

Cattedra

RELATORE

CANDIDATO

Anno Accademico

Ai miei nonni, che mi hanno insegnato i valori dell'umiltà e del lavoro,

Alle mie zie, i miei due angeli custodi.

A mio padre, il mio mentore e la mia guida spirituale.

A mia madre, mi hai dato la forza di guardarmi dentro per essere una persona migliore. Spero di riuscire a ridarti, un giorno, almeno un pezzetto della vita che ti hanno rubato.

A Gianmarco, la persona più bella che abbia mai conosciuto.

Ma soprattutto a Daniele. Mi hai insegnato la cosa più bella di tutte: amare. Hai dato un senso alla mia vita e te ne sarò per sempre grato.

Grazie a tutti, senza di voi non ce l'avrei mai fatta.

Sommario

INTRODUZIONE	6
CAPITOLO 1	8
GLOBALIZZAZIONE ED INTERNAZIONALIZZAZIONE	8
1.1.1 GLOBALIZZAZIONE ANTE LITTERAM	8
1.1.2 LA VERA STORIA DELLA GLOBALIZZAZIONE	9
1.1.3 DEFINIZIONI E DETERMINANTI DELLA GLOBALIZZAZIONE	9
1.2 INTERNAZIONALIZZAZIONE	12
1.2.1 LE CAUSE DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE	12
1.2.2 IL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE	13
1.2.3 INDICATORI DELL'INTENSITÀ DEL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE	14
1.2.4 MODALITÀ DI INTERNAZIONALIZZAZIONE	14
1.2.5 UN'ECCESIONE AL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE. LE "BORN GLOBAL"	17
1.2.6 CONTRIBUTI TEORICI, DA DUNNING AD HYMER	18
COVID-19 ED INTERNAZIONALIZZAZIONE	21
1.3.1 RISVOLTÌ	21
1.3.2 GOVERNO E IMPRESE	22
CONCLUSIONI	23
CAPITOLO 2	24
LE SCELTE STRATEGICHE DELL'IMPRESA. SCELTA DEL MERCATO ESTERO E TRADE OFF TRA STANDARDIZZAZIONE E ADATTAMENTO.	24
2.1 LA SCELTA DEL MERCATO ESTERO	24
2.2 MODALITÀ DI ENTRATA IN UN PAESE ESTERO.	25
2.2.1 LE ESPORTAZIONI INDIRETTE	26
2.2.2 LE ESPORTAZIONI DIRETTE	27
2.2.4 GLI ACCORDI STRATEGICI	29
2.3 LE JOINT VENTURES	34
2.3.1 CARATTERISTICHE E VANTAGGI	34
2.4 GLI INVESTIMENTI DIRETTI ESTERI (IDE)	35
2.4.1 CARATTERISTICHE E VANTAGGI DEGLI INVESTIMENTI DIRETTI ESTERI	35
2.4.2 LA SCELTA DELLA LOCALIZZAZIONE DEGLI IDE	36
2.4.2 IL PROCESSO DI SCELTA LOCALIZZATIVA E I SOGGETTI CHE LA COMPIONO	37
2.4 TRADE OFF TRA STANDARDIZZAZIONE E ADATTAMENTO	39
2.4.1 VARIABILI ALLA BASE DELLA SCELTA	39
2.4.2 DIFFERENZIAZIONE SUI MERCATI GLOBALI	41
2.4.3 LA PERSONALIZZAZIONE DINAMICA DELL'OFFERTA	43
CAPITOLO 3	46
IL MERCATO DEL DESIGN ED IL CASO BOFFI	46
3.1 L'IMPORTANZA DEL DESIGN	46
3.1.2 IL DESIGN E IL LUSO	47
3.1.3 I BENI DI VEBLEN	48
3.1.4 ALCUNI NUMERI DEL SETTORE ED IL SALONE DEL MOBILE	49
3.2 CASE STUDY: BOFFI S.P.A.	49

3.2.1 BREVE STORIA, DALLE ORIGINI ALLA FUSIONE CON DE PADOVA	49
3.2.2 LE SCELTE STRATEGICHE DI BOFFI, LA FOCALIZZAZIONE SUL TARGET DEL LUSSO “NON ACCESSIBILE”	51
3.2.3 LA SCELTA DI UN’ESPANSIONE INTERNAZIONALE E LA SCELTA DEI MERCATI ESTERI	52
3.2.4 STANDARDIZZAZIONE O ADATTAMENTO?	54
3.2.5 LA CONCORRENZA E LE STRATEGIE COMPETITIVE	56

CONCLUSIONI	58
--------------------	-----------

BIBLIOGRAFIA	60
---------------------	-----------

Introduzione

La globalizzazione e, soprattutto, la globalizzazione dei mercati ha arricchito e arricchisce lo scenario economico attuale di sfide diverse e innovative. Se da un lato questo fenomeno ha permesso di ridurre gli ostacoli relativi al commercio, ha permesso di abbassare, cioè, i costi di trasporto e comunicazione, oltre che quelli di informazione, aprendo a grandi opportunità imprenditoriali in nuove economie, dall'altro ha creato un ambiente competitivo sempre più vasto, caratterizzato da grande complessità ed incertezza.

In questo scenario di incertezza e complessità si trovano a navigare le imprese moderne, che a differenza del passato faticano a rimanere chiuse nel proprio mercato di origine, poiché la concorrenza internazionale costituisce una minaccia sempre più grande per la loro sopravvivenza. Proprio per sopravvivere e rimanere competitive, numerose imprese, negli ultimi anni, hanno optato per intraprendere una strategia di internazionalizzazione ed hanno iniziato così la propria espansione nei mercati esteri.

Il seguente elaborato si propone di analizzare, pertanto, la difficoltà di questo percorso e le innumerevoli sfide, non ultima quella rappresentata dal Covid-19, che le imprese si trovano a fronteggiare una volta presa la decisione di adottare una strategia di Internazionalizzazione.

Nella prima parte del lavoro, che svolge una funzione introduttiva, viene presentata un'analisi della globalizzazione e dell'internazionalizzazione, partendo dalle loro definizioni e analizzandone numeri, storia ed aspetti chiave.

In particolare, per quanto riguarda l'internazionalizzazione sono stati analizzati il processo e le tappe che le imprese devono seguire per portare tale percorso a termine. Inoltre, sono stati riportati i più importanti contributi teorici degli studiosi, in particolare economisti, che hanno studiato ed analizzato questo argomento nella propria carriera. Infine, ci si è soffermati sull'impatto che il Covid-19 ha avuto e sta avendo, sulle sfide che queste imprese stavano affrontando e su come lo Stato italiano le stia supportando in questo momento.

Nella parte centrale dell'elaborato si è posto l'accento sull'importanza della strategia di internazionalizzazione e su come questa possa portare innumerevoli vantaggi all'impresa, costituendone talvolta un vantaggio competitivo. La strategia in questione, però, non è esente da rischi e da fattori che il management deve considerare prima di dare "il via alle danze".

Nel prosieguo del capitolo, vengono analizzate le modalità secondo le quali un'impresa decide di internazionalizzare e i fattori chiave che determinano la scelta del paese estero.

Nella parte finale, invece, viene introdotto ed analizzato il trade-off tra standardizzazione e adattamento. Partendo dall'analisi dei vari fattori che un'impresa deve tenere in considerazione, si analizzano i vantaggi e gli svantaggi delle due modalità, anche attraverso l'ausilio di esempi di aziende che hanno adottato, con successo, l'una o l'altra strategia.

Nel terzo capitolo è presentato il caso di Boffi | De Padova, un'impresa italiana che, in passato, ha deciso di adottare la strategia in questione con ottimi risultati.

Ho scelto questa impresa perché, nonostante le varie crisi economiche che hanno attraversato il paese in questi anni, quest'impresa ha continuato ad espandersi ed a rafforzare la propria presenza sul mercato nazionale ed estero, attraverso una costante attenzione alla realizzazione dei propri prodotti, attenzione che l'ha resa una delle imprese leader del proprio settore.

Un altro motivo che ha guidato la mia scelta sono gli straordinari e sottovalutati numeri del settore dell'arredamento e del design, tra i più alti del settore manifatturiero italiano, che stanno aiutando l'Italia nella propria ripresa post pandemia.

Nell'analizzare il caso dell'azienda, ho intervistato Steven Salt, Ceo di Boffi Uk, figura chiave nel processo di internazionalizzazione dell'impresa, poiché ha assistito e si è occupato della prima fase di espansione dell'impresa oltreoceano, in particolare nella sussidiaria commerciale istituita nei primi anni 2000 a New York. Dopo aver lavorato nelle sedi di New York e Milano, dirige ora la sussidiaria commerciale dell'azienda a Londra.

Capitolo 1

Globalizzazione ed Internazionalizzazione

1.1.1 Globalizzazione Ante Litteram

“Il fiume dell’oppio”¹ è un romanzo pubblicato dallo scrittore indiano Amitav Ghosh, nel 2011. Il libro è ambientato nei mari del Sudest Asiatico, in particolare a Canton e nella sua “Fanquytown”, melting pot di commercianti provenienti da tutto il mondo, specializzati nel commercio di oppio.

La storia si svolge a cavallo tra il 1838 ed il 1839 ed il protagonista è Bahram, un mercante indiano, di origine persi, che sotto un mantello di spietatezza e furbizia nasconde un animo puro, sensibile e dalla grande umanità. Il contesto socioculturale del libro, seppur lontano da quello dei nostri tempi, è quello di un mondo che ha già imboccato la via della globalizzazione.

Un mondo nel quale businessmen provenienti da varie nazioni, etnie e religioni diverse girano il globo alla ricerca di un’opportunità da cogliere per fare fortuna. Non differisce da loro, Bahram, il protagonista del libro, attivo, come altri commercianti della costa indiana, nel traffico dell’oppio, avviato dagli inglesi. Proprio i commercianti indiani, visti i grandi margini di profitto della materia sfidarono la Gran Bretagna e il monopolio che la stessa aveva costituito sul commercio di oppio ed iniziarono a coltivarlo nell’entroterra della penisola indiana per poi commerciarlo proprio a Canton, sfidando in quella località, gli inglesi.

Bahram è l’autore di una geniale riflessione sulla globalizzazione e sul libero mercato, che, a parer suo, gli inglesi desiderano solamente quando ne hanno bisogno, per poi ostacolarlo, anche con barriere protezionistiche, quando va contro di loro.

La riflessione del protagonista parte dalla storia di un veliero, l’Anahita, una barca dotata di una straordinaria tecnologia per l’epoca, costruita dal suocero del protagonista. Quest’ultimo costruiva da anni navi per la Marina inglese e per la Compagnia delle Indie orientali e, costruendole in India, le produceva a prezzi decisamente ridotti rispetto a quelle costruite, per esempio, a Liverpool e Portsmouth, e con le tecniche migliori in assoluto.

Gli Inglesi, invidiosi del successo, fecero varare delle leggi attraverso le quali, alzando i costi del commercio interoceanico, minavano la competitività delle navi prodotte in India. Per questo i velieri indiani, come l’Anahita, dovevano ritrovare il vantaggio competitivo perso per via delle tariffe doganali attraverso un miglioramento dell’efficienza e della qualità. Il protagonista estende la propria riflessione anche al mercato dell’oppio ragionando sul fatto che, con i Cinesi contrari al traffico “sporco”, bisognava trovare un modo per rimanere competitivi sul mercato.

Seppur ambientato quasi duecento anni fa, questo romanzo riassume perfettamente le sfide globali che le imprese si trovano ad affrontare in questi anni. A volte conviene fabbricare o vendere in un paese, in altri momenti conviene spostarsi e produrre o vendere in un altro paese. E quindi “la bussola dell’economia gira come una trottola in preda ad una serie di variabili”.²

¹ Amitav Ghosh, *Il fiume dell’oppio*, Neri Pozza, 2011

² Leonardo Martinelli, *Quasi un romanzo: L’economia spiegata a chi non la capisce*, Longanesi, 2015

1.1.2 La vera storia della Globalizzazione

Il riferimento al mercato del sud-est asiatico e in particolare al mercato dell'oppio non è casuale. Il primo esempio di Globalizzazione moderna si ha infatti, secondo l'economista Ha-Joon Chang, in seguito alla guerra, appunto, dell'oppio tra la Cina e l'Impero britannico. La guerra, scoppiata in seguito al sequestro di un carico di oppio da parte di un funzionario cinese, fu vinta dall'Impero britannico che, con l'accordo di Nanchino, ottenne "in leasing" il territorio di Hong Kong e lo "liberò" dalle tariffe doganali.

Un commercio illegale di stupefacenti ed un barbaro uso della forza sarebbero quindi alla base della libera circolazione di beni sotto l'egemonia britannica e sarebbero, quindi, alla base, della prima forma moderna di Globalizzazione.

Contraria a questa tesi, è quella dello storico inglese Ferguson che nel libro "Empire", sostiene come l'Impero britannico ed i suoi metodi fossero il modo più economico per garantire il libero scambio a beneficio di tutti.

I dati di quel periodo³ contrasterebbero però questa tesi, mostrando come il Pil dei paesi colonialisti sia cresciuto più del doppio di quelli sottoposti al regime coloniale. Un esempio di quanto detto è l'accelerazione della crescita dei paesi asiatici, una volta ottenuta l'indipendenza. I paesi per cui vi sono dati disponibili (Bangladesh, Birmania, Cina, India, Indonesia, Corea; Malaysia; Pakistan, Filippine, Singapore, Sri Lanka, Taiwan e Thailandia) hanno visto crescere il reddito pro capite annuo dopo la decolonizzazione. Tra il periodo coloniale e quello post-coloniale lo scarto varia dall'1,1% del Bangladesh al 6,4% della Corea. Nei paesi africani, il tasso di crescita del reddito pro capite passa dallo 0,6% sotto la colonizzazione al 2% post colonizzazione. Anche i paesi più poveri dimostrano una crescita almeno del doppio rispetto all'epoca coloniale.

Essendo, però, la Globalizzazione un processo che porta alla riduzione delle distanze tra le varie aree del globo ed essendo un processo che rende fruibili a sempre più persone, tecniche, linguaggi, culture e prodotti possiamo dire che essa assume un andamento ciclico e che quindi si ripete nella storia. In questo senso, la scoperta dell'America del 1492 può essere considerata, per esempio, uno dei primi cicli della globalizzazione e se consideriamo l'impero britannico come un precursore della moderna globalizzazione non possiamo non far risalire la nascita dell'attuale fase della stessa alla caduta del muro di Berlino del 9 novembre 1989. Questa data rappresenta la caduta dell'ultima grande barriera artificiale tra gli stati, ovvero il Muro di Berlino. Questo evento ha causato una duplice spinta verso un mondo sempre più interdipendente.

In primo luogo, perché ha sancito il crollo delle storiche economie pianificate come ad esempio quella su cui si basava l'Urss. In secondo luogo, ha spinto il mondo verso il neoliberismo, inteso come quella dottrina che prevede che l'individualismo di mercato sia l'unico modo per gestire le relazioni economiche, tesi inizialmente promulgata da Adam Smith. Per questo possiamo parlare di Globalizzazione neoliberista, nella quale il mercato libero di agire può condurre alla migliore allocazione possibile delle risorse economiche.

1.1.3 Definizioni e determinanti della Globalizzazione

³ Ha-Joon Chang, *Cattivi samaritani: Il mito del mercato e l'economia mondiale*, Ube Paperback, 2015

Il termine Globalizzazione, quindi, si è diffuso negli ultimi anni del 1900 ed è divenuto, al giorno d'oggi, inflazionato e intriso di pregiudizi più o meno meritati. La Globalizzazione è in realtà, come visto prima, un insieme complesso di fenomeni strettamente connessi con la crescita dell'integrazione economica, sociale e culturale tra le diverse aree del mondo.

In particolare, si parla di Globalizzazione economica per indicare il tentativo di unificazione dei mercati a livello mondiale, avvenuto in seguito alla spinta di tre fattori decisivi.

Il primo di questi fattori è la crescita economica di paesi precedentemente marginali dal punto di vista economico. Nello scacchiere internazionale, nell'ultimo secolo, si sono affacciati nuovi attori che hanno contribuito ad intensificare in maniera decisiva i flussi economici internazionali, tra questi: Cina, India, Brasile e Russia. Le imprese non si concentrano più solamente nell'area Europea e Statunitense ma si distribuiscono a livello mondiale. Considerando l'evoluzione economica di questi paesi come determinante per la crescita della globalizzazione, non si può non considerare la correlazione tra il grado di sviluppo del paese e il suo rilievo a livello mondiale. Lo sviluppo del mercato nazionale di un paese rende lo stesso più attrattivo e in grado di attrarre sempre più investimenti in entrata, forieri di successivi investimenti in uscita. Con un mercato nazionale solido ed efficiente il paese può affacciarsi nel contesto internazionale e diventare globale. La crescita economica dei paesi non è da intendere, solamente, come una causa del fenomeno preso in considerazione ma anche un effetto dello stesso. La crescita degli scambi commerciali e la liberalizzazione degli stessi possono convogliare gli investimenti economici in aree del globo ancora non sviluppate e trascurate, favorendo così un più rapido sviluppo di quei paesi ed una riduzione del divario economico tra i paesi sviluppati e quelli in via di sviluppo.

Un secondo fattore decisivo nel diffondersi della globalizzazione è rappresentato dagli aspetti geopolitici ed istituzionali che hanno caratterizzato il mondo negli ultimi anni. I processi di integrazione internazionali, nati all'alba del 1900 hanno subito una battuta d'arresto in concomitanza delle grandi guerre e della grande depressione, per poi riprendersi nella seconda metà del secolo. Negli ultimi sessanta anni, infatti, c'è stata una progressiva integrazione economico-politica. La formazione di istituzioni come l'Unione europea, che comprende al giorno d'oggi 27 paesi, oltre ad altre aggregazioni minori, ma significative come il NAFTA, istituito per facilitare gli scambi commerciali tra i paesi dell'America, il MERCOSUR, che comprende i paesi latino-americani e l'ASEAN, che comprende quelli del Sud-Est asiatico e l'Australia hanno favorito l'aumento dei flussi di investimento tra i paesi, soprattutto a livello continentale.

Un'ultima, ma non meno importante, causa della globalizzazione è lo sviluppo della tecnologia. Quest'ultima ha potuto ridurre la distanza tra i luoghi e le persone, agevolando i flussi commerciali e permettendo alle aziende di riorganizzare la propria catena del valore su dimensione globale. Grazie alla tecnologia, *“il mondo è diventato più piccolo”* e c'è stata una sorta di *“death of the distance”*.⁴

Gli effetti della Globalizzazione sono spesso dibattuti dalla letteratura economica ortodossa e dai detrattori della stessa. La prima, infatti, afferma che l'apertura economica, secondo la teoria dei vantaggi comparati, porti dei benefici a tutti i paesi, per questo lo scambio deve prevalere sull'autoproduzione. Ad un'economia aperta dovrebbe far fronte, come esposto in precedenza per i paesi asiatici ed africani, un tasso di crescita maggiore. Ma la relazione tra apertura commerciale e crescita è instabile e l'esperienza non è la stessa per tutti i paesi.

⁴ Matteo Caroli, *Gestione delle imprese internazionali*, Mc Graw Hill, 2012

La letteratura economica sostiene che la globalizzazione ha effetti redistributivi. Infatti, il modello Heckscher-Ohlin, modello su cui si basa la teoria base del commercio internazionale, mostra che un paese si specializza in quei settori di produzione per i quali ha più fattori produttivi a disposizione. I paesi in via di sviluppo, che abbondano di manodopera, si specializzano nei manufatti ad alta intensità di lavoro e nella lavorazione dei prodotti agricoli.

L'apertura al commercio, quindi, sostiene la domanda di lavoro non qualificato e ne aumenta il salario.

Un altro teorema economico, quello di Stolper-Samuelson, dimostra come nei paesi in via di sviluppo la specializzazione conseguente all'apertura commerciale sostenga la domanda di lavoro non qualificato e ne aumenti il salario, relativamente al salario dei lavoratori qualificati. A livello distributivo, l'effetto atteso è una diminuzione della disuguaglianza, che si misura tramite il rapporto tra livello del salario dei lavoratori non qualificati (WQ) e livello del salario dei lavoratori qualificati (WNQ), nei paesi in via di sviluppo e, simultaneamente, un aumento della disuguaglianza nei paesi sviluppati. Per questo l'effetto atteso è una diminuzione della disuguaglianza che parte dai paesi poveri e si estende a quelli più ricchi.

Le prove empiriche⁵ però, anche qui, contrastano spesso la teoria fino a rovesciare, in taluni casi, le tesi proposte. L'analisi dei dati evidenzia che tra il 1950 ed il 1990 la disuguaglianza è aumentata in 45 paesi mentre è diminuita in 16 paesi. C'è infine da aggiungere che, se analizziamo la distribuzione funzionale del reddito, notiamo un calo generalizzato, in tutti i paesi, della percentuale di reddito nazionale che remunera il fattore lavoro.

Tabella 1- La distribuzione del reddito in alcuni paesi

	anni settanta	anni novanta
Brasile	3.2	2.5
Cile	4.3	3.7
India	8.8	9.1
Stati Uniti	6.4	5.7
Regno Unito	8.7	7.5
Finlandia	10.8	10.6
Olanda	10.6	10.1

Fonte: Paolo Figini, *La Politica Economica della Globalizzazione*

Nonostante questi dati contrastanti, possiamo sentenziare che la globalizzazione abbia rappresentato e rappresenti tutt'oggi un importante "motore trainante" per l'umanità. Guardando, infatti, i dati degli ultimi venticinque anni risulta evidente come ci sia stata una notevole diminuzione delle persone che vivono in condizioni di estrema povertà, passando da un precedente 47% ad un attuale 14%. Un altro indicatore che fa ben sperare è quello relativo alla mortalità infantile che nel corso degli ultimi venticinque anni si è all'incirca dimezzata. Altro elemento che può sottolineare quanto il mondo stia cambiando è la percentuale di esseri umani morti in battaglia che è caduta in modo vertiginoso, dato che sembrano passati i tempi delle grandi guerre combattute sul campo. Sebbene

⁵ Paolo Figini, *La Politica Economica della Globalizzazione*

gran parte di questi miglioramenti siano innegabilmente legati agli sviluppi tecnologici e scientifici, non si può negare l'importanza che hanno avuto i flussi commerciali internazionali e gli investimenti esteri che hanno permesso una maggiore interazione economica tra gli attori mondiali, la quale ha condotto ad una maggiore cooperazione politica. Appare evidente, inoltre, come l'obiettivo dichiarato da parte dell'Onu, di eliminare la povertà estrema in tutto il mondo entro il 2030 non può essere portato a termine, se non attraverso gli scambi commerciali e la cooperazione internazionale e quindi attraverso, e grazie, alla globalizzazione.

1.2 INTERNAZIONALIZZAZIONE

1.2.1 Le cause dell'internazionalizzazione

In questo mutevole ambiente internazionale, caratterizzato da una sempre maggiore interdipendenza tra i paesi, dall'insorgere di nuove economie emergenti, principalmente in Asia ed America Latina e dallo sviluppo sempre più rapido della tecnologia le imprese e gli imprenditori devono adottare una visione internazionale e cosmopolita dell'attività economica e ripensare le strategie economiche delle imprese stesse.

Internazionalizzare le imprese diviene quindi un bisogno per creare o mantenere il vantaggio competitivo in un ambiente sempre più eterogeneo e concentrato.

Attraverso questo processo le imprese possono riuscire ad ottenere un "*vantaggio di sintesi*"⁶ attraverso la possibilità di aumentare le fonti delle proprie conoscenze distintive e dei propri elementi di forza e allo stesso tempo possono avere la possibilità di estendere l'impatto di questi elementi ad un sistema globale.

Il processo di internazionalizzazione è, in molti casi, la prosecuzione naturale dell'impresa matura che ha assunto un buon livello di fatturato o una buona posizione competitiva nello scenario nazionale. Altre volte il processo di internazionalizzazione è dovuto ad alcuni fattori, interni o esterni, che mettono il management di fronte alla possibilità di adottare una prospettiva internazionale.

I fattori esterni possono essere racchiusi in cinque fattispecie:

- *il mercato si evolve in chiave internazionale.* In questo caso il mercato nazionale viene invaso da concorrenti internazionali che possono sconvolgere gli assetti concorrenziali e contendere quote di mercato all'impresa in questione. In alternativa lo sviluppo dei business al livello internazionale offre all'impresa la facoltà di estendere il proprio business al di fuori del contesto abituale o perché quest'ultimo si trova in fase di declino e risulta necessario dover cogliere altrove opportunità commerciali per sopravvivere.
- *i clienti si espandono internazionalmente.* Le imprese che hanno come attività principale quella di fornitori, o sub-fornitori di grandi clienti possono essere trainate dal riassetto produttivo in chiave internazionale dei propri clienti e, in questo senso, si vedono quasi costrette a doversi adattare a questa nuova configurazione del mercato.
- *l'azienda reagisce alle strategie attuate dai concorrenti.* Il cosiddetto: "*bandwagon effect*". L'azienda *follower* ha paura che la *first mover* possa ottenere un vantaggio competitivo per via di un'espansione internazionale e quindi decide di imitare la scelta ed espandersi a sua volta. Un'alternativa al *bandwagon effect* si verifica quando l'impresa si trova costretta a reagire ad un'invasione del proprio mercato nazionale da parte di un'impresa estera.

⁶ Franco Fontana, Matteo Caroli, *Economia e gestione delle imprese*, Mc Graw Hill, 2017

- *le istituzioni pubbliche che incoraggiano o scoraggiano il processo di internazionalizzazione.* Il Governo, nell'ottica di estendere a livello globale i prodotti nazionali, può aiutare l'impresa nel processo di internazionalizzazione. I modi in cui il governo può aiutare l'impresa sono molteplici e consistono nell'erogazione di prestiti, nelle consulenze legali, nell'accompagnamento dell'impresa alle fiere nazionali e via dicendo.
- *il presentarsi di significative opportunità commerciali.* In questo caso l'impresa si "vede proporre" una domanda consistente relativamente ad un mercato estero, da parte di un intermediario o da un cliente estero e decide di cogliere un'opportunità che non ha realmente cercato.

1.2.2 Il processo di Internazionalizzazione

A causa della complessità e della delicatezza della scelta di espandere la propria attività al di fuori dei confini nazionali ed a causa della quasi-irreversibilità di tale scelta, l'internazionalizzazione non è da considerarsi un evento ma un processo che si sostanzia in varie fasi.

Nonostante queste fasi appaiano evidenti a posteriori, non sono chiare e ben definite a priori, per questo l'impresa può trovarsi a dover affrontare più fasi del processo contemporaneamente. È soprattutto per questo motivo che molto spesso questo processo viene definito un meta-processo che comprende vari percorsi contemporaneamente. Percorsi che iniziano quando l'impresa sceglie di entrare in un mercato nuovo. I percorsi procedono autonomamente, a velocità diverse e presentano talvolta difficoltà diverse. Nonostante ciò, ad un occhio attento non sfuggirà come i vari processi siano interdipendenti e le condizioni dei vari processi si influenzano reciprocamente.

L'internazionalizzazione può essere descritta come: *"the process of the firm's becoming integrated in international economic activities"*.⁷

Secondo questa definizione l'internazionalizzazione è un processo ordinato e costante che permette alle imprese di integrarsi lentamente con un paese che non sia quello di origine. Sempre secondo questa definizione non ci sono direzioni prestabilite che l'impresa deve seguire, al contrario deve configurare l'attività aziendale in modo da rispondere ai vincoli e alle esigenze che l'ambiente estero le sottopone. Infine, mediante questo processo, l'impresa crea un network di relazioni con il mercato e gli attori internazionali con cui viene a contatto e attraverso questo network cerca di creare e mantenere un vantaggio competitivo.

Come dicevo prima, nonostante questo processo non abbia una struttura chiara e definita ed una direzione tracciata a priori, si possono ricavare quattro fasi comuni attraverso le quali l'impresa si internazionalizza.

La prima fase è *l'entrata nel mercato estero*. Durante questa fase l'impresa fissa gli obiettivi che vuole raggiungere attraverso la strategia di internazionalizzazione, sceglie il mercato estero in cui vuole entrare e valuta il modello organizzativo migliore di cui dotarsi. Grande attenzione è posta sulle risorse che l'azienda ha a disposizione e su quelle che, al contrario, ha bisogno di procurarsi.

La seconda fase di questo processo consiste nell'*assestamento della presenza sul mercato estero*. In questa fase l'impresa si trova a fare i conti con un nuovo assetto organizzativo, economico e strategico. Affinché questa fase risulti più efficace possibile, l'impresa attua solitamente un piano

⁷ Matteo Caroli, *Gestione delle imprese internazionali*, Mc Graw Hill, 2012

strategico nel quale riassume gli obiettivi di medio-lungo termine e i modelli oltre che le risorse migliori per conseguirli.

Il terzo stadio del processo consiste, invece, nello *sviluppo della posizione competitiva nel mercato estero*. Quest'ultima è la fase più delicata del processo; l'azienda deve radicarsi nel territorio e le operazioni internazionali assumono un rilievo talvolta superiore a quelle effettuate nel paese di origine. In questa fase nasce il conflitto tra unitarietà ed estensione. Le sussidiarie estere delle imprese, dopo essersi radicate nel territorio estero, richiedono un'autonomia sempre maggiore che cozza con il bisogno di unitarietà e di visione di insieme del gruppo. Risolvere questo binomio è fondamentale per la riuscita di questo processo.

Ultima fase, ma non per importanza, è la *configurazione della posizione internazionale*. Si caratterizza nel consolidamento di una routine volta a coordinare l'insediamento simultaneo e differenziato nelle diverse aree geografiche scelte dall'impresa. Quest'ultima deve anche riorganizzare la catena del valore in ottica globale. L'impresa, divenuta ormai globale, non può più permettersi di condurre i rapporti interni come faceva nelle fasi precedenti del processo. Ha bisogno, quindi, di istituire una rete interna che ha come nodi la corporate e le sussidiarie. Questa rete deve intervenire in quattro ambiti particolari che sono: l'organizzazione del portafoglio di mercati geografici in cui l'impresa è presente, la determinazione dell'importanza che ognuno dei mercati ricopre, la riorganizzazione delle opportunità a livello locale e l'organizzazione di una rete interna nel quale consolidare le relazioni tra le varie unità aziendali.

1.2.3 Indicatori dell'intensità del processo di internazionalizzazione

Per misurare l'intensità del processo di internazionalizzazione i manager si servono di alcuni fattori che possono avere natura qualitativa o quantitativa. Questi ultimi possono essere considerati in valore assoluto o possono essere misurati attraverso alcuni rapporti. Il management, in questo caso, va ad analizzare gli investimenti produttivi realizzati all'estero, il numero di dipendenti che operano all'estero, tendendo in considerazione anche il grado di internazionalizzazione del vertice aziendale, il valore aggiunto o il margine operativo ottenuto all'estero e il fatturato realizzato all'estero. Il management nell'analizzare questi fattori considera grandezze patrimoniali in termini sia di stock che di flussi e grandezze economiche dove oltre a considerarle nel loro totale, le divide per stimare la quota proveniente dal mercato estero.

Oltre agli aspetti quantitativi, bisogna analizzare anche fattori di tipo qualitativo che fotografano la fase e l'intensità che il processo di internazionalizzazione assume in un dato momento. Di particolare importanza in questo caso sono l'articolazione organizzativa delle attività estere, il rilievo delle operazioni estere nel piano strategico dell'impresa e nel *business plan* dell'impresa stessa, la misura secondo la quale tali processi sono articolati, la qualità delle conoscenze disponibili sulle caratteristiche dei mercati esteri e l'importanza delle relazioni interne ed esterne dell'impresa con gli attori internazionali

1.2.4 Modalità di Internazionalizzazione

Leggendo il V Rapporto Istat sulla competitività dei settori produttivi⁸, è possibile realizzare una nuova classificazione delle modalità di Internazionalizzazione delle imprese. Nel fare ciò è possibile rappresentare la diversità e le varie manifestazione del fenomeno che stiamo prendendo in considerazione, oltre a mostrare il diverso grado di difficoltà strategica ed organizzativa che le imprese si trovano a dover affrontare.

⁸ ISTAT, *Rapporto sulla competitività dei settori produttivi*, marzo 2017

Questa “nuova classificazione” delle imprese, rende chiara, in particolare, una “*tassonomia delle strategie di internazionalizzazione formata da sei classi mutualmente esclusive e rappresentative di diverse modalità di operatività sui mercati esteri*”.⁹

Le classi individuate dal rapporto Istat sono le seguenti:

- *imprese solo importatrici*: ovvero imprese che svolgono la sola attività di importazione, senza tenere in considerazione la fase di esportazione
- *imprese solo esportatrici*: al contrario delle precedenti, non importano prodotti e/o materie prime dall'estero ma si limitano a svolgere un'attività di esportazione verso paesi membri dell'UE o verso un massimo di quattro aree extra-Ue
- *two-way traders*: queste imprese uniscono le due attività sopra elencate e svolgono entrambe le attività di importazione ed esportazione
- *global*: imprese che sportano in almeno cinque aree extra-europee
- *MNE_IT*: imprese che hanno la propria sede nel territorio italiano ma appartengono a gruppi di controllo italiano che hanno affiliate estere
- *MNE_EST*: imprese che risiedono sul territorio nazionale ma che appartengono a gruppi di controllo estero.

Dal rapporto risulta evidente come nel 2014, il numero complessivo delle imprese che esportavano superava le 177 mila unità. Questo dato consentiva all'Italia di figurare come uno dei paesi che esportava di più in tutta l'Unione Europea. Queste imprese, inoltre, contribuivano a circa la metà del valore aggiunto complessivo del sistema.

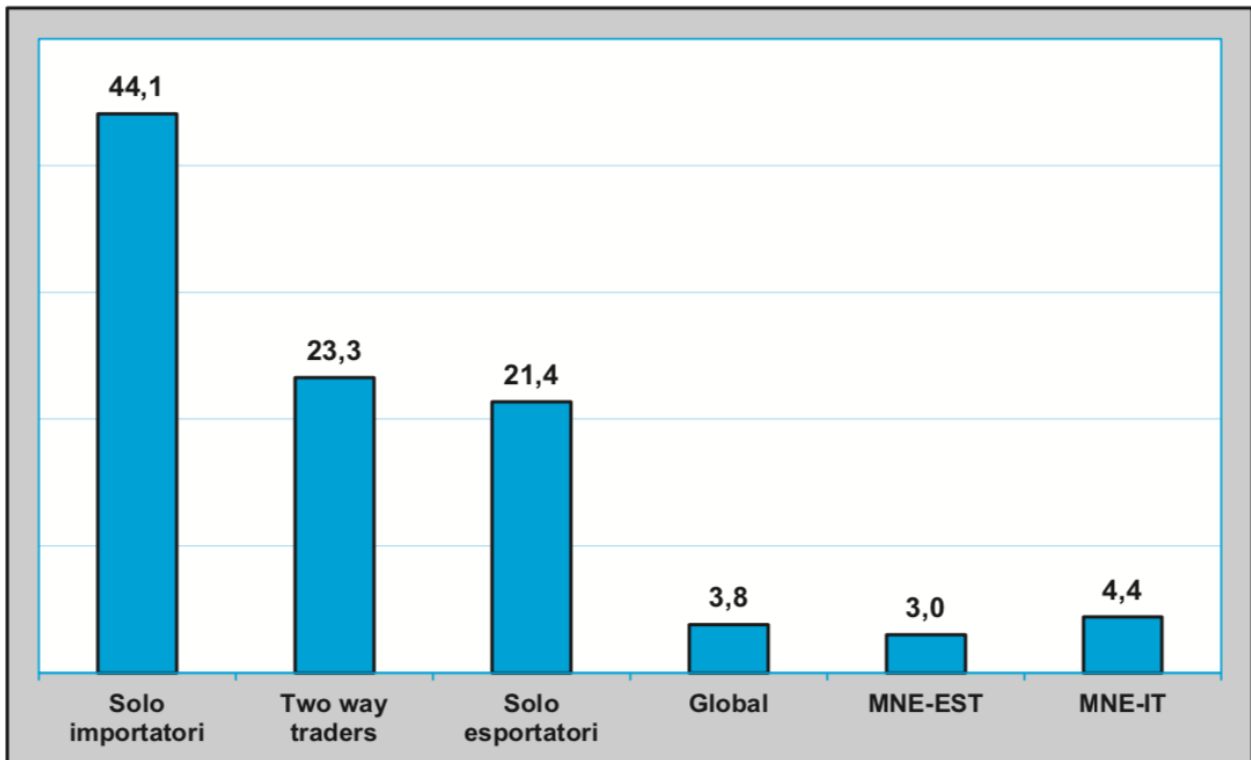
Le imprese del settore manifatturiero italiano che esportano, rappresentano circa l'85% dell'export complessivo.

Altro dato interessante è quello relativo alle dimensioni delle imprese esportatrici, che ben riflettono la frammentazione del sistema industriale italiano. Infatti, le aziende che esportano maggiormente dall'Italia sono le micro e le piccole imprese, che rappresentano circa il 65% ed il 29% del totale delle esportatrici.

Da sottolineare, inoltre, c'è la relazione tra il grado di internazionalizzazione e la performance delle imprese. Riprendendo la tassonomia, di cui sopra, possiamo osservare come la classe prevalente delle imprese internazionali risulti quella relativa alle “*sole importatrici*” che rappresenta circa il 44,1% delle imprese. A seguire ci sono la classe delle “*two-way traders*” con circa il 23,3% del totale e quella delle imprese “*solo esportatrici*” con il 21,4% del totale. Seguono le imprese “*global*” con il 3,8% del totale.

Figura 1-Incidenza percentuale delle imprese distinte per forme di internazionalizzazione

⁹ Istat.it



Fonte: ISTAT, *Rapporto sulla competitività dei settori produttivi*, marzo 2017

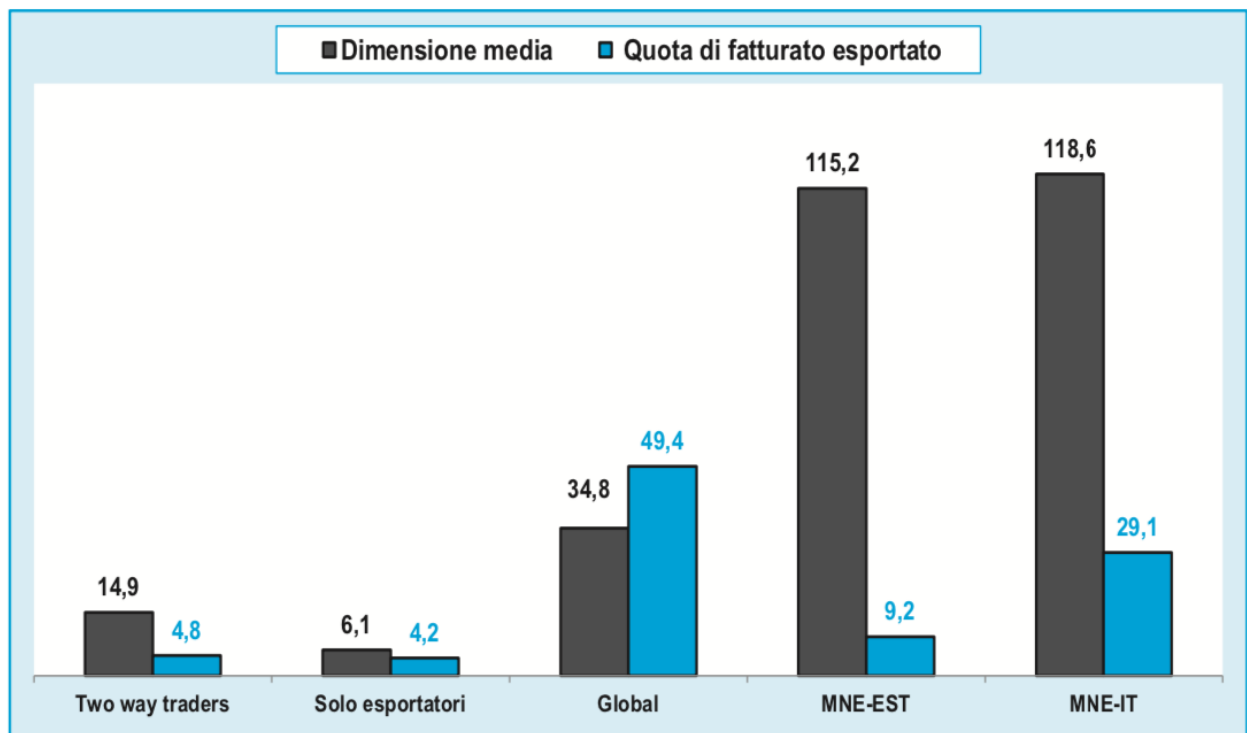
Interessante risulta anche la correlazione tra le forme di internazionalizzazione e alcune variabili aziendali come la dimensione media e la capacità di generare un'elevata quota di fatturato destinata alle esportazioni. (Figura 3)

Il Rapporto, infine, approfondisce due aspetti fondamentali, volti a stimare “la soglia dell’export” (combinazione dimensioni-produttività necessarie per esportare) e le “soglie di struttura” (combinazione dimensioni-produttività necessarie per avere output adeguati). NOTA L’interazione permette di suddividere nuovamente le imprese in quattro classi.

- *le natural-born exporters*: sono imprese che presentano valori di produttività e dimensioni superiori ai valori medi di settore e operano allo stesso tempo nei mercati internazionali;
- *le imprese “riluttanti”*: sono di dimensione maggiore dei competitor del settore di appartenenza ed hanno anche soglie di produttività superiore, ma non vogliono internazionalizzarsi.
- le imprese “precarie”: sono imprese di dimensioni e soglie di produttività inferiori ai competitor ed addirittura insufficienti per internazionalizzare.
- *le imprese “smart”*: sono imprese che nonostante siano più piccole ed abbiano soglie di produttività inferiori ai competitor, “hanno gettato il cuore oltre l’ostacolo dei confini nazionali per presidiare i mercati esteri anche senza avere sempre le carte in regola”¹⁰

¹⁰ S. Manzocchi, *La spinta della manifattura salvagente per l’Italia*, Il Sole 24 Ore, 4 marzo 2017.

Figura 2- Forme di internazionalizzazione e performance aziendale



Fonte: ISTAT, Rapporto sulla competitività dei settori produttivi, marzo 2017

1.2.5 Un'eccezione al processo di Internazionalizzazione. Le "Born Global"

Negli ultimi anni, a causa della già citata evoluzione tecnologica, di nuove condizioni di mercato e di un cambiamento manageriale, si sta svolgendo un nuovo modo di fare impresa nel mondo. È questo il caso delle aziende "born global" che costituiscono un'eccezione al processo evolutivo descritto precedentemente.

Il termine "Born Global"¹¹ emerge per la prima volta nel 1993 in un report redatto dalla società di consulenza McKinsey.

Il tratto distintivo che rappresenta, in sostanza, il vantaggio competitivo di queste imprese è quello di essere create per competere, sin dalla nascita, in un mercato internazionale e di non considerare l'internazionalizzazione come una tappa fondamentale della propria crescita. La definizione che Oviatt e Mc Dougall danno delle Born Global è la seguente: "We define international new venture as a business organization that, from inception, seeks to derive significant competitive advantage

¹¹ McKinsey & Co.(1993) Emerging Exporters. Australia's High Value-Added Manufacturing Exporters, Melbourne: McKinsey & Company and the Australian Manufacturing Council

from the use of resources and the sale of outputs in multiple countries"¹² che riassume, quindi, l'intento di queste imprese di ottenere un vantaggio competitivo significativo, utilizzando e vendendo le loro risorse in più paesi.

Dal punto di vista quantitativo le imprese possono essere definite *Born global* se riescono a raggiungere entro tre anni dalla loro fondazione, una percentuale di fatturato pari al 25% attraverso le vendite all'estero. Le *Born global*, come già anticipato sopra, costituiscono un'alternativa allo *stage model*, ovvero al modello di internazionalizzazione tradizionale secondo il quale un'azienda deve prima crescere e consolidarsi nel mercato domestico e solo in un secondo momento tentare un'espansione estera. Le nuove condizioni di mercato, infatti, consentono a queste imprese di essere competitive, sin da subito, nello scacchiere internazionale. Questo grazie agli avanzamenti tecnologici che hanno permesso alle aziende di organizzare e gestire le proprie operazioni a livello globale e grazie alla globalizzazione che ha portato ad una omogeneizzazione della domanda.

1.2.6 Contributi teorici, da Dunning ad Hymer

Molti sono gli autori che si sono occupati di internazionalizzazione. Il primo di questi è John Dunning al quale si deve la teorizzazione del paradigma eclettico, chiamato anche paradigma OLI (*ownership, location, internalization*). Il paradigma eclettico mostra come un'impresa possa arrivare a godere di alcuni vantaggi dal possesso o dall'apertura di una filiale all'estero. Vantaggi strettamente collegati al territorio e difficilmente trasferibili dai quali l'azienda può ricevere un maggior vantaggio attraverso l'utilizzo piuttosto che attraverso la vendita. Queste, infatti, sono le tre spinte chiave per la quale un'impresa, secondo Dunning, internazionalizza.

In primo luogo, *l'ownership advantage*. L'azienda riesce, grazie ad alcune risorse distintive, a raggiungere un vantaggio competitivo anche in mercati diversi da quello di origine. In secondo luogo, c'è il *location advantage*. In un'area geografica estera l'impresa trova condizioni economiche favorevoli che le consentono di sfruttare le proprie risorse e le proprie competenze. Il vantaggio competitivo è raggiunto attraverso lo sfruttamento del proprio asset di competenze che ben si integra con particolari condizioni offerte dal contesto estero.

Infine, l'impresa è spinta *dall'internalization advantage*. Quest'ultimo consiste nello sfruttare la valenza competitiva delle risorse interne alla propria struttura e, come già detto, ricavarne un vantaggio maggiore dall'utilizzo dal loro utilizzo piuttosto che dalla loro vendita.

Un altro autore che a lungo si è occupato di internazionalizzazione è Hymer. Hymer è l'autore della frase: " *more potent abroad than at home*", che ben sintetizza il suo pensiero.

Durante le sue ricerche, lo studioso canadese, si è focalizzato sull'individuare il momento esatto in cui le imprese decidono di andare all'estero e lo individua quando intravedono l'opportunità di sfruttare i propri vantaggi in termini di competenze, imprenditorialità e accesso ai capitali in aree geografiche diverse da quelle nazionali.

In questo caso l'impresa, secondo Hymer, ha l'obiettivo di accrescere il proprio potere di mercato e la propria quota di mercato. In questo modo, secondo Hymer, aumenta il tasso di redditività del capitale dell'impresa rispetto ai concorrenti. Aumentare la propria quota di mercato consente di

¹² Oviatt, B. M. and McDougall, "Toward a theory of international new ventures", Journal of International Business Studies

“creare” delle barriere all’entrata che tengano fuori i potenziali concorrenti e obblighino i produttori inefficienti ad uscire dal mercato.

L’impresa, aumentando le proprie quote di mercato, attraverso un processo di M&A, o attraverso altre pratiche, avvia un processo di concentrazione locale che le garantisce profitti sempre maggiori. Il profitto, che deriva da questo processo e dal grado di monopolio raggiunto, le permette di effettuare investimenti all’estero con l’obiettivo di continuare il proprio processo di crescita in un contesto diverso da quello locale.

Una prospettiva da quella di Hymer e Dunning è quella adottata dal modello “LLL”. Secondo questo modello, l’impresa adotta una strategia di internazionalizzazione per acquisire e sviluppare risorse attraverso l’interazione e la cooperazione con attori internazionali, risorse che non sarebbero sfruttabili basandosi sul solo mercato nazionale. L’acronimo “LLL” sta per *linkage, leverage e learning*. Grazie al collegamento (*linkage*) con soggetti esteri le imprese, in particolar modo le *latecomers* o le *newcomers*, ovvero quelle imprese che si affacciano in mercati già maturi e molto concentrati, possono accedere a risorse e competenze che non potrebbero conseguire in altri modi. In seguito, l’impresa può “far leva” (*leverage*) sulle proprie risorse per entrare in contatto con attori internazionali e accelerare così il conseguimento di nuove competenze. Infine, l’impresa. Internazionalizzando, può aumentare i contesti di apprendimento di caratteristiche, tecniche e strutture(*learning*).

Trattando le teorie dell’internazionalizzazione non si può non tenere in considerazione il contributo di Michael Porter. Il suo modello è uno dei punti di riferimento delle teorie strategiche negli ultimi anni e si basa sul vantaggio competitivo che l’autore aveva già ampiamente trattato in quello che ha chiamato lo “schema delle cinque forze competitive”. Il focus è spostato quindi sul vantaggio competitivo delle nazioni che sostituisce il modello del 1817, di Ricardo, dei vantaggi comparati. Secondo l’economista statunitense lo stato ha un ruolo fondamentale nella ricerca del vantaggio competitivo delle imprese. Questo perché il benessere dello Stato è fondamentale per il successo dell’attività aziendale interna. Porter teorizza così il: “diamante di Porter”, dove individua le determinanti del vantaggio nazionale in uno schema con sei elementi principale che si influenzano reciprocamente.

Questi sei elementi sono:

- *la condizione dei fattori produttivi*. Porter li distingue in termini quantitativi, quanti fattori ha una nazione a disposizione, e qualitativi, ordinandoli gerarchicamente. Individua così tre gruppi di risorse. Nel primo gruppo confronta le risorse base di una nazione (le condizioni geografiche per esempio) con quelle avanzate (gli input che determinano il vantaggio competitivo). Nel secondo gruppo include le risorse generalizzate (usate da più settori) e quelle specializzate (usate solo da determinati settori) e nel terzo gruppo distingue tra risorse ereditate e risorse create. Queste ultimi sono più importanti in termini di contributo alla creazione del vantaggio competitivo di una nazione.
- *la condizione della domanda*. Secondo Porter le nazioni ottengono un vantaggio competitivo in quei settori nei quali la domanda interna permette alle imprese di capire più velocemente i bisogni e le necessità dei clienti e dove questi ultimi spingono le imprese a migliorare e ad innovare. In questo modo le imprese accelerando l’innovazione, ottengono un vantaggio competitivo non indifferente. Questo è il modo in cui, secondo l’economista, la condizione della domanda influenza il vantaggio competitivo e, per questo, le imprese devono saper leggere tempestivamente la domanda domestica, devono analizzarla e scomporla per individuare le sue componenti in termini di crescita, dimensioni e possibilità di internazionalizzazione.

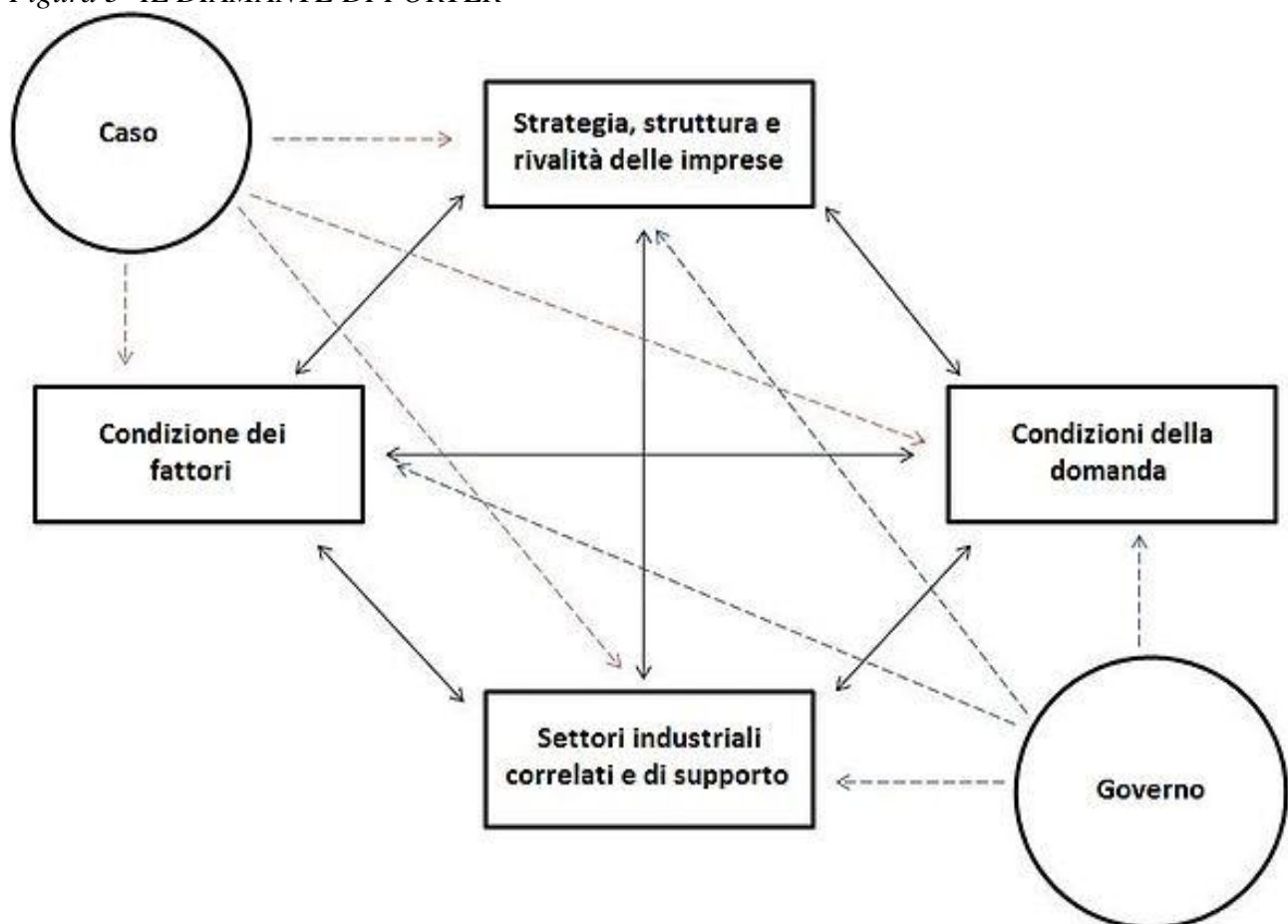
•*settori collegati e di supporto*. Migliori sono le relazioni delle imprese con gli stakeholder, sia a monte che a valle della catena del valore, più è facile per un'impresa ottenere velocemente un vantaggio competitivo. Attraverso le relazioni, infatti, si ha la "cross fertilization". La conoscenza nasce attraverso lo scambio di esperienze e competenza e migliora l'efficienza dei processi

•*contesto strategico e competitivo*. L'analisi dell'ambiente nel quale operano le imprese è fondamentale per capire come acquisire un vantaggio competitivo. Il contesto socio-economico e culturale determinano l'ammontare degli investimenti esteri e una maggiore competizione locale spinge le imprese ad essere più innovative e dinamiche. un'accesa competizione locale è anche uno dei fattori che spingono le imprese a internazionalizzare, alla ricerca di un vantaggio competitivo che non riescono più a trovare nell'ambito del mercato nazionale.

•*caso*. Talvolta, accadimenti al di fuori del controllo delle imprese e delle istituzioni come la discontinuità tecnologica, i costi degli input, le invenzioni, le decisioni politiche, i cambiamenti nei mercati finanziari o della domanda e le guerre possono modificare la posizione competitiva di un'azienda.

•*governo*. Il governo e lo stato possono, attraverso determinate scelte di politica interna, modificare le condizioni di competizione interna andando ad influire sull'azione di tutti gli elementi di cui sopra.

Figura 3- IL DIAMANTE DI PORTER



Un ultimo filone di pensiero è quello legato alla scuola scandinava che ha come interpreti gli economisti Johansson, Vahlne e Forsgren. L'accento di questi autori è posto sulle modalità del processo di internazionalizzazione che assume, secondo la loro opinione, un'ottica incrementale. L'impresa inizia ad internazionalizzare, inizialmente, con un modesto impegno e in aree e contesti, geograficamente e culturalmente, vicini al proprio mercato di riferimenti per poi espandersi ed incrementare l'esborso di risorse relativamente alle operazioni estere. Dai risultati che l'impresa raccoglie è possibile misurare l'intensità della posizione estera dell'impresa.

COVID-19 ED INTERNAZIONALIZZAZIONE

1.3.1 Risvolti

Il XVIII Rapporto annuale "*Evoluzione del commercio con l'estero per aree e settori*"¹³, nato dalla collaborazione tra l'Agenzia ICE (Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane) e la società Prometeia offre un importante spunto di riflessione sulle difficoltà e sulle conseguenti scelte affrontate dalle imprese italiane durante il periodo del covid-19.

Come si evince dal titolo il rapporto analizza l'evoluzione del commercio con l'estero per aree e settori e i dati che emergono appaiono piuttosto interessanti. Il documento, pubblicato a maggio del 2021, sostiene che nello stesso anno il commercio internazionale avrà un rialzo del +7,6% che proseguirà nel 2022 con un ulteriore +5,3%. Il 2020 infatti ha visto gli scambi mondiali ridursi per una misura poco al di sopra del 7%.

Nonostante questo, il flusso di scambi internazionali è stata una delle chiavi di volta nella lotta alla pandemia poiché i flussi di beni legati all'emergenza e, quindi, dispositivi di protezione, prodotti farmaceutici e materiali medico-sanitari, sono aumentati del 17%. In questo modo paesi che non disponevano risorse sufficienti per contrastare l'avanzata del virus hanno trovato un alleato negli scambi internazionali. Il settore chimico-farmaceutico, il più centrale in questa situazione, è stato quello con una maggiore espansione della domanda (vicina all'8%) che ha controbilanciato la diminuzione della stessa nei settori tradizionali della mobilità che hanno visto ridursi la domanda del 20% e dei settori tecnologici e di consumo che hanno visto ridursela del 10%. In quest'ultimo settore, un dato particolare riguarda la filiera agroalimentare e quella del consumo di oggetti per la casa. Il bisogno di un maggiore comfort casalingo dovuto ai numerosi lockdown e il maggior tempo passato a casa hanno dimezzato la flessione della domanda nella seconda parte del 2020.

Per quanto riguarda le prospettive legate ai settori, il commercio estero legato all'alimentare ed all'arredo, grazie anche al ritorno sul focus del salutismo e all'essenziale, vedrà un rialzo rispettivamente dell'8,5% e dell'8,4%. Il sistema moda stesso, tra i più danneggiati dalla pandemia avrà una variazione attesa, nel 2021, del +6,7%.

¹³ XVIII Rapporto ICE-Prometeia: *Evoluzione del commercio con l'estero per aree e settori*", Ministero dello sviluppo economico, ice.it

Per quanto riguarda i beni di investimento invece è da registrare un aumento dei settori della meccanica e dell'elettronica rispettivamente del +6,8% e dell'+8,2%.

Come già accennato, più che i settori, giocheranno un ruolo fondamentale le strategie focalizzate su digitalizzazione, sostenibilità e innovazione. Nuove strategie, implementate dai manager, che si basano sulla comparsa di alcuni mega trend come lo spostamento del commercio internazionale verso oriente; l'opportunità di un multilateralismo guidato da un'Europa più forte e coesa e infine la contrazione del potere di acquisto dei consumatori che sposterà il focus di questi ultimi sul valore dei prodotti, in base al rapporto tra prezzo e prestazione.

Le imprese italiane, negli ultimi anni, hanno saputo convertire le crisi in occasioni da sfruttare per ampliare i propri orizzonti, anche e soprattutto attraverso l'internazionalizzazione. Hanno, per esempio, concentrato il proprio vantaggio competitivo sulla qualità dei prodotti, una volta riconducibili agli sconti facili delle sostituzioni ed hanno guardato allo sviluppo del mercato internazionale, anche dopo l'ingresso della Cina nel WTO, nel 2009, più come un'opportunità che come una minaccia.

1.3.2 Governo e imprese

Il governo, in questa situazione di emergenza, si è trovato tra due fuochi, rappresentati da un lato dall'esigenza di adottare misure di contenimento per il virus, dall'altro dall'esigenza di non frenare la crescita delle imprese, in particolare dalle imprese che formano il settore privato.

In quest'ottica il governo ha attuato un insieme di iniziative a sostegno dell'internazionalizzazione. La prima è *il patto per l'export* attraverso il quale le imprese, mediante il sito *exportgov.it*, possono sfruttare alcuni strumenti di supporto all'internazionalizzazione forniti da realtà come Farnesina, Simest, Ice e Sace.

Attraverso tale portale le imprese accedono ai servizi nazionali e regionali finalizzati all'internazionalizzazione. In particolare, ci sono servizi per chi si avvicina per la prima volta all'internazionalizzazione, ma anche servizi di consulenza su paesi target, per pianificare il proprio ingresso in un mercato estero, per promuovere il proprio business, creare un contratto commerciale, gestire il rischio, la liquidità e la crescita. Sono già previsti dei miglioramenti futuri per questo portale che acquisirà nuove funzionalità che gli permetteranno di rimanere al passo con il progresso. Nell'ottica della sfida riguardo la digitalizzazione è previsto di affidarsi all'intelligenza artificiale per accompagnare le imprese nel percorso di internazionalizzazione in modo interattivo.

Un altro progetto è lo *Smart export-accademia digitale per l'internazionalizzazione*. Anche questo è uno strumento di sostegno alla crescita internazionale delle imprese ed integra il precedente patto con l'export. È coordinato dal Ministero degli Affari esteri e della Cooperazione internazionale ed è anch'esso realizzato in collaborazione con l'Ice e la Conferenza dei Rettori delle Università italiane (CRUI). Il suo obiettivo è quello di migliorare la capacità strategica, manageriale e digitale delle piccole e medie imprese italiane attraverso il miglioramento dei processi di internazionalizzazione, in particolare prevede l'opportunità, concessa a circa 20.000 unità, di partecipare a percorsi di formazione on-line, gratuitamente erogati da Ice e alcune Business School.

Infine, il governo ha istituito il *Fondo 394/81*. Quest'ultimo gestito da Simest e dal Ministero degli affari esteri è rivolto prevalentemente alle PMI. Il fondo prevede 7 linee di credito agevolato con un tasso pari allo 0,055% che agevola la presenza internazionale delle imprese.

L'obiettivo del governo, attraverso questi aiuti, è quello di aumentare il numero di imprese italiane (in particolar modo le PMI) che operano stabilmente sui mercati internazionali. L'approccio adottato è quello di orientare l'economia, attraverso appunto aiuti e sostegni, senza entrare in campi nei quali il privato ha dimostrato di sapersi orientare meglio e ottenere risultati migliori.

Conclusioni

L'avanzare della globalizzazione ed il progresso sempre più veloce rendono il contesto nel quale si trovano ad operare le imprese, sempre più variabile. Per sopravvivere ad un ambiente sempre più competitivo e concentrato, sempre più imprese adottano la strategia di internazionalizzazione con l'intento di espandere il proprio raggio di azione al di fuori dei confini nazionali. Nell'adottare questa decisione, l'impresa deve essere pronta ai cambiamenti che la struttura della stessa subirà una volta finito il processo di espansione nel mercato estero e in questo senso diventa fondamentale la flessibilità, intesa come capacità di farsi trovare adeguatamente e proattivamente ai cambiamenti.

Le scelte che l'impresa si trova ad affrontare all'inizio del processo di internazionalizzazione sono numerose e non prive di rischi. Ogni scelta è preceduta da una lunga fase preparatoria che ingloba anche l'analisi dei mercati. La scelta di entrare in un mercato piuttosto che in un altro è infatti un passaggio chiave nel processo di internazionalizzazione, essendo tra le altre cose una scelta difficilmente reversibile, e l'impresa deve valutare le conseguenze che tale scelta potrebbe scatenare nel proprio futuro. Per questo il processo di internazionalizzazione è un processo graduale e lento. Attraverso questo processo l'impresa è in grado di riuscire a conoscere il mercato sul campo e ciò si traduce in migliori decisioni strategiche in futuro.

“

Parallelamente alla Rivoluzione Copernicana che dovrebbe spingere gran parte del sistema produttivo verso la digitalizzazione nei prossimi anni (Industria 4.0), si può auspicare una Politica industriale 4.0 che, avvalendosi dell'enorme patrimonio informativo alimentato dall'Istat e da altre istituzioni pubbliche e private, sarà in grado di trasformare queste informazioni in conoscenza al fine di individuare e, conseguentemente, implementare appropriate misure che facilitino alle imprese la tortuosa strada dell'internazionalizzazione.”¹⁴

¹⁴ Paolo Carnazza, Ministero dello Sviluppo Economico – D.G. per la politica industriale, la competitività e le piccole, medie imprese. Divisione VII – PMI, startup innovative e reti di impresa

Capitolo 2

Le scelte strategiche dell'impresa. Scelta del mercato estero e trade off tra standardizzazione e adattamento.

2.1 La scelta del mercato estero

La scelta del mercato in cui espandersi è una delle più delicate che l'impresa si trova a dover assumere nel processo di internazionalizzazione. Fattori interni all'impresa e fattori legati al contesto ambientale giocano un ruolo chiave in questo frangente e molto spesso possono condurre l'impresa a dover cambiare tipo di approccio per la strategia o, addirittura, possono portare l'azienda ad abbandonare la strategia adottata in precedenza.

I fattori legati al contesto aziendali, legati quindi alla natura esterna dell'impresa possono essere ricondotti a cinque fattispecie:

- *le caratteristiche del mercato target in termini di dimensione, numerosità e dispersione della domanda*
- *le caratteristiche intrinseche del prodotto e l'impatto che lo stesso potrebbe avere nel mercato al quale è destinato*
- *le scelte della market-leader nel mercato di destinazione e quanto il mercato del paese target è influenzato*
- *le caratteristiche dei canali all'interno del paese estero*
- *le normative e le politiche pubbliche in materie di commercio, investimenti internazionali e regolamentazione economica del paese estero*

Analizzando queste cinque componenti, l'impresa dovrebbe essere in grado di stimare la convenienza dell'operazione, i suoi rischi e la convenienza di adottare strategie alternative. Un'alta concorrenza, un andamento incerto della domanda, negative condizioni strutturali dei paesi target e svantaggiose modalità di entrata nei paesi target sono tutti deterrenti che l'azienda considera, o almeno dovrebbe, prima di decidere il mercato in cui inserirsi. L'impresa, allo stesso tempo, considera anche fattori interni che la guidano nella scelta della scelta del mercato estero, per esempio:

- *gli obiettivi alla base dell'internazionalizzazione*
- *l'esperienza internazionale che ha già maturato in paesi già considerati*
- *le sinergie che potrebbe sfruttare con altre modalità già adottate*
- *il know-how che ha a disposizione e le risorse umane*
- *la sua dimensione e la propria disponibilità economica*

- *componenti organizzative o la spinta imprenditoriale del proprietario o degli azionisti dell'impresa*

2.2 Modalità di entrata in un paese estero.

Quando un'impresa decide di internazionalizzare parte della sua struttura, si trova a dover elaborare due tipi di strategia.

La prima strategia è quella basata sulla scelta del mercato estero dove entrare e la seconda strategia è quella competitiva che l'azienda decide di adottare in quel particolare mercato.

Queste due strategie non sono da intendersi come due compartimenti stagni, infatti, si influenzano reciprocamente. Basti pensare a come la scelta di un mercato estero, piuttosto che un altro, possa influenzare lo spettro di opportunità competitive che l'impresa può trovarsi davanti e come, viceversa, la scelta a priori di una determinata strategia competitiva possa indurre l'entrata in un mercato piuttosto che in un altro, oltre a condizionare la modalità di entrata in quel dato mercato.

Detto questo, le modalità di entrata in un mercato sono analizzabili mediante tre aspetti fondamentali:

- *quale attività svolge l'impresa all'estero.* Le principali attività che un'impresa può svolgere all'estero sono riconducibili a tre fattispecie che sono: la commercializzazione di prodotti o servizi realizzati nel paese di provenienza, lo svolgimento di una delle attività della catena del valore e l'acquisizione e lo sviluppo delle conoscenze.
- *i soggetti esterni eventualmente coinvolti per la realizzazione dell'attività.* L'impresa, infatti, può decidere di effettuare il processo in maniera autonoma, oppure può instaurare una collaborazione strutturata con soggetti della stessa nazionalità o di nazionalità diversa.
- *l'area geografica estera nel quale l'azienda decide di entrare.* Questo tipo di scelta che l'azienda si trova ad adottare è una scelta trasversale ed è basata sulla segmentazione dei singoli mercati e sull'assetto geografico già in essere dell'azienda.

Le strategie di entrata principali, invece, possono riassumersi in:

- *esportazioni (dirette e non).* Queste ultime si sostanziano nella commercializzazione di prodotti fabbricati nel paese di origine dall'impresa. Quelle dirette sono effettuate da strutture operative dell'impresa mentre quelle indirette sono effettuate da soggetti terzi.

- *investimenti diretti esteri.* L'impresa sceglie di entrare in un paese estero per acquisire nuove conoscenze o per internazionalizzare la produzione.

- *alleanze strategiche (joint venture o accordi).* In questo caso l'azienda entra in un mercato estero, attraverso delle partnership, per svolgere determinate attività della catena del valore.

Attraverso le modalità di entrata e i tipi di soggetti con i quali l'azienda interagisce o meno, si determina il canale di entrata di un'impresa all'estero. Quest'ultimo è formato dal canale *tra* i paesi e il canale *all'interno* dei paesi. Questo dualismo divide anche la strategia di entrata dell'impresa in due parti. Nella prima parte, appunto, l'impresa sceglie il paese nel quale operare e la modalità con la quale entrarvi. Nella seconda, l'impresa decide come posizionarsi nel mercato interno di quel paese. Attraverso il primo canale, l'offerta viene trasferita dal paese originario dell'impresa a quello

in cui è venduta. Attraverso il secondo tipo di canale, l'impresa decide come l'offerta debba arrivare alla domanda finale interna del paese. Come spesso accade, i confini di separazione tra i canali sono molto sottili e, talvolta, possono essere più di uno con direzioni non necessariamente prestabilite.

2.2.1 Le esportazioni indirette

Come già evidenziato le esportazioni possono essere dirette e indirette. Queste ultime descrivono operazioni di vendita all'estero, non mediante una struttura operativa dell'impresa, ma mediante un operatore presente nel paese estero. I rapporti tra l'azienda e gli operatori di cui si serve possono essere facilitati dalla creazione di un'unità organizzativa interna all'impresa che ha il compito di mediare tra l'azienda stessa e gli operatori e di risolvere particolari controversie che si vengono a creare nella relazione. Gli operatori indipendenti, invece, possono essere distinti sulla base della loro organizzazione e sull'acquisizione della proprietà dei beni venduti. Nel primo caso si passa da singoli professionisti indipendenti alle trading companies. Nel secondo caso l'operatore può svolgere una semplice intermediazione commerciale oppure può acquistare i beni e rivenderli per conto proprio. Gli intermediari internazionali, ovvero coloro che svolgono l'attività di intermediazione tra i vari paesi e tra venditori e compratori, possono assumere diverse forme.

La prima è quella del *buyer* che è un soggetto indipendente che risiede in un determinato paese e rappresenta numerose imprese che hanno un business in quell'area.

I buyer, solitamente, svolgono due funzioni fondamentali. In primo luogo, identificano, per le imprese, l'offerta migliore per soddisfare un'esigenza congiunturale. Quest'ultima può essere rappresentata, per esempio, da un picco della domanda in un mercato estero. In secondo luogo, il buyer identifica marchi/prodotti da inserire nel portafoglio nelle imprese che si servono di questo tipo di intermediari. I marchi/prodotti identificati dal buyer servono per migliorare la differenziazione dell'offerta dell'impresa e per soddisfare più segmenti possibili del mercato.

Questo tipo di intermediari operano sulla base di una lettera di intenti e sono prevalentemente usati dalle grandi catene di distribuzione (*retail e wholesale*). Le attività principali che svolgono consistono: nell'identificare produttori locali che possano soddisfare una determinata domanda estera; nel negoziare la fornitura; nel predisporre l'ordine; nella gestione delle pratiche relative alla spedizione e nella gestione delle problematiche finanziarie.

Il punto di forza dei buyer consiste nel network di relazioni internazionali che essi sviluppano con gli attori internazionali. Le relazioni che sviluppano sono, solitamente, di medio-lungo termine e per questo le imprese, attraverso un rapporto professionale con i buyer, cercano di avere la possibilità di avere relazione a medio-lungo termine con gli acquirenti stranieri.

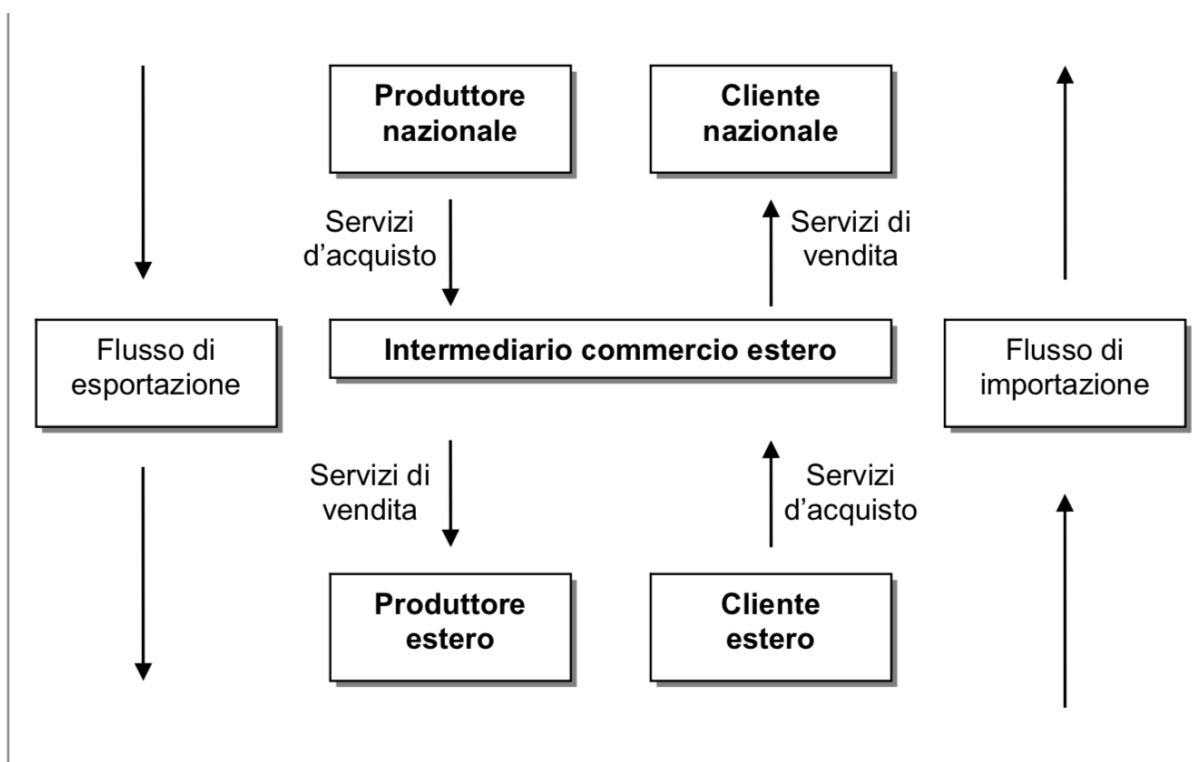
La seconda tipologia di intermediario è quella del *broker*. Come in ambito finanziario, anche in questo caso il *broker*, ha la funzione di collegare produttore e compratore estero e di offrire ad entrambi un supporto di consulenza. Opera sia dal lato delle importazioni che dal lato delle esportazioni ed è specializzato su prodotti particolari, solitamente *commodities*. Se opera dal lato delle esportazioni agisce come agente del produttore, viceversa operando dal lato delle importazioni, agisce per conto del compratore e svolge un'azione di selezione delle domande/offerte migliori.

Un terzo tipo di intermediari internazionali sono le cosiddette *EMC*, *export management company*. Sono delle imprese commerciali che operano nei mercati internazionali come soggetti che vendono per conto dei produttori e per questo motivo devono attenersi a tutte le disposizioni stabilite dal

produttore. Tra le attività principali che le export management company svolgono ci sono la ricerca e l'analisi delle condizioni dei mercati esteri, l'individuazione dei migliori canali di vendita all'interno del mercato estero, la gestione delle attività connesse al trasferimento dei prodotti, la fornitura di attività di consulenza e la realizzazione di campagne di comunicazione.

Un ultimo tipo di intermediari sono le *trading companies*. Anche queste sono società indipendenti e fanno del commercio internazionale il loro business principale. Le trading companies sono imprese di grandi dimensioni che acquistano i prodotti manifatturieri dalle imprese e li rivendono per conto proprio. La struttura di queste società è molto particolare, hanno, infatti, una serie di controllate nei vari paesi nei quali sono presenti per coordinare la vendita ed il marketing in quelle determinate aree geografiche. Circa un quinto del commercio globale è mediato dalle trading companies e questo dimostra la loro importanza nell'ambito del processo di internazionalizzazione. La loro attività, come già detto, è quella dell'intermediazione commerciale ma svolgono anche attività di valutazione della convenienza dei mercati esteri, di creazione di pacchetti di finanziamento per le imprese, di ricerca di partner nei mercati esteri e di predisposizioni di operazioni di *countertrade*.

Figura 4- Il ruolo degli intermediari commerciali con l'estero



Fonte: Enrico Valdani, Giuseppe Bertoli, *Mercati internazionali e marketing*, Egea, 2010

2.2.2 Le esportazioni dirette

Alternative alle esportazioni indirette ci sono quelle dirette. Le imprese, per realizzare le esportazioni dirette, vendono direttamente i propri prodotti, attraverso la propria struttura di vendita,

in un mercato estero senza l'aiuto di intermediari commerciali. Ci sono vari gradi di profondità delle esportazioni dirette. Queste, infatti, possono essere portate a termine, interamente, dall'impresa, che arriva quindi al cliente finale nel paese di destinazione, oppure l'impresa può arrivare fino al distributore del paese target che poi si occuperà della vendita al cliente finale. La differenza tra le esportazioni indirette e quelle dirette che arrivano al solo distributore del paese estero, è che nelle esportazioni dirette è la stessa azienda ad occuparsi di intrattenere rapporti con il distributore locale e non c'è nessun soggetto che si interpone fra le due parti dell'operazione. Le esportazioni dirette semplificano il canale di entrata nel paese estero, attribuendo all'impresa che le attua un maggior controllo del canale stesso. In questo modo, non solo le imprese possono controllare maggiormente i distributori di cui si servono, ma possono avere, anche, un maggior contatto con la clientela finale. Questo tipo di esportazione è da preferire nelle produzioni su commessa, in quelle ad altissima tecnologia, nel mercato basato su gare pubbliche e sulla vendita di macchinari e impianti di grande valore. L'azienda attraverso questo tipo di esportazioni, inoltre, non solo riesce a vendere meglio i propri prodotti ma riesce anche a diffondere in maniera più rapida ed efficace i propri marchi su scala globale, oltre a sviluppare relazioni e sinergie che potrebbero rivelarsi utili nel futuro dell'impresa stessa. Dato che le esportazioni dirette consentono alle imprese numerosi vantaggi, i costi da sostenere sul lato finanziario, organizzativo e gestionale sono ingenti e per questo non sono operazioni che tutti i tipi di impresa, in particolar modo le piccole e medie imprese, possono portare avanti.

Anche le esportazioni dirette hanno diverse modalità di realizzazione. La prima di queste e anche la più importante è la *rete di vendita all'estero*.

La rete di vendita è formata da dipendenti aziendali o da soggetti indipendenti che sono legati all'impresa da contratti di collaborazione. I soggetti indipendenti sono preferiti dalle piccole e medie imprese poiché consentono di ridurre i costi e sono individuati dall'impresa stessa nei paesi target. Hanno il dovere di rintracciare potenziali clienti, vendere i prodotti e coordinare le attività di consegna. A differenza dei broker, di cui sopra, questi soggetti indipendenti hanno nazionalità diversa da quella dell'impresa e hanno una relazione con la stessa, solitamente, a lungo termine. Nell'ambito dell'internazionalizzazione, la costituzione della rete di vendita rappresenta una delle prime fasi del processo. All'inizio l'impresa sceglie i soggetti incaricati della vendita all'estero nel proprio paese di origine e li manda nel paese target per periodi più o meno lunghi. Gli agenti svolgono varie funzioni. In particolare, curano tutti gli aspetti legati alla vendita, comprese le fasi di comunicazione e promozione oltre che di negoziazione ed assistenza al compratore. Agiscono, infatti, da "tutor", permettendo al consumatore di sfruttare nel modo migliore possibile le funzionalità del prodotto.

Questa prima modalità di esportazione diretta è molto costosa, l'azienda, infatti, deve sostenere le spese di viaggio e permanenza dei componenti della rete di vendita. Per questo, l'impresa valuta attentamente le condizioni che rendono l'attività più o meno costosa e per questo analizzano componenti come: il valore delle vendite realizzabili, il valore unitario dei beni esportati e la loro complessità, la stagionalità degli acquisti e la numerosità degli acquirenti con i quali il venditore ha a che fare.

Qualora la valutazione costi benefici della rete di vendita risulti negativa, e quindi questa modalità risulti troppo costosa, l'azienda può agire in due modi. Nel primo caso può negoziare con gli agenti adeguati il loro trasferimento nel paese estero. Nel secondo caso, invece, può inserire nella rete di vendita, persone già residenti nel paese straniero.

Altra modalità di esportazione diretta è costituita dall'*ufficio di rappresentanza commerciale* in un certo paese estero. Quest'ultimo è adottato dalle imprese in tre particolari situazioni. In primo luogo, viene adottato quando la numerosità degli interlocutori nel paese estero è significativa e rende la presenza dell'impresa nel paese estero talmente importante in termini di valore e volumi di

vendita da giustificare appunto la creazione di un ufficio di rappresentanza. In secondo luogo, viene adottata questa modalità quando le caratteristiche dei prodotti venduti richiedono una struttura di vendita particolare, per esempio in quei mercati in cui la domanda è costituita da soggetti pubblici. Infine, si adotta l'ufficio di rappresentanza commerciale quando l'impresa vuole rafforzare la propria posizione nel paese estero e l'apertura di un ufficio costituisce un importante segnale della volontà dell'impresa di puntare su un determinato paese. Le funzioni svolte dall'ufficio di rappresentanza sono varie e più o meno articolate. Può, infatti, occuparsi di realizzare studi di mercato sia a livello geografico che competitivo; può sviluppare relazioni con i soggetti locali e coordinare le attività di rete dei venditori; può occuparsi della logistica e delle problematiche giuridiche.

Una terza modalità di esportazione è costituita dalla *centrale logistica*. La centrale logistica ha la funzione di accelerare la distribuzione dell'impresa all'estero e quindi ridurre la distanza tra produttore e consumatore. Per ragioni di adattamento al mercato di destinazione, alcune volte, nelle centrali logistiche si svolgono le ultime fasi di lavorazione del prodotto, quelle che rendono il prodotto adatto alle esigenze del paese target. Un'importante decisione, relativa alla centrale logistica è quella della localizzazione. L'area viene scelta sulla base di diversi fattori che sono la posizione fisica dell'area rispetto ai mercati obiettivo, il livello di sviluppo del sistema di infrastrutture del paese obiettivo e le condizioni operative che vengono create dai costi di utilizzo delle strutture, dalla regolamentazione, dalla legislazione ecc.

Molto importante è la *sussidiaria commerciale estera*. La sussidiaria commerciale svolge parte delle funzioni che venivano svolte in precedenza dall'unità organizzativa per le esportazioni ed ha un elevato grado di autonomia strategica ed operativa. Ha una propria autonomia societaria e non agisce come semplice unità organizzativa a supporto dell'impresa ma definisce le strategie con le quali desidera conseguire gli obiettivi che ha concordato precedentemente con la società controllante. Avendo quindi un alto grado di autonomia, la sussidiaria estera acquista dalla controllante i prodotti che desidera vendere e per questo ha piena responsabilità di impresa. Questa pratica commerciale ha, come ogni cosa, alcuni vantaggi ed alcuni svantaggi. Il vantaggio principale è costituito dalla distribuzione dell'onere fiscale, che passa dall'essere in capo alla sola controllante, all'essere diviso in quote e gravare anche sulle sussidiarie. Il principale svantaggio invece è rappresentato dal fatto che, dato che l'impresa controllante stabilisce il prezzo dei beni che la sussidiaria acquista e le condizioni di vendita dei beni stessi, la sussidiaria vede le proprie strategie di vendita profondamente influenzate da fattori che non può controllare.

Infine, negli ultimi anni, si sta diffondendo sempre di più il *commercio elettronico*. Il grande vantaggio del commercio elettronico è rappresentato dai bassi costi che lo rende sfruttabile anche dalle piccole e medie imprese. Altri vantaggi di questa modalità sono rappresentati dalla riduzione dei costi di comunicazione, dalla relazione diretta che si può stabilire con il cliente e dalla riduzione dei costi della struttura commerciale. Alcuni svantaggi sono invece rappresentati dalla squilibrata presenza di internet nel mondo. Numerose aree geografiche del pianeta, infatti, sono sprovviste di una connessione internet accessibile a tutti i cittadini. Un altro svantaggio invece è la necessità di appoggiare al commercio elettronico una struttura fisica di esportazione, senza la quale la distribuzione del prodotto e la relazione con il cliente risulterebbero deficitarie.

2.2.4 Gli accordi strategici

Un'altra delle modalità con le quali l'impresa può internazionalizzare la propria attività sono gli accordi strategici. Questi ultimi sono contratti di medio-lungo termine tra due o più imprese, volti al

raggiungimento di obiettivi concordati e funzionali alle strategie competitive e di crescita. La diffusione degli accordi strategici è in crescita, sia per quanto riguarda gli accordi strategici finalizzati all'internazionalizzazione, sia per quanto riguarda gli accordi stipulati tra le imprese per la collaborazione nella ricerca e sviluppo o nella produzione di componenti fondamentali dei prodotti. La maggior parte degli accordi strategici finalizzati all'internazionalizzazione sono stipulati da una parte da un'impresa che intende espandere il proprio raggio di azione in un paese estero, dall'altra da un'azienda che è già radicata nel territorio interessato e che può apportare alla prima impresa vantaggi in termini di conoscenza del mercato e, poi, di distribuzione del prodotto. Questo tipo di modalità di internazionalizzazione può assomigliare a quella dell'impresa esportatrice e distributori locali ma presenta differenze sostanziali con quest'ultima. In primo luogo, infatti, gli accordi non sono di natura esclusivamente commerciale. In secondo luogo, la natura dell'accordo strategico di medio-lungo termine, vincola le successive scelte strategiche delle imprese coinvolte. Infine, i profili organizzativi e gli investimenti di risorse da parte degli attori coinvolti sono direttamente indirizzati al raggiungimento degli obiettivi proposti. Per questo, gli accordi strategici apportano numerosi vantaggi che altre modalità di espansione estera non potrebbero apportare, tra cui la possibilità di raggiungere velocemente le risorse e le competenze distintive complementari; la condivisione degli investimenti necessari a sviluppare la presenza internazionale dell'impresa che vuole espandersi e, attraverso la condivisione, la riduzione degli investimenti che porta ad una conseguente minimizzazione del rischio; la possibilità di sviluppare una migliore conoscenza del mercato estero e di raggiungere più velocemente la dimensione critica in termini di risorse investite e di volumi di offerta.

La relazione tra gli attori è, altresì, favorita da questo tipo di modalità di espansione. Vengono migliorate la conoscenza reciproca delle potenzialità dei partner, che potrebbe portare ad una successiva cooperazione. Vengono condivisi strutture e metodi di lavoro di successo sperimentate dalle varie controparti. Viene esteso il network di imprese con le quali ci si interfaccia e, infine, si può avere uno *swap di business*, ovvero una razionalizzazione del portafoglio di business. Le imprese sono motivate a stipulare accordi strategici anche da fattori di natura esterna. Le stesse possono essere spinte a stipulare accordi da un ambiente competitivo in continua crescita che spinge le imprese a rinnovarsi continuamente e a non trovare autonomamente tutte le risorse e le competenze delle quali può avere bisogno. Fattori esterni importanti che spingono un'impresa a adottare questa modalità di internazionalizzazione sono il ciclo di vita dei prodotti che si riduce sempre di più e tiene sempre le imprese in allerta sulle innovazioni da apportare allo stesso e le politiche attuate dai governi locali che cercano di fare in modo che le imprese straniere migliorino il tessuto produttivo locale.

Gli accordi strategici internazionali fanno parte degli LCS, ovvero dei "*loosely coupled systems*". Questi ultimi sono letteralmente dei sistemi liberamente accoppiati a bassa dipendenza, il che significa che i soggetti che vi partecipano restano indipendenti ma interagiscono rispetto ad alcune variabili fondamentali. Il principale punto di forza di questo tipo di sistemi è quello di permettere all'azienda di controllare le componenti chiave del sistema per tutelare i propri interessi ma allo stesso tempo di sfruttare i vantaggi che possono derivare da un'alleanza tra le imprese. I meccanismi di controllo adottati dai vari soggetti, fondamentali soprattutto nei processi internazionali che prevedono differenze sostanziali per quanto riguarda il lato culturale ed organizzativo, sono quindi necessari per permettere all'impresa di garantire la trasparenza del processo e per misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi comuni. Se il controllo collettivo è esteso ed efficace, non c'è necessità di attuare un controllo individuale poiché significa che i soggetti stanno attuando comportamenti concretamente cooperativi.

Anche gli accordi strategici internazionali si sostanziano attraverso varie tipologie di realizzazione.

Il primo tipo di accordo strategico internazionale è il *licensing*. Quest'ultimo è: "un contratto con il quale il *licensor* (la prima impresa) concede al *licensee* (un'altra impresa), il diritto di utilizzare un brevetto, un marchio, un know-how o qualsiasi altro importante elemento che costituisce proprietà intellettuale, per realizzare un determinato prodotto e, eventualmente, il diritto di commercializzarlo, dietro il pagamento di un canone." I principali contenuti di questo contratto sono la marca, le tecnologie di processo e prodotto, i prodotti, i processi produttivi e le conoscenze relative ai processi gestionali. Il licenziatario, ovvero il *licensee*, si impegna ad attuare investimenti per migliorare il mercato interno ed a pagare delle *royalties* al licenziante, ovvero al *licensor*, sulla base dei risultati ottenuti. Queste *royalties* sono oggetto di definizione durante la negoziazione del contratto e quindi sono variabili. Prevedono il pagamento di una "lump sum", ovvero di una somma iniziale fissa e di una percentuale sul valore generato che può essere stabilita a partire da una percentuale minima che il licenziatario si impegna a corrispondere in qualsiasi caso al licenziante. In più vengono aggiunte delle "fee" addizionali quando il licenziante mette il licenziatario in condizione di usare le risorse nel miglior modo possibile. Ovviamente il *licensing* apporta vantaggi ad ambo le parti ma in particolar modo per il licenziante poiché questo contratto favorisce l'espansione nei mercati esteri senza l'onere di gravosi investimenti, dato che può sfruttare le competenze e il potenziale del licenziatario, in modo da sfruttare pienamente gli asset a propria disposizione. Per questo il *licensing* è particolarmente adatto a quelle imprese che hanno asset molto competitivi ma non una struttura tale da espandersi autonomamente in un mercato estero. Sempre per il licenziante, la velocità di diffusione dei propri prodotti o marchi, che si consegue attraverso questo tipo di contratto può generare un vantaggio competitivo non indifferente nei confronti dei concorrenti. Inoltre, attraverso le conoscenze e le strutture del licenziatario, il licenziante può sviluppare una migliore e più approfondita conoscenza del mercato estero che può essere fioriera di future fasi di espansione estera. Nonostante questi vantaggi il *licensing* può dare adito ad alcune conseguenze negative che il licenziante deve tenere in conto prima di apprestarsi a stipulare questo tipo di accordo. Tra i rischi ci sono: la perdita di controllo sulla strategia di marketing nel paese estero che viene stabilita dal licenziatario che ha una maggiore conoscenza del mercato estero. La strategia di marketing può essere condotta in modo superficiale o addirittura in modo contraddittorio con quelli che sono i valori che il licenziante ha o vuol far passare. Agendo con questo grado di superficialità, il licenziatario potrebbe far perdere appeal al licenziante e ridurre il potenziale estero di quest'ultimo, facendolo entrare in un circolo di pubblicità negativa. Le contromisure che il licenziante può adottare sono quelle di stabilire a priori delle attività che il licenziatario deve necessariamente svolgere e vincoli relativi all'uso che il licenziatario può fare della licenza.

Oltre a questo rischio, il licenziante potrebbe correre quello di rafforzare il licenziatario che potrebbe diventare un suo concorrente in futuro. Infatti, il licenziatario, per mezzo della licenza, può sviluppare una presenza significativa nel mercato geografico di appartenenza e in quel lasso di tempo potrebbe sviluppare nuove competenze da usare quando che il contratto di licenza avrà termine.

Per ovviare a questi problemi, un buon contratto di *licensing* deve seguire alcune linee guida. In modo particolare l'accordo deve ripartire equamente i vantaggi e gli impegni dei partner coinvolti. Deve salvaguardare i rispettivi interessi e un controllo reciproco sugli obiettivi e sull'operato di entrambe le parti. Inoltre, prima di stipulare un contratto, ognuna delle due parti, ma in particolare il licenziante, deve controllare la solidità aziendale dell'altra e verificarne le risorse e le competenze necessarie a ottimizzare la licenza, oltre alla capacità di realizzare investimenti espansivi. Il licenziatario, allo stesso modo, deve valutare attentamente la durata dell'accordo e l'estensione dell'esclusiva che sono fattori determinanti per valutare l'importanza degli investimenti che il licenziatario deve effettuare. Infine, molto importante è la definizione di cosa viene ceduto in licenza. Quando ciò che viene ceduto in licenza è facilmente individuabile, come, per esempio, quando viene ceduto un marchio, il problema non si pone. Quando, al contrario, viene ceduto in

licenza un qualcosa con un perimetro non facilmente desumibile, bisogna rendere il contratto di *licensing* il più chiaro possibile per evitare fraintendimenti in fieri.

Una pratica che si è diffusa in modo particolare, soprattutto a livello internazionale, negli ultimi anni è il *cross-licensing* che prevede lo scambio di licenze tra due imprese che operano in mercati geografici diversi. Attraverso questa pratica entrambe le imprese possono sfruttare le competenze ed il potenziale del partner nel paese di origine dello stesso, senza effettuare cospicui investimenti. Nonostante sia una pratica mutualmente vantaggiosa, però, questo tipo di accordo è particolarmente complesso poiché le imprese devono prevedere dei meccanismi per valutare l'equilibrio sul piano economico e strategico dell'operazione, soprattutto in prospettiva temporale, oltre a sistemi di compensazione economica per individuare e successivamente correggere eventuali squilibri. Come dicevo prima, il principale vantaggio di questa pratica è quello di rendere il portafoglio prodotti delle imprese più largo possibile nel paese di origine. Questo tipo di pratica è particolarmente diffusa in tutti quei settori dove l'introduzione di un nuovo prodotto è particolarmente complicata ed è preceduta da ingenti investimenti nella ricerca e sviluppo, come ad esempio nel settore farmaceutico.

Un altro tipo di accordo strategico che le imprese possono adottare per aumentare la propria presenza internazionale è quello del *franchising*. Quest'ultimo è un contratto tra due imprese indipendenti attraverso il quale la prima impresa concede alla sua controparte, in cambio di un corrispettivo di denaro, un insieme di diritti con lo scopo di introdurlo in un sistema reticolare articolato sul territorio per commercializzare beni o servizi. Questo strumento è particolarmente efficace per promuovere rapidamente la rete di distribuzione al dettaglio all'estero, poiché permette di evitare di pianificare dall'alto la distribuzione dei prodotti all'estero. Anche il *franchising* ha i suoi vantaggi. In primo luogo, offre al *franchisor* la possibilità di entrare in tempi brevi in diversi mercati esteri. In secondo luogo, attraverso il *franchising*, c'è una notevole diffusione del marchio a livello internazionale oltre alla possibilità di stabilire linee di comportamento strategiche univoche per tutta la linea di distribuzione. Inoltre, il *franchising* offre al franchisor la possibilità di aumentare in maniera considerevole i volumi di produzione, stimolato dalla velocità di assordimento dei distributori. Nell'ambito della strategia di internazionalizzazione, il *franchising* offre due benefici ulteriori. Innanzitutto, permette alle imprese di accedere anche in quei mercati meno noti che richiederebbero, altrimenti, un'approfondita analisi che si traduce in numerosi investimenti in termini monetari e temporali. Successivamente, permette all'impresa di diventare il centro del network di una rete che ha come nodi i punti di distribuzione nei vari paesi, che sono a loro volta gestiti da produttori locali che conoscono in maniera più approfondita della casa madre il mercato di riferimento.

A fronte di questi vantaggi offerti dal *franchising*, ci sono due problemi che l'azienda si trova a fronteggiare nel momento in cui si trova ad a stipulare un contratto di questo genere. Il primo di questi due problemi è caratterizzato dalla gestione dei prodotti che passano dal *franchisor* al *franchisee*. L'impresa in questo caso ha la necessità di creare un'efficace rete logistica internazionale, in modo da individuare perfettamente i luoghi di produzione, di stoccaggio e di distribuzione. Il secondo problema che l'impresa si trova ad affrontare è quello relativo all'organizzazione della rete di franchisee, per garantire uniformità di struttura e comportamento nei vari paesi esteri nei quali l'impresa vuole entrare. Per fronteggiare questo problema, l'impresa, seguendo la pratica aziendale, si trova davanti a tre possibili alternative:

- la prima alternativa consiste nel *franchise broker* che è un soggetto indipendente che individua e seleziona i franchisee. Il franchise broker può anche offrire dei servizi di rafforzamento competitivo ai franchisee nei singoli mercati.

- una seconda alternativa è quella dell'*area developer*, che è una componente della struttura organizzativa del franchisor ed è creata apposta per sviluppare una rete di *franchisee* in una determinata area geografica. Nonostante i compiti di questa rete siano molto simili a quelli del franchisee broker, la missione finale dell'impresa che crea questo tipo di area è quella di creare un sistema distributivo dell'impresa in una determinata area geografica.
- ultima alternativa di scelta a disposizione dell'impresa è quella che riguarda il *master franchisee* che è una struttura aziendale che opera all'interno di un paese estero e a cui viene affidato il compito di mediare tra il *franchisor* e i *franchisee* presenti nella sua area geografica di competenza. Dato che quest'area è un'area di mediazione, il rischio che l'impresa corre scegliendo quest'alternativa è quello di perdere il contatto diretto con i franchisee. Nonostante questo rischio, però, le imprese molto estese a livello internazionale scelgono questa modalità per gestire i numerosi partner con i quali interagiscono.

Licensing e franchising non rappresentano, nonostante siano le più diffuse, le uniche forme di accordi strategici che le imprese possono stringere per espandersi internazionalmente. Il *contratto di produzione* è uno di questi. Particolarmente diffuso nei paesi economicamente meno avanzati, attraverso questa modalità, un produttore estero realizza per conto di un produttore la produzione per il mercato geografico di riferimento. L'impresa mantiene, però, il controllo su marketing e distribuzione. Solitamente, l'impresa che internazionalizza fornisce all'impresa locale gli input di produzione più importanti in modo da ottimizzare l'approvvigionamento e controllare la qualità, oltre a trasferire la conoscenza tecnologica e assistenza tecnica.

Un'altra funzione di questo tipo di contratto è quello di permettere all'impresa estera di avvicinarsi al paese target, quando in quest'ultimo ci sono condizioni di incertezza. Uno dei vantaggi assicurati dal contratto di produzione, infatti, è quello di permettere all'impresa di realizzare la produzione all'estero e di collaborare con un operatore locale. In questo modo l'impresa può facilmente minimizzare il rischio connesso all'internazionalizzazione, poiché riesce a sviluppare una presenza estera senza particolari investimenti. Come dicevo prima, questo vantaggio aumenta quando il paese di destinazione è un paese economicamente meno sviluppato. Il vantaggio consiste, in primo luogo, nel produrre localmente in modo tale da rendere il prodotto il più riconoscibile possibile. In secondo luogo, attraverso un contratto di produzione riduce l'incertezza circa le opportunità di business e alla convenienza di un eventuale investimento. Inoltre, relativamente alle esportazioni, pagate solitamente in valuta locale e quindi difficilmente convertibile, il contratto di gestione permette di remunerare il partner locale per l'attività produttiva e accantonare una parte dei flussi per futuri investimenti nel paese in questione.

Il contratto di produzione è, per molti versi, molto simile al *licensing* poiché garantisce all'impresa una domanda certa di produzione oltre a determinare un trasferimento di conoscenza e assistenza dall'impresa estera a quella locale.

Un'altra modalità per stipulare un accordo strategico internazionale è quella del *contratto di gestione* che è un contratto tra un'impresa che vuole internazionalizzare e un investitore locale. Il contratto di gestione è molto diffuso nel settore alberghiero e permette all'impresa di gestire un'attività produttiva costituita e finanziata dall'investitore locale. L'impresa remunera l'investitore sui proventi che quest'ultimo effettivamente produce. Attraverso questa modalità, l'impresa può sfruttare le proprie competenze competitive senza creare una struttura produttiva ed evitando investimenti e problematiche organizzative. Il grande vantaggio del *contratto di gestione* è quello di separare nettamente i ruoli dei due partner. In questo senso, da una parte c'è il finanziatore dell'attività e dall'altra c'è il gestore che ha piena autonomia nel processo decisionale. Questa separazione permette di evitare problematiche decisionali ed evita confusione nella definizione di ruoli e strategie. Le clausole presenti nel contratto possono permettere ad entrambe le controparti, in

un determinato momento, di assumere il ruolo dell'altra. Per questo, non è raro che il gestore assume anche il ruolo di finanziatore, acquistando la rete produttiva, o che il finanziatore assuma la direzione della struttura organizzativa. Questo "cambio di posizione", può essere realizzato, nel primo caso, perché, seguendo questo *modus operandi*, l'impresa riesce a valutare le condizioni e la convenienza di un investimento prima di operarlo; nel secondo caso perché il contratto diviene particolarmente rilevante e gli permette di disporre di un'attività imprenditoriale già avviata ed organizzata.

Il *turkney contract* è una variante particolare del contratto di gestione. Letteralmente il *turkney contract* è un contratto chiavi in mano e si verifica quando un'impresa costruisce uno stabilimento produttivo in un paese straniero, predispone gli impianti, forma il personale e lo gestisce per conto di un attore pubblico locale. Quest'ultimo gode dei vantaggi derivanti dal *know how* dell'impresa internazionale e dall'impianto produttivo che la stessa impresa ha creato nel paese. È molto diffuso, come il contratto di gestione normale, nei paesi economicamente sottosviluppati ed è appoggiato dalle istituzioni finanziarie internazionali.

Infine, le *alleanze commerciali* rappresentano l'ultima fattispecie di accordo strategico. Le alleanze commerciali sono strette tra soggetti di paese diverso che operano nello stesso settore e nello stesso business e determinano un grado di integrazione dell'offerta per il mercato di origine. Sono particolarmente diffuse quando la domanda è di tipo globale, nel senso che può essere soddisfatta solamente se l'offerta è strutturata. Un esempio di questo tipo di alleanze è presente nel settore del trasporto aereo internazionale, nel quale le imprese collaborano attraverso dei network o delle iniziative di co-marketing. In questo modo le imprese possono offrire servizi integrati e completi e cooperano per offrire, per esempio, un biglietto unico per una tratta geografica che attraversa numerosi paesi. Un esempio di questo sistema è il *code sharing*. Attraverso il *code sharing*, due compagnie vendono uno stesso volo contemporaneamente e quindi con due codici, ma realizzano il volo con il vettore di uno dei due partner in base alla loro convenienza.

Nonostante, molto spesso, questo tipo di accordo è stretto tra imprese posizionate in modo simile, non è raro che ci sia una collaborazione tra imprese posizionate in modo diverso. Questo perché una delle imprese può integrare, attraverso le alleanze, il proprio portafoglio prodotti, mentre l'altra ha la disponibilità del canale internazionale di distribuzione del prodotto/servizio. Entrambe le imprese hanno un rafforzamento del marchio e dell'immagine dell'impresa.

2.3 Le joint ventures

2.3.1 Caratteristiche e vantaggi

Le joint venture sono realizzate mediante un contratto tra due soggetti per la realizzazione di un progetto per il quale entrambi si impegnano a versare gli investimenti necessari. Dalle joint venture entrambi i soggetti trarranno proporzionalmente i benefici prodotti e rappresentano la forma più avanzata di alleanza strategica.

Quando si tratta di una joint venture internazionale, è prevista la creazione di una nuova società attraverso gli apporti dei promotori. In particolare, la joint venture internazionale consiste nella costituzione di una società da parte di due o più operatori per la realizzazione di determinate attività e interessi comuni. L'orizzonte temporale della joint venture è limitato alla realizzazione dei progetti e delle attività concordate che, una volta venute meno, determinano lo scioglimento o la trasformazione della società.

Queste società, quando sono create in ambito internazionale, sono create seguendo due modelli standard. Nel primo modello, l'impresa crea, attraverso varie imprese locali nel paese di destinazione, una nuova struttura aziendale per sviluppare commercialmente i propri prodotti nel

paese target. Delle due imprese, una apporta alla nuova società la conoscenza del mercato locale e la rete distributiva, l'altra apporta la capacità produttiva e le competenze di prodotto.

Nel secondo modello, invece, più imprese provenienti da paesi diversi "uniscono" le forze per entrare in un paese estero con una dimensione maggiore. Ogni partecipante della joint venture fornisce alla società le competenze relative al proprio ramo di competenza e l'integrazione dei diversi rami d'azienda viene attuata solamente in presenza di una quota di mercato consistente e della capacità produttiva.

Numerosi sono i vantaggi della joint venture. Per prima cosa permette all'impresa di ridurre gli investimenti finanziari e la complessità organizzativa. Determina poi una separazione tra la posizione competitiva nel mercato estero da quella che aveva l'impresa nel mercato di origine. Inoltre, consente all'impresa di entrare nel paese target con un bagaglio di conoscenze, competenze e strumenti superiori a quelli che avrebbe potuto sviluppare da sola. Determina lo sviluppo di una struttura aziendale, la stessa joint venture, la cui evoluzione genera nuove opportunità di sviluppo competitivo e, infine, quando gli investimenti delle *parent companies* locali sono ingenti, la joint venture è ben vista dal governo locale che può favorirla rispetto ai concorrenti.

Non sempre le joint venture riescono a portare a termine gli obiettivi dichiarati e per le quali sono create, per questo le imprese dovrebbero fare attenzione a quelli che si sono rivelati fattori critici di successo nel passato. In primo luogo, la compatibilità delle *parent companies* che rappresenta forse l'elemento fondamentale per assicurare l'efficienza della società è il primo degli elementi da tenere in considerazione. Non sempre i partner, infatti, riescono a comprendere all'inizio, gli elementi di contatto con l'interlocutore e se anche riescano a comprenderli, potrebbero correre il rischio di rimanere fermi su quegli elementi e di perdere, con il tempo, il punto di contatto tra le imprese che si evolvono. Inoltre, altri fattori critici di successo sono la corretta determinazione e definizione degli obiettivi che si vogliono perseguire, l'orizzonte temporale entro il quale si vogliono raggiungere e l'entità degli investimenti che ognuno deve apportare. Da tenere in considerazione ci sono, poi, anche la cultura aziendale delle varie parti e le sinergie che si possono realizzare.

Le imprese che vogliono dar vita ad una joint venture devono far attenzione anche a quella che sarà la struttura della nuova società che vogliono creare. Sono tre le questioni più spinose che i manager non dovrebbero trascurare quando desiderano dar vita ad una nuova società di questo tipo. In primo luogo, devono badare al modo in cui sono organizzati i legami tra le *parent companies* e la stessa impresa. Poi devono stabilire i criteri di attribuzione delle posizioni di vertice per la nuova società ed infine devono consolidare i rapporti e risolvere i conflitti tra i manager delle varie *parent companies*. Un ruolo importante nella struttura della società è ovviamente rappresentato dalle quote di partecipazione versate da ogni *parent companies*. Da qui nasce la distinzione tra joint venture paritetiche nelle quali la proprietà è divisa tra i vari soci e le joint venture squilibrate. In questo tipo di joint venture un partner ha una quota di partecipazione tale da poter esercitare il controllo strategico sull'operato della società.

Per il successo della joint venture, non si possono non considerare la qualità delle procedure operative attraverso cui questa beneficia concretamente dei vantaggi potenziali derivanti dalla sua appartenenza a determinate *parent companies*.

2.4 Gli investimenti diretti esteri (IDE)

2.4.1 Caratteristiche e vantaggi degli investimenti diretti esteri

Gli Ide, acronimo che sta per *Investimenti diretti esteri* sono una delle modalità più diffuse, soprattutto negli ultimi anni, che l'impresa attua per andare all'estero. Il motivo è riconducibile al fatto che attraverso un investimento diretto estero, le imprese possono raggiungere nel modo più efficiente e più veloce possibile una buona posizione competitiva nel mercato estero. Se da questo

punto di vista possono rappresentare la soluzione migliore che un'impresa può adottare, è importante sottolineare come gli Ide possano esporla notevolmente al "rischio-Paese" e a come possano costituire un ingente impiego di risorse finanziarie e strategiche. Questo tipo di modalità è adottata dalle imprese che vogliono realizzare nel paese estero attività complesse e che riguardano aspetti del processo produttivo, la gestione di business internazionali, lo sviluppo di competenze distintive che possono essere funzionali al raggiungimento del vantaggio competitivo a livello internazionale. Le imprese quindi, effettuano un investimento diretto estero, quando hanno in mente precisi obiettivi da conseguire come ad esempio l'avvicinamento al mercato, la riduzione dei costi di produzione, l'avvicinamento alle fonti di generazione degli input produttivi, l'acquisizione di risorse rilevanti per competere e non disponibili nell'area geografica di origine e la razionalizzazione della struttura produttiva internazionale per aumentare l'efficienza produttiva complessiva e ottimizzare la dislocazione geografica della capacità produttiva.

Uno dei modi preferiti dalle imprese per realizzare un Ide è creare una nuova società nel paese estero e dotarla di determinare strutture e di risorse tangibili e intangibili. Oltre a questa modalità per effettuare un investimento diretto estero, un'impresa può acquisire un'altra impresa già presente nel paese target o di un ramo aziendale, oltre alla possibilità di rafforzare gli asset a disposizione di una controllata estera dell'impresa che vuole realizzare l'investimento estero, in modo da rendere possibile per la stessa lo svolgimento di nuovi compiti affidati alla controllata nella "rete interna" internazionale.

Le condizioni del contesto geografico di appartenenza e di destinazione possono limitare e vincolare la scelta delle modalità che un'impresa ha a disposizione. Elementi quali leggi che limitano la presenza straniera nell'azionariato della società o il manifestarsi di opportunità di acquisizione di un'impresa o di particolari asset industriali, oltre alle agevolazioni e agli incentivi che un'impresa potrebbe avere in un paese piuttosto che in un altro possono far propendere o addirittura obbligare il management dell'impresa a prendere in considerazione una modalità a discapito delle altre.

Nell'ambito di questo particolare processo decisionale, però, un posto di notevole importanza è determinato dalle caratteristiche dell'impresa e dalle competenze distintive di cui essa dispone. Per questo se l'obiettivo dell'azienda è quello di acquisire competenze o conoscenze distintive è preferibile la strada che prevede l'acquisizione di un'altra azienda o di un ramo aziendale di un'altra impresa in modo da appropriarsi delle conoscenze dell'impresa o del ramo acquisito. Al contrario, se un'impresa ha intenzione di esportare il proprio bagaglio di conoscenze estere, che ritiene possano essere utili e apprezzate anche in un contesto diverso da quello del paese di origine, opterà per un investimento *greenfield*, creando ex novo un'attiva produttiva nel paese estero.

2.4.2 La scelta della localizzazione degli Ide

Per scegliere quale sia la migliore area geografica nella quale realizzare un investimento diretto estero, l'impresa si basa sulla qualità che attribuisce ai fattori di attrattività dell'area in questione e li pondera per l'importanza che questi hanno relativamente alla strategia di internazionalizzazione dell'impresa. In particolare, sono quattro i fattori che influenzano l'impresa in questo ambito. Il primo di questi fattori è la dimensione dell'investitore e il grado di consolidamento internazionale. Questo perché, solitamente, i grandi gruppi che sono fortemente consolidati a livello internazionale hanno una grande quantità di informazioni relativamente alle opportunità localizzative e, inoltre, hanno procedure decisionali consolidate. Al contrario, le piccole e medie imprese hanno procedure meno strutturate e una minore capacità di valutazione analitica. L'esperienza dell'imprenditore o del management di queste imprese è fondamentale per la scelta dei paesi esteri nei quali effettuare l'investimento.

Il secondo elemento che un'azienda prende in considerazione è la presenza dell'investitore nel paese scelto. Questo è un fattore di notevole importanza poiché i fattori che influenzano il comportamento di un'impresa che si insedia per la prima volta in un determinato territorio sono

diversi da quelli più rilevanti per chi è già presente in quel territorio e vuole espandere la propria presenza in quel contesto geografico.

Il terzo dei fattori presi in considerazione dalle imprese è rappresentato dall'oggetto e dagli obiettivi dell'investimento. La scelta relativa a dove collocare un grande impianto produttivo per aumentare l'offerta complessiva in un'area geografica differisce da quella della razionalizzazione della struttura industriale che opera in quell'area geografica o da quelli che determinano la localizzazione di un centro di ricerca.

Infine, le imprese per scegliere l'area geografica estera nella quale espandersi devono guardare alla natura dell'investimento che desiderano realizzare. Per esempio, relativamente alla creazione di joint venture, alla fusione o all'acquisizione di altre imprese, la scelta del paese è semplicemente fatta in base a dove si trovava l'impresa acquisita o alla quale l'impresa in questione si unisce.

Nonostante questi siano i primi fattori che un'impresa prende in considerazione quando vuole espandere la propria attività all'estero, altri elementi influenzano l'attuazione della scelta localizzativa. Elementi che differiscono in base alla grandezza dell'impresa in questione. In particolare, con riguardo alle imprese di piccole e medie dimensioni, una notevole importanza è determinata dalla forte esigenza di disporre di un flusso di informazioni puntuali sulle diverse caratteristiche del territorio, dall'impatto dell'azione di accompagnamento sul territorio, dal rilievo del sistema di incentivazione e dal rilievo dell'effetto *band wagon* vissuto dall'imprenditore nel proprio settore. L'effetto *band wagon*, in economia, definisce un'interazione tra la domanda e le preferenze degli acquirenti. Si manifesta quando l'interesse nei confronti di un particolare bene aumenta quando il numero di persone interessate al bene aumenta.

Con riferimento, invece, alle aziende di grandi dimensioni la scelta localizzativa è influenzata dall'attenzione ai dati oggettivi relativamente ai fattori di attrattività più rilevanti, con crescente importanza di quelli di natura qualitativa. È, altresì, influenzata dalla valutazione circa l'attrattività del territorio e dal rilievo degli aspetti extra-economici, relativamente, soprattutto, alle relazioni con i vertici dei governi locali. Infine, è influenzata dall'inquadramento della scelta localizzativa nella strategia competitiva di lungo termine.

Le finalità che sono alla base dell'espansione internazionale guidano, ovviamente, la scelta localizzativa. Se la finalità dell'impresa è quella di ricercare nuovi mercati, viene da sé che il driver fondamentale sia la dimensione attuale e potenziale del mercato esistente nel territorio. Di notevole importanza sono le infrastrutture e le strutture logistiche.

Al contrario se il motivo alla base dell'espansione in un mercato estero è l'acquisizione di risorse e competenze distintive l'impresa è influenzata dalle risorse e dalle competenze distintive che un territorio ha a disposizione.

Infine, quando un'impresa internazionalizza per ridurre i costi, realizzando un cosiddetto *low cost seeking*, le aree prescelte saranno quelle nelle quali sono presenti input produttivi con costi più bassi e che possono essere utilizzati con maggiore produttività.

2.4.2 Il processo di scelta localizzativa e i soggetti che la compiono

Il primo livello di analisi del comportamento delle imprese nelle strategie di internazionalizzazione, si basa sull'analisi del processo di scelta localizzativa e sulle sue fasi.

Normalmente, il processo di collocazione degli investimenti produttivi segue un procedimento consolidato che si articola in quattro fasi principali. La prima fase è relativa all'individuazione dell'area nella quale l'impresa è interessata a sviluppare la propria posizione internazionale.

Nella fase successiva, il management crea una short-list nella quale sono racchiusi i paesi che presentano maggiore attrattività sulla base degli obiettivi strategici perseguiti e degli scenari

competitivi generali. I criteri con i quali l'impresa seleziona i profili più appetibili sono il quadro macroeconomico dell'area, la stabilità politica e sociale dell'area, i legami politici ed economici che il paese in questione ha con i propri vicini e con il paese di origine dell'investitore, il contesto istituzionale del paese target e il livello e la dinamica dei costi principali degli input di produzione. Altri criteri che vengono presi in considerazione sono la presenza di altre imprese della stessa filiera produttiva, la presenza di altre imprese originarie dello stesso paese dell'investitore, la percezione generale delle condizioni di localizzazione e le relazioni personali tra gli esponenti di vertice dell'investitore e quelli del paese.

La terza fase consiste in un'analisi approfondita dei territori migliori dei paesi inseriti nella *short list*. L'analisi questa volta è condotta sugli aspetti "micro", rispetto ai quali la regione o il territorio analizzato può differenziarsi dal resto del paese di appartenenza. Il management in questa fase deve essere attento a valutare il grado di sviluppo delle filiere rilevanti per l'investimento estero e la qualità delle politiche a supporto dell'investitore estero. Altri elementi che devono essere tenuti in considerazione sono la qualità complessiva delle offerte localizzative concretamente disponibili nell'area e il sistema di incentivi.

Come succede molto spesso in questi casi, la distinzione tra le varie fasi del processo non è così netta. A volte, relativamente ad aree con particolari caratteristiche, la scelta del Paese è scavalcato dall'interesse che un investitore ha relativamente ad un determinato territorio.

Infine, il management dell'impresa, dopo aver analizzato scrupolosamente i territori presenti nei paesi migliori, individua il sito dove risulta più conveniente collocare l'investimento. In questa fase, non è raro che sorgano fattori emergenti, inizialmente non previsti, a cui l'impresa deve dare conto e che possono addirittura modificare la scelta del paese target.

Il secondo livello di analisi, invece, analizza quali sono i soggetti imputati a prendere la decisione relativa alla scelta localizzativa. Per quanto riguarda le piccole imprese, la scelta appare abbastanza evidente in quanto è l'imprenditore stesso che si assume la responsabilità della collocazione dell'investimento diretto estero. La decisione dell'investitore viene influenzata dai consigli dei manager delle aree maggiormente coinvolte nell'investimento ed un ruolo fondamentale è svolto dalle relazioni consolidate che l'imprenditore può avere con gli attori interessati nel paese target. L'analisi, al contrario, diventa più complessa quando il soggetto analizzato è un grande gruppo, che hanno una struttura organizzativa internazionale ben definita. Similmente a quanto accade per le piccole imprese, un ruolo decisivo è giocato dai manager delle unità organizzative maggiormente coinvolte nell'investimento estero. Le posizioni aziendali maggiormente coinvolte nella scelta sono la direzione competente all'interno della corporate. In particolare, svolge un ruolo chiave e decisivo nella scelta relativa a investimenti che riguardano attività funzionali, oltre alla localizzazione dell'HQ, alla realizzazione delle strutture per specifiche attività trasversali e sulla gestione dei flussi finanziari. Un'altra funzione che prende parte alla scelta localizzativa è la direzione dell'unità di business coinvolta nell'investimento. Questo attore ha un elevato grado di autonomia quando gli IDE sono funzionali all'attuazione della strategia di sviluppo della presenza commerciale in un certo paese e per quelli volti a sfruttare condizioni produttive più vantaggiose. L'autonomia diminuisce quando gli IDE riguardano il miglioramento delle sinergie tra le unità di business e per gli IDE che sviluppano centri di eccellenza internazionale. La direzione delle sussidiarie operanti nei principali Paesi della macroregione dove viene indirizzato l'investimento diretto estero è l'ultimo attore coinvolto. Quest'ultimo ha un ruolo meno definito e consistente poiché nella struttura matriciale delle organizzazioni internazionali le direzioni di business hanno un peso maggiore nelle scelte strategiche rispetto a quelle di paese. Ovviamente il peso che una sussidiaria nazionale ha nella decisione localizzativa dipende dal rilievo strategico ed economico dell'area geografica che governa e dal contributo alle performance complessive. Le sussidiarie nazionali, a

parte in quei rari casi in cui realizzano quote molto significative del fatturato o di reddito del gruppo o che operano nei territori ad alto potenziale di sviluppo.

2.4 Trade off tra standardizzazione e adattamento

2.4.1 Variabili alla base della scelta

Una volta che l'azienda ha deciso in quali mercati vuole entrare e come farlo, deve focalizzarsi sulla penetrazione del mercato. Per questo motivo, l'azienda deve valutare attentamente i costi e i benefici che derivano dalle due possibili alternative, la standardizzazione e l'adattamento.

Standardizzare significa avere vantaggi di costo, poiché i costi della produzione diminuiscono. Il rovescio della medaglia però è che senza adattare il prodotto ai bisogni locali, il prodotto può essere rifiutato dal paese di destinazione e non trovare posto nel mercato estero. Per questo la scelta tra le due alternative risulta particolarmente critica.

Le variabili che influenzano questa scelta sono diverse.

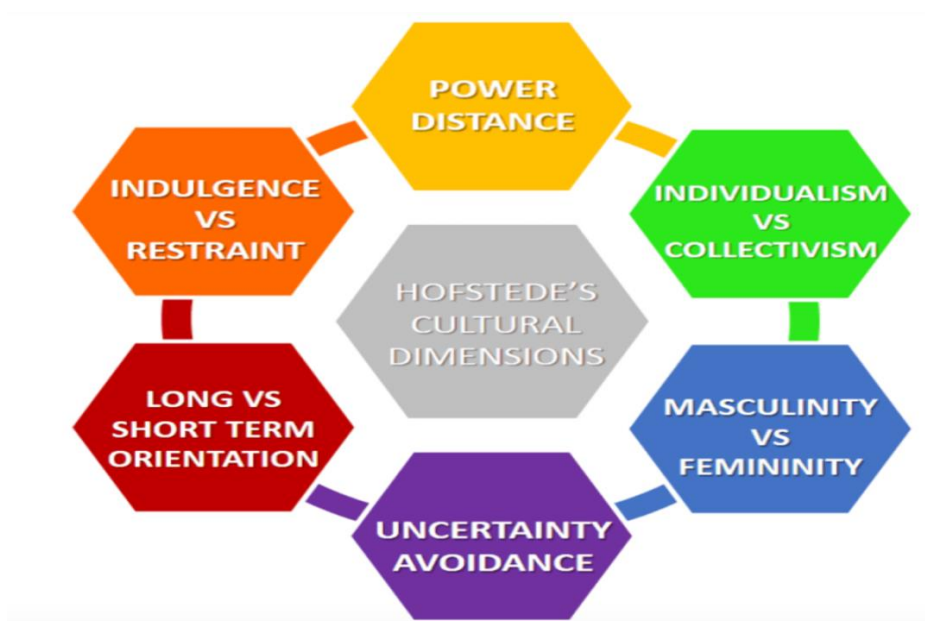
La prima di queste variabili è rappresentata dalle differenze culturali tra i vari mercati esteri. Uno dei principali problemi che il management delle aziende moderne si trova ad affrontare è l'*etnocentrismo*, inteso come la convinzione che la propria cultura e il proprio modo di vedere le cose siano superiori a quelle degli altri. Un'azienda che vuole diventare globale si imbatte in innumerevoli culture diverse e le differenze relative al tempo, ai modelli di pensiero, alla proprietà materiale, ai rapporti con i membri della famiglia ma anche relativi all'individualità, alla competitività ed alla realizzazione personale, influenzeranno notevolmente le decisioni aziendali. Risulta evidente quindi la necessità da parte dell'impresa, di concettualizzare le dimensioni della cultura e definire modelli di riferimento nelle scelte dell'impresa. Uno degli studiosi che si è dedicato maggiormente al tema è Geert Hofstede¹⁵. Secondo la sua definizione la cultura è un sistema di valori condivisi che distingue i membri di un gruppo o una categoria di individui da un altro gruppo. La cultura, sulla base di questa definizione, si può classificare e lo scopo dello studioso è proprio quello di fornire alle imprese un modello di valutazione e differenziazione delle culture ai fini della formulazione di un'efficace strategia manageriale in un contesto internazionali. Hofstede pubblicò i suoi studi, basati sull'analisi dei dipendenti di IBM in 72 paesi, nel 1980. Lo studioso olandese ha individuato quattro dimensioni per valutare il fenomeno culturale.

- la prima dimensione è relativa alla *distanza dal potere*. La distribuzione del potere nel paese serve a classificare quali comportamenti sono accettati dalla popolazione che risiede in quel paese. Se la distanza dal potere assume valori alti. Gli individui sono propensi ad accettare ed applicare forme di autoritarismo. Questo fenomeno si trasferisce a livello aziendale dove prolifereranno situazioni di disuguaglianza.
- la seconda dimensione è relativa all'attitudine a operare in *condizioni di incertezza*. Questa dimensione stima la sensibilità degli individui di una determinata nazione a situazioni di incertezza e pericolo. Alcune culture sono particolarmente sensibili all'incertezza e tentano qualsiasi soluzione pur di evitarla, minimizzando il più possibile il rischio. Altre culture non sono spaventate dalle condizioni di incertezza e sono per questo più aperte verso le opinioni altrui. A livello aziendale il rifiuto dell'incertezza porta a standardizzare le procedure amministrative, oltre che i prodotti. Al contrario si tende a preferire la flessibilità e l'innovazione.

¹⁵ Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, 1980

- la terza dimensione è *l'orientamento all'individualismo o al collettivismo*. Alcune culture sono collettiviste e considerano l'individuo come parte di una comunità più grande di lui. Altre, quelle individualistiche, ribadiscono la centralità dell'individuo. A livello aziendale, dove prevale l'individualismo, sono premiate le iniziative individuali. Sono, infatti, considerate come i motori dell'innovazione e del cambiamento.
- ultima dimensione è quella rappresentata dalle *differenze di genere nella società*. Le società più basate sulla figura maschile, tendono ad essere più materialiste, opportuniste e competitive. Al contrario, le società più femminili prediligono fattori come la qualità della vita, le relazioni interpersonali, la solidarietà e in questi paesi, per esempio, una politica di marketing troppo aggressiva produrrebbe risultati infruttuosi.

Figura 5- Le dimensioni per valutare il fenomeno culturale individuate da Hofstede.



Fonte: wailife.it

La seconda delle variabili che un'azienda deve analizzare in sede di scelta tra standardizzazione ed adattamento sono le economie di scala. La crescita del volume di produzione oltre la soglia del mercato nazionale può sfruttare importanti economie di scale. C'è quindi una riduzione del costo medio di produzione che è possibile ottenere nel caso di una crescita dimensionale.

Le economie di scala sono particolarmente importanti quando ci sono elevati costi fissi, ovvero quelli che l'impresa sostiene indipendentemente dalla quantità prodotta.

Altri fattori che influenzano la scelta del management sono la situazione politica e quella economica del paese che si vuole penetrare. Nel primo caso il contesto politico può variare di paese in paese e fenomeni come il cambio dirigenziale nei paesi target, possono modificare l'atteggiamento dei politici del paese stesso, nei confronti delle imprese estere che si trovano ad

operare nel loro mercato. Un'impresa che riesce ad analizzare e prevedere i cambiamenti saprà controllarli meglio e adattarsi in modo più veloce.

Oltre allo studio dei fattori politici è necessario che l'azienda abbia una ampia conoscenza dei fattori economici che lo caratterizzano, poiché contribuiscono a determinare il valore del paese come mercato potenziale per i propri prodotti e servizi. Un mercato che esporta determinati prodotti sarà difficilmente un buon mercato d'importazione per lo stesso tipo di prodotti. Un attento studio delle esportazioni e importazioni di un Paese si rende quindi necessario per il successo di un'operazione d'internazionalizzazione.

2.4.2 Differenziazione sui mercati globali

Quando l'impresa decide di internazionalizzare, deve essere in grado, per sviluppare strategie globali quali prodotti possono essere standardizzabili e quali devono essere adattati ai mercati e come.

Alcuni prodotti, quindi, possono oltrepassare i confini domestici o regionali senza aver bisogno di essere adattati perché il mercato di destinazione riesce a recepirli ed apprezzarli così come sono. Uno degli esempi più facile da addurre, in questo caso è quello dei nuovi prodotti tecnologici che sono facilmente standardizzabili. I consumatori di tutto il mondo conoscono questo tipo di prodotti e non c'è bisogno di cambiarli per fargli avere più visibilità o notorietà. Per questo, molte marche attuali leader di internet come Google, Ebay o Amazon hanno avuto un rapido sviluppo nei mercati globali. Oltre ai prodotti di alta tecnologia, quelli di alta gamma traggono vantaggio dalla standardizzazione.

La motivazione è da ricercarsi, in primo luogo dalla volontà *dell'upper class* di sentirsi parte di un élite globale. In secondo luogo, perché il prestigio e le alte prestazioni possono essere velocemente vendute in quasi tutti i mercati internazionali.

La priorità con cui un prodotto viene lanciato in un mercato-paese e la velocità con cui si registrano i successi commerciali sono, inoltre, influenzati da fattori culturali ed economici, anche se nel tempo i livelli di adozione e diffusione stanno diventando sempre più simili nei vari paesi.

Nonostante questo, l'impresa può mettere in risalto i propri prodotti diversamente in ogni mercato. Ad esempio, un'impresa come IBM persegue una duplice strategia per la gestione dei propri prodotti. Da una parte, cosciente che il mercato statunitense punta ad economizzare, lo aiuta a tagliare i costi. D'altra parte, nei mercati in via di sviluppo e che hanno imboccato la via della modernizzazione, IBM cerca di aiutarli a stare al passo con i tempi e li sostiene nello sviluppo delle infrastrutture tecnologiche.

Quando si parla di standardizzazione si fa riferimento soprattutto all'analisi legata agli aspetti del marketing mix (prodotto, prezzo, promozione e punto vendita). L'impresa che decide di attuare una strategia di standardizzazione ha l'obiettivo principale di ridurre i costi. La produzione in serie permette di abbassare i costi unitari di produzione aumentando i volumi. Anche i costi per l'innovazione tecnologica di un prodotto standardizzato e per la sua commercializzazione diminuiscono. Possono, infatti, essere distribuiti su più prodotti con una riduzione del peso di essi sulla singola unità prodotta. Possiamo individuare altri vantaggi della standardizzazione per quanto riguarda la fedeltà del consumatore che si sposta da un paese all'altro, dall'origine del prodotto che garantisce caratteristiche uniche e dalla possibilità di controllare più facilmente la produzione e la distribuzione.

La tendenza ad usare una strategia di standardizzazione globale, ovvero una strategia che tramite il coordinamento delle attività decentrate cerca di sfruttare le economie di

costo, generate da un aumento nella scala delle attività in tutte le funzioni aziendali, ha subito una brusca accelerazione in questi anni, continuando ad essere il concetto trainante per molte imprese che sono orientate a massimizzare i benefici derivanti dalla standardizzazione e ad incrementare il grado di globalizzazione da adottare. A fronte dei vantaggi, sopra descritti, della standardizzazione, l'impresa deve cercare di non sottovalutare gli svantaggi che un'eccessiva standardizzazione comporta. Tra questi c'è l'insensibilità dei mercati locali che si verifica quando i manager globali o europei delle sedi centrali si allontanano dai bisogni dei mercati locali, trascurandoli. Oppure ci sono l'inadeguatezza dei prodotti ed il danneggiamento del patrimonio di marca.

Quando invece, l'impresa percepisce che il prodotto potrebbe non essere ben accolto dal mercato di destinazione, è costretta a adottare una strategia di adattamento del prodotto. Quest'ultima è orientata a soddisfare le esigenze del mercato, pianificando tutte le attività aziendali con lo scopo di soddisfare i bisogni e rispettare i valori dei consumatori. L'adattamento si realizza mediante l'adozione di diverse politiche in relazione alle caratteristiche specifiche del contesto economico nel quale opera l'impresa.

Grazie a questo tipo di strategie le imprese possono rafforzare la propria posizione competitiva sul mercato e migliorare la redditività a lungo termine¹⁶, mediante vendite maggiori maturate attraverso un migliore sfruttamento delle esigenze dei consumatori nei vari paesi. Questo perché, nonostante la globalizzazione stia portando ad una progressiva standardizzazione dei gusti dei consumatori, questi ultimi diventano sempre più diversificati e complessi e non sempre desiderano sostituire la qualità al prezzo.¹⁷

La strategia di adattamento assume maggiore interesse quando si prendono in considerazione mercati esteri più lontani da quelli del mercato di origine, come quelli dei paesi emergenti. In questi casi la distanza geografica, la distanza psicologica e quella istituzionale richiede un grande sforzo di adattamento senza il quale, però, le imprese rischiano di non riuscire a cogliere le notevoli opportunità di crescita di quei contesti.

Quando parliamo di adattamento ci riferiamo soprattutto ad elementi del marketing mix quali il prodotto e la comunicazione. In particolare, l'economista Warren Keegan ha individuato cinque strategie di adattamento del prodotto.

La prima delle cinque strategie è quella *dell'estensione diretta*. Con questa strategia si introduce il prodotto nel mercato estero senza nessuna modifica. Questa pratica ha avuto particolarmente successo perché non comporta nessun costo aggiuntivo nell'unità di ricerca e sviluppo e, nessun adattamento e nessuna modifica a livello promozionale.

La seconda delle cinque strategie è il cosiddetto *adattamento del prodotto*. Consiste nel modificare il prodotto ed andare incontro alle condizioni e alle preferenze del mercato di destinazione. Adattare il prodotto risulta più semplice alle imprese che hanno processi produttivi flessibili. Attraverso questa strategia l'impresa può produrre una versione *regionale* del prodotto che desidera vendere. Un esempio di questa strategia è quella adottata dalla Nokia che ha adattato la serie 6100 ai mercati Asiatici, introducendo un sistema di riconoscimento vocale poiché in Asia le tastiere sono un problema. Oppure, l'impresa può produrre una versione *nazionale*. Kraft ha prodotto tipi di caffè diverso per il mercato inglese dove il caffè è preferito con il latte, e per quello francese dove il caffè

¹⁶ Thedosiou, M; Leonidu, L.C., 2003. Standardization versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Integrative Assessment of the Empirical Research. *International Business Review*. pp. 141-171.

¹⁷ Douglas, S.P.; Wind, Y., *The Myth of Globalization*. *Columbia Journal of World Business*. pp 19-29, 1987

è rigorosamente preso senza latte. Una terza opzione a disposizione delle imprese è quella di produrre una *versione per una città specifica*. È il caso, ad esempio, di una birra che cerchi di incontrare il gusto dei cittadini di Tokyo o Monaco. Infine, un'impresa può creare *versioni al dettaglio*.

Due delle cinque strategie di Keegan, invece, riguardano l'*adattamento della comunicazione del prodotto e l'adattamento duplice del prodotto e della comunicazione*.

Infine, l'ultima opzione a disposizione delle imprese per adattare i propri prodotti ai gusti ed alle preferenze dei consumatori è la *creazione ex novo* del prodotto. Questo può avvenire in due modi. Il primo è la *reinvenzione* del prodotto. L'impresa reintroduce alcune forme del prodotto precedenti e le adatta alle esigenze di un paese straniero. L'impresa *The National Cash Register* ha reintrodotta il suo registratore di cassa a metà del prezzo del modello nuovo e ne ha venduto una grande quantità in Sud America e Africa.

Un'alternativa della reinvenzione è l'*invenzione*. In questo caso l'impresa crea un nuovo prodotto per soddisfare un bisogno di un altro paese. Un esempio sono i cibi altamente proteici di cui hanno bisogno i paesi meno sviluppati e che aziende come *Swift* e *Monsanto* hanno provveduto a creare. L'adattamento, in sintesi, permette all'azienda di soddisfare le esigenze dei potenziali compratori che possono essere diverse da mercato a mercato. Può sopperire a differenze effettive che impongono caratteristiche diverse al prodotto e garantire l'entrata in un nuovo mercato lì dove governi locali impongono modifiche ai prodotti. Il rovescio della medaglia, in questo caso, è rappresentato dall'elevato costo di attuazione, per questo adottare una strategia di adattamento totale non rappresenterebbe la soluzione ottimale, poiché è difficilmente realizzabile e non permetterebbe di trarre beneficio dalle economie di scala e apprendimento.

2.4.3 La personalizzazione dinamica dell'offerta

Attraverso la personalizzazione dinamica dell'offerta l'impresa tenta di riconoscere i clienti con i quali entra in contatto per proporre a loro prodotti personalizzati, totalmente aderenti alle rispettive preferenze. L'impresa può raggiungere questo obiettivo non solo intervenendo sul mix prodotto-servizio, ma anche agendo sulle promozioni, sul prezzo o su ogni altro elemento rilevante nell'ambito dell'interazione venditore-cliente. La personalizzazione, in sintesi, è sviluppata personalizzando il processo stesso che conduce alla personalizzazione.

Questo tipo di personalizzazione, definita talvolta personalizzazione spinta, è ampiamente diffusa tra le imprese, sia tra le più grandi come Nike, sia tra le più piccole, fino ad arrivare ai cosiddetti *eMaker*.

Talvolta, però, i consumatori non hanno le competenze sufficienti a valutare e selezionare l'offerta e, in questo caso, un aumento delle opzioni non genera valore per il consumatore. Inoltre, non tutti i consumatori sono così coinvolti nell'acquisto da attivare processi elaborativi, spesso anche costosi, per ottenere prodotti ed esperienze personalizzate.

Per questo, per rispondere all'esigenza di modelli-guida, per la personalizzazione di prodotti e processi, tre economisti (Miceli, Costabile e Ricotta)¹⁸, hanno classificato le forme principali di personalizzazione, le hanno distinte per livelli di varietà proposta alla domanda, per intensità nell'interazione con il cliente e con il ruolo che lo stesso svolge nel processo di creazione del prodotto. Così facendo, hanno individuato cinque forme di personalizzazione.

¹⁸ Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, *Marketing Management*, Pearson, 2017

La prima di queste forme di personalizzazione è il cosiddetto *product versioning*. Questa forma di personalizzazione consiste nel proporre a differenti target di clienti, diverse versioni di un prodotto. In questo modo è possibile raggruppare i consumatori in funzione della disponibilità a pagare un prezzo per le varie versioni proposte. Un esempio di *product versioning* è offerto dal settore del trasporto aereo. Quando il consumatore si trova di fronte alla scelta del volo, può scegliere attraverso molteplici opzioni di servizio come, ad esempio, tra prima e seconda classe e, ad ogni opzione, viene associato un prezzo differente. Nell'industria dei software, invece, il *product versioning* raggiunge i livelli più elevati. Un esempio è quello rappresentato da Microsoft che propone il pacchetto "Office 2010" in suite personalizzate per le combinazioni di prodotti che offrono i migliori benefici.

La seconda tra le forme di personalizzazione individuate da Miceli, Costabile ed Ancarani è la *mass customization*. Attraverso questa forma di personalizzazione, l'impresa propone una grande varietà di opzioni prodotto-servizio, tra le quali il consumatore sceglie il proprio "prodotto su misura". La *mass customization* può essere raggiunta attraverso la combinazione di alcuni moduli che vengono "assemblati" sulla base delle preferenze espresse dal consumatore. Ad esempio, le case automobilistiche, come ad esempio Fiat, permettono di far personalizzare le auto ai consumatori attraverso i vari tipi di optional che consentono di aggiungere alla versione base della macchina. Questa pratica, adottata da tutte le case automobilistiche, è chiamata *car configurator*.

Come dicevo prima, però, non tutti i consumatori hanno un grado di conoscenza tale del settore da riuscire a barcamenarsi tra i vari modelli e tipi di optional offerti, in questo caso, dalle case automobilistiche e questo crea un disorientamento nella clientela che conduce ad un senso di frustrazione e rifiuto della personalizzazione. Le imprese, per aumentare il livello di *caring* del cliente, hanno sviluppato una terza forma di personalizzazione che prende il nome di *personalizzazione one-to-one*. Attraverso questa forma di internazionalizzazione le capacità di interazione con la domanda vengono utilizzate intensamente per analizzare le preferenze e proporre una soluzione personalizzata.

L'insieme dei prodotti e degli optional a cui viene esposto il consumatore è ridotta e il processo di personalizzazione è realizzato in background mediante il set di informazioni che il cliente ha precedentemente fornito. Il sito di viaggi www.expedia.com, per esempio, invece di esporre il consumatore ad una innumerevole quantità di voli ed hotel, dopo aver filtrato le opzioni sulla base delle preferenze che il consumatore inserisce all'inizio della ricerca, gli mostra solamente i pacchetti più consoni alle proprie preferenze e, così facendo, riduce quel senso di frustrazione nel quale potrebbe versare un consumatore che non ha conoscenze adeguate.

Un'altra forma di personalizzazione è quella relativa alla *co-creation*. Questa modalità è stata resa possibile dai numerosi progressi tecnologici degli ultimi anni e consiste nella possibilità di espandere ulteriormente il campo di azione della personalizzazione a tutta l'esperienza di consumo. Le imprese, mediante la *co-creation*, coinvolgono la domanda sin dalle prime fasi di creazione del prodotto e offrono la possibilità simultanea di sviluppare e differenziare il prodotto che sarà successivamente testato dal cliente nella fase di uso del prodotto. Un esempio di quanto detto è rappresentato dalla famosa impresa di giocattoli, Lego, che ha sviluppato il portale Lego factory e poi Design ByMe, attraverso il quale tutti i consumatori possono disegnare il modello che successivamente vorrebbero costruire con i famosi mattoncini.

Infine, l'ultima modalità a disposizione delle imprese è quella relativa al *reverse marketing*. Il consumatore, in questa modalità, è ancora di più al centro dell'esperienza poiché diventa l'ideatore del prodotto. L'impresa lascia agli individui la possibilità di creare un nuovo prodotto e "mantiene" l'onere della creazione. Swarovski, per esempio, lascia ai propri clienti la possibilità di disegnare i modelli di gioielli che poi essa stessa realizzerà.

Per scegliere la migliore tra le forme di personalizzazione, l'impresa deve essere a conoscenza delle caratteristiche del consumatore e deve avere un set di variabili idonee a ridurre la sensazione di confusione o inadeguatezza generata dalla soluzione proposta. La ricerca, di cui sopra, ha consentito di creare un modello che segmenta i consumatori sulla base di quattro variabili:

- *Value*: in questa dimensione si tenta di cogliere il valore connesso sia agli attributi del prodotto, sia quelli relativi alla comunicazione e più in generale ai servizi di intermediazione culturale.
- *Knowledge*: si basa sul livello di conoscenza del consumatore dei contenuti offerti e dei processi di navigazione
- *Orientation*: misura e diagnostica l'orientamento cognitivo dell'individuo
- *Relationship*: è lo stato della relazione con il cliente, può assumere caratteri compresi fra tendenza all'abbandono e conflittualità da una parte e propensione alla cooperazione dall'altra.

Le quattro dimensioni del modello permettono di individuare, attraverso indicatori coerenti con queste dimensioni, la forma migliore di personalizzazione per valutarne la profittabilità nel tempo e gli effetti sul *lifetime value*.

Capitolo 3

Il mercato del design ed il caso Boffi

3.1 L'importanza del design

Con la crescita della concorrenza, il design è divenuto uno degli elementi fondamentali di differenziazione e posizionamento per prodotti e servizi dell'impresa. Possiamo definire il design come l'insieme delle caratteristiche che influenzano l'aspetto, le sensazioni e le funzioni di un prodotto per come viene percepito dai consumatori.

Il design fa riferimento alla sfera emotiva e razionale del consumatore, offrendo benefici funzionali come l'ergonomia ed il comfort e benefici estetici come, ad esempio, sensazioni edonistiche ed emozioni di vario genere.

Il design, quindi, non è solo estetica. Il designer deve decidere quanto investire nello sviluppo delle caratteristiche del prodotto, nelle sue prestazioni, nella conformità nell'affidabilità, nella riparabilità e nello stile

L'impresa ha l'interesse a progettare un prodotto agevole e facile da realizzare. Al contrario, i clienti desiderano prodotti ben progettati e belli da guardare, usare, installare ecc. Il designer deve quindi badare ai desideri di entrambe le parti.

Dato che il potere emotivo del design cresce sempre di più e l'aspetto e lo stile dei prodotti è diventato uno dei fattori critici per la scelta dei prodotti da parte dei clienti, l'importanza del design cresce sempre di più ed esercita un'influenza sempre più forte in categorie nelle quali in passato aveva un ruolo minore.

Il design, per esempio, è stato fondamentale per il successo di tutte le nuove linee di prodotti Apple (iMac, iPod, iPhone, iPad) ed una recente ricerca ha spiegato che i consumatori sono disposti a pagare mediamente 200 dollari in più per un prodotto di fascia alta con un bel design.

In questo ambito, ci sono alcune imprese o paesi che riescono a trarre un vantaggio competitivo dal design, grazie alla loro tradizione o alla storia del paese, come per esempio l'Italia per quanto riguarda la tradizione artistica o la Corea del Sud per quanto riguarda la tradizione tecnologica.

Per usare le parole di Virginia Postrel in *"The substance of style"*, *"in un mercato affollato l'estetica è spesso la sola via per mettere in risalto un nuovo prodotto"*.¹⁹ Questa affermazione sottolinea e ribadisce l'importanza del design in una cultura sempre più orientata al visuale.

Il design, infatti, come dicevo prima, può modificare le percezioni che i consumatori hanno dei prodotti per rendere le esperienze relative alla marca più appaganti e complete possibili. L'esempio che vorrei citare in questo caso è quello di Boeing. Quest'ultima, nell'aereo 777, ha alzato le capelliere centrali, ha inserito pannelli divisorii e sedili innalzati. In questo modo gli interni risultano più grandi e spaziosi ed il cliente riesce a godere maggiormente dell'esperienza di viaggio offerta dalla marca, grazie semplicemente, appunto, a degli accorgimenti di design.

Al contrario un cattivo design può danneggiare la percezione e la visione che un cliente ha di una marca. Sony, qualche anno fa, lanciò un apparecchio chiamato: "eVilla" che doveva consentire ai consumatori di accedere a Internet dalla cucina. Il management, però, non aveva attribuito, in fase di progettazione la giusta importanza al design e per questo il prodotto fu ritirato dopo soli tre mesi

¹⁹ Virginia Postrel, *The substance of style: How rise of Aesthetic Value is Remarking Commerce, Culture and Consciousness*, Harper Collins, 2003

dal lancio sul mercato. L'apparecchio, infatti, pesava circa 16 chilogrammi e misurava 40 centimetri. Nel manuale d'uso c'era scritto di sollevarlo piegando solo le gambe e stando attenti a tenere la schiena ben dritta.

L'estetica sta acquistando un'importanza talmente grande che il Vicepresidente del design globale di Coca-cola, David Butler, ha fissato quattro principi cardine per il design dei prodotti, in modo tale da creare uno schema identitario universale per la propria marca.

Ogni progetto, dal packaging ad ogni punto di contatto con il consumatore deve riflettere quattro valori:

- la semplicità;
- la reale autenticità;
- la potenza del colore (rosso nel caso della Coca-cola);
- la natura “familiare ma sorprendente” della marca;

Ovviamente, essendo il design un processo creativo e poiché comprende prodotti e servizi tra loro totalmente diversi, il tipo di approccio a questo mondo è ogni volta differente.

Uno degli approcci più diffusi è quello del *design thinking*, che è un approccio formale e strutturato. È guidato dai dati e si svolge in tre fasi: osservazione, ideazione e realizzazione. I designer devono realizzare studi etnografici e raramente il consumatore è inglobato nel processo di creazione.

3.1.2 Il design e il lusso

Il lusso è uno dei settori nei quali i concetti di branding basati sull'estetica e design vengono estremizzati. I manager a capo delle aziende di lusso devono operare in ambienti che cambiano costantemente, a volte in modo rapido ed inopinabile. Fattori come la globalizzazione, le nuove tecnologie, le crisi finanziarie, il cambiamento culturale e altre forze di cambiamento richiedono competenze nell'innovazione e nella dedizione ai valori della propria marca. I prodotti di lusso sono stati, infatti, per molti anni il simbolo di uno status ovvero vettori di benefici “aspirazionali”. Al giorno d'oggi, “*a causa di una recessione dolorosa che non tollera eccessi di ostentamento*”²⁰ sono diventati mezzi attraverso i quali chiunque può esprimere la propria identità ed il lusso stesso è diventato una questione di piacere.

Per questo le marche di lusso non possono prescindere da performance eccellenti in quanto a tecnica, estetica e unicità. Il consumatore, mentre acquista un bene di lusso, deve sentire che sta acquistando un qualcosa di veramente speciale in quanto ad autenticità ed estetica.

In soccorso dei manager del lusso sono state, perciò, stilate delle linee guida che ogni manager che lavora nel mondo del lusso dovrebbe tenere a mente:

- Fondamentale è l'immagine. Per le marche del lusso mantenere un'immagine di eccellenza essenziale e per questo è di massima importanza per un manager controllare questa immagine.
- Il branding nel settore del lusso consiste nella creazione di associazioni di marca intangibili e di un'immagine “aspirazionale”.
- Il marketing, deve essere allineato in ogni suo aspetto, per garantire prodotti e servizi di qualità ed esperienze di acquisto e consumo piacevoli.

²⁰ Kevin Lane Keller, *Managing the growth tradeoff: challenges and opportunities in Luxury Branding*, Journal of Brand Management, 2009

- Il logo, i simboli, la confezione e la firma sono *driver* del valore della marca, ovvero il *brand equity*, nel settore del lusso.
- Associazioni secondarie come eventi, paesi di origini e altre entità possono rappresentare importanti *driver* del valore di marca nel settore del lusso.
- La distribuzione deve essere estremamente controllata e deve avvenire attraverso una strategia di canale selettiva.
- Il management delle marche di lusso devono utilizzare una strategia di prezzi premium con forti richiami alla performance e pochi sconti o saldi.
- L'architettura della marca per il settore del lusso deve essere gestita con cura.
- La concorrenza per le marche di lusso deve essere definita in modo ampio, poiché spesso proviene da altre categorie di prodotto che condividono simboli e significati del lusso.
- Le marche di lusso devono proteggere legalmente i propri marchi e combattere in modo aggressivo le contraffazioni.

3.1.3 I beni di Veblen

L'economista che ha fornito le analisi più originali sul lusso e sui suoi derivati è Thorstein Veblen. Quest'ultimo fu un economista e sociologo statunitense. Veblen scrisse nel 1899, un'opera di straordinaria attualità chiamata: "la teoria della classe agiata". In quest'opera, Veblen sostiene che, nel capitalismo moderno, la proprietà privata non è più solamente una risposta alla necessità di sussistenza ma, una volta soddisfatti i bisogni primari di sussistenza, diviene simbolo di distinzione e prestigio sociale che si aggiunge alle qualità personali.

Nel mondo capitalista, le persone non desiderano più solamente accumulare ricchezza. Hanno, invece, il nuovo bisogno di ostentarla attraverso l'acquisto di beni costosi. Per questo il valore estetico di un oggetto è legato strettamente al suo costo economico. La definizione che Veblen fornisce di questa pratica è quella di "*spreco o consumo vistoso*" ed esprime appunto quel comportamento sociale che si esprime nella volontà di acquisto di beni merci, che in modo consapevole, assolvono alla funzione di esibire e rendere evidenti le differenze di status.

Secondo l'economista statunitense, questo fenomeno è collegato con l'emergere di un nuovo gruppo sociale, quello della "*leisure class*" ovvero della classe agiata, formata dai nuovi ricchi.

Veblen distingue, così, due motivi che spingono i consumatori, appunto, a consumare. Da una parte c'è il voler ostentare dei costumi vistosi da parte delle classi superiori. Dall'altra c'è il nuovo bisogno delle classi meno agiate di emulare quelle agiate attraverso una emulazione del loro stile di vita. "*Sorge così una sorta di mimesi sociale che permette un'assimilazione con gli strati più abbienti sulla base di soli simboli e segni esteriori.*"²¹

La teoria dello spreco vistoso ebbe una risonanza tale che venne conosciuta l'espressione: "Beni di Veblen". I beni di Veblen sono quei beni per i quali la curva di domanda del consumatore assume una particolare configurazione. All'aumentare del prezzo del bene la quantità richiesta dello stesso aumenta, anziché diminuire come avviene per i beni normali.

²¹ Carlo Trigilia, *Sociologia economica*, Il Mulino, 2020

Il prezzo elevato del bene aumenta la desiderabilità da parte del possibile acquirente, poiché garantisce all'oggetto un'aura di esclusività. Il prezzo del bene, inoltre, impedisce che esso possa diffondersi su ampi strati della popolazione e favorisce la funzione di *status symbol*.

3.1.4 Alcuni numeri del settore ed il Salone del mobile

*“Ci sono sedie che volano, caffettiere che chiacchierano, luci che costruiscono ponti. Ci sono macchine da scrivere che fanno la rivoluzione e poltrone che recitano accanto a Woody Allen e Paolo Villaggio. Gli oggetti più comuni, anche quelli più semplici hanno storie da raccontare. Quelle dei loro inventori, di chi li usa, ma anche dell'epoca in cui sono nati.”*²²

L'industria dell'arredamento e la creatività del design ripartono dopo due anni di chiusure e lo fanno attraverso la loro vetrina internazionale per eccellenza: “Il Salone del Mobile di Milano”. Il format adottato quest'anno, inedito, prende il nome di “Supersalone” e nasce da un'idea di Stefano Boeri. La fiera si è svolta dal 5 al 10 settembre ed ha accolto 425 aziende dell'arredamento, 39 designer autoprodotti e 170 giovani creativi per un totale di 1900 progetti.²³

Grazie a questi dati possiamo dire che il settore dell'arredo è un esempio rappresentativo dell'eccellenza made in Italy e della ripartenza post Covid-19. L'industria dell'arredamento e dell'illuminazione, formata da 29 mila imprese che hanno fatturato circa 21 miliardi di euro nel 2020, hanno visto ridursi del 9% il loro fatturato rispetto l'anno precedente e nel primo semestre del 2021 hanno visto una ripresa delle vendite del 51,7%, rispetto allo stesso periodo del 2020. La cosa sorprendente, però, è che l'incremento è notevole anche rispetto al 2019, con un rialzo dei ricavi del 14,3%.

Il trend positivo è confermato anche dai dati Istat che segnano un +5,7% alla sezione ricavi, rispetto al periodo equivalente di due anni fa.

Nonostante gran parte dei ricavi siano attribuibili al mercato interno, la spinta decisiva è stata data dall'export attraverso il quale le imprese vendono circa il 50% della propria produzione. Grazie a questo dato il settore vanta uno dei saldi commerciali più elevati della manifattura.

Ed a stupire sono stati anche i numeri conclusivi del “Supersalone”. Le 60mila presenze registrate hanno superato tutte le aspettative degli organizzatori ed hanno confermato come Il Salone del Mobile sia uno strumento fondamentale di business e di immagine per il settore dell'arredo, ma anche per Milano e per il sistema Italia

3.2 Case study: Boffi s.p.a.

3.2.1 Breve storia, dalle origini alla fusione con De Padova

*“La storia del design italiano è anche un po' la storia della famiglia Boffi”*²⁴

Boffi è un'azienda italiana di arredamento di extra-lusso. È attiva nel settore delle cucine, dei bagni, dei salotti e dei sistemi di design contemporaneo.

²² “Pillole di design”, il Podcast de Il Sole 24 ore

²³ Fonte: *Il design torna protagonista: L'industria del mobile ha ripreso a correre*, Il Sole 24 Ore, 4 settembre 2021

²⁴ www.boffi.it

L'azienda nasce nel 1934, a Levante sul Seveso, come una piccola realtà familiare. È fondata da Piero Boffi, dopo che lo stesso aveva lasciato un'altra azienda, la Caproni.

Piero Boffi è affiancato nel corso degli anni dai figli, Paolo, Pier Ugo e Dino. È quest'ultimo in particolare che volle iniziare diverse collaborazioni con designer di fama internazionale. Negli anni 50, l'impresa inizia a collaborare, quindi, con designer del calibro di Sergio Asti, Sergio Favre prima e Antonio Citterio e Luigi Missoni poi.

Tra gli anni '50 e gli anni '80, l'azienda, come del resto molte altre nel panorama italiano di quegli anni, cresce notevolmente, grazie anche a prodotti come la “*serie Missoni*” che presentava la “*Minikitchen*” di Joe Colombo e le cucine di Antonio Citterio, Paolo Nava e Pepe Tanzi. Alla fine degli anni '80, l'azienda distribuisce i propri prodotti principalmente in Italia. Circa il 90% della distribuzione, infatti, avveniva nel proprio paese di origine. La distribuzione avveniva attraverso 300 punti vendita, dislocati sul territorio, che vendevano, tra gli altri prodotti, anche quelli di Boffi.

La svolta aziendale di Boffi arriva nel 1989. Paolo Boffi rileva tutte le quote dai fratelli e sceglie di cogestire l'impresa con un socio di natura manageriale, Roberto Gavazzi. A quest'ultimo viene affidata l'intera gestione dell'azienda. Inizia così una strategia di valorizzazione del marchio attraverso l'espansione internazionale e la diversificazione nei mobili dell'arredo bagno da una parte, e con l'apertura di negozi monomarca, il primo fu quello di “Boffi Solferino”, a Milano, e sussidiarie commerciali, all'estero, dall'altra.

L'azienda, che prima era solo produttrice e non distributrice, diventa un'impresa commerciale a tutti gli effetti.

Gavazzi, inoltre, affida, in quegli anni, la direzione artistica a Piero Lissoni e sotto la guida di quest'ultimo l'azienda inizia un'efficace campagna comunicativa, effettuata attraverso sofisticati cataloghi fotografici ed attraverso il materiale tecnico. Nello stesso periodo Boffi inizia a tenere i primi eventi legati al mondo della cultura. Queste iniziative avevano, ed hanno tutt'ora, lo scopo di dare prestigio e credibilità al marchio, una delle linee guide strategiche volute fortemente da Roberto Gavazzi.

La scelta di lasciare il quartiere fieristico in occasione del Salone del mobile, per scegliere luoghi rappresentativi della città, è un altro degli esempi della direzione che l'impresa desidera intraprendere.

L'ultimo punto di svolta, in ordine cronologico, esattamente nel 2015, è l'acquisizione di un'altra azienda italiana, De Padova, attiva nel settore dell'arredamento. Il proprietario di De Padova diventa il secondo socio di maggioranza di Boffi. Le due aziende condividevano, e condividono, una visione che mira alla creazione di una piattaforma del design integrata e complementare. L'obiettivo della fusione è, appunto, quello di sviluppare un forte percorso di internazionalizzazione intrapreso già in passato dalle due aziende, con lo scopo di diffondere il *know-how* italiano nel resto del mondo.

Tra il 2017 ed il 2019, attraverso De Padova, Boffi acquisisce altre due aziende. Nel 2017 acquisisce il 75% di MA/U Studio, mentre nel 2019 ADL entra a far parte di Boffi | De Padova, con un'operazione di acquisto iniziale del 50% del capitale.

Il motivo alla base di queste acquisizioni è quello di offrire una soluzione globale per la casa.

L'azienda non vende più solo cucine, ma è attiva, attraverso le controllate, nel settore dei bagni, delle porte e della sala. Quindi, come dicevo, Boffi offre una soluzione globale per lo “spazio-casa”, non più, solamente, i singoli prodotti.

3.2.2 Le scelte strategiche di Boffi, la focalizzazione sul target del lusso “non accessibile”

La *vision* di Boffi è dunque chiara e le scelte strategiche intraprese dall’azienda nel corso degli anni lo ribadiscono.

La prima scelta strategica adottata dall’impresa è quella della focalizzazione. Se, in passato, nella mente dei consumatori, l’azienda occupava una fascia medio-alta, con l’arrivo di Gavazzi, Boffi ha deciso di focalizzarsi nella fascia che potremmo definire di “*super lusso*” o anche chiamata “*lusso non accessibile*”.

Ci sono diversi motivi alla base della scelta di volersi presentare come leader del settore.

Il primo motivo è da ricondursi, nuovamente, alla ricerca di un’identità di eccellenza e di una forte riconoscibilità, in ambito nazionale prima e internazionale in un secondo momento.

In secondo luogo, collocarsi in una fascia di “lusso non accessibile”, comporta inevitabilmente un cambio di clientela. Se prima l’azienda, nonostante si trovasse comunque nella fascia medio-alta di prezzo, riscontrava nei propri clienti una difficoltà nella disponibilità a pagare, che si trasformava in ritardi nei pagamenti, in frequenti contrattazioni sul prezzo o addirittura in mancati pagamenti, spostandosi nella fascia di “lusso non accessibile”, l’azienda acquista una notevole consapevolezza sulla disponibilità a pagare dei propri clienti.

Il target di Boffi è costituito, ora, da padroni di casa con elevati standard di performance e design che adorano la propria abitazione e ciò che acquistano per arredarla. Il “nuovo” cliente, grazie alla riconoscibilità e all’identità dell’azienda, non si avvicina più ai prodotti se non è assolutamente sicuro di essere in grado e disposto a pagarli.

Il terzo motivo è il rapporto con le imprese partner. Questi ultimi sono scelti con cura dall’azienda in tutte le fasi della catena del valore aziendale, dalla scelta dei designer con cui operare alla scelta dei materiali che si adottano ed ai distributori con i quali collaborare.

I partner scelti da Boffi, in particolar modo nel settore delle cucine, sono quasi tutti italiani e sono i leader nel settore di appartenenza. Da segnalare, per esempio, le collaborazioni con l’azienda italiana De Castelli per quanto riguarda la fornitura di alluminio e con un’altra azienda italiana di eccellenza, la Salvatori, per quanto riguarda la fornitura dei marmi per i rivestimenti ed ante per le cucine.

Ovviamente, i fornitori si avvicendano nel corso degli anni e l’azienda è sempre molto attenta a sceglierli con cura, guardando le mode del momento senza snaturare la propria natura.

La scelta di collaborare con imprese di eccellenza e di essere lei stessa un’impresa di eccellenza ha un riscontro nelle collaborazioni che sempre più frequentemente vengono offerte all’azienda.

In passato, i francesi della DuPont hanno offerto a Boffi, l’esclusiva per la presentazione e la vendita di prodotti fatti con il Corian. Il Corian è un materiale inventato dalla stessa azienda francese e composto da circa 1/3 di resina acrilica (conosciuta anche come polimetilmetacrilato o PMMA), e circa 2/3 di sostanze minerali naturali.²⁵

Un ultimo motivo alla base della strategia adottata dall’impresa riguarda la concorrenza. Posizionarsi in una fascia di mercato così alta, permette all’impresa di ridurre la concorrenza e competere solamente con quelle imprese che riescono a permettersi gli alti standard qualitativi di Boffi. I grandi investimenti iniziali necessari per entrare nel settore e gli elevati costi sostenuti dalle imprese già presenti sono delle importanti barriere all’entrata che pochissime imprese riescono a superare.

²⁵ www.corian.it

3.2.3 La scelta di un'espansione internazionale e la scelta dei mercati esteri

Come del resto tutte le scelte strategiche adottate da un'impresa, non è semplice individuare un solo motivo alla base di una determinata scelta strategica. I fattori che hanno spinto l'azienda ad intraprendere il processo di internazionalizzazione sono diversi. Nonostante ciò, si può, senza dubbio, affermare che il primo fattore è relativo alla volontà dell'impresa di reagire ad un livello di saturazione troppo elevato del mercato italiano del design sul finire degli anni '80. La motivazione è quella teorizzata dalla teoria economico-industriale di Hymer. L'azienda, resasi conto della qualità e dell'importanza delle proprie competenze distintive e del proprio vantaggio competitivo, ha intravisto l'opportunità di far valere le stesse anche in chiave internazionale per espandere la propria quota di mercato e, di conseguenza, il proprio fatturato.

L'azienda, ancora una volta per salvaguardare la propria identità e rafforzare la propria riconoscibilità, ha deciso di entrare nei paesi esteri attraverso la creazione di *Sussidiarie commerciali estere*.

Il rapporto tra queste ultime e la *headquarter* si è evoluto negli anni. In passato le sussidiarie avevano molta più autonomia decisionale soprattutto a livello di budget. Veniva creata una bozza di budget insieme alla *headquarter*, ma erano frequenti ed accettati sforamenti dalla bozza. Con la crescita della realtà aziendale la situazione si è complicata ed ora le sussidiarie hanno perso molta autonomia decisionale soprattutto in relazione ad aspetti delicati come il budget.

Ultimamente, infatti, Boffi sta implementando un sistema di *Sap*, un software gestionale facente parte dei software *Erp*, ovvero *Enterprise Resource Planning*. Questi programmi sono in grado di gestire tutte le risorse aziendali e di pianificare tutte le attività. In questo modo, quindi, la casa madre riesce a tenere d'occhio tutti i parametri di riferimento a cui è interessata e questo limita notevolmente l'autonomia decisionale delle sussidiarie estere. Nonostante questo, possiamo paragonare il rapporto tra la *headquarter* e le sussidiarie ad un dialogo. Gli obiettivi strategici e, come detto, il budget vengono stabiliti congiuntamente, mentre il come arrivare agli obiettivi stabiliti e le strategie da attuare sono di competenza delle sussidiarie.

Alla base di creare delle sussidiarie commerciali piuttosto di continuare a stringere delle alleanze o delle partnership, ci sono le stesse motivazioni e le stesse problematiche che hanno portato l'azienda a chiudere parte delle 300 collaborazioni che aveva con i distributori in tutta Italia sul finire degli anni '90 e ad aprire negozi monomarca.

Tra questi bisogna citare l'inadeguatezza del personale di vendita. Affidandosi ad un distributore autonomo, l'azienda correva il rischio di lasciare la vendita dei propri prodotti ad un personale poco interessato ed impreparato relativamente alla natura tecnica dei prodotti e alla storia dell'azienda. Per questo Boffi investe assiduamente nella formazione del proprio personale, sia a livello nazionale ma anche, e soprattutto, a livello internazionale. La formazione del personale è a due fronti. Alla base della formazione c'è l'esperienza della persona e il rispetto delle conoscenze e delle competenze che la stessa ha circa il mercato di destinazione nella quale l'impresa si muove. Successivamente, Boffi effettua un training formale, di circa cinque giorni, sulla storia dell'azienda e soprattutto sui sistemi, sui prodotti e su tutto ciò che di tecnico c'è nei prodotti.

Questi sono i motivi più importanti che hanno spinto l'azienda ad intraprendere un percorso di espansione internazionale e ad effettuarla attraverso la modalità delle sussidiarie commerciali estere, e, quindi, sono questi i motivi che hanno portato l'azienda ad aprire il primo negozio monomarca in Europa, esattamente a Parigi, nel 1995, in Boulevard Sant-Germain.

Da quel primo store a Parigi, Boffi aprirà negozi monomarca in tutte le principali città ad Europee, fino ad arrivare nei primi anni 2000 ad aprire un proprio negozio monomarca a New York. Seguirono altre aperture in America con gli showroom di Miami, Los Angeles e Chicago. Nell'interrompere le precedenti collaborazioni con i distributori l'impresa si è assunta un notevole rischio. Nonostante, infatti ci fosse un disallineamento con i valori dell'azienda, distributori come Alternative Plans a Londra o Nova Studio a New York effettuavano notevoli profitti.

A sottolineare il rischio che l'impresa ha deciso di sostenere, ci hanno pensato le difficoltà che l'impresa ha riscontrato al momento di penetrare il mercato americano. L'entrata negli Stati Uniti, seppur foriera di nuove aperture e di successivi investimenti esteri, non fu facile nei primi anni. I mercati americani dei primi anni 2000 non erano abbastanza pronti alla ventata di innovazione e al design europeo ed italiano dei prodotti Boffi e, soprattutto in città come Los Angeles, non ci fu una soddisfacente risposta nei primi tempi. L'unica città che rispose prontamente a questa svolta europea nel design, portata avanti da Boffi, fu New York. I gusti dei newyorkesi, infatti sono sempre stati e sono tutt'ora, in linea con quegli europei.

Nonostante, come abbiamo visto, la modalità iniziale e la principale sia la costituzione di sussidiarie commerciali estere, per gli investimenti diretti esteri successivi l'azienda ha optato per una diversa strategia. Nel 2005, infatti, dopo aver "conquistato" i mercati americani, l'azienda ha deciso di spostarsi in Asia.

I primi mercati selezionati per l'espansione asiatica furono quello indiano e quello cinese. Invece di aprire sussidiarie commerciali estere, l'azienda ha optato per delle partnership, tornando così a quello che era il precedente modello di distribuzione internazionale.

Le prime partnership non funzionarono. I mercati asiatici, come del resto quelli americani, non erano ancora pronti a ricevere le innovazioni portate dall'azienda di Levante sul Seveso, ad eccezione, forse, del mercato di Hong Kong, storicamente più votata ai gusti europei poiché per anni sotto l'impero britannico, e Bangkok.

Boffi chiuse le partnership infruttuose e ne costituì delle altre ma, memore degli errori passati, decise di istituire un ufficio rappresentativo della dirigenza che affiancasse le partnership sviluppate. L'ufficio di rappresentanza commerciale è una "hub" con sede ad Hong Kong ed ha la funzione di supportare i venditori locali e istruirli sui valori aziendali e tecnici dei prodotti Boffi. L'ufficio è, sinteticamente, una presenza aziendale in Asia e talvolta svolge il ruolo di *business developer*, oltre a condurre frequenti ricerche di mercato per conto dell'azienda.

La maggior parte delle partnership, in questo modo, iniziarono a diventare fruttuose e alcune di loro andarono talmente bene da portare l'azienda ad istituire successivamente una sussidiaria commerciale estera, come successo, per esempio, a Singapore.

La stessa cosa è successa in medio-oriente, in particolare ad Israele, dove l'azienda è riuscita a trovare il partner che più di tutti è riuscito a coniugare le esigenze dell'impresa con le necessità del mercato locale e, quindi, a trasmettere la *vision* dell'azienda senza snaturarla.

Boffi, al giorno d'oggi, è quasi totalmente assente nei mercati africani e sudamericani. La ragione di questa assenza è da ricercarsi in fattori culturali ma soprattutto politici. In particolar modo, in Sudamerica ci sono notevoli barriere all'entrata e dazi doganali istituiti dai governi locali per ostacolare l'importazione dei prodotti di lusso dall'estero e per agevolare la proliferazione delle imprese locali che si occupano di prodotti di lusso.

La sfida principali in questi territori, ma anche per quanto riguarda gli altri mercati asiatici e mediorientali nei quali la presenza dell'azienda è scarsa, è quella di trovare l'interlocutore adatto

con il quale iniziare un rapporto di collaborazione, ma anche quella di saper aspettare che il mercato sia pronto ad accogliere questo tipo di prodotti e questo tipo di design.

3.2.4 Standardizzazione o adattamento?

La scelta tra standardizzazione e adattamento è alla base del *business model* portato avanti dall'impresa sin dai primi anni '90.

Il modello di business adottato dall'azienda può essere definito "sartoriale", o "*tailor made*". L'azienda infatti si muove come se fosse un'"azienda-artigiano". Infatti, applica quelli che sono i punti di forza dei piccoli artigiani come l'attenzione e la cura verso il cliente, alla grande realtà aziendale che la contraddistingue. L'identità di Boffi è sempre la stessa, ma andando incontro all'esigenza dei clienti non può fare a meno di prendere in considerazione fattori storici, culturali, estetici e di gusto del mercato nel quale va ad operare.

Nonostante, infatti, l'azienda adotti delle procedure standard da molti anni, come, per esempio la laccatura lucida, adottata sin dagli anni '60, un processo adottato solamente da Boffi che aumenta la qualità e la durata della cucina rispetto alla durata delle cucine concorrenti, la voglia è quella di andare incontro alle esigenze del cliente e costruirgli una cucina basandosi su quelli che sono i suoi desideri e i suoi bisogni.

Possiamo dividere la gamma di prodotti, vastissima, di Boffi in tre fasce principali:

- la prima fascia è caratterizzata dai prodotti *standard*. L'azienda lavora attraverso dei sistemi modulari ed ogni modulo, in questa fascia, è standard per ogni modello. Nonostante i moduli siano standard, però, il cliente può personalizzare alcuni dettagli, come le finiture o le dimensioni.
- la seconda fascia è quella rappresentata dai *prodotti "customizzati"*. Questa fascia è quella più "usata" dall'impresa. I clienti, infatti, apprezzano i prodotti presenti nella fascia standard ma desiderano sempre dare un tocco personale al prodotto. Per questo, partendo dalla base standard rappresentata dai prodotti della prima fascia il cliente può personalizzare quasi interamente il prodotto, scegliendo finiture, piani e dimensioni
- l'ultima fascia è quella chiamata "*code*". In questa fascia la personalizzazione è totale. I prodotti di questa fascia vengono realizzati su commessa e richiedono il coinvolgimento dell'intera azienda, in particolare dell'ufficio di ricerca e dell'ufficio tecnico che collaborano insieme al cliente per creare un prodotto, totalmente *ex-novo*, su quelle che sono le indicazioni e i gusti forniti dal cliente. Per questo servizio, l'impresa chiede un supplemento di prezzo.

Per ogni mercato deve esserci, quindi, un'identità riconoscibile e questo parte, non solo dal prodotto, ma anche dalla progettazione degli spazi. Tenendo conto, però, delle esigenze e dei gusti delle città in cui opera, l'azienda è stata attenta a sposare anche l'architettura che andava di moda nelle varie città.

Per questo non bisogna stupirsi se lo showroom di Boffi a New York sia in un Loft nel Palazzo di Ghisa, mentre quello di Parigi sia in un palazzo stile Liberty, in Boulevard Saint Germain.

La logica alla base di questa decisione per quanto riguarda la progettazione degli spazi è quella di permettere al cliente di entrare in qualsiasi punto vendita di Boffi e sentire la stessa atmosfera. Ogni showroom, come detto, deve quindi rispecchiare le caratteristiche del mercato locale ed essere, perciò, un mix perfetto tra le due cose.

Figura 6 e Figura 7- *La differenza di architettura negli showroom di Boffi a New York e Parigi*



Fonte: www.boffi.it, lo showroom di New York, Greene Street



Fonte: www.boffi.it, lo showroom di Parigi, Bd Saint Germain, 234

3.2.5 La concorrenza e le strategie competitive

Anche le strategie competitive sono fedeli al *business model* di Boffi. Come ho già detto in precedenza, il voler limitare la concorrenza è uno dei motivi per i quali l'azienda ha voluto focalizzarsi sul target di lusso non accessibile. La complessità dei prodotti e i costi molto alti impediscono ai nuovi concorrenti di entrare nel mercato ed hanno permesso all'azienda di spostarsi da un mercato molto concentrato ad uno in cui le imprese concorrenti sono minori ma ben radicate. Possiamo dire che proprio l'eccellenza è il vantaggio competitivo principale dell'azienda.

Detto questo possiamo dire che i concorrenti principali si dividono in tre fasce.

La prima fascia è composta dai concorrenti storici. Questi ultimi sono rappresentate dalle imprese tedesche, da sempre leader del settore ed addirittura le prime a sviluppare il mercato. In particolare, le aziende dirette concorrenti sono Bulthaup, SieMatic e Poggenphol.

La seconda fascia di concorrenti che si possono individuare sono gli artigiani locali che cambiano in base alla città nel quale si opera. In particolare, nelle città italiane ma anche in città come Londra o New York, l'artigianato locale è molto abile ed è in grado di attuare, seppur in misura minore, quel modello "sartoriale" che invece Boffi ha applicato alla propria realtà aziendale.

L'ultima fascia di concorrenti è rappresentata da una tendenza avvistata negli ultimi anni e che sta prendendo sempre più piede. Il trend è caratterizzato dai fondi di *private equity* che hanno deciso di raggruppare le aziende del settore del design e creare dei veri e propri poli industriali nel settore dell'arredo. Per esempio, fondi di investimento come InvestIndustrial è partita da un'impresa di arredo sciolto e l'ha ampliata comprando un'impresa di cucine ed una di illuminazione.

Questa tendenza si è sviluppata perché, per le imprese specializzate in pochi segmenti come quelle prese in considerazione, non è facile restare competitive e resistere alle minacce esterne del mercato. Dei concorrenti storici dell'impresa, ovvero delle imprese tedesche citate sopra, solamente Bulthaup oggi è rimasta una diretta concorrente di Boffi. Le altre due non riuscivano a rimanere competitive sul mercato ed hanno dovuto creare delle sottomarche e vendere prodotti di sottomarca. Questa scelta ha provocato una inevitabile caduta di appetibilità del marchio e, nonostante abbia permesso alle imprese di continuare ad esistere e rimanere competitive, non gli ha più permesso di mantenere gli eccellenti standard qualitativi necessari per rimanere nella fascia di mercato del lusso inaccessibile.

La strategia competitiva usata da Boffi, parte dal proprio business model e dalla propria visione aziendale. A livello di prodotto c'è un lavoro di "*curation*". Ogni prodotto viene sistematicamente creato attraverso delle procedure testate nel corso degli anni, molto spesso esclusiva dell'azienda e questo perché per ogni mercato deve esserci un'identità riconoscibile. La voglia di adattarsi alle esigenze dei clienti poi, porta l'azienda ad esportare il concetto di adattamento anche quando si trova ad operare al di fuori del proprio mercato di origine.

La strategia di adattamento di Boffi è in controtendenza con quella dei propri rivali principali. La tedesca Bulthaup, infatti, ha preferito nel corso degli anni e preferisce tutt'ora applicare una strategia di standardizzazione nella vendita dei propri prodotti all'estero. Per esempio, Bulthaup offre ai propri clienti solamente tre sistemi contro i venti offerti da Boffi. Ovviamente anche l'azienda tedesca, come del resto tutte le aziende, offre la possibilità di cambiare e personalizzare dei piccoli dettagli, ma il blocco base del prodotto è sempre standard. Per questo non si possono cambiare, per esempio, i colori e talvolta neanche le dimensioni.

Le diverse strategie portate avanti dalle due aziende dimostrano una duplice visione del mercato in cui operano. Mentre Boffi preferisce “coccolare” il cliente e offrirgli l’opportunità di personalizzare un prodotto con cui e nel cui passerà buona parte della propria vita, a costo di tenere alti costi di produzione e con il rischio di non poter sfruttare le economie di scala, Bulthaup preferisce muoversi attraverso la standardizzazione dei propri prodotti in modo da tenere i costi più bassi e in modo da sfruttare le economie di scala.

Boffi, inoltre, cerca di mantenere la propria identità senza trascurare le esigenze ed i gusti del mercato locale anche in caso di progettazione degli spazi. Bulthaup, invece, opta per costruire i propri showroom sempre allo stesso modo.

Negli showroom e nei punti vendita di Bulthaup i colori utilizzati ed addirittura il pavimento utilizzato sono sempre uguali. Questa sistematicità e questa standardizzazione dell’impresa tedesca sono in controtendenza alla flessibilità dell’azienda di Levante sul Seveso.

Conclusioni

Nel primo capitolo, partendo dalla sintesi di un romanzo, ho cercato di spiegare quanto sia difficile per le imprese moderne navigare in questo *mare magnum*, rappresentato dallo scenario economico attuale.

Le imprese che riescono a competere ed a sopravvivere in questo ambiente sono quelle imprese che non cercano di aggirare tale mare, camminando agilmente sulla terra ferma, ma decidono di accettare la sfida e di navigarlo, coscienti che, superati i rischi e le insidie che notoriamente il mare porta con sé, saranno in grado di trovare, nella sponda opposta, innumerevoli opportunità da cogliere.

Navigare questo mare significa non chiudersi all'innovazione ed al diverso ma allargare i propri orizzonti ed estendere i propri confini. Lo strumento che le imprese hanno a disposizione per riuscire a fare ciò è la strategia di internazionalizzazione.

Le imprese che riescono a metterla in pratica con successo, come si è visto nel *case study* analizzato, riusciranno ad aumentare le proprie quote di mercato e ad aumentare il proprio fatturato. Proprio per questo motivo, saranno in grado di sopravvivere a questa sfida e saranno in grado di affrontare le successive con maggiore sicurezza e consapevolezza nei propri mezzi e nelle possibilità/opportunità che il mondo nel quale viviamo offre quotidianamente.

Per vincere questa sfida, però, è fondamentale avere una visione aperta e cosmopolita del mondo, tentando di capire e "saper usare" le culture e le tradizioni dei paesi diversi dalla madrepatria. In ambito economico, la chiave per riuscire a fare ciò è mantenere ben definita la propria identità, riuscendo al contempo ad offrire ai clienti provenienti da tutto il mondo, prodotti adatti ai propri desideri e soprattutto alle proprie necessità.

La parola chiave, come ha sottolineato anche Steven Salt nell'intervista è *flessibilità*. Flessibilità intesa come *forma mentis* da assumere quando si esce dalla propria zona di comfort. Flessibilità intesa come qualità fondamentale per farsi trovare adeguatamente preparati ai cambiamenti e, ancor prima, per riuscire ad individuare le opportunità di cambiamento.

Il *business plan*, come abbiamo visto nel terzo capitolo, di Boffi, rispecchia appieno queste caratteristiche e la *vision* stessa dell'azienda lo dimostra. La capacità dell'impresa di riuscire a creare una strategia ibrida tra standardizzazione globale dei propri prodotti e l'adattamento degli stessi alle varie culture, ha reso i prodotti Boffi dei *must have* nelle case dell'élite mondiale. Potremmo concludere, quindi, da dove siamo partiti e sostenere, senz'ombra di dubbio, che l'impresa, come l'*Anahita*, si è dimostrata un ottimo veliero in grado di solcare e domare i mari più spaventosi.

BIBLIOGRAFIA

Manuali

Carlo Trigilia, *Sociologia economica*, Il Mulino, 2020

Franco Fontana, Matteo Caroli, *Economia e gestione delle imprese*, Mc Graw Hill, 2017

Kotler, Keller, Ancarani, Costabile, *Marketing Management*, Pearson, 2017

Matteo Caroli, *Gestione delle imprese internazionali*, Mc Graw Hill, 2012

Vincenzo Sanguigni, *Lo sviluppo della competitività internazionale delle imprese*, G.Giappichelli Editore, 2007

Altri libri

Amitav Gosh, *Il fiume dell'oppio*, Neri Pozza, 2011

Enrico Valdani, Giuseppe Bertoli, *Mercati internazionali e marketing*, Egea, 2010

Ha-Joon Chang, *Cattivi samaritani: Il mito del mercato e l'economia mondiale*, Ube Paperback, 2015

Leonardo Martinelli, *Quasi un romanzo: L'economia spiegata a chi non la capisce*, Longanesi, 2015

N. Ferguson, *Empire: how Britain Made the Modern World*, Allen Lane, Londra

Unioncamere, *L'internazionalizzazione: il caso Boffi Cucine in Sistema Italia*. Rapporto 2004, Franco Angeli, 2005.

Articoli scientifici/Pubblicazioni/Periodici online

DESIGN ECONOMY 2020 - *L'economia del Design in Italia e in Europa*

Douglas, S.P.; Wind, Y., *The Myth of Globalization. Columbia Journal of World Business. pp 19-29, 1987*

ISTAT, *Rapporto sulla competitività dei settori produttivi, marzo 2017*

Gaetano Miceli, Francesco Ricotta, Michele Costabile, “*Costumizing customization: a conceptual framework for interactive personalization*”, *Journal of Interactive Marketing*, 2007

Giovanna Mancini, *Londra hub internazionale per il design made in Italy*, *Il Sole 24 Ore*, 20 settembre 2019

Giovanna Mancini, *Nozze «d'autore» per il design italiano: dopo De Padova, Boffi acquisisce anche Adl*, *Il Sole 24 Ore*, 27 Febbraio 2019

Giovanna Mancini, *Sinergie e capitali esteri. Il design apre le porte per diventare grande*, *Il Sole 24 Ore*, 10 aprile 2018

Il design torna protagonista: L'industria del mobile ha ripreso a correre, *Il Sole 24 Ore*, 4 settembre 2021

Kevin Lane Keller, *Managing the growth tradeoff: challenges and opportunities in Luxury Branding*, *Journal of Brand Management*, 2009

Linda Tischler, “*Pop Artist David Butler*”, *Fast Company*, 2009

McKinsey & Co.(1993) *Emerging Exporters. Australia's High Value-Added Manufacturing Exporters*, Melbourne: McKinsey & Company and the Australian Manufacturing Council

Manuela Di Mari, *Il punto sul settore cucine: numeri e prospettive*, *IFDM Magazine*

Nicoletta Polla-Mattiot, *Pillole di design: se gli oggetti nelle nostre case potessero parlare...*, *Il Sole 24 ore*

Oviatt, B. M. and McDougall, "Toward a theory of international new ventures", *Journal of International Business Studies*

Paolo Figini, *La Politica Economica della Globalizzazione*

Paolo Carnazza, *Ministero dello Sviluppo Economico – D.G. per la politica industriale, la competitività e le piccole, medie imprese. Divisione VII – PMI, startup innovative e reti di impresa*

Porter M. E. (1990), *The Competitive Advantages Of Nations*, The Free Press

S. Manzocchi, *La spinta della manifattura salvagente per l'Italia*, Il Sole 24 Ore, 4 marzo 2017.

Theodosiou, M; Leonidu, L.C., 2003. Standardization versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Integrative Assessment of the Empirical Research. *International Business Review*. pp. 141-171.

The Born Global Entrepreneur In Emerging Economies, *International Business & Economics Research Journal* – March 2007 Volume 6, Number 3

Virginia Postrel, *The substance of style: How rise of Aesthetic Value is Remarking Commerce, Culture and Consciousness*, Harper Collins, 2003

XVIII Rapporto ICE-Prometeia: Evoluzione del commercio con l'estero per aree e settori", Ministero dello sviluppo economico, ice.it

Sitografia

www.boffi.it

www.corian.it

www.ice.it

www.esteri.it

www.expedia.com,

www.lavoro e formazione.it

www.mise.gov

www.sace.it

www.simest.it

www.treccani.it

www.wailife.it