercati, si rende ora necessario stabilirne la convenienza economico/operativa per l'impresa, attraverso le seguenti due tipologie di valutazione.

- La valutazione comparativa del **profitto**, effettuata al fine di redigere un piano finanziario che evidenzi, nel tempo, il ritorno economico degli investimenti da effettuare, individuando i possibili “cash flow” generati da ciascuna delle modalità di accesso individuate in precedenza.

- La valutazione degli obiettivi di **non profitto** effettuata su dati previsionali, riguardanti la crescita dei volumi di vendita, le quote di mercato ottenibili, il grado di controllo aziendale delle attività estere, l'affidabilità dei partner locali, ecc. (C. Dematté, *op. cit.*).

5. Implementazione della strategia

Per ciò che concerne l'implementazione completa della strategia individuata (scelta del mercato e conseguente modalità di accesso) va precisato che le piccole e medie imprese, a causa delle contenute disponibilità di risorse, preferiscono avvalersi di processi di internazionalizzazione in grado di fornire risultati positivi in tempi piuttosto brevi. A tale scopo quindi, viene adottata generalmente la modalità di esportazione rispetto ad altre modalità di presenza maggiormente strutturate, ma che presentano difficoltà operative, lunghi tempi di ritorno degli investimenti ed elevati costi connessi. Per ovviare a tali problematiche, alcune imprese si sono coalizzate, attraverso forme di collaborazione e fusione finalizzate ad intraprendere nuove e comuni esperienze in Italia ed all'estero. Ciò allo scopo di limitare i rischi e l'apporto delle risorse necessarie, a tutto vantaggio di possibili ritorni economici. Va anche detto però che, queste cooperazioni, non sempre raggiungono gli obiettivi prefissati a causa di incompatibilità tra i partner, scarsa comunicazione e perseguimento di obiettivi diversi. Nella realtà dei fatti, perciò, il numero e la valenza delle operazioni in questione è pressoché irrilevante, anche se in aumento. Constatazione, questa, riscontrabile nel concetto secondo cui non necessariamente le piccole e medie imprese trovano vantaggio nella crescita dimensionale, di cui si è fatto cenno in precedenza.

Nella successiva ed ultima parte dell'elaborato, con l'esposizione del progetto "Emporio Italia", si analizzerà come il supporto alla piccola impresa italiana, nel trovare i migliori canali internazionali,

possa offrire la giusta opportunità per operare all'estero con successo, arginando, almeno in parte, le constatazioni/problematiche di cui sopra.

Capitolo terzo

Il progetto “Emporio Italia”

1. Aspetti di carattere generale

Il progetto “Emporio Italia” è uno strumento innovativo studiato, ideato e realizzato da Unimpresa (acronimo che sta per *Unione Nazionale di Imprese*), al fine di dotare le PMI di nuovi e moderni assetti organizzativo/funzionali per meglio rispondere alle diverse e più sofisticate regole del mercato internazionale, nel quadro della produzione e vendita di beni e servizi. Come noto, Unimpresa è una associazione legalmente riconosciuta che rappresenta oltre centomila tra piccole e medie imprese, operanti nei diversi settori dell’attività primaria, secondaria e terziaria.

Il progetto in questione vuole affiancare e sostenere le piccole e medie imprese, nella fase di avvio e in quella di consolidamento nei piani di inserimento nei mercati esteri, sfruttando le opportunità offerte dalla globalizzazione. Come già ampiamente esplicitato, l’internazionalizzazione è un processo che implica il rispetto di una serie di adempimenti e regole ritenute dispendiose e complesse, cui le aziende devono districarsi per poter espandere le loro attività commerciali in paesi stranieri. Nello specifico, le problematiche a cui le PMI debbono far fronte vanno dalla scelta del mercato, alla definizione delle modalità di accesso, passando per gli aspetti più pragmatici, come la conoscenza della lingua e della documentazione necessaria, fino ad arrivare ai rapporti con distributori, consumatori ed istituzioni. Da qui l’esigenza di fornire alle aziende (specie quelle di minori dimensioni) la necessaria assistenza, nella pianificazione e gestione di una proficua strategia internazionale. Tali contributi collaborativi, possono essere offerti da associazioni, enti, istituzioni e consulenti, per ridurre i tempi, i rischi e meglio razionalizzare le risorse disponibili. È proprio in tale contesto che si colloca l’impegno di Unimpresa, nel fornire un supporto alla crescita ed allo

sviluppo dell'internazionalizzazione, attraverso un progetto mai proposto né in Italia, né in altre parti del mondo. Siffatto progetto, studiato appositamente per le imprese italiane, è stato strutturato in modo che le attività proposte siano standardizzate, ovvero ripetibili ed esportabili nei vari mercati, in relazione ai diversi prodotti. Le sotto-attività previste dal format, si adattano alla realtà dei paesi interessati e si pongono di raccordo con quelle che sono le peculiari caratteristiche del mercato in questione. Inoltre, l'assistenza offerta dall'Emporio alle PMI può considerarsi costante e continua, in quanto garantita dalle dipendenti strutture operanti in loco. Va sottolineato che tutte le categorie dei prodotti italiani, esportabili tramite format, saranno ricomprese in un unico marchio denominato "Prodotto Italia". Conseguentemente, nella prima fase attuativa del programma di internazionalizzazione, l'azione divulgativa dell'Emporio, non potrà che riguardare la conoscenza dei prodotti in generale, posponendo la pubblicità sul singolo prodotto o produttore. Ad esempio, nelle varie campagne di informazione verranno evidenziati taluni aspetti dell'olio di oliva, quali la provenienza, gli utilizzi ed i benefici recati, senza precisi riferimenti a marche o produttori. In tal modo gli effetti della pubblicità si estenderanno indistintamente su tutti i produttori italiani, appartenenti alla medesima categoria merceologica.

L'Emporio costituirà luogo di rappresentanza e deposito dei beni esportati, contenendo all'interno tutte le proposte merceologiche delle PMI esportatrici. Le imprese, quindi, usufruiranno e condivideranno un unico punto di appoggio sul territorio locale, dove verranno organizzate la logistica, lo stoccaggio e la distribuzione delle merci e previsto uno spazio espositivo per i potenziali clienti.

2. Le tre principali fasi di sviluppo del progetto

Sotto l'aspetto pratico, il sistema in parola si sviluppa attraverso varie fasi principali e subordinate ma sempre complementari tra loro. Le tre principali ed essenziali fasi/azioni possono sintetizzarsi come segue:

- a) **Azioni rivolte ai consumatori locali.** Hanno lo scopo, tra l'altro, di fornire informazioni/conoscenza sulla provenienza e sulle modalità di utilizzo dei prodotti italiani;
- b) **Azioni rivolte agli operatori di settore.** L'obiettivo che si intende conseguire è quello di creare una capillare rete distributiva in loco;
- c) **Azioni rivolte alle aziende esportatrici.** Sono essenzialmente protese a formare le aziende, attraverso la conoscenza degli aspetti peculiari del nuovo mercato.

In aggiunta a quanto esplicitato nel proseguo della trattazione, in merito ai tratti essenziali di ciascuna delle citate linee d'azione, si ritiene precisare che quest'ultime prevedono specifici obiettivi, raggiungibili attraverso attività definite e sotto-attività pratiche, adottate in relazione alla specificità del mercato. Successivamente, l'attenzione verrà posta sulle azioni cosiddette trasversali, come la scelta dei mercati in cui insediarsi, la struttura fisica dell'Emporio ed il suo dimensionamento, lo studio di fattibilità, gli aspetti giuridici ecc.

3. Azioni rivolte ai consumatori locali

Come premesso, le azioni rivolte ai consumatori locali costituiscono la prima delle tre principali attività in cui si articola il progetto. L'obiettivo primario è quello di incrementare la conoscenza e quindi il consumo del "Made in Italy", nell'ambito della popolazione locale. Quanto precede, anche

nella considerazione che, proprio per difetto di conoscenza/informazione, spesso un bene di qualità inferiore viene preferito ad altro ritenuto superiore per caratteristiche qualitative e tecniche. A tale riguardo occorre anche evidenziare che, in molti casi, la scelta dei prodotti è condizionata dalle tradizioni, dalla cultura e dagli usi del consumatore, il quale, proprio in ragione di tali motivi, è portato a preferire determinati beni rispetto ad altri. Basti pensare, ad esempio, che i tanti prodotti dell'eccellenza italiana (come l'olio, i pomodori, i formaggi, i vini ed i salumi), ritenuti fondamentali per una dieta sana, sovente non vengono apprezzati al meglio proprio per deficit informativo o per diverse tendenze dei consumi alimentari. Per aumentare la conoscenza e l'utilizzo di prodotti in genere sono previste per l'appunto campagne di promozione ed informazione, dimostrazioni ed eventi, serate a tema, con il fine di sensibilizzare i consumatori sulla qualità dei prodotti italiani, soprattutto fuori dal contesto europeo, dove la realtà tipicamente mediterranea è di solito meno conosciuta. Nell'ambito delle azioni in parola sono previste le seguenti tre sotto-attività: formazione ed informazione dei consumatori, iniziative mirate per il pubblico e tour enogastronomici nei luoghi/siti di produzione.

- a) Le attività di **formazione ed informazione dei consumatori** rappresentano il punto centrale della strategia di estensione della conoscenza del "Prodotto Italia" e si concretizzano attraverso:
- La realizzazione di **corsi**, distinti per contenuto e scopo, con l'obiettivo di informare i consumatori sulle caratteristiche e qualità dei prodotti italiani, nonché di indicare loro i vari modi di utilizzo. Saranno organizzati nelle apposite sale attrezzate dell'Emporio e conterranno una frequenza di ripetizione bimensile, con un totale di circa 10/15 alunni a classe. I corsi previsti al momento sono: a) Come riconoscere il "Prodotto Italia", con approfondimenti su marchi, lavorazioni, origini e certificazioni dei prodotti italiani; b) Corsi sulle varie categorie di prodotti. Nello specifico Formaggi, Vini, Salumi, concettualizzati per particolarità del territorio e modalità di produzione; c) Ingredienti base della cucina italiana.

Ampliare la conoscenza del consumatore a tutti gli ingredienti cardine della nostra cucina; d) Dieta mediterranea, in cosa consiste e quali benefici può apportare alla salute ed allo stile di vita; e) Corso di degustazione dei vini, per imparare a riconoscere i vini ed i loro sapori; f) Corso base di cucina.

In questa fase iniziale, l'offerta del "Prodotto Italia" potrà riguardare esclusivamente le categorie "food & beverage" ma, per il futuro, viene previsto un allargamento a tutta l'eccellenza dei prodotti italiani, dal tessile e calzaturiero fino all'edilizia. La promozione dei corsi avverrà tramite organizzazione di eventi, social network e sito web dell'Emporio;

- La realizzazione di **campagne pubblicitarie** per far conoscere il "Prodotto Italia" alla platea internazionale, tramite un ampio piano di comunicazione finalizzato a promuovere tutte le categorie dei prodotti italiani. Tale campagna divulgativa, verrà impostata tenendo conto della realtà territoriale e delle diverse specifiche esigenze dei consumatori, utilizzando mezzi di comunicazione di massa, indicati da una agenzia specializzata del posto;
- L'istituzione di un unico **sito web e pagine social**, per tutti gli Empori distribuiti nel mondo, ovviamente in lingua locale. Il sito istituzionale conterrà una piattaforma di e-commerce, grazie alla quale i consumatori avranno la possibilità di acquistare online i prodotti attraverso gli ordini gestiti ed evasi dall'Emporio locale.

Inoltre, è prevista la presenza dell'Emporio nelle più importanti piattaforme social, ai fini di promuovere il "Prodotto Italia", attraverso informazioni che riguardano, in particolare, le peculiari caratteristiche del nostro Paese, i luoghi di provenienza dei prodotti ed anche la sponsorizzazione di corsi ed eventi, tramite video dimostrativi, ricette, curiosità, ecc. In questo modo, sarà possibile aprire una finestra virtuale sull'Italia proponendo, a tutti coloro che acquistano e si informano sul web, di accrescere la conoscenza del territorio italiano nonché delle particolarità dei suoi prodotti tipici.

- b) Le **iniziative mirate per il pubblico**, sono sempre finalizzate ad informare i consumatori per ciò che attiene le caratteristiche peculiari dei singoli prodotti, ma in questo caso attraverso eventi, manifestazioni, serate di degustazione ed a tema, svolte in ristoranti, pub o altri locali, scelti in base al profilo clientelare da coinvolgere ed al target cliente a cui sono rivolti i prodotti da sponsorizzare.
- c) **Tour enogastronomici** nei luoghi/siti di produzione, che consistono nella vendita di pacchetti di viaggio comprensivi di giornate degustative e tour presso aziende produttrici. Si ritiene possibile ricomprendere nei tour anche aziende esterne non partecipanti al format, al fine di ampliare le possibilità di valorizzare al meglio i prodotti e le straordinarie bellezze del binomio paesaggio e patrimonio artistico-culturale del nostro Paese.

In sintesi le attività sopra descritte, hanno lo scopo di creare, attraverso la formazione e l'informazione, i necessari presupposti per far apprezzare, tra i consumatori, la qualità dei prodotti italiani, nonché in generale la fiducia verso le nostre aziende produttrici.

4. Azioni rivolte agli operatori di settore

Le azioni rivolte agli operatori di settore rientrano nella seconda fase di sviluppo del progetto. Esse sono poste in essere per intraprendere rapporti commerciali con i partner locali, al fine di individuare e selezionare i giusti canali di distribuzione che consentano di penetrare nel mercato in modo più rapido ed efficace. In tale ottica le azioni poste in essere riguardano:

- a) La programmazione di una vasta gamma di iniziative, come **fiere, mostre e manifestazioni locali** allo scopo, principalmente, di mettere in contatto le imprese con i possibili clienti e

distributori esteri e quindi, dare avvio al processo di internazionalizzazione. Sarà cura degli Empori programmare e realizzare siffatti eventi ed inserirli in un calendario visionabile nel sito di Unimpresa. Ogni azienda interessata potrà partecipare alle fiere, inserendo la propria offerta all'interno del "Prodotto Italia", per ricevere feedback da clienti ed operatori di settore. La partecipazione a tali manifestazioni è aperta a tutte le imprese interessate e, di conseguenza, anche a quelle non ricomprese nel format.

- b) L'organizzazione di incontri fra le imprese italiane e i possibili partner locali con l'intento di siglare **accordi, contratti** di cooperazione e/o **fornitura di prodotti**. A tale scopo, la ricerca dei distributori e degli operatori di mercato avverrà tramite Assocamerestero (Camere di Commercio Italiane all'Estero). Gli incontri e le trattative saranno affrontati dalle singole imprese in giornate dedicate all'"incoming buyer". La collaborazione con le istituzioni italiane operanti in loco (Camere di Commercio, Ambasciate, Agenzie ICE per l'internazionalizzazione), permetterà di valutare opportunamente le migliori modalità di approccio al mercato, nonché promuovere e supportare la creazione della struttura fisica dell'Emporio e da ultimo, anche lo svolgimento delle attività previste al suo interno.
- c) Varie **iniziative commerciali** estendibili per mezzo:
- Del servizio di **Ricerca & Sviluppo**, istituito all'interno di un ufficio commerciale nell'ambito dell'Emporio, con il compito di rispondere ed evadere le richieste degli interlocutori del posto. Per tali finalità verrà prevista la creazione di un bacheca ufficiale, consultabile e raggiungibile presso le sedi italiane dell'associazione, dove verranno esposte eventuali domande/offerte delle aziende locali ed italiane;
 - Delle attività di **formazione ed informazione tecnico-commerciale**, indirizzate alla formazione degli operatori di settore e dei distributori, su quelle che sono le pertinenti proprietà tecniche e/o commerciali dei prodotti;

- Della realizzazione di **catene di franchising** in loco, per mettere a disposizione delle aziende l'opportunità di estendere la conoscenza del marchio e, nel contempo, la possibilità di monitorarne l'andamento. Tramite tale sotto-attività è possibile evitare che il primo soggetto locale ad aprire un franchisee nel nuovo mercato detenga anche la gestione delle licenze in loco. Fine ultimo quello di evitare ripercussioni economiche nell'"azienda madre".

5. Azioni rivolte alle aziende italiane

Ultimo step importante del lungo e tortuoso percorso di internazionalizzazione riguarda le specifiche attività svolte a supporto delle PMI italiane, attraverso la formazione e l'informazione:

- a) L'attività di **formazione**, tende prevalentemente a fornire all'azienda la giusta preparazione per affrontare con consapevolezza le regole del nuovo mercato. Quanto precede tramite:
 - Le attività di **preparazione all'esportazione**, che si concretizzano nel predisporre il prodotto all'entrata nel nuovo mercato, come l'etichettatura e la vendita dei prodotti da esportare e, non ultimo, la traduzione in lingua e l'adattamento del sito web agli standard nazionali;
 - L'organizzazione di **giornate formative** sul mercato di riferimento per ciò che attiene alle normative che regolano l'esportazione, alla modulistica, alle certificazioni ed ai documenti richiesti per iniziare l'attività in un determinato mercato estero.
- b) Le attività di **informazione** fornite alle aziende per supportare e rafforzare le strategie operative strutturate durante la fase di preparazione aziendale. Esse, in particolare, riguardano:

- Le **analisi** di mercato, necessarie al settore export aziendale, per impostare un perfetto “marketing mix” e quindi, delineare un posizionamento da applicare ai prodotti esportabili;
- I **report** di mercato, utili all’impresa nella comprensione del contesto operativo e nella valutazione, nel tempo, delle performance e degli obiettivi raggiunti attraverso le strategie in atto.

In conclusione, questa terza ed ultima attività, incentrata sulle aziende italiane e sulla loro preparazione, ha lo scopo di fornire a queste ultime i necessari strumenti per formulare ed operare strategie, nonché fornire una conoscenza approfondita del mercato locale.

6. Attività complementari

In tali attività sono da ricomprendere quelle azioni che hanno carattere di complementarietà rispetto a tutte le funzioni principali e subordinate, innanzi richiamate. Rientrano tra queste:

- a) La **scelta del mercato** estero verso cui orientare la costituzione di un Emporio. Trattasi di operazione di significativa importanza in quanto può decretare il successo o il fallimento dell’intero processo di internazionalizzazione. Molte aziende preferiscono, ovviamente, collocarsi in mercati europei dove è più facile costruire una rete commerciale, stante la vicinanza all’Italia e la similarità di molti prodotti. Al contrario, la politica di internazionalizzazione posta in essere dall’”Emporio Italia” considera ottimale la selezione di quei mercati con più concentrazione di persone, indipendentemente dalla loro posizione geografica. Questo, ovviamente, vuol significare dover scegliere il mercato obiettivo in aree urbane con alta densità di popolazione, al di fuori dell’UE. Esempio: scelta del Brasile per

l'avvio del primo Emporio. Tale scelta in prima battuta può apparire non molto oculata in quanto vi sarebbe la possibilità di sfruttare i mercati europei, più vicini, più conosciuti e soprattutto all'interno del mercato unico, quindi senza restrizioni doganali e di frontiera. Tuttavia, dati alla mano, è possibile osservare come nel solo cerchio metropolitano di San Paolo, città, periferia e zone limitrofe, risiedono circa 20 milioni di abitanti. Di contro, in Spagna se ne contano circa il doppio, ma distribuiti in una fascia molto più ampia di territorio, con diverse realtà socio-culturali (presenti nelle diverse regioni del paese), che rendono necessarie nel tempo più analisi del mercato.

- b) La **struttura fisica** tipo di un Emporio, istituito all'estero, prevede al suo interno una parte riservata agli uffici, una sala riunioni, una parte logistica e di stoccaggio dei prodotti, nonché un settore espositivo aperto al pubblico, una sala attrezzata per lo svolgimento dei corsi ed un'area adibita al percorso sensoriale con realtà virtuale. Per ciò che riguarda le risorse umane, invece, è prevista la presenza di un dirigente responsabile, di funzionari amministrativi, di addetti commerciali ed anche di operai per la logistica. I costi complessivi da affrontare, variano in relazione al numero delle aziende da supportare, al luogo di edificazione, alla tipologia dei prodotti da stoccare, nonché al dimensionamento delle varie aree. Infatti, le misure presentate nel dimensionamento teorico di seguito, potrebbero discostarsi da quelle reali per via sia, delle normative vigenti in loco (come ad esempio, la grandezza delle aule didattiche) sia, del numero di aziende partecipanti al progetto.

Dimensionamento della struttura fisica dell'Emporio			
Struttura	Metodologia di calcolo	Dimensionamento previsto	Dimensionamento corretto in loco
Uffici:			
Amministrazione	3x3, 3x4 mq	9 - 12 mq	
Commerciale	4x4, 5x4 mq	12 - 15 mq	
Responsabile	3x3, 4x3 mq	9 - 12 mq	
Tot. uffici		30 - 40 mq	
Sale:			
Riunione	5x3, 5x4 mq	15 - 20 mq	
Corsi	15 studenti x 1,5 mq l'uno (+ 3 mq bonus)	23 - 26 mq	
Laboratorio di cucina	Attrezz. minima: lavabo 1,5 mq, fornelli/forno 1mq, piano di lavoro 1,5 mq, frigo 3,5 mq, congelatore 1mq	14 mq per attrezzatura minima, 16 mq se si aggiunge: abbattitore 1mq, friggitrice 0,5 mq, piastra 0,5 mq	
Tot. sale e laboratorio		52 - 62 mq	
Percorso sensoriale:			
Percorso sensoriale	8 posti x 1,5mq l'uno	12 mq	
Tot. percorso sensoriale		12 mq	
Spazio espositivo:			
Negozi	5x4 mq	20 mq	
Tot. spazio espositivo		20 mq	
Spazio esterno:			
Piazza di carico/scarico merci	6x5 mq	30 mq	
Tot. Piazza di carico/scarico		30 mq	
Logistica:			
Magazzino	40 mq + 10 mq di spazio per manovre	50 mq	
Cella frigorifera		1,5 - 3 mq	
Tot. logistica		51,5 - 53 mq	
Spazi aggiuntivi:			
Bagni, corridoi, scale, eventuali ripostigli, spazi di disimpegno		30 - 40 mq	
Tot. spazi aggiuntivi		30 - 40 mq	
Totale struttura		230 - 260 mq	

d) La realizzazione di uno **studio di fattibilità** tecnico-economica per la valutazione sistematica delle caratteristiche, dei costi e dei possibili risultati del progetto. Nel caso specifico, tali costi potranno essere suddivisi tra le imprese partecipanti, ovvero finanziati con i previsti contributi ministeriali. Lo studio di fattibilità, presentato di seguito, è strutturato in due distinte parti. La prima, riguardante le condizioni necessarie per realizzare le attività previste. La seconda, presentante i costi totali necessari alla realizzazione di siffatto studio. I documenti in questione devono essere esaminati contestualizzando le condizioni presentate, di volta in volta, in relazione alle norme vigenti nel paese di approdo.

Studio di fattibilità del progetto “Emporio Italia”			
<i>Fattibilità delle azioni rivolte ai consumatori locali</i>			
Obiettivo: <i>Aumentare la conoscenza e l'utilizzo dei prodotti italiani</i>			
Attività	Specifiche	Condizioni	Verifica
Corsi di formazione per i consumatori	Autorizzazioni alla formazione	Modulistica e documentazione	Verifica presso amministrazioni locali (es. in Italia Regione), presso il ministero competente o affidamento iter burocratico ad un commercialista locale
	Specifiche tecniche per l'aula (10 – 15 studenti)	a) Mq minimi per alunno b) Illuminazione (lux) c) Aerazione ambiente (V/h) d) Sicurezza e) Temperatura, umidità f) Barriere architettoniche g) Bagni a norma	Indici di edilizia e didattica, normative locali, norme antincendio, affollamento max, Ingegnere, architetto, avvocato
	Personale richiesto	a) Responsabile (es. preside) b) Docente abilitato	a) Sono necessarie abilitazioni? (verifica presso amministraz. locale) b) Iscritto all'apposito albo ministeriale
	Apparecchiature e mobilia	Sedie, banchi/scrivanie, apparecchi elettronici, mobilia	Acquisto in loco

Attività	Specifiche	Condizioni	Verifica
Corsi di formazione per i consumatori	Laboratorio di cucina	a) Utensili ed attrezzature b) Sicurezza e normative	a) Vedere Dimensionamento b) Sicurezza, igiene, smaltimento rifiuti (es. Testo unico sulla sicurezza), norme igienico-sanitarie sulla preparazione dei pasti (es. iso 9008), piano di evacuazione – antincendio, primo soccorso (responsabile, cassetta pronto soc., ecc.), regole sulla conservazione del cibo (possibilità di contaminazioni alimentari)
Obiettivo: Promuovere il "Prodotto Italia" attraverso la pubblicità			
Attività	Specifiche	Condizioni	Verifica
Pubblicità del "Prodotto Italia"	Piano di comunicazione	a) Stabilire un budget pubblicitario b) Audience target c) Messaggio d) Canale e concessionari di pubblicità e) Programmazione attività Verifica dell'efficacia	a) Definito dai responsabili in loco b) Target generale di età tra i 25 - 50 anni c) Categoria di prodotto (es. olio d'oliva) d) e) f) Tramite agenzie locali, ricercate attraverso Cam. di Comm. Estere
Obiettivo: Creazione di un sito web istituzionale con e-commerce			
Attività	Specifiche	Condizioni	Verifica
Sito web ed e-commerce	Sito ed e-commerce	Sviluppatore	Web agency

Obiettivo: Presenza attiva nei social più diffusi a livello locale			
Attività	Specifiche	Condizioni	Verifica
Social network	Strategia online	a) Canali (piattaforme online) b) Contenuti a) Web marketing (social media marketing) b) Posizionamento (target)	Web agency locale
Obiettivo: Organizzazione di eventi, serate, manifestazioni			
Attività	Specifiche	Condizioni	Verifica
Eventi, serate a tema, manifestazioni	a) Luogo b) Tema c) Promozione d) Autorizzazioni	a) Emporio o locale esterno b) Su un prodotto in particolare c) Pubblicità, sito, social d) Adempimenti amministrativi locali se richiesti	a) In relazione al tipo di evento b) Disponibilità dell'offerta del "Prodotto Italia" d) Amministrazione locale
Obiettivo: Vendere pacchetti enogastronomici tramite Emporio			
Attività	Specifiche	Condizioni	Verifica
Tour enogastronomici	Pacchetti	Accordi con aziende italiane per pacchetti e giornate di visita enogastronomica in loco	Ricerca aziende interessate tramite strutture di Unimpresa
	Licenza di vendita	Due alternative: a) Costituire un'agenzia b) Appoggiarsi ad una agenzia esterna	a) società srl, ufficio apposito per l'attività, attività di tour operator nell'atto di costituzione, responsabile agenzia (serve abilitazione), assicurazione b) Contratto di intermediazione di viaggio tra cliente ed agenzia esterna. L'agenzia deve fornire copertura tecnica ed assicurazione

<i>Fattibilità delle azioni rivolte agli operatori di settore</i>			
Obiettivo: <i>Calendarizzazione ed organizzazione fiere</i>			
Attività	Specifiche	Condizioni	Verifica
Fiere	Calendarizzazione	Calendarizzare fiere, eventi, manifestazioni locali	Cam. Comm. Estere, Ambasciate, ricerche web
	Organizzazione	a) Moduli di partecipazione b) Stand espositivo c) Logistica (trasferimento prodotti) d) Personale e) Sponsorizzazione	a) Amministrazione evento b) In relazione al numero di aziende presenti c) Soc. logistica di movimentazione d) Aziende, responsabile Emporio e) Pubblicità, web, social
Obiettivo: <i>Organizzare incontri di “incoming buyer”</i>			
Attività	Specifiche	Condizioni	Verifica
Incontri mirati	Organizzazione incontri tra azienda e operatori di mercato	a) Aziende partecipanti b) Buyer c) Luogo	a) Aderenti all’Emporio b) Ricercati tramite Cam. Comm. Estere, Ambasciate c) Emporio
Obiettivo: <i>Strutturare un ufficio di R&S</i>			
Attività	Specifiche	Condizioni	Verifica
Ufficio di R&S	Luogo	Emporio	Stanza di 15mq circa, con mobilia ed apparecchiature
	Personale	Uno/più responsabili	A necessità
	Mansioni	a) Ricezione/evasione richieste in loco b) Gestione bacheca domanda/offerta c) Gestione e-commerce	

Obiettivo: Organizzare giornate di formazione/informazione distributori			
Attività	Specifiche	Condizioni	Verifica
Formazione/informazione tecnica-commerciale verso operatori di settore	Luogo	Emporio	
	Distributori	Operatori di settore che necessitano di formazione	Sul prodotto da commercializzare
	Personale "docente"	Operaio Emporio, tecnico aziendale, docente esterno	Chi è necessario che tenga la formazione?
Obiettivo: Gestire in loco licenze di franchising			
Attività	Specifiche	Condizioni	Verifica
Catene di franchising	Aziende franchisor	Marchio	Aziende italiane interessate, tramite Unimpresa
	Franchisee	Emporio	Gestione licenze in loco

Fattibilità delle azioni rivolte alle aziende italiane			
Obiettivo: Organizzare la formazione delle aziende italiane			
Attività	Specifiche	Condizioni	Verifica
Preparazione all'exportazione	Informazioni utili	Adeguare prodotti al mercato, gestire correttamente le etichettature, tradurre in lingua locale il materiale ritenuto necessario, ecc.	Cam. Comm. Estere, business atlas: guida paese, info settoriali
	Svolgimento	Italia	Sede Unimpresa, azienda
Obiettivo: Fornire informazioni alle aziende			
Attività	Specifiche	Condizioni	Verifica
Informazioni alle aziende partecipanti	Organizzare giornate informative	a) Svolgimento b) Informazioni (modulistica, normative vigenti, documentazione per l'exportazione, ecc)	a) Italia, Sedi di Unimpresa b) Cam. Comm. Estere
	Fornire analisi e report di mercato	a) Analisi di mercato b) Report di mercato	Informazioni dalle strutture dell'Emporio, Cam. Comm. Estere

<i>Fattibilità logistica dell'Emporio</i>			
Obiettivo: <i>Organizzare la logistica delle strutture dipendenti</i>			
Attività	Specifiche	Condizioni	Verifica
Stivamento, stoccaggio e distribuzione delle merci	Documenti necessari	Ddt, fatture di acquisto/vendita, inventario, ordini e commesse	Amministrazione dell'Emporio, operaio interno
	Personale	Un/più operai addetti al magazzino	Secondo necessità
	Sicurezza lavorativa e pulizia	Corsi sulla sicurezza, primo soccorso, regolamenti interni (regole e procedure), Società di pulizie	Svolti in loco, in base alla normativa vigente
	Logistica delle merci	a) Stoccaggio b) Controllo c) Spedizione d) Riordino	a) Flussi di prodotto e tipologia b) Imballaggi, codici a barre c) Società di trasporti d) Quantitativi minimi delle scorte Software gestionale Possibilità di strutturare una piattaforma logistica nel caso in cui i flussi siano intensi

Programmazione e costi dello studio di fattibilità		
Luogo: città, nazione		
Tempo di permanenza: 2 settimane in genere		
Programmazione viaggio		Costi
Personale	2 persone, stipendio percepito	
Biglietti aerei	2 biglietti andata e ritorno	
Alloggio	Due singole in albergo	
Vitto	Costo medio dei pasti	
Costo viaggio	Per viaggio, permanenza e premio del personale	Totale
Progettazione Emporio e pratiche burocratiche in loco		Costi
Interprete	Compensi	
Commercialista		
Avvocato		
Fiscalista		
Ingegnere		
Architetto (redige il progetto)		
Progetto	Ristrutturazione di uno stabile da adibire a sede dell'Emporio	Il costo della ristrutturazione rientra nel budget? Se no, cambiare zona/quartiere (budget max €200'000)
Costo progettazione	Compensi e costo progetto	Totale
Costo totale dello studio di fattibilità		Costi totali

d) La costituzione di uno o più **soggetti giuridici** tra tutte le imprese aderenti. Tale costituzione potrà avvenire in forma di Società Consortile a Responsabilità Limitata (S.C.R.L.), al fine di ottenere i previsti finanziamenti ministeriali. Operazione successiva, la costituzione di una società (equivalente ad una S.R.L. italiana), nel paese di approdo, allo scopo di convogliare in questa i finanziamenti ricevuti, per costituire l'Emporio. Ultimo passaggio, l'estinzione del finanziamento ripartito tra le imprese aderenti, attraverso quote di partecipazione alla società consortile.

Le imprese che, successivamente, vorranno far parte dell'Emporio saranno assoggettate al pagamento di una "fee" iniziale, per la partecipazione alla S.C.R.L.

e) La possibilità di ottenere **finanziamenti a tasso agevolato**, dal MISE (Ministero dello Sviluppo Economico) tramite la Simest spa (società del Gruppo Cassa depositi e prestiti). Sono da ricomprendere tra i potenziali beneficiari tutte le PMI italiane, in forma singola o aggregata che intendono aderire al progetto. Di seguito vengono elencate le tre attività finanziabili con detti contributi ministeriali (fonte Sito web Simest spa):

- **Iniziative promozionali** connesse con la partecipazione delle PMI a fiere/mostre e missioni imprenditoriali nei mercati extra UE. Il previsto finanziamento agevolato è finalizzato a sostenere le spese per l'area espositiva, la logistica, le attività promozionali e, da ultimo, anche per le consulenze. L'importo del finanziamento può coprire il 100% dei costi sostenuti, fino ad un massimo del 10% dei ricavi dell'ultimo esercizio, non superiori ad € 100.000,00. La durata è di 3 anni e 6 mesi, di cui 18 mesi di preammortamento. Il tasso agevolato, unico per ogni forma di finanziamento elencata, è pari al 10% dell'indice di riferimento UE.

- **Studi di fattibilità**, finalizzati a valutare l'opportunità e le modalità di investimenti commerciali o produttivi in paesi extra UE. Il finanziamento copre il 100% delle spese preventivate, fino al 12,5% del fatturato medio dell'ultimo triennio, per un massimo di:
 - € 150.000,00 per studi collegati ad investimenti commerciali;
 - € 300.000,00 per studi collegati ad investimenti produttivi;
 - € 300.000,00 per assistenza tecnica.

Nella copertura rientrano anche i costi del personale (retribuzioni del personale interno e compensi del personale esterno), dei viaggi e dei soggiorni sostenuti per la redazione dello studio di fattibilità. La durata è di 4 anni e 6 mesi, di cui 18 mesi di preammortamento.

- **Programmi di inserimento** in mercati extra UE. I contributi previsti sono destinati a coprire le spese relative all'apertura di strutture commerciali, all'esecuzione delle relative attività di promozione, per la diffusione o il lancio dei prodotti/servizi. Nello specifico, le spese ammissibili riguardano:
 - Il funzionamento della struttura estera (affitto, allestimento, gestione), compreso il personale in loco;
 - Le attività promozionali purché risultino collegate alla realizzazione del progetto;
 - Gli oneri generali non documentabili per una quota forfettaria del 30% sul totale.

L'importo copre il 100% degli oneri preventivati, fino ad un massimo del 25% del fatturato medio dell'ultimo triennio e non può superare i € 2.500.000,00. La durata è di 6 anni, di cui 18 mesi di preammortamento.

f) La presentazione, da ultimo, di un **conto economico previsionale** che attesta la fattibilità economico-finanziaria del progetto “Emporio Italia”, tramite l’analisi dei previsti centri di ricavo e di costo, ipotizzati per i primi cinque anni di attività. Nello specifico, ogni singola voce è analizzata e riportata successivamente, per dimostrare le doverose ipotesi di partenza, nonché le metodologie di calcolo utilizzate.

Conto economico previsionale					
A) Ricavi di gestione	1° anno	2° anno	3° anno	4° anno	5° anno
Provvigioni su vendite	€ 168.480,00	€ 379.080,00	€ 842.400,00	€ 1.418.040,00	€ 1.839.240,00
Corsi	€ 38.400,00	€ 38.400,00	€ 46.080,00	€ 46.080,00	€ 53.760,00
E-commerce	€ 9.000,00	€ 16.200,00	€ 25.200,00	€ 43.200,00	€ 64.800,00
Fiere	€ 8.000,00	€ 8.000,00	€ 8.000,00	€ 8.000,00	€ 8.000,00
R&S	€ 8.000,00	€ 8.000,00	€ 8.000,00	€ 8.000,00	€ 8.000,00
Tour enogastronomici	€ 720,00	€ 1.440,00	€ 2.160,00	€ 2.520,00	€ 2.880,00
Tot A)	€ 232.600,00	€ 451.120,00	€ 931.840,00	€ 1.525.840,00	€ 1.976.680,00
B) Costi di gestione	1° anno	2° anno	3° anno	4° anno	5° anno
Affitti passivi	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Costi di gestione	€ 36.000,00	€ 36.000,00	€ 36.000,00	€ 36.000,00	€ 36.000,00
Stipen. e oneri contrib.	€ 139.200,00	€ 139.200,00	€ 218.400,00	€ 218.400,00	€ 218.400,00
Organizzazione corsi	€ 15.360,00	€ 15.360,00	€ 16.320,00	€ 16.320,00	€ 17.280,00
Marketing	€ 9.000,00	€ 9.000,00	€ 6.000,00	€ 9.000,00	€ 4.500,00
Parcelle	€ 4.700,00	€ 6.900,00	€ 7.700,00	€ 8.200,00	€ 8.200,00
Tot B)	€ 204.260,00	€ 206.460,00	€ 284.420,00	€ 287.920,00	€ 284.380,00
Diff. A-B (MOL)	€ 28.340,00	€ 244.660,00	€ 647.420,00	€ 1.237.920,00	€ 1.692.300,00
Ammortamenti	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Accantonamenti	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Investimento totale:	€ 350.000,00				
di cui					
per avviare l'attività il primo anno:	€ 150.000,00				
per ristrutturazione dell'immobile:	€ 200.000,00				
Roi	8%	70%	185%	354%	484%

Provvigioni su vendite	1° anno	2° anno	3° anno	4° anno	5° anno
Numero di aziende	10	12	14	16	18
Pz. venduti al gg per azienda	50	100	200	300	350
Pz. venduti al gg in Emporio	100	150	200	250	250
Totale pz. venduti al gg	600	1350	3000	5050	6550
Pezzi annui venduti	216000	486000	1080000	1818000	2358000
Media di prezzo al pz.	€ 6,00	€ 6,00	€ 6,00	€ 6,00	€ 6,00
Tot. annuo	€ 1.296.000,00	€ 2.916.000,00	€ 6.480.000,00	€ 10.908.000,00	€ 14.148.000,00
Provvigione Emporio	13%	13%	13%	13%	13%
Provvigioni su vendite	€ 168.480,00	€ 379.080,00	€ 842.400,00	€ 1.418.040,00	€ 1.839.240,00

Corsi	1° anno	2° anno	3° anno	4° anno	5° anno
Numero corsi	8	8	8	8	8
Frequenza di ogni corso	bimestrale	bimestrale	bimestrale	bimestrale	bimestrale
Numero tot corsi annui	48	48	48	48	48
Numero medio partecipanti	10	10	12	12	14
Prezzo per partecipante	€ 80,00	€ 80,00	€ 80,00	€ 80,00	€ 80,00
Ricavo medio di un corso	€ 800,00	€ 800,00	€ 960,00	€ 960,00	€ 1.120,00
Ricavo medio annuo dei corsi	€ 38.400,00	€ 38.400,00	€ 46.080,00	€ 46.080,00	€ 53.760,00

E-commerce	1° anno	2° anno	3° anno	4° anno	5° anno
Numero aziende	10	12	14	16	18
Pz. venduti al gg per az.	10	15	20	30	40
Totale pz. venduti al gg	100	180	280	480	720
Pz. totali annui	36000	64800	100800	172800	259200
Prezzo medio al pz.	€ 5,00	€ 5,00	€ 5,00	€ 5,00	€ 5,00
Tot annuo	€ 180.000,00	€ 324.000,00	€ 504.000,00	€ 864.000,00	€ 1.296.000,00
Provvigioni Emporio	5%	5%	5%	5%	5%
Provvigioni su e-commerce	€ 9.000,00	€ 16.200,00	€ 25.200,00	€ 43.200,00	€ 64.800,00

Fiere	1° anno	2° anno	3° anno	4° anno	5° anno
Numero fiere annue	4	4	4	4	4
Ricavo netto a fiera	€ 2.000,00	€ 2.000,00	€ 2.000,00	€ 2.000,00	€ 2.000,00
Ricavo annuo fiere	€ 8.000,00	€ 8.000,00	€ 8.000,00	€ 8.000,00	€ 8.000,00

R&S	1° anno	2° anno	3° anno	4° anno	5° anno
Numero nuove aziende	2	2	2	2	2
Prezzo missione per az.	€ 4.000,00	€ 4.000,00	€ 4.000,00	€ 4.000,00	€ 4.000,00
Totale R&S annuo	€ 8.000,00	€ 8.000,00	€ 8.000,00	€ 8.000,00	€ 8.000,00

Tour enogastronomici	1° anno	2° anno	3° anno	4° anno	5° anno
Vendite settimanali	2	4	6	7	8
Numero totale al mese	8	16	24	28	32
Prezzo medio per tour	€ 50,00	€ 50,00	€ 50,00	€ 50,00	€ 50,00
Numero totale tour	96	192	288	336	384
Prezzo totale	€ 4.800,00	€ 9.600,00	€ 14.400,00	€ 16.800,00	€ 19.200,00
Margine Emporio	15%	15%	15%	15%	15%
Totale ricavi annui tour	€ 720,00	€ 1.440,00	€ 2.160,00	€ 2.520,00	€ 2.880,00

Affitti passivi	1° anno	2° anno	3° anno	4° anno	5° anno
Totale mq	250	250	250	250	250
Costo annuo al mq	€ 50,00	€ 50,00	€ 50,00	€ 50,00	€ 50,00
Totale annuo affitti passivi	€ 12.500,00	€ 12.500,00	€ 12.500,00	€ 12.500,00	€ 12.500,00
Non dovuto per sconto ristrutturazione immobile	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -

Costi di gestione	1° anno	2° anno	3° anno	4° anno	5° anno
Costi mensili per acqua, luce, gas, telefonia, pulizie, ecc.	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 3.000,00
Costo annuo di gestione	€ 36.000,00	€ 36.000,00	€ 36.000,00	€ 36.000,00	€ 36.000,00

Stipendi e oneri contributivi	1°	2°	3°	4°	5°
<i>Stipendio lordo base:</i>					
Dirigente	€ 3.200,00	€ 3.200,00	€ 3.200,00	€ 3.200,00	€ 3.200,00
Commerciale	€ 2.600,00	€ 2.600,00	€ 2.600,00	€ 5.200,00	€ 5.200,00
Amministrazione	€ 2.200,00	€ 2.200,00	€ 2.200,00	€ 4.400,00	€ 4.400,00
Operaio	€ 1.800,00	€ 3.600,00	€ 3.600,00	€ 5.400,00	€ 5.400,00
Tot. mensile	€ 9.800,00	€ 11.600,00	€ 11.600,00	€ 18.200,00	€ 18.200,00
Costo del personale annuo	€ 139.200,00	€ 139.200,00	€ 218.400,00	€ 218.400,00	€ 218.400,00

Numero personale	1°	2°	3°	4°	5°
Dirigente	1	1	1	1	1
Commerciale	1	1	2	2	2
Amministrazione	1	1	2	2	2
Logistica	2	2	3	3	3

Organizzazione corsi	1° anno	2° anno	3° anno	4° anno	5° anno
Numero corsi	48	48	48	48	48
Durata media di un corso in ore	10	10	10	10	10
Durata totale corsi in ore	480	480	480	480	480
Costo orario medio docente	€ 22,00	€ 22,00	€ 22,00	€ 22,00	€ 22,00
Costo medio docente per un corso	€ 220,00	€ 220,00	€ 220,00	€ 220,00	€ 220,00
Costo annuo dei docenti	€ 10.560,00	€ 10.560,00	€ 10.560,00	€ 10.560,00	€ 10.560,00
Costo medio materiale didattico	€ 10,00	€ 10,00	€ 10,00	€ 10,00	€ 10,00
Costo mate. didatt. a corso,	€ 100,00	€ 100,00	€ 120,00	€ 120,00	€ 140,00
Costo totale del materiale didattico	€ 4.800,00	€ 4.800,00	€ 5.760,00	€ 5.760,00	€ 6.720,00
Costo totale dell'organizzazione	€ 15.360,00	€ 15.360,00	€ 16.320,00	€ 16.320,00	€ 17.280,00

Marketing	1° anno	2° anno	3° anno	4° anno	5° anno
Pubblicità e materiale pubblicitario	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 2.000,00	€ 3.000,00	€ 1.500,00
Sito web	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 2.000,00	€ 3.000,00	€ 1.500,00
Social network	€ 3.000,00	€ 3.000,00	€ 2.000,00	€ 3.000,00	€ 1.500,00
Costo totale del marketing	€ 9.000,00	€ 9.000,00	€ 6.000,00	€ 9.000,00	€ 4.500,00

Parcelle	1° anno	2° anno	3° anno	4° anno	5° anno
<i>Avvocato:</i>					
Costo del diritto di assistenza	€ -	€ 150,00	€ 150,00	€ 150,00	€ 150,00
Costo medio di una pratica	€ 300,00	€ 300,00	€ 300,00	€ 300,00	€ 300,00
Numero medio pratiche	4	2	3	3	3
Costo annuo avvocato	€ 1.200,00	€ 2.400,00	€ 2.700,00	€ 2.700,00	€ 2.700,00
<i>Commercialista:</i>					
Costo annuo del commercialista	€ 3.500,00	€ 4.500,00	€ 5.000,00	€ 5.500,00	€ 5.500,00
Costo totale parcelle	€ 4.700,00	€ 6.900,00	€ 7.700,00	€ 8.200,00	€ 8.200,00

Conclusioni

In relazione a tutto quanto precede, è possibile sottolineare che il progetto “Emporio Italia” si presenta come uno strumento ideale per affiancare le imprese italiane di ogni settore merceologico nel dare il completo supporto alla crescita delle vendite ed allo sviluppo dell’export. Sicuramente, per mezzo della sua capillare struttura territoriale e completezza di mezzi e strumenti informatici di gestione, il suddetto progetto rappresenta oggi una soluzione innovativa più strutturata ed efficace nei confronti di chi vuole iniziare a vendere all’estero o rafforzare la copertura nei mercati internazionali. L’azione dell’”Emporio Italia” si rivolge particolarmente alle PMI per due ordini di motivi. Il primo perché esse rappresentano l’ossatura della nostra economia ed in buona parte del tessuto produttivo del nostro Paese e come tali possono dare una spinta alla ripresa economica. In seconda battuta perché proprio le PMI in genere presentano delle limitazioni alla crescita a causa di una cultura aziendale spesso resistente al cambiamento, della mancanza (in tutto o in parte) di necessarie risorse umane e finanziarie, nonché della difficoltà/impossibilità nel disporre di figure manageriali per affrontare strategie competitive di medio e lungo termine. In tale ottica l’obiettivo principale è mettere a disposizione delle imprese le necessarie competenze tecnico-specialistiche e manageriali per implementare il processo di internazionalizzazione. L’Emporio, quindi, rappresenta per le PMI italiane una importante opportunità, non solo dal punto di vista dell’abbattimento dei costi ma anche perché consente loro di affrontare con competenza e determinazione le forti sfide concorrenziali che le attendono nei mercati internazionali. Il successo dell’”Emporio Italia” nel suo insieme non potrà costituire un segnale di ripresa della nostra economia, destabilizzata da una lunga crisi, ma potrà costituire una, anche se pur timida, influenza sull’andamento economico del nostro Paese.

Bibliografia

Accetturo et al., *Il sistema industriale italiano tra globalizzazione e crisi*, Questioni di Economia e Finanza, Banca d'Italia, No. 193, Luglio 2013, ISSN 1972-6643.

Agostoni L., Gulino D., *L'analisi PESTEL: metodi di controllo per un'efficace strategia di internazionalizzazione*, Metodi e strumenti, Controllo di gestione, 5/2013.

Alberti F., *L'internazionalizzazione delle PMI- Come, dove, perché-*, LIUC, 2007.

Alberti F., *PMI alla ricerca del successo competitivo*, Institute for Entrepreneurship and Competitiveness, LIUC, 2014.

Alberti F., *La crescita delle PMI*, Institute for Entrepreneurship and Competitiveness, LIUC, 2016.

Barisoni S., Caprari M., *Gia: perché la globalizzazione è alla portata delle pmi. Il 12 aprile parola agli imprenditori e nuovo Consiglio con l'"election day"*, Gazzetta di Parma, Economia, 7 Aprile 2018.

Beamish P.W., Lu J.W., *SME internationalization and performance: Growth vs. profitability*, J Int Entrepr, No.4, 2006, (DOI 10.1007/s10843-006-8000-7), Springer Science+Business Media, p. 27-48.

Benna C., *Le PMI vanno alla ricerca della globalizzazione perduta*, Repubblica, Economia e Finanza, 15 Dicembre 2014.

Bentivogli C. et al., *Geografia delle statistiche sull'internazionalizzazione*, Questioni di Economia e Finanza, Banca d'Italia, No. 239, Settembre 2014.

Bose T. K., *Critical success factors of SME internationalisation*, Journal of small business strategy, 2016, Khuna University, Bangladesh.

Buckely, Peter J., *The role of management in international business theory: a meta analysis and integration of the literature on international business and international management*, Management International Review, Special Issue, 1996.

Bunn D. W. and Mustafaoglu M. M., *Forecasting Political Risk*, Management Science, 1978, vol. 24, issue 15, p. 1557-1567, [In rete] Indirizzo: <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.24.15.1557>.

Busquets C., Fliess B., *The Role of Trade Barriers in SME Internationalization*, OECD Trade Policy Papers, No. 45, OECD Publishing, Paris, [In rete] Indirizzo: <http://dx.doi.org/10.1787/246707602042>.

Capriglione F., Lastra R. M., R. McCormick et al., *Issues on financial market regulation, business development and government's policies on globalization*, LAW AND ECONOMICS YEARLY REVIEW, Volume 5, Parte 1, 2016, ISSN 2050-9014.

Carli A., *Internazionalizzazione PMI, nodo risorse per la diplomazia economica*, "Sole24ore", 13 giugno 2018.

Caroli M., Lipparini A., *Piccole imprese oltre confine. Competenze organizzative e processi di internazionalizzazione*, Carocci, 2002.

Caroli M., *Economia e gestione delle imprese internazionali*, McGraw-Hill, 2008.

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

Casalino N., *Piccole e medie imprese e risorse umane nell'era della globalizzazione*, Cedam, 2012.

Casalino N., Pellegrini M., *Preparare l'andata, gestire il ritorno. La mobilità internazionale nell'era del mercato globale*, LuissOpen, 14 Marzo 2017.

Centro Studi CNA (a cura di), *Le PMI e la sfida della internazionalizzazione. Analisi e proposte di policy*, CNA, Venezia, 2011.

Centro Studi Economico Finanziario ESG89 (a cura di), *Le PMI battono la globalizzazione e vincono sui mercati – La piccola imprenditoria impara la lezione dell'internazionalizzazione e dell'innovazione*, Cuore Economico, Economia, 21 Novembre 2017.

Cerchiello P. et al., *International strategy and performance – Clustering strategic types of SME*, International business review, No. 21, 2012, p. 369-382.

Clerides S., Lach S. and Tybout J. R., *Is Learning by Exporting Important? Micro-Dynamic Evidence from Colombia, Mexico, and Morocco*, The Quarterly Journal of Economics, 1998, vol. 113, issue 3, p. 903-947.

Commissione Europea, *Una nuova rivoluzione industriale*, Le politiche dell'Unione europea: Imprese, Ufficio delle pubblicazioni ufficiali dell'Unione europea, 2014, (doi:10.2775/51181), ISBN 978-92-79-42056-6.

Compagno C., *Assetti di governance e processi di internazionalizzazione nelle PMI*, Sinergie, n. 60/03, Università degli studi di Udine.

De Luca A., *Innovazione, digitalizzazione, internazionalizzazione delle PMI italiane*, Youcanprint, 2017.

De Luca A., *Internazionalizzazione, industria 4.0, investimenti*, In "PMI italiane eccellenti", LUISS "Mercato e Commercio", PMI n.10/2017, p. 25-31.

- Dematté C. (a cura di) et al., *Strategie di internazionalizzazione*, Egea, 2013.
- Eurostat, *Globalisation patterns in EU trade and investment*, Statistical Books, Publications Office of the European Union, (doi:10.2785/65836), Luxemburg, 2017.
- EIM Business & Policy Research et al., *Opportunities for the internationalisation of European SMEs*, Enterprise and Industry, European commission, Netherlands, 2011.
- Esposito G. F., *Esportare, non esportare, partecipare. Alcune considerazioni sulla presenza delle micro imprese nei circuiti dell'internazionalizzazione 4.0*, Quaderni di ricerca sull'artigianato (ISSN 1590-296X), 2/2018, (doi: 10.12830/90956), Il Mulino – Rivisteweb.
- Ferronato S., *L'internazionalizzazione delle PMI italiane: il caso Poli a Singapore*, (Corso di Laurea magistrale – Università Cà Foscari, Venezia), 2007/2008.
- Garioni G., *PMI e finanziamenti per l'internazionalizzazione*, Ipsosa, 2007.
- Giustiniano L., *Aziende in viaggio. Portare il proprio capitale umano all'estero per essere vincenti*, LuissOpen, 14 Marzo 2017.
- Grandinetti R., Rullani E., *Impresa transnazionale ed economia globale*, Carocci, 1996.
- Goldstein A., *Più credito e strategia per le PMI*, In “Rapporti 24Imprese”, Il Sole 24ore, 19 Aprile 2018.
- Gorni A., *Globalizzazione e Internazionalizzazione*, Il Giornale delle PMI, 30 Gennaio 2014.
- Hilmersson M., Johanson M., *Speed of SME Internationalization and Performance*, Management International Review (MIR), No. 56, 2016, (DOI 10.1007/s11575-015-0257-4), p. 67–94.
- Istat, *Rapporto annuale 2017. La situazione del paese*, Roma, maggio 2017.
- La Via C., *Le PMI espositrici vanno all'estero anche gratis o a costi molto contenuti*, In “Rapporti 24Imprese”, Il Sole 24ore, 07 Febbraio 2017.
- Lasinio C. J., Manzocchi S. (a cura di), *La collocazione delle industrie del Mezzogiorno nelle catene globali del valore: strategie d'investimento e politiche pubbliche*, Laboratorio Luiss sul Mezzogiorno, Working Paper 1, Novembre 2017.
- Lamieri M., Lanza L., *Strategie di internazionalizzazione delle piccole-medie imprese*, Ufficio Studi Imprese e Territorio, Intesa Sanpaolo s.p.a., 2008.
- Laserre R., *Delocalisations: Elles Sauvegardent l'Emploi. L'Italia nell'economia Internazionale*, Sintesi del rapporto ICE 2007/2008.

Locarno F., *SMEs competitiveness: the role of innovation and internationalisation*, (Corso di Laurea triennale – Luiss Guido Carli, Roma), 2013/2014.

Losi L., *PMI italiane e processi di globalizzazione*, Seminario Cilea, Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti, Bologna, 1999.

Lucchi R., *Le PMI e la strategia per l'Italia*, Gfk Eurisko, Dicembre 2014.

Mamone P., Ruffini N., *Globalizzazione, insidie e opportunità per le pmi*, Mark up, No. 236, 3 Marzo 2015.

Manzocchi S., *Così un piano di investimenti può spingere il Mezzogiorno a cavalcare la globalizzazione*, LuissOpen, 11 Settembre 2018.

Marafioti E., Perretti F., Saviolo S., *Competere in Asia orientale; quali alternative strategiche per le aziende italiane?*, Ricerca Asia, WP Università Commerciale “L. Bocconi”, 1998.

Nanut V., Tracogna A., *Processi di internazionalizzazione delle imprese: vecchi e nuovi paradigmi*, Sinergie, n. 60/03, Università degli studi di Trieste, 2003.

Olejnuk E., Swoboda B., *SMEs' internationalisation patterns: descriptives, dynamics and determinants*, International Marketing Review, No. 29 Issue: 5, 2012, p.466-495, [In rete] Indirizzo: <https://doi.org/10.1108/02651331211260340>.

Pagano P. e Schivardi F., *Firm Size Distribution and Growth*, *Scandinavian Journal of Economics*, vol. 105, n. 2, p. 74-255, 2003.

Porter M.E., *Competitive strategy*, New York: Palgrave MacMillan, 1980.

Salvatore A., *Il processo di internazionalizzazione delle PMI*, Quaderni di ricerca sull'artigianato (issn 1590-296X), 1/2015, (doi: 10.12830/79765), Il Mulino – Rivisteweb.

Santoro D., *Internazionalizzazione delle imprese: analisi del fenomeno della globalizzazione e delle modalità di espansione. Un'azienda italiana all'estero: ALCE NERO & MIELIZIA SPA*, (Corso di Laurea magistrale - Luiss Guido Carli, Roma), 2013/2014.

Sgroi M., *La globalizzazione fa molto bene alle imprese. E ai lavoratori*, Il Sole 24ore, Vendere e Comprare, 2 Giugno 2017.

Tajoli L., *Internazionalizzazione delle imprese, crescita economica e accordi commerciali*, Stato e mercato (ISSN 0392-9701), 1/2017, (doi: 10.1425/86196), Il Mulino – Rivisteweb.

Tarantola A.M. (a cura di), *Internazionalizzazione e localismo*, Le Banche di Credito Cooperativo nel processo di internazionalizzazione delle PMI italiane. Ruoli e prospettive, Banca d'Italia, Roma, 2007.

Università degli studi di Verona (a cura di), *I percorsi di internazionalizzazione delle PMI italiane*, Reti, Accordi e Cooperazioni interaziendali, 2005/2006.

Urban S., *L'internazionalizzazione delle PMI europee: realtà e prospettive*, Quaderni di ricerca sull'artigianato (issn 1590-296X), Gennaio 2014, , Il Mulino – Rivisteweb.

Valle G., *Il Processo d'internazionalizzazione delle PMI. La digitalizzazione come leva per lo sviluppo*, (Corso di laurea magistrale – Luiss Guido Carli, Roma), 2015/2016.

Zago M., *PMI italiane e globalizzazione*, PMI-dome, Il network per le piccole e medie imprese, Consultato in data 22 ottobre 2018.