

Dipartimento
di Impresa e Management

Cattedra di Management delle Imprese Internazionali

La Cassa Depositi e Prestiti
ed il suo ruolo a sostegno
dell'internazionalizzazione delle imprese

Prof. Antonio Majocchi

RELATORE

Prof. Claudia Pongelli

CORRELATORE

Ludovica Di Geronimo Matr. 724371

CANDIDATO

Anno Accademico 2020/2021

Sommario

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO 1: IL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE	5
1.1 CENNI INTRODUTTIVI	5
1.2 LE CAUSE CHE SPINGONO L'IMPRESA AD INTERNAZIONALIZZARSI	7
1.2.1 LE CAUSE DI NATURA INTERNA DELL'IMPRESA.....	8
1.2.2 LE CAUSE DI NATURA ESTERNA DELL'IMPRESA	8
1.3 I PRINCIPALI CONTRIBUTI TEORICI	9
1.3.1 IL PARADIGMA ECLETTICO DI DUNNING	9
1.3.2 L'APPROCCIO GRADUALE: IL MODELLO DI UPPSALA	12
1.3.3 LA TEORIA DI HYMER	14
1.4 PERCHE' LE IMPRESE DECIDONO DI INTERNAZIONALIZZARSI	16
1.5 LA PIANIFICAZIONE DELL'ENTRATA IN UN MERCATO ESTERO	16
1.6 LE PRINCIPALI MODALITA' DI INTERNAZIONALIZZAZIONE	18
1.6.1 L'ESPORTAZIONE.....	20
1.6.2 LE ALLEANZE STRATEGICHE	22
1.6.3 LE JOINT VENTURES.....	24
1.6.4 GLI INVESTIMENTI DIRETTI ESTERI	25
CAPITOLO 2: LE PICCOLE E MEDIE IMPRESE	29
2.1 GLI OSTACOLI ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PMI	30
2.3 L'INFORMAZIONE COME FONTE PREZIOSA PER LE PMI NEL PROCESSO DI L'INTERNAZIONALIZZAZIONE	32
2.4 COSA SONO I SOSTEGNI PUBBLICI ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE	35
2.5 COME GLI INCENTIVI FINANZIARI POSSONO MIGLIORARE LA CRESCITA DELL'IMPRESA	36
2.6 I SOSTEGNI PUBBLICI ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE IN FRANCIA	37
2.7 I SOSTEGNI PUBBLICI ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE IN GERMANIA	39
2.8 I SOSTEGNI PUBBLICI ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE IN ITALIA	40
2.9 GLI INTERVENTI DI SOSTEGNO ALL'INNOVAZIONE E LA LORO EFFICACIA	42
CAPITOLO 3: IL SUPPORTO ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA CASSA DEPOSITI E PRESTITI	44
3.1 LA CASSA DEPOSITI E PRESTITI: INTRODUZIONE	44
3.1.2 LA CASSA DEPOSITI E PRESTITI: LA STORIA	45
3.1.3 LA CASSA DEPOSITI E PRESTITI E LA SUA PRIVATIZZAZIONE	47
3.1.4 LA MISSION DELLA CASSA DEPOSITI E PRESTITI, LE CONTROLLATE E LA GOVERNANCE .	50
3.2 CONVERGENZE CON I MODELLI EUROPEI	52
3.2.1 <i>La Caisse des Dépôts et Consignations</i>	53
3.2.2 <i>Il KfW Bankengruppe</i>	56
3.3 SACE E SIMEST	58
3.4 SACE	58
3.4.1 SACE: LA MISSION	59
3.4.2 SACE: LA GOVERNANCE.....	62
3.5 SIMEST	63
3.6 IL POLO DELL'EXPORT E DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE	65

3.6.1 LE GARANZIE OFFERTE DA SACE	66
3.4.2 I FINANZIAMENTI OFFERTI DA SIMEST	68
3.5 IL POLO DELL'EXPORT: LE SOLUZIONI PER OGNI ESIGENZA	71
3.6 ICE-AGENZIA	73
3.7 CONCLUSIONI.....	75
CAPITOLO 4: I CASI DI SUCCESSO SUPPORTATI DA SACE E SIMEST	75
4.1 IL SUPPORTO ALLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE	75
4.2 LUCART: LA STORIA.....	76
4.2.1 LUCART: IL RAPPORTO CON SACE E SIMEST	79
4.3 CHANTECLER: LA STORIA	86
4.3.1 CHANTECLER: I VALORI DEL MADE IN ITALY	87
4.3.2 CHANTECLER: IL RAPPORTO CON SACE E SIMEST	88
4.4 MISCELA D'ORO: LA STORIA	92
4.4.1 MISCELA D'ORO: IL RAPPORTO CON SACE SIMEST	92
4.5 I CASI ANALIZZATI: UN RAFFRONTO TRA TEORIA E PRATICA	96
CONCLUSIONI FINALI	99
BIBLIOGRAFIA	102
SITOGRAFIA.....	108

Sommario Tabelle e Figure

FIGURA 1 : LA CASSA DEPOSITI E PRESTITI PRIMA E DOPO LA TRASFORMAZIONE.....	49
FIGURA 2 : IL GRUPPO SACE.....	59
FIGURA 3 : I SERVIZI OFFERTI DA SIMEST.....	64
TABELLA 4 : LE GARANZIE DI SACE.....	67
TABELLA 5 : LE TIPOLOGIE DI FINANZIAMENTI AGEVOLATI DI SIMEST.....	70
FIGURA 6 : L'OFFERTA DI SOLUZIONI DEL POLO DELL'EXPORT.....	72
FIGURA 7 : I MARCHI DI LUCART.....	77
FIGURA 8 : ATTIVITÀ DI MARKETING DEL 2019 DI LUCART SPA.....	82
FIGURA 9 : RIPARTIZIONE % DEI RICAVI PER AREA GEOGRAFICA.....	83
FIGURA 10 : RIPARTIZIONE % DEI RICAVI PER AREA GEOGRAFICA.....	84
FIGURA 11 : RIPARTIZIONE % DEI RICAVI PER AREA GEOGRAFICA.....	85
FIGURA 12 : BILANCIO NON CONSOLIDATO DI CHANTECLER.....	89
FIGURA 13 : BILANCIO NON CONSOLIDATO- INDICI DELLA GESTIONE CORRENTE CHANTECLER.....	90
FIGURA 14 : BILANCIO NON CONSOLIDATO MISCELA D'ORO.....	94
FIGURA 15 : BILANCIO NON CONSOLIDATO- INDICI DELLA GESTIONE CORRENTE.....	95

INTRODUZIONE

Alla base dello studio vi è l'analisi del supporto pubblico al processo di internazionalizzazione delle imprese nei paesi esteri. In particolare, si pone l'attenzione sulle Piccole e Medie imprese mostrando inizialmente le difficoltà nell'attuazione di tale percorso e successivamente le soluzioni apportate dal sostegno pubblico a tali ostacoli.

La motivazione che mi ha spinto ad approfondire tale tema è sicuramente l'importanza delle piccole e medie imprese nell'economia italiana ed il bagaglio culturale che riescono ad apportare all'estero in caso di internazionalizzazione. L'elaborato infatti, pone l'attenzione anche sull'importanza del made in Italy e della capacità, della qualità italiana, di affermarsi anche in paesi molto lontani culturalmente.

Il fine del progetto è quello di fornire un quadro il più possibile completo e dettagliato sugli strumenti e modelli di supporto che le imprese italiane, ed in particolare le Piccole e Medie imprese, hanno a disposizione per tutelarsi e rendere più semplice il loro processo di internazionalizzazione.

È noto, a tal proposito, che le Piccole e Medie imprese, partano in netto svantaggio rispetto alle grandi imprese che sono caratterizzate da rischi di fallimento più contenuti e capacità di investimento maggiori.

Con la globalizzazione dell'economia e la liberazione degli scambi internazionali, si è manifestata sempre di più, una necessità da parte delle imprese di cogliere le opportunità legate alle esportazioni all'estero.

L'export, che precedentemente rappresentava una possibilità redditizia, oggi rappresenta un'evoluzione necessaria delle imprese che non intendono essere estromesse da determinati mercati.

A supporto delle imprese, ed in particolare delle PMI, si configurano due Enti, appartenenti al Gruppo di Cassa Depositi e Prestiti, SACE e SIMEST che, negli anni, hanno contribuito a sviluppare modelli idonei a sostenere le aziende in ogni loro esigenza.

A tal proposito, le PMI, possono godere di strumenti in grado di superare gli ostacoli che da sempre devono affrontare. Gli Istituti presentati garantiscono servizi in grado di garantire la conoscenza di informazioni chiave per l'attuazione di un processo di internazionalizzazione di successo e la sicurezza necessaria per operare su mercati internazionali.

I servizi in esame saranno analizzati nel dettaglio nella trattazione.

Per descrivere al meglio i modelli e strumenti alla base del supporto di SACE e SIMEST, verranno forniti, nei capitoli iniziali, le teorie circa l'internazionalizzazione su cui si basano, da anni, tutti i servizi messi a disposizione dagli Enti pubblici.

Le teorie fornite serviranno per visualizzare il contesto e gli ostacoli alla base del bisogno del sostegno pubblico e per l'analisi finale sulle aziende supportate da SACE e SIMEST.

Il seguente progetto si articola in quattro capitoli così composti:

Il primo capitolo verte sulle teorie principali circa i processi di internazionalizzazione e le modalità principali di entrata nei mercati esteri, in modo da fornire una visione globale dei temi centrali.

Il secondo capitolo passa in rassegna i principali ostacoli incontrati dalle piccole e medie imprese, le mancanze di quest'ultime necessarie per attuare un processo di internazionalizzazione ed una descrizione dei sostegni pubblici in Europa con focus principale sui paesi Francia, Germania ed Italia con rispettivamente la *Caisse des Dépôts et Consignations*, la *KfW Bankengruppe* e la Cassa Depositi e Prestiti.

Il terzo capitolo analizza la storia e l'evoluzione della Cassa Depositi e Prestiti, con focus su SACE e SIMEST, le due società fulcro dell'analisi. In questo capitolo verranno anche evidenziati gli strumenti e servizi messi a disposizione dagli Enti per le imprese da loro supportate. SACE e SIMEST sono agenzie assicurative nazionali che assicurano gli esportatori contro i rischi di carattere economico, politico e commerciale e supportano anche da punto di vista strategico e informativo l'entrata delle imprese nei mercati esteri. Gli Istituti permettono alle aziende da loro supportate di beneficiare di finanziamenti garantiti in modo da investire sia nello sviluppo dell'impresa che nei paesi esteri.

Il quarto ed ultimo capitolo è caratterizzato da una valutazione degli strumenti analizzati nel terzo capitolo ed attuati a tre piccole e medie imprese che da anni sono supportate da SACE e SIMEST: Lucart Spa, Chantecler Spa e Miscela d'Oro Spa. In questa ultima parte dell'elaborato vengono presentate queste tre aziende che sono riuscite a rafforzare la loro presenza sui mercati internazionali.

Grazie a questo lavoro di ricerca si sono potuti analizzare i supporti pubblici all'internazionalizzazione e fornire una valutazione dettagliata del contributo positivo apportato da tali Enti alle piccole e medie aziende che da sempre rappresentano il fulcro dell'economia italiana.

CAPITOLO 1: IL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

1.1 CENNI INTRODUTTIVI

Il processo di internazionalizzazione, oggi, è considerato cruciale per la crescita, sopravvivenza e redditività a lungo termine delle imprese, in particolare per le piccole e medie imprese. Tale processo, è ricco di rischi e spesso, proprio le PMI, non dispongono delle risorse necessarie per affrontarlo.

Tutte le imprese, a prescindere dalle loro dimensioni, possono decidere di internazionalizzarsi.¹ La necessità di tale scelta deriva da un contesto esterno di crescente globalizzazione delle imprese e dei mercati. Negli

¹ P. R. Krugman, M. Obstfeld, *Economia internazionale*, Pearson, 2009

ultimi anni, molti paesi hanno aperto i loro mercati ad investitori stranieri e contemporaneamente si sono creati altri nuovi e attraenti mercati.²

Dal punto di vista finanziario, inoltre, si evidenziano anche benefici nella possibilità di aggirare dazi doganali e altre misure limitative del commercio producendo direttamente sul suolo estero e godimento di eventuali vantaggi fiscali³. Da menzionare come ulteriori benefici, sono la possibilità di reperimento di manodopera a basso costo e di materie prime e risorse non presenti sul mercato nazionale d'origine o troppo costose.

Tale fenomeno spesso si accosta al concetto di globalizzazione, ossia una sempre maggiore interdipendenza dei mercati e una sempre più forte standardizzazione della produzione a livello mondiale. Un mercato può definirsi globale laddove uno shock rilevante, che interessi un determinato paese, provochi ripercussioni immediate anche in tutti gli altri. Dal punto di vista delle imprese, ciò sta ad indicare che un mutamento della composizione competitiva in un determinato contesto geografico, influenza anche le scelte strategiche che si dovranno adottare in tutti gli altri contesti. Per tale ragione, i singoli mercati, in tale ottica, non possono essere considerati singolarmente⁴ ma a livello globale.

Con globalizzazione si esprime dunque, l'estensione a livelli geografici più ampi rispetto ai confini del mercato nazionale. Il mercato domestico, infatti, non rappresenta più un punto di riferimento per la creazione, evoluzione e maturità dell'attività produttiva ma solo un punto di partenza poiché l'impresa, sfrutta la possibilità, e per certi versi la necessità, di assumere una configurazione internazionale che le permetta di entrare in mercati sconosciuti globali.⁵

Con riferimento alla globalizzazione, possiamo sottolineare quattro fattori cardine. Il primo è la crescita economica dei Paesi (es. Cina, India e Brasile) che in passato venivano ritenuti più marginali sia da un punto di vista economico che da un punto di vista industriale e dall'interesse che quest'ultimi hanno mosso nelle imprese interessate ad allargare il perimetro di gestione della loro attività produttiva. Il secondo ed il terzo fattore si riconducono all'evoluzione tecnologica, con focus su trasporti e comunicazione, e gli assetti geopolitici ed istituzionali che hanno facilitato gli scambi commerciali, la libera circolazione delle risorse e la liberalizzazione dei flussi finanziari. Quarto ed ultimo fattore, è la convergenza culturale e comportamentale degli individui nei Paesi commerciali. La popolazione, oggi, è sottoposta agli stessi stimoli e situazioni analoghe, permettendo così l'omologazione di esigenze, bisogni e desideri. Attraverso la globalizzazione si amplia il mercato di riferimento di un'azienda che estende il volume d'affari in modo molto più rapido; tale fenomeno può rappresentare anche una minaccia poiché aumenta la concorrenza e può evidenziare la difficoltà dell'impresa di farsi strada in un mercato straniero e sconosciuto.

² E. Tatoglu, M. Demirbag E Kaplan, Motives for retailer internationalization to Central and Eastern Europe, *Emerging Market Finance and Trade*, 2003

³ P. R. Krugman, M. Obstfeld, *Economia internazionale*, Pearson, 2009

⁴ M. E. Porter, *Changing patterns of international competition*, *California Management review*, 1986

⁵ G. Bertoli, E. Valdani, *Marketing internazionale*, Egea, 2018

Come precedentemente descritto, un fattore chiave della globalizzazione è l'omologazione della domanda. È importante sottolineare che tale omologazione, determina una crescente interdipendenza tra i mercati geografici dei vari paesi e permette lo sviluppo in chiave internazionale di un prodotto/servizio/marchio che originariamente è stato progettato per un solo mercato di origine ma che, grazie a questo fenomeno, riesce a vivere su un mercato straniero.⁶

L'internazionalizzazione si evidenzia, inoltre, nella gestione del capitale umano e nel controllo assiduo delle unità che appartengono allo stesso gruppo internazionale. L'estensione dei confini implica l'impossibilità di affidarsi a meccanismi di controllo burocratici o gerarchici e per tale motivo le imprese si affidano ad un sistema di controllo fondato sulla condivisione degli obiettivi e della cultura aziendale attraverso strumenti idonei a stimolare il senso di appartenenza alla casa madre di ogni singolo dislocamento.⁷

Alla base della condivisione di una cultura aziendale comune, è fondamentale ricorrere ad un capitale umano eccellente ed eterogeneo dal punto di vista della nazionalità. La presenza delle dislocate dell'impresa nei territori permette l'assunzione di capitale umano al di fuori del paese di origine dell'impresa. La diversità a livello di risorse umane che ne risulta, è intesa come varietà di competenze ed esperienze diverse alla base del successo dell'impresa in territorio straniero.

Con l'internazionalizzazione, anche le risorse delle imprese subiscono un impatto più o meno forte.⁸ Le risorse finanziarie aumentano grazie alle collaborazioni tra grandi istituzioni finanziarie e gruppi industriali di paesi diversi. Il *global sourcing* permette che le imprese clienti abbiano la possibilità di affidarsi ai loro fornitori locali, a condizione che questi abbiano la capacità di estendere la produzione a livello internazionale; in tal modo, grazie al rapporto solido maturato nel tempo con i fornitori, tale accordo risulta più conveniente e congruo dal punto di vista della qualità dei prodotti e servizi. Molto spesso, è la stessa impresa-cliente a stimolare l'internazionalizzazione di un fornitore.⁹

1.2 LE CAUSE CHE SPINGONO L'IMPRESA AD INTERNAZIONALIZZARSI

I fattori che negli anni sono stati individuati come cause che spingono l'impresa a ricercare un'espansione del suo business produttivo e commerciale in Paesi stranieri, sono principalmente due¹⁰:

- Causa interna: fattori connessi allo sviluppo di una maggiore posizione competitiva dell'impresa;
- Causa esterna: fattori connessi all'adeguamento e sfruttamento di benefici e stimoli proveniente da Paesi esteri rilevanti.

⁶ M. E. Porter, Changing patterns of international competition, California Management review, 1986

⁷ P. R. Krugman, M. Obstfeld, Economia internazionale, Pearson, 2009

⁸ A. Giddens, Runaway World: How Globalisation is Reshaping our lives, Routledge, 2002

⁹ T. Levitt, The globalization of markets, Harvard business review, 1983

¹⁰ M.G. Caroli, Globalizzazione E Localizzazione Dell'impresa Internazionalizzata, Franco Angeli, 2004

1.2.1 LE CAUSE DI NATURA INTERNA DELL'IMPRESA

Nella fase iniziale dell'esportazione, le cause alla base di tale spinta sono da individuare nella ricerca di nuovi mercati e la volontà di sfruttare in nuove aree geografiche il prodotto o competenze forti nel mercato d'origine. L'obiettivo principale è lo sviluppo di una maggiore posizione competitiva dell'impresa all'estero. La ricerca di nuovi sbocchi commerciali può essere stimolata da mancanza di mercato interno, in altre parole il prodotto non è adatto al mercato locale ma può diventarlo per quello estero, o dall'intensificarsi della concorrenza o da nuove e vere potenzialità commerciali nei mercati esteri.¹¹

1.2.2 LE CAUSE DI NATURA ESTERNA DELL'IMPRESA

Si identificano cinque condizioni esterne che possono spingere l'impresa ad attivare un processo di internazionalizzazione:

- L'internazionalizzazione del mercato e della filiera produttiva
- L'espansione internazionale dei principali clienti
- La reazione a strategie attuate da concorrenti di riferimento
- L'azione di soggetti pubblici o privati a favore dell'internazionalizzazione
- Le significative opportunità commerciali

Nei punti sopraelencati, le cause esterne che spingono un'organizzazione ad approdare in un mercato estero, sono varie; nel primo punto per esempio, il mercato di origine risulta sempre più esposto a forze competitive internazionali e per tale motivo, l'impresa attua l'internazionalizzazione più che per espansione del business, per sopravvivenza; nel secondo punto invece sono i clienti che muovono l'impresa fuori dal mercato d'origine poiché, in particolare per aziende che operano come fornitori specializzati, si deve essere in grado di adeguare l'offerta alle esigenze del cliente.¹²

Nel terzo punto invece si analizza come l'internazionalizzazione di un'impresa sia esortata dalla reazione a strategie concorrenziali. Infatti, spesso in seguito all'internazionalizzazione di un'azienda, si manifesta una reazione competitiva da parte dei rivali che mettono in gioco diversi comportamenti di risposta all'espansione estera. Il comportamento più usuale è quello imitativo, chiamato da Aharoni¹³ il *bandwagon effect* (l'effetto trascinamento), dove l'impresa entra in un mercato estero solo perché sono presenti già i suoi diretti concorrenti e solo per timore di subire un peggioramento della propria posizione di mercato o del suo vantaggio

¹¹ M.G. Caroli, *Globalizzazione E Localizzazione Dell'impresa Internazionalizzata*, Franco Angeli, 2004

¹² E.M. Graham, *Transatlantic Investment by Multinational Firms: A Rivalistic Phenomenon?*, *Journal of Post Keynesian Economics*, 1978

¹³ Y. Aharoni, *The Past, Present and Future Of International Business & Management*, Emerald Group Publishing Limited, 2010

competitivo. Di conseguenza, a causa dell'interdipendenza tra gli attori, l'investimento di un soggetto in un Paese estero viene percepito come minaccia dai rivali che temono che il *first mover* possa acquisire dei vantaggi competitivi e spiazzare il mercato; per tale motivo i *followers* decidono di operare all'estero per non lasciare il vantaggio ed il suo controllo totalmente in mano al leader.

È fondamentale precisare che, spesso l'internazionalizzazione si manifesta non per determinate cause, ma per un effetto naturale della crescita dell'impresa; infatti quest'ultima, raggiunta una determinata dimensione e quota di mercato, si indirizza spontaneamente verso nuove aree geografiche. Tale fenomeno spontaneo non implica una relazione deterministica tra dimensione aziendale ed internazionalizzazione, tuttavia è naturale che il conseguimento di un'ottima porzione di mercato e di fatturato, apra le porte a scenari di sviluppo sempre più grandi ed accattivanti.

L'internazionalizzazione, salvo in casi particolari, non avviene in un unico evento ma risulta un processo caratterizzato da innumerevoli passaggi. Per questo, più che una causa interna ed esterna particolare, sarebbe più corretto parlare di diverse motivazioni che intervengono in diversi momenti temporali e con valenze differenti per l'azienda. Negli anni, gli studi di *international business* hanno elaborato numerose teorie interpretative del processo di internazionalizzazione di un'impresa e delle cause all'origine di essa.¹⁴

1.3 I PRINCIPALI CONTRIBUTI TEORICI

1.3.1 IL PARADIGMA ECLETTICO DI DUNNING

Una teoria che racchiude una sorta di sintesi conclusiva delle teorie che per anni si sono susseguite, è il paradigma eclettico di *J. Dunning*.

Il Paradigma Eclettico fu elaborato da *Dunning* nel 1980 e tenta di dare una spiegazione, con riferimento non alle scelte di una singola impresa, bensì a quelle di più imprese di provenienza geografica comune, del perché e quando/come esse decidano di produrre all'estero e dove sarebbe stato probabile che l'IDE venisse destinato.¹⁵

L'autore sostiene che perché per un'impresa sia vantaggioso produrre all'estero, è necessario che essa gestisca simultaneamente una posizione strategica basata su tre vantaggi, i cosiddetti OLI *advantages*.¹⁶ La teoria si basa sull'analisi del perché la produttività delle imprese statunitensi era risultata, in quegli anni, da 2 a 5 volte superiore di quella britannica. *Dunning* si interroga sul fatto che tale differenza fosse un riflesso

¹⁴ M.G. Caroli, *Globalizzazione E Localizzazione Dell'impresa Internazionalizzata*, Franco Angeli, 2004

¹⁵ J. Dunning, *The Eclectic (OLI) Paradigm Of International Production: Past, Present And Future*, *International Journal Of The Economics Of Business*, 2001

¹⁶ J. Dunning, S.M. Lundan, *Institutions and the OLI paradigm of the multinational enterprise*, *Asia Pacific journal of management*, 2008

delle risorse indigene dell'economia statunitense in confronto a quelle del Regno Unito o era dovuta all'abilità con cui i manager statunitensi sfruttavano e organizzavano tali risorse. L'autore dalla sua valutazione estrapola che le affiliate statunitensi non siano produttive quanto le loro *handquarter* ma erano sicuramente più produttive delle concorrenti locali. Lo studio suggerì, quindi, che le differenze di produttività anglo-americane erano spiegabili, in parte, con la localizzazione (L) ed in parte con le caratteristiche specifiche dell'azienda stessa (O).¹⁷

Il vantaggio di proprietà o anche detto “*ownership advantages*” è descritto da Dunning come “*the productivity differences were presumed to rest on the spatially transferable intangible assets of the parent companies*”¹⁸ e spiega il perché le aziende statunitensi superano le concorrenti locali grazie alle risorse intangibili di proprietà e che caratterizzano l'azienda stessa. Il secondo vantaggio della localizzazione è descritto come “*the non-transferable characteristics of the US economy*” e spiega il perché le imprese statunitensi nel Regno Unito non riuscivano a registrare performance migliori di quelle della casa madre. Nello spiegare l'attività delle imprese al di fuori dei loro confini nazionali, l'autore spiega, attraverso il terzo vantaggio, il perché le imprese sceglievano di generare e sfruttare i loro vantaggi specifici (I) internamente piuttosto che acquisire questi nel mercato.¹⁹

Nel dettaglio i vantaggi analizzati a livello generale nella teoria eclettica di Dunning sono:

- *Ownership advantages*: l'impresa decide di internazionalizzarsi poiché dispone di risorse e competenze che le permettono di godere di un vantaggio competitivo rilevante non solo nel Paese natio, ma anche a livello internazionale o perché attraverso l'organizzazione delle attività a livello internazionale si riesce a ridurre i costi di transazione. In questo caso il vantaggio dipende dal possesso o dalla capacità di acquisire determinati *assets* non disponibili per le aziende indigene. Per *assets* non si intendono solo quelli tangibili come la manodopera ed il capitale ma anche quelli intangibili come la tecnologia o capacità manageriali.
- *Location advantages*: l'impresa decide di internazionalizzarsi poiché individua in una determinata area estere delle condizioni favorevoli per dislocare il proprio business e valorizzare ulteriormente le risorse e le competenze a sua disposizione. La destinazione geografica scelta è la più idonea alla concretizzazione *dell'ownership advantages*. Si rafforza e aumenta il vantaggio competitivo attraverso l'utilizzo dei propri asset nel Paese estero, insieme allo sfruttamento di specifiche risorse e condizioni operative favorevoli presenti in tale territorio individuato. In questo caso il vantaggio è legato ad una particolare localizzazione ed al suo ambiente politico, finanziario, culturale ed istituzionale.

¹⁷ J. Dunning, S.M. Lundan, Institutions and the OLI paradigm of the multinational enterprise, Asia Pacific journal of management, 2008

¹⁸ J. Dunning, “Economic Analysis And The Multinational Enterprise”, Taylor And Francis, 2014

¹⁹ J. Dunning, Location and the Multinational Enterprise: a Neglected Factor?, Location of International Business Activities, 2014

- *Internalisation advantage*: l'impresa è in grado di sfruttare in modo migliore la competitività internazionale con le risorse di cui dispone all'interno della sua catena produttiva organizzativa piuttosto che concederne l'utilizzo attraverso licenze o vendita a terzi. L'azienda dotata di *ownership advantages* trasferisce concretamente quest'ultimi all'estero attraverso una sua struttura organizzativa propria scegliendo di non affidarsi all'outsourcing per perseverarne la qualità e controllarne assiduamente l'operato. La scelta dell'impresa sulla modalità di entrata nel Paese target dipenderà dall'intreccio dei diversi vantaggi.²⁰

I vantaggi specifici di ogni territorio saranno determinati dalla presenza di risorse naturali, dalla loro disponibilità e dal loro costo, dal grado di qualificazione del lavoro, dalle infrastrutture, dalla dimensione dei mercati e dalla distanza geografica e culturale rispetto al Paese domestico. Lo "sfruttamento" in nuove aree geografiche degli elementi di forza del mercato d'origine non è automatico ma dipende dal modo in cui si manifesta l'effetto prisma.²¹ Con effetto prisma si intende la deformazione del giudizio e delle percezioni dei consumatori a causa delle diversità ambientali che influiscono sul posizionamento competitivo dell'impresa. Infatti, quando l'impresa colloca la sua offerta su un mercato estero, si può verificare che il giudizio della clientela rispetto al prodotto offerto non sia in grado di soddisfare le sue esigenze a causa delle caratteristiche ambientali sociali che influiscono sul posizionamento competitivo. In tal modo, l'impresa ed il suo prodotto, a causa dell'effetto prisma, non possono raggiungere il posizionamento desiderato.

Con riferimento all'effetto prisma²², si distinguono quattro effetti:

- Effetto trasparente: il prodotto è percepito dalla clientela e si posiziona in maniera analoga a quanto avviene nel Paese di origine;
- Effetto amplificante: il prodotto si posiziona nel Paese estero più favorevole e raggiunge anche i clienti di fascia superiore rispetto a quelli serviti nel mercato natio;
- Effetto deformante: il prodotto soddisfa le esigenze diverse rispetto a quelle del Paese d'origine in quanto il *concept* viene interpretato diversamente dai clienti esteri;
- Effetto riducente: il prodotto si posiziona negativamente e viene percepito a livello inferiore rispetto a quanto avviene nel mercato domestico.²³

²⁰ J. Dunning, "Economic Analysis and The Multinational Enterprise", Taylor And Francis, 2014

²¹ E. Valdani, G. Bertoli, Mercati Internazionali E Marketing, Egea, 2006

²² E. Valdani, G. Bertoli, Mercati internazionali e marketing, Egea, 2006

²³ E. Valdani, G. Bertoli, Mercati internazionali e marketing, Egea, 2006

Con il Paradigma Eclettico, *Dunning*, afferma che maggiori sono gli *ownership advantages* posseduti dall'impresa, maggiore sarà l'incentivo ad internalizzare piuttosto che esternalizzare il loro utilizzo e maggiore sarà lo stimolo a sfruttare tali vantaggi all'estero attraverso investimenti diretti esteri (IDE).²⁴

Il Paradigma si configura non solo con un aspetto statico ma anche dinamico in grado di spiegare i mutamenti delle attività internazionali delle imprese nel tempo. Le variazioni degli IDE, in entrata o in uscita, possono essere definiti per esempio con i cambiamenti degli *ownership advantages* di una determinata impresa o degli *location advantages* di un determinato Paese a causa di variazioni culturali o economiche in atto.²⁵

1.3.2 L'APPROCCIO GRADUALE: IL MODELLO DI UPPSALA

Il modello di *Uppsala* per primo elaborato da *Johanson e Vahlne* nel 1977 che viene presentato enfatizza il ruolo della conoscenza e dell'apprendimento nello sviluppo estero di un'impresa e delinea il processo dell'internazionalizzazione come graduale e crescente.²⁶

La mancanza di conoscenza dei mercati esteri è il maggior ostacolo in cui un'impresa incorre durante il suo processo di internazionalizzazione. La conoscenza e l'apprendimento sono acquisibili solo con l'esperienza nei Paesi esteri.

L'internazionalizzazione è rappresentata come un'attività processuale caratterizzata da stadi sequenziali che devono essere percorsi dall'azienda per ottenere un grado di esperienza tale da poter aumentare le risorse investite in un mercato e differenziare i mercati internazionali serviti. Il modello presentato è prettamente dinamico poiché crea un circolo virtuoso in cui un piccolo investimento iniziale generando conoscenza ed apprendimento genera a sua volta un investimento superiore e così via.²⁷

Il fulcro del modello di *Uppsala* è che il processo di internazionalizzazione segue uno sviluppo incrementale. La gradualità è articolata in una gradualità nella scelta dei mercati ed una gradualità nell'investimento in ogni singolo mercato. Inerente alla prima, il modello caratterizza l'investimento iniziale diretto a uno o più mercati vicini, sia dal punto di vista geografico che culturale, al mercato domestico rispetto che ad un investimento diretto simultaneo a più Paesi distanti. La scelta di un Paese, in questo modo, è il risultato di un'analisi accurata e di un'attenta ponderazione tra il rischio percepito nell'operare in un mercato ed il rischio tollerabile.²⁸

²⁴ L. Eden, L. Dai, Rethinking the O in Dunning's Oli/Eclectic Paradigm, *Multinational Business Review*, 2010

²⁵ J. Dunning, "Economic Analysis And The Multinational Enterprise", Taylor And Francis, 2014

²⁶ J. Johanson,, JE. Vahlne,, "The Internationalization Process Of The Firm—A Model Of Knowledge Development And Increasing Foreign Market Commitments.", *Journal Of International Business Studies*, 1977

²⁷ J. Johanson, JE. Vahlne, The internalization process of the firm, *International Executive*, 1978

²⁸ J. Johanson, JE. Vahlne, The internalization process of the firm, *International Executive*, 1978

Il risultato di tale gradualità di investimento aumenterà sia in termini di denaro che di diversità, grazie alla conoscenza ed esperienza che l'impresa avrà ottenuto nel primo stadio d'entrata nei mercati più vicini.

Il risultato sarà un'incrementale entrata in mercati internazionali più distanti e più difficili da penetrare. In riferimento alla gradualità nell'investimento invece, come nel primo caso, nel primo stadio l'impresa attuerà un investimento meno importante nel Paese target finché non otterrà una conoscenza del mercato tale da adottare una strategia di presenza più marcata e stabile. In questo caso, l'investimento minore iniziale aumenterà per poter permettere all'impresa di affermarsi nel mercato e migliorare la propria attività produttiva.²⁹

L'internazionalizzazione è un processo di crescita evolutivo caratterizzato da stadi sequenziali ed incrementali, in cui l'azienda si muove con una razionalità limitata e tramite l'esperienza immagazzina conoscenze del mercato e con l'adattamento risponde ai cambiamenti interni ed esteri.

L'*objective knowledge* (competenze che possono essere insegnate) e l'*experiential knowledge* (conoscenza che può essere acquisita o esperienza personale) rappresentano i connettori delle varie fasi che hanno l'obiettivo di ridurre l'incertezza e quindi la percezione del rischio. L'*establishment chain* è un processo di espansione estera che prevede come quattro stadi :

- 1 stadio: si realizzano delle attività di export non regolari
- 2 stadio: si avviano delle attività di export attraverso agenti esterni (export indiretto)
- 3 stadio: si avviano attività di export attraverso società affiliate di vendita
- 4 stadio: si istituiscono filiale produttive (IDE)

Il passaggio da uno stadio all'altro dipende dalle variabili come le conoscenze acquisite sul mercato che mutano in relazione all'evoluzione dell'ambiente internamente ed esternamente.

L'impresa, non solo aumenta lo sviluppo produttivo di export nel mercato, ma differenzia i mercati ed aumenta la distanza psichica. Tale distanza è formata da tutti quei fattori come il linguaggio, la cultura ed il sistema politico che possono influenzare l'incertezza di un mercato ed aumentarne il rischio di entrata.³⁰

Il punto centrale della teoria è evidenziare che per limitare gli effetti dovuti all'incertezza delle condizioni del mercato estero target, i manager responsabili dei processi di internazionalizzazione, hanno bisogno di conoscere ed apprendere al meglio il Paese di arrivo. Il processo di internazionalizzazione diventa il risultato di un ambiente in costante cambiamento ed evoluzione e le modifiche che ne risultano influiscono sulle scelte strategiche attuate dall'impresa.³¹ Secondo l'*U-model*, lo sviluppo estero dipende direttamente dall'incertezza

²⁹ J. Johanson, JE. Vahlne, The internalization process of the firm, International Executive, 1978

³⁰ J. Johanson, JE. Vahlne, The internalization process of the firm, International Executive, 1978

³¹ J. Johanson, JE. Vahlne, Commitment and Opportunity development in the internationalization Process: a note on the Uppsala Internationalization Process Model, Management International Review, 2006

del mercato. Maggiore sarà la conoscenza di un mercato estero, minore sarà la percezione del rischio associato ai nuovi investimenti in quel mercato. Questo permette che un'azienda decida di aumentare il livello di internazionalizzazione solo quando “la percezione del rischio si riduce al di sotto di una determinata soglia di tollerabilità.”³²

Il risultato del modello è la necessità di apprendimento dell'impresa e soprattutto la capacità di adattamento del prodotto o servizio offerto dall'azienda, nel mercato target, in grado di rispondere alle continue evoluzioni dell'ambiente.³³

Nel 2009 *Johanson e Vahlne* hanno aggiornato il loro primo modello.³⁴ Il mercato non è più una somma di fornitori e clienti indipendenti ma essi costituiscono il *business network* cioè una rete di soggetti interdipendenti che si scambiano informazioni e opinioni e creano relazioni di medio e lungo termine. Le relazioni che ne derivano, possono essere utilizzate come punti di incontro tra fornitori e clienti che portano, inevitabilmente, ad uno scambio di conoscenze utili sia ad un attore che ad un altro. Il bagaglio culturale che ne consegue, permette di stabilire una fiducia concreta tra i protagonisti dei network. La fiducia rappresenta il nuovo elemento che può sostituire la conoscenza; infatti, se ad un'azienda manca una conoscenza utile del mercato, può riporre la sua fiducia nei confronti di un mediatore ed affidargli i suoi affari con l'estero.³⁵

La fiducia supera la conoscenza attraverso l'introduzione di reti che ne garantiscono comunque l'acquisizione. Con il superamento della conoscenza, le precondizioni per un'internazionalizzazione di successo diventano quindi la fiducia e l'impegno nell'entrare in una rete di attori in forma di *insider* attivo in grado di reperire informazioni e di creare un proprio network su cui basare l'avanzamento della propria attività.³⁶

1.3.3 LA TEORIA DI HYMER

Con riferimento agli investimenti diretti esteri, che tratteremo nel dettaglio nei paragrafi successivi, la teoria generale che ha influenzato tale fenomeno è quella di *Hymer*³⁷. Il modello si prefissa, l'obiettivo di identificare le cause alla base dell'adozione di tale strategia di entrata in un mercato estero, cercando di definire una regola generale che possa rappresentare una guida per l'analisi della materia stessa.

³² J. Johanson, JE. Vahlne, Commitment and Opportunity development in the internationalization Process: a note on the Uppsala Internationalization Process Model, *Management International Review*, 2006

³³ M. Forsgren, The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review, *International Business Review*, 2002

³⁴ J. Johanson, JE. Vahlne, The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability Of Foreignness To Liability Of Outsidership, *Journal Of International Business Studies*, 2009

³⁵ JE. Vahlne, J. Johanson, The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise, from internalization to coordination of networks, *International Marketing Review*, 2013

³⁶ M. Forsgren, The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review, *International Business Review*, 2002

³⁷ S. Hymer, The efficiency (contradictions)of multinational corporations, *American Economic Review*, Paper and Proceedings, 1970

La teoria proposta dall'economista canadese ha come fulcro l'impresa e la valutazione del processo decisionale che la spinge alla realizzazione di un IDE rispetto ad un'attività di esportazione dei prodotti.

Il primo obiettivo dell'impresa secondo *Hymer* è quello di accrescere la propria quota di mercato attraverso il processo di concentrazione. Tale processo, definisce l'aumento del potere nel settore da parte dell'impresa attraverso acquisizioni e fusioni che le consentono di raggiungere profitti sempre più grandi. L'aumento della quota di mercato è ottenuto, inoltre, con l'erigere di barriere all'entrata che siano in grado di scoraggiare i nuovi concorrenti e che obblighino le imprese meno produttive, ad abbandonare il settore. Le barriere all'entrata possono essere erette sulla base dei vantaggi competitivi come il know-how, la tecnologia, le economie di scala, le competenze ed il marchio. Nella fase iniziale il mercato protagonista risulta, quindi, quello interno poiché l'impresa ancora non è in grado di servire un qualsiasi mercato estero.³⁸

Superata questa fase, l'azienda detiene un cospicuo profitto, derivante dalla sua posizione sul mercato, utilizzabile per la propria crescita oltre frontiera. Scelto il Paese di riferimento, l'impresa dovrà definire se intervenire direttamente tramite IDE o cedendo licenze a dei produttori locali. La scelta sarà condizionata dai vantaggi competitivi detenuti dall'azienda e ricadrà sull'IDE, se l'impresa possiede competenze specialistiche ed altri *asset* intangibili che difficilmente possono essere replicati e valorizzati attraverso la cessione di licenze.³⁹

Nel suo modello *Hymer* presenta l'espansione di un'organizzazione all'estero solo come una fase del suo processo di sviluppo e crescita che si concluderà con l'attuazione di investimenti diretti esteri o cessione di licenze. Gli ostacoli che la teoria definisce sono in particolare rappresentati dai costi connessi alla necessità di adattarsi a culture, lingue e sistemi amministrativi e giudiziari che rendono l'attività operativa molto più onerosa. Questi costi presentati sono i cosiddetti costi di transazione nella teoria di *Williamson*.⁴⁰

Questi, sorgono in connessione con la definizione dei diritti di proprietà, della negoziazione, del monitoraggio e dell'applicazione dei contratti. I teorici dell'internalizzazione si concentrano sui costi di transazione che derivano dalle imperfezioni "naturali" del mercato. I costi di transazione, date queste imperfezioni, possono diventare così alti che è più conveniente internalizzare piuttosto che sostenere suddetti costi.⁴¹

Risultano quindi, le imperfezioni del mercato ed i costi di transazione, le cause che *Hymer* sottolinea come le vere ragioni che spingono un'impresa ad adottare investimenti diretti esteri. L'economista stabilisce che in assenza di imperfezioni di mercato non si manifesterebbe la necessità di sostituire la tradizionale esportazione dei prodotti con l'investimento diretto.

³⁸ S. Hymer, *The multinational corporation and the international division of labour*, Etudes Internationales, 1971

³⁹ S. Hymer, *The International Operations Of National Firms: A Study Of Direct Investment*, MIT. Ph.D. Dissertation, MIT 1976

⁴⁰ O.E. Williamson, *The Economics Of Organization: The Transaction Cost Approach*, American Journal Of Sociology, 1981

⁴¹ J. Dunning, A. Rugman, *The Influence Of Hymer's Dissertation On The Theory Of Foreign Direct Investment*, American Economic Review, 1985

⁴²In conclusione, Hymer, definisce gli IDE come fase finale del processo di evoluzione di un'impresa e li ritiene necessari nei casi in cui, i costi sostenuti dall'azienda per adattarsi ed interagire con la nuova cultura, sono compensati dall'esistenza di vantaggi competitivi durevoli in grado di recuperare, nel tempo, l'investimento sostenuto. ⁴³

1.4 PERCHE' LE IMPRESE DECIDONO DI INTERNAZIONALIZZARSI

Fino adesso ci siamo soffermati sulle modalità, le strategie e le cause che spingono le imprese ad internazionalizzarsi. L'espansione estera può fornire il raggiungimento di condizioni di vantaggio competitivo molto alte grazie al manifestarsi di opportunità di arbitraggio, derivante dalle diverse condizioni economiche, competitive e di mercato delle varie aree geografiche. Le occasioni di arbitraggio che si verificano sono fondamentali per raggiungere un elevato vantaggio competitivo e si manifestano come possibilità di sfruttare le differenze di valore che la domanda, nei vari paesi, attribuisce al prodotto offerto. Il vantaggio che ne deriva, risiede nello svolgere in modo più efficiente una determinata attività in quell'area geografica rispetto a quanto sarebbe possibile nel paese natio. Un altro effetto leva che migliora la posizione competitiva dell'azienda è lo sviluppo delle risorse. Operando in varie aree geografiche, l'azienda, dispone di molte basi su cui maturare conoscenze, sviluppare reputazione e promuovere relazioni con concorrenti. La presenza in più mercati fornisce dei vantaggi nella strategia di marketing ed in una maggiore riconoscibilità del prodotto. Infine, un altro vantaggio che deriva dall'internazionalizzazione è lo sfruttamento dell'effetto *made in*. L'azienda colloca la propria attività di ricerca e produzione in aree geografiche che godono di una migliore immagine in termini di qualità e visibilità e ne sfrutta la reputazione a suo favore. L'effetto *made in* è ben sfruttato dai marchi italiani, in particolare del lusso, che stabiliscono la produzione in tali aree geografiche per ottenere un riscontro positivo dalla clientela. L'effetto descritto si traduce in maggiori costi di manodopera e di reperimento delle risorse ma allo stesso tempo in maggior vantaggio competitivo in termini di qualità ed immagine.⁴⁴

1.5 LA PIANIFICAZIONE DELL'ENTRATA IN UN MERCATO ESTERO

Una volta individuate e discusse le ragioni che spingono le imprese ad internazionalizzarsi, è necessario individuare, nel dettaglio, i passaggi necessari per realizzare il processo di entrata e successiva crescita nei mercati esteri.

Nella prima fase, l'impresa stabilisce gli obiettivi e le strategie di entrata nel mercato. Questa fase è molto importante poiché, in base agli obiettivi prestabiliti, si deciderà un paese rispetto che un altro ed una modalità

⁴² S. Hymer, The International Operations Of National Firms: A Study Of Direct Investment, MIT. Ph.D. Dissertation, MIT 1976

⁴³ S. Hymer, The International Operations Of National Firms: A Study Of Direct Investment, MIT. Ph.D. Dissertation, MIT 1976

⁴⁴ G.Conti, M.Cucculelli, M.Paradisi, Internazionalizzazione E Strategie Delle Imprese Nei Settori Tradizionali, L'industria, 2007

di entrata rispetto ad un'altra. Gli obiettivi che l'impresa si propone di raggiungere sono vari e possono essere individuati nell'interesse di ricercare nuovi mercati e sfruttare al meglio i vantaggi competitivi, nel reperire input in modo più facile e ad un costo inferiore o a livello strategico per fortificare la propria posizione competitiva.

La fase successiva si basa sulla scelta del paese-prodotto-mercato. Si sceglie il mercato estero in cui collocarsi sulla base di dati e valutazioni. L'analisi che viene effettuata si basa su indicatori economici finanziari come la distribuzione del reddito, del debito pubblico ed estero e di fattori politici come rischi di corruzione o rischi di interventi governativi. L'analisi si allarga alle preferenze della popolazione, agli indicatori geografici ed alla valutazione riguardo il proprio business in relazione al mercato di riferimento ed al vantaggio competitivo che l'impresa potrebbe ottenere. In questo stadio, l'impresa adatta al contesto di riferimento le strategie e gli obiettivi che l'hanno spinta ad entrare in tale Paese.

Nella terza fase, l'impresa ha maturato una certa cultura internazionale grazie all'analisi effettuata e sceglie la modalità di entrata più efficace in relazione agli obiettivi prefissati nella prima fase. Le diverse modalità di entrata rappresentano il livello di rischio che l'impresa ha adottato nel nuovo mercato.

Nella quarta⁴⁵ ed ultima fase viene stabilito un piano di marketing sulla base delle quattro P (posizionamento, prezzo, promozione e prodotto). In tale stadio, viene introdotta la scelta di adattamento o di standardizzazione adottato dall'azienda.

Il marketing mix che ne deriva è dato da un incontro continuo tra l'adattamento e la standardizzazione che permettono di sfruttare al meglio le quattro componenti. Non esiste un'alternativa giusta o sbagliata poiché entrambi i poli portano a vantaggi in termini di costi e successo del prodotto offerto. Si genera, così, un continuo adattamento e standardizzazione delle componenti in base al cambiamento ambientale e culturale della società.

Con riferimento alla pianificazione di entrata in un mercato estero, *Ghauri*⁴⁶ propone il suo modello di processo di stabilimento diviso in tre fasi, molto simili a quelle appena proposte. La prima fase della ricerca, la seconda del progetto e la terza dello stabilimento. Il punto di partenza nella progettazione del modello è il concetto di rete. Secondo tale concetto, le aziende nei mercati costruiscono e sviluppano relazioni durature con i concorrenti. In una rete i principali protagonisti sono gli attori, le attività e le risorse. Ogni azienda stabilisce delle relazioni solide con altre imprese, clienti, fornitori ed autorità. I diversi attori di ogni rete si scambiano informazioni e risorse per rafforzare la loro posizione ed attraverso questi scambi, le aziende sviluppano relazioni basate su una fiducia reciproca tanto da adattare i loro prodotti e metodi di produzione

⁴⁵ Le Fasi Trattate Sono Principalmente Dedotte Dal Libro Di M.G. Caroli, *Globalizzazione E Localizzazione Dell'impresa Internazionalizzata*, Franco Angeli, 2004

⁴⁶ P.N. Ghauri, *The Role Of Matching In The Foreign Market Entry Process In The Baltic States*, *European Journal Of Marketing*, 1996

gli uni con gli altri. In riferimento al processo di stabilimento precedentemente introdotto, le tre fasi sono caratterizzate sulle variabili di rete (attori, attività e risorse). Nella fase iniziale di ricerca, l'azienda si concentra sull'ottenere informazioni sul mercato target; tale operazione può essere molto complicata in paesi in via di sviluppo poiché l'infrastruttura di ricerca del mercato è molto sottosviluppata. Risulta utile in questa fase ostile, rivolgersi alla rete che si è precedentemente creata l'azienda, in particolare con controparti locali, in modo da ottenere il maggior numero di informazioni possibili. Nella fase di progetto, le aziende analizzano in generale il mercato e le opportunità operative. L'enfasi, anche in questo punto è sulle reti e le relazioni che precedentemente abbiamo introdotto con *Johanson e Vahlne* (2009)⁴⁷. Nella fase di stabilimento, l'azienda ha maturato una buona conoscenza dell'ambiente e del mercato creando un'ampia rete di contatti e può iniziare gradualmente le sue attività operative. In questa ultima fase è sempre forte il concetto di network e si evidenzia come l'azienda che procede attraverso le diverse fasi, rafforza vecchie relazioni e ne costruisce altre ad hoc per le necessità riscontrate e per migliorare la visione del mercato e stabilire una posizione in esso.⁴⁸

L'ambiente rappresenta un importante fattore di studio alla base della pianificazione di entrata in un paese estero. L'*environment* è caratterizzato dai fattori politici e legali, fattori economici, infrastrutture, livello di tecnologie e differenze culturali che possono influenzare gli attori, le loro attività ed il loro comportamento. Le differenze e la compatibilità tra le parti attraverso i fattori ambientali influenzano il processo di entrata e le posizioni assunte dalle parti.

La pianificazione di entrata in un mercato estero risulta molto complessa e non universalmente descrivibile poiché ogni impresa, grazie anche alla sua esperienza, è in grado di scegliere e pianificare al meglio la sua internazionalizzazione sulla base degli elementi e valori che la contraddistinguono.⁴⁹

1.6 LE PRINCIPALI MODALITA' DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

Un'impresa può decidere di internazionalizzarsi in vari modi. Spesso la scelta ricade su determinate modalità rispetto che su altre a causa della dimensione dell'impresa stessa; infatti, le PMI si avvicinano ad un mercato estero con un basso profilo ed un basso impegno coerentemente con le dimensioni e le disponibilità economiche e di risorse di cui dispongono. Le diverse strategie di entrata implicheranno un diverso legame

⁴⁷ J. Johanson, J.E. Vahlne, The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability Of Foreignness To Liability Of Outsidership, *Journal Of International Business Studies*, 2009

⁴⁸ D.Ford, "The Development Of Buyer-Seller Relations In Industrial Markets", *European Journal Of Marketing*, Vol. 4 Nos 5/6, 1980

⁴⁹ V. Sanguigni, Lo sviluppo della competitività internazionale delle imprese: elementi di riflessione teorica e casi empirici, Giappichelli, 2008

con gli attori del contesto competitivo nel paese estero. Infatti, tali scelte condizionano tre diversi aspetti del processo di internazionalizzazione⁵⁰:

- l'intensità delle relazioni con i protagonisti che operano nel mercato estero
- il grado di controllo sulle variabili competitive nel mercato estero
- l'adeguatezza dei risultati economici e strategici delle operazioni all'estero

La modalità di entrata di un'azienda in un mercato estero è influenzata dalla pianificazione precedentemente trattata. L'ambiente, le relazioni e la posizione influiscono sulla modalità scelta dall'impresa. La strategia adottata rappresenterà un risultato della pianificazione e delle analisi effettuate sul Paese target. In particolare, la posizione è definita dal ruolo che un'impresa ha all'interno della rete e quindi del suo contributo e della forza delle sue relazioni con altri attori, autorità e controparti commerciali.⁵¹ Nel processo di entrata in un mercato estero per far fronte all'evoluzione ambientale ed alle sue dissimmetrie, il network rappresenta la risorsa immateriale chiave che determina la strategia di entrata e la sua conseguente posizione sul mercato. A seconda delle strategie di abbinamento e sviluppo delle reti, un'azienda può raggiungere una posizione più forte o più debole in un determinato mercato estero. Più è forte la posizione, più successo avrà l'impresa sul suo processo di entrata.⁵²

Le strategie di internazionalizzazione si differenziano, in riferimento all'analisi trattata, in base alle relazioni ed il conseguente posizionamento di un'impresa. Le piccole e medie imprese sicuramente avranno una rete di contatti più difficile da creare e per tali motivi, molto spesso, adottano come strategia di entrata quella dell'esportazione indiretta, modalità molto più semplice e meno impegnativa sia dal punto di vista operativo che finanziario. È importante definire anche l'importanza del *matching*,⁵³ spesso alla base della strategia di joint venture e delle alleanze strategiche, adottato dalle imprese per creare una condivisione delle risorse finanziarie e operative in modo da sopperire quelle mancanti ed in altri casi rafforzare quelle già esistenti.

Nel dettaglio analizzeremo le principali modalità di entrata nei mercati esteri ed i vantaggi e svantaggi di cui ognuna è caratterizzata.

⁵⁰ C. Demattè, F. Perretti, E. Marafioti, Strategie di internazionalizzazione, Egea, 2013

⁵¹ L. Hallen, J. Johanson, N. Seyed-Mohamed, Interfirm Adaptation In Business Relationships, Journal Of Marketing, 1991

⁵² H. Hakansson, I. Snehota, No Business Is An Island: The Network Concept Of Business Strategy, Scandinavian Journal Of Mangement, 1989

⁵³ P.N. Ghauri, The Role Of Matching In The Foreign Market Entry Process In The Baltic States, European Journal Of Marketing, 1996

1.6.1 L'ESPORTAZIONE

In prima analisi, si distinguono le esportazioni dirette da quelle indirette. Quest'ultime costituiscono una modalità meno impegnativa e meno rilevante dal punto di vista di stabilizzazione della posizione all'estero dell'impresa, mentre quelle dirette richiedono all'impresa un impegno più consistente ma permettono anche un maggior radicamento.

Le esportazioni avvengono in maniera indiretta quando il produttore non gestisce direttamente le operazioni di vendita nel Paese estero ma si avvale di intermediari locali. Le esportazioni hanno come vantaggio quello di potersi espandere senza dover sostenere degli elevati investimenti o affrontare eccessivi cambiamenti organizzativi e produttivi.⁵⁴

L'*export* indiretto permette di approfittare delle opportunità sui mercati esteri sfruttandone i benefici economici.

Come menzionato, si parla di esportazione indiretta nel caso in cui non è l'impresa produttrice a gestire l'attività commerciale nel mercato estero ma gli intermediari locali selezionati che, si assumono oltre al rischio commerciale anche i costi dell'operazione stessa.

Gli intermediari fungono quindi da soggetti che svolgono attività di intermediazione tra paesi diversi diventando il canale di collegamento tra uno o più produttori di un Paese e compratori di altri. Un ottimo intermediario per essere considerato tale, ha un'ottima conoscenza del mercato locale, vanta di buone relazioni con i distributori ed ha una solidità patrimoniale e finanziaria. Gli operatori intermediari possono essere vari e si differenziano in base all'attività che svolgono⁵⁵:

- Buyer
- Broker
- Export Manager Companies
- Trading companies

Il buyer ha la funzione di gestire gli acquisti di un gruppo di imprese svolgendo varie attività dalla ricerca di fornitori alla gestione delle richieste di acquisto e la valutazione dei processi di approvvigionamento.⁵⁶

Il broker, invece, ha una funzione di consulenza ed intermediazione spesso a livello informatico. Funge da intermediario tra il produttore ed il compratore estero rappresentando l'intermediario per effettuare le transazioni tra i due soggetti. Supporta l'impresa produttrice nell'evidenziare i potenziali acquirenti esteri sia

⁵⁴ M.G. Caroli, Globalizzazione E Localizzazione Dell'impresa Internazionalizzata, Franco Angeli, 2004

⁵⁵ E. Valdani, G. Bertoli, Mercati Internazionali E Marketing, Egea, 2006

⁵⁶ L. Lombardi, Guida pratica per l'esportatore, Franco Angeli, 2014

dal lato delle importazioni sia da quello della fornitura. Il broker non stipula rapporti a lungo termine con le imprese che serve e spesso opera nel Paese esportatore.

L'export manager company è una società caratterizzata da specialisti nel settore con il fine di esportare, per conto di imprese non competitive tra loro, una serie di prodotti. Questa società rappresenta l'unità organizzativa di vendita estera su cui le aziende fanno riferimento; in particolare, le piccole e medie imprese non disponendo di un proprio polo di vendita nel Paese target, si affidano a tale società in modo da poter insediarsi sul mercato estero a costi contenuti.⁵⁷

Le *trading companies*, infine, sono società specializzate nel commercio internazionale di produzioni realizzate da terzi. Sono imprese di grandi dimensioni che acquistano prodotti e li vendono all'estero. Si occupano di organizzare, gestire e monitorare le operazioni di acquisto e vendita dei prodotti nello scambio internazionale. Tali società si fanno carico di tutte le fasi di finanziamento, trasporto, marketing e comunicazione della merce che gli viene affidata. Al giorno d'oggi, le trading companies gestiscono gran parte del commercio mondiale.⁵⁸

È evidente che nelle esportazioni indirette, l'impresa vende i suoi prodotti sui mercati esteri senza alcuna attività di marketing o comunicazione e non vi è nessun adattamento da parte di questa all'esigenze del mercato di riferimento ma sono gli intermediari che si occupano di collocare il prodotto e valutarne l'andamento di vendita.

A differenza dell'esportazioni indirette, quelle dirette (IDE) che verranno spiegate nel dettaglio più avanti, sono attuate tramite una rete di vendita costruita ad *hoc* per l'estero. Questa rete è formata da dipendenti o da collaboratori individuati nel paese target che hanno il compito di analizzare i potenziali clienti, le attività di consegna e coordinare il tutto. Gli agenti si occupano di tutte le attività connesse alla vendita come la ricerca di acquirenti, la promozione del prodotto, l'assistenza al cliente pre e post-vendita e tutti gli altri servizi funzionali alla commercializzazione dell'*output*.⁵⁹

La differenza principale tra le due è che con l'esportazione indiretta si vende all'estero, in parte o tutto, ciò che si produce nel paese d'origine. Con l'esportazione diretta ed i cosiddetti investimenti diretti esteri, l'impresa entra fisicamente in uno o più mercati per affermare il proprio marchio ed insedia nei nuovi Paesi filiali produttive, uffici per la vendita e l'assistenza, insediandosi a 360° nel paese target.

Gli svantaggi che possiamo evidenziare nell'esportazione indiretta sono sicuramente l'impossibilità di monitorare e valutare l'attività delle intermediarie nel loro operare e l'impossibilità di poter attuare un adattamento ed una strategia di marketing e comunicazione locale da parte dell'impresa produttrice. Tra i

⁵⁷ L. Lombardi, Guida Pratica Per L'esportatore, Franco Angeli, 2014

⁵⁸ C. Caselli, Le Trading Companies Italiane, Giappichelli, 1988

⁵⁹ M.G. Caroli, Globalizzazione E Localizzazione Dell'impresa Internazionalizzata, Franco Angeli, 2004

vantaggi di tale strategia sono da menzionare il notevole contenimento dei costi e la rapidità e facilità di entrata in un Paese estero anche in assenza di risorse adeguate.

1.6.2 LE ALLEANZE STRATEGICHE

Le alleanze strategiche sono degli accordi formali di medio-lungo termine tra due o più soggetti con finalità ultima il raggiungimento di specifici obiettivi comuni.⁶⁰

Nel tempo si sono creati moltissimi tipi di alleanze strategiche e nella nostra analisi le distingueremo in alleanze di tipo “non equity” (accordi strategici che non vedono la creazione di nuove compagnie in cui i partner devono investire il loro capitale di rischio), e alleanze di tipo “equity” che corrispondono tipicamente alle *joint venture* internazionali.⁶¹

L’impresa che entra in nuovi mercati, sceglie di stipulare un accordo strategico con un’impresa locale nel paese target per affermarsi senza effettuare un investimento diretto che richiederebbe un esborso notevole, un rischio maggiore ed una struttura organizzativa più complessa. Tramite gli accordi strategici, l’impresa acquisisce conoscenze relative al mercato locale di interesse e consolida un’esperienza tale da poter, in tempi successivi, effettuare investimenti diretti esteri.⁶²

L’utilizzo di alleanze strategiche permette all’impresa una maggiore flessibilità ed autonomia ed è maggiormente utilizzato in condizioni di elevato livello di incertezza e di rischio nel Paese estero a causa di una complessità del mercato competitivo.⁶³

Dal punto di vista di alleanze di tipo “non equity” una modalità di entrata diffusa è la *strategic partnership* che coinvolge due imprese impegnate in una produzione congiunta di nuove conoscenze. L’alleanza è di natura contrattuale e spesso di lungo periodo senza scambio di partecipazioni. Viene scelta quando due organizzazioni sono entrambe molto forti sui mercati e decidono di sfruttare la popolarità e le ampie quote di mercato per collaborare ed aumentare profitto e vantaggio competitivo (es. *Uber feat Spotify*).⁶⁴

Il *licensing* è un’altra modalità di tipo “non equity” che avviene attraverso degli accordi di licenza. Il *licensor* (l’impresa di un determinato Paese) trasferisce internazionalmente il diritto di utilizzare e sfruttare economicamente *know how* ed altri *asset* intangibili (come brevetti e marchi) verso un’altra impresa (il *licensee*) in determinati ambiti territoriali. Il beneficiario che acquista la licenza si impegna ad attuare azioni

⁶⁰ F.J. Contractor, P. Lorange, Cooperative strategies and alliances, Pergamon Press, 2002

⁶¹ M.G. Caroli, Globalizzazione E Localizzazione Dell’impresa Internazionalizzata, Franco Angeli, 2004

⁶² E. Valdani, G. Bertoli, Mercati Internazionali E Marketing, Egea, 2006

⁶³ R. Gulati, H. Singh, The architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances, Administrative Science Quarterly, 1998

⁶⁴ M.G. Caroli, Gestione Delle Imprese Internazionali, McGraw-Hill, 2012

di sviluppo nel mercato interno ed a pagare una *royalty* in relazione ai compensi. Tale modalità ha sicuramente dei vantaggi che si traducono in aumento del fatturato in costi contenuti e diversificazione dei ricavi ma presenta anche degli svantaggi come la perdita del controllo da parte del licenziatario sull'utilizzatore ed una conseguente erosione del brand a causa di comportamenti opportunistici. Le alleanze ed il *licensing* sono modalità di entrata in nuovi mercati privi di gerarchia e per tale motivo implicano il rischio di comportamenti opportunistici. Non esiste il modo di eliminare tale rischio, si riesce a monitorare con gli elevati controlli di monitoraggio che comportano però un elevato aumento dei costi. Il *licensing* è spesso utilizzato dalle imprese di piccole dimensioni in relazione al mercato di bersaglio poiché permette un minor impiego di risorse a fronte di una diffusione del prodotto/servizio e del marchio molto più rapido, in modo tale da raggiungere una posizione di vantaggio, rispetto ai concorrenti, in tempistiche molto più ridotte.⁶⁵

L'*international franchising*, anch'esso di tipo "non *equity*", è una relazione contrattuale in cui l'impresa internazionale permette ad un'impresa del paese ospitante, di gestire un'attività in suo nome e sul modello da lui ideato e sviluppato in cambio di un compenso o rincaro dei beni o servizi forniti dal franchisor. Il *franchisee* si impegna a far propria l'immagine del *franchisor* e della sua politica commerciale, ad investire capitali per l'apertura del punto vendita ed a pagare le *royalties* sulle vendite effettuate; è inoltre chiamato a non fare concorrenza al *franchisor* sul mercato ed accettare controlli sporadici da quest'ultimo. Come anche per il *licensing*, il *franchising* presenta dei vantaggi legati alla sua adozione; con tale modalità di entrata in un mercato, a differenza del *licensing*, si riesce a minimizzare il rischio del *free riding*. Questo accade perché il *franchisee* è un imprenditore indipendente che massimizza i profitti in primis per sé stesso e successivamente per il *franchisor*, perciò i comportamenti opportunistici che ne derivano sono minimizzati.⁶⁶

Infine, come modalità di entrata di tipo "non *equity*", trattiamo il *piggyback*; tale strategia è un accordo tra due soggetti, il *carrier* ed il *rider*, dove quest'ultimo vende i propri prodotti in un Paese estero attraverso la struttura distributiva del primo. Il *carrier* è una società di grandi dimensioni con una struttura e rete organizzativa internazionale ben solida; il *rider* invece, spesso è un'azienda che è ancora alle prime armi nel suo processo di internazionalizzazione. Condizione necessaria per l'attuazione del contratto, è che il prodotto del *rider* non debba essere in competizione con quello del *carrier*. Il vantaggio principale del *Piggyback* è la velocità e la facilità dell'avviamento di operazioni internazionali da parte del *rider*; gli svantaggi che evidenziamo, invece, sono sicuramente il mancato controllo sul posizionamento competitivo del prodotto e le conseguenti politiche di marketing.⁶⁷

⁶⁵ R. Gulati, H. Singh, The architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances, *Administrative Science Quarterly*, 1998

⁶⁶ E. Valdani, G. Bertoli, *Mercati Internazionali E Marketing*, Egea, 2006

⁶⁷ M.G. Caroli, *Gestione Delle Imprese Internazionali*, McGraw-Hill, 2012

1.6.3 LE JOINT VENTURES

La modalità di entrata in un Paese estero del tipo “*equity*” è rappresentato dalla *joint venture*; quest’ultima è la forma più avanzata di alleanza strategica.

Le *joint ventures* sono accordi contrattuali tra soggetti per la realizzazione di un progetto con obiettivi comuni, nel quale i partner aderenti si impegnano a realizzare i necessari investimenti per trarne i benefici successivamente.⁶⁸

Il coinvolgimento è di tipo finanziario, strategico ed organizzativo. Il contratto può essere societario e quindi basato sulla collaborazione attraverso cospicui investimenti per creare una nuova società con una propria personalità giuridica o contrattuale con l’obiettivo di gestire un’attività comune e dividerne successivamente gli utili.

La costituzione di una *joint venture* rappresenta un ottimo strumento di successo per l’entrata nei mercati esteri di più imprese. A differenza delle modalità descritte precedentemente, le *joint ventures* si distinguono per strategie di tipo “*equity*” poiché la partecipazione dei partner, si attesta nell’apporto di capitale finanziario e risorse materiali ed immateriali utili e necessarie per il funzionamento della nuova società.

Una *joint venture* contrattuale ha un orizzonte temporale ben preciso, questo perché quando l’obiettivo si raggiunge o si scioglie o viene acquistata da uno dei partner ed incorporata nell’azienda originaria. Con questa modalità, le imprese condividono il capitale finanziario e le competenze tecniche ed organizzative per raggiungere un obiettivo comune. Al contrario, nelle *joint venture* societarie, il legame contrattuale può durare un lasso di tempo indeterminato. Il contratto stipula gli obiettivi della *joint venture*, le fasi per la creazione della nuova società e le clausole che disciplinano i vari rapporti tra ogni azienda compresa nell’accordo.⁶⁹

Nel dettaglio la *joint ventures* prevede che spesso l’accordo o è stipulato tra un’impresa estera ed una locale o tra imprese di Paesi diversi da quello target.

Nel primo l’impresa che intende entrare nel mercato estero costituisca con le imprese locali, una nuova azienda la cui *mission* è lo sviluppo commerciale dei prodotti nel mercato di tale paese. Con tale modalità la prima apporta i suoi prodotti e competenze in un nuovo mercato, la seconda offre la conoscenza del mercato locale e la sua rete di distribuzione.

Nel secondo caso invece, l’accordo deriva dall’unione di due o più imprese di paesi diversi che hanno interesse ad unirsi circa una determinata area di business ed entrare in un mercato estero con dimensioni ed opportunità maggiori rispetto a quelle che avrebbero avuto agendo singolarmente.⁷⁰

Il *matching* mostra come le aziende sviluppano relazioni e costruiscono la posizione della nuova impresa sul mercato. Il *matching* aiuta un’azienda a superare gli ostacoli causati dall’ambiente in evoluzione e influenza

⁶⁸ M. Ferrari, S. Montanari, *Economicità E Continuità Delle Joint Venture In Un Contesto Internazionale*, Franco Angeli, 2012

⁶⁹ M. Ferrari, S. Montanari, *Economicità E Continuità Delle Joint Venture In Un Contesto Internazionale*, Franco Angeli, 2012

⁷⁰ M.G. Caroli, *Globalizzazione E Localizzazione Dell’impresa Internazionalizzata*, Franco Angeli, 2004

tutto il modello di ingresso sul mercato. A livello finanziario, il *matching* che ne deriva riesce a recuperare le risorse necessarie per avviare un qualsiasi investimento di internazionalizzazione ed in particolare a ponderare un potenziale fallimento.⁷¹

Il *matching* finanziario si configura anche come la possibilità di diversificare il portafoglio delle imprese e permettere di operare in più mercati. Infatti, la condivisione delle risorse a livello finanziario permette che i ricavi derivanti dal prodotto A o dal Paese A possano sopperire le perdite del prodotto B o del Paese B.⁷²

I vantaggi che possiamo evidenziare in una *joint venture* sono la riduzione del grande investimento finanziario nell'entrare in un Paese estero, la netta separazione della posizione competitiva della *joint venture* creata e delle imprese mandanti e lo sviluppo di una struttura aziendale sulla base dell'unione dei *know how* e competenze di ogni partner che consoliderà un vantaggio competitivo solido.

Alla base di un solido vantaggio competitivo, la *joint venture* deve essere creata su precisi e definiti obiettivi. Infatti, è necessario che venga stabilito anticipatamente, un orizzonte temporale nel quale si intendono realizzare gli obiettivi e recuperare gli investimenti effettuati. I problemi che possono sorgere nella creazione di questa nuova entità sono differenti; in particolare evidenziamo che le imprese partner devono risultare affini sia dal punto di vista dell'organizzazione che dal punto di vista di scelte strategiche da effettuare poiché culture e stili manageriali troppo diversi potrebbero minare la sopravvivenza della *joint venture* e dell'accordo stesso.⁷³

1.6.4 GLI INVESTIMENTI DIRETTI ESTERI

Finora abbiamo trattato di modalità di entrata di un'impresa in un Paese estero in maniera contrattuale o strategica e non di un vero e proprio investimento diretto da parte di un'azienda.

I cosiddetti investimenti diretti esteri (IDE) sono la modalità di espansione più rischiosa ma efficace in Paesi esteri.

Gli IDE richiedono un notevole impegno non solo finanziario ma anche strategico da parte dell'impresa.

L'azienda esprime con gli investimenti diretti la volontà di realizzare attività complesse estere che riguardano una o più fasi del processo produttivo, della gestione del business o dello sviluppo delle competenze distintive funzionali al raggiungimento del vantaggio competitivo a livello internazionale.⁷⁴

⁷¹ P.N. Ghauri, The Role Of Matching In The Foreign Market Entry Process In The Baltic States, European Journal Of Marketing, 1996

⁷² P.N. Ghauri, The Role Of Matching In The Foreign Market Entry Process In The Baltic States, European Journal Of Marketing, 1996

⁷³ M.G. Caroli, Globalizzazione E Localizzazione Dell'impresa Internazionalizzata, Franco Angeli, 2004

⁷⁴ P.N. Ghauri, The Role Of Matching In The Foreign Market Entry Process In The Baltic States, European Journal Of Marketing, 1996

Gli IDE possono attuarsi con la creazione di una nuova società in un contesto estero dotata di strutture materiali e di risorse tangibili ed intangibili. Un'altra modalità è l'acquisizione di un'azienda o un ramo di azienda già attiva all'estero.⁷⁵ L'impresa sceglie una delle due alternative in base alle caratteristiche dell'azienda stessa e delle risorse di cui dispone; quando un'impresa intende acquisire e sviluppare nuove competenze sceglie la cosiddetta *mergers and acquisitions*, dove l'investitore acquisisce un sistema di competenza, valori ed una cultura manageriale già sviluppata caratterizzata per questo anche da un certo grado di rigidità al cambiamento. Quando invece, le risorse interne sono rilevanti si preferisce un approccio *greendfield*.

L'azienda che si avvicina al mercato esterno attraverso investimenti diretti, sceglie il Paese di arrivo in base a tre finalità principali: la ricerca dei nuovi mercati, l'acquisizione di risorse e competenze distintive e la riduzione dei costi. In particolare, per il secondo punto, gli IDE sono influenzati dalla misura in cui il territorio dispone di determinate risorse, se l'azienda è *low cost seeking* si privilegiano le aree in cui si trovano manodopera o input produttivi a basso costo e sono più volte utilizzabili.

In riferimento alla teoria precedentemente inoltrata da Dunning⁷⁶, il teorico, per quanto riguarda gli IDE, li distingue in quattro categorie sulla base delle motivazioni strategiche che ne derivano:

- *Natural resources seeking*: sono aziende interessate a mercati dove acquisire risorse ad un costo inferiore o input non disponibili nel mercato d'origine o acquisibili in modo difficoltoso in altre aree;
- *Market seeking*: sono aziende con l'obiettivo di ricercare nuovi mercati di sbocco per seguire clienti o fornitori, ridurre i costi, sfruttare al meglio i vantaggi competitivi che detiene o internazionalizzarsi come mossa offensiva per fronteggiare la concorrenza;
- *Strategic asset seeking*: l'impresa acquisisce aziende per fortificare la propria posizione competitiva e gli investimenti sono volti ad ottenere obiettivi di tipo strategico;
- *Efficiency seeking*: l'impresa ha l'obiettivo di insediare determinate attività della catena del valore in aree dove la realizzazione di tali attività risulta meno costosa.

Quando un'impresa decide di effettuare investimenti diretti esteri, definisce anche la struttura adatta per gestire le sue attività all'estero.

La forma più facile e spesso usata dalle PMI è una struttura senza nessuna organizzazione formale. Le operazioni internazionali sono gestite insieme a quelle domestiche senza determinanti distinzioni. Le PMI che adottano questa struttura, hanno un'attività internazionale limitata affiancata a quella del paese di origine. All'aumentare delle vendite all'estero, le imprese, possono istituire un'unità organizzativa dedicata agli affari esteri, la cosiddetta *export department*, a cui affidano il ruolo di gestire le esportazioni in modo autonomo dal *core business* domestico.⁷⁷

⁷⁵ L. Piscitiello, Gli effetti derivanti dalla presenza/attività di imprese multinazionali, Politecnico di Milano, 2006

⁷⁶ J. Dunning, "Economic Analysis And The Multinational Enterprise", Taylor And Francis, 2014

⁷⁷ L. Piscitiello, Gli effetti derivanti dalla presenza/attività di imprese multinazionali, Politecnico di Milano, 2006

Un'altra forma struttura è la divisione internazionale. In questa struttura, le imprese che internazionalizzano, non riescono a controllare gli affari esteri solo con un'unità organizzativa dedicata (*export department*) ma hanno bisogno di istituire un'unità responsabile delle attività internazionali.⁷⁸

Negli anni si sono susseguite varie strutture idonee alla divisione internazionale come quelle con divisioni per aree e prodotti o come quelle della struttura a matrice; in entrambi i casi, i conflitti che si generano sono vari. In primo luogo, sorgono dei problemi a causa del coordinamento delle attività domestiche ed estere a causa della complessità della struttura scelta ed inoltre, a causa della presenza dei responsabili delle filiali estere, si genera un conflitto dato dalla doppia autorità e dalla mancanza di un equilibrio del potere.⁷⁹

La conoscenza ed il cosiddetto *know how*, è la chiave che si cerca di trasportare dal mercato domestico a quello estero attraverso gli investimenti diretti esteri. La base del successo risiede nella capacità dell'impresa multinazionale di intraprendere un R&S⁸⁰ esplorativa e mobilitare le risorse di conoscenza che risiedono all'interno della sua rete di filiali.⁸¹ Negli anni si è passato da un utilizzo di strategie centralizzate (globali) ad un più grande sfruttamento delle risorse di adattamento e conoscenza del mercato delle filiali (domestico e transnazionali). Molte filiali d'impresa si sono tanto evolute da intraprendere delle proprie iniziative imprenditoriali ed una maggiore gamma di ruoli creativi. È necessario riconoscere la possibilità che la filiale persegua i propri interessi locali piuttosto che quelli globali della casa madre, in particolare se la distanza culturale e geografica dei due Paesi è notevole. Per sfruttare a pieno le competenze e conoscenze delle filiali, è necessario implementare strategie per minimizzare la misura di disallineamento degli incentivi tra sede centrale e sussidiarie.⁸² Le società madri sostengono i costi dei trasferimenti di conoscenza poiché ci si aspetta che questi guidino verso la creazione di un nuovo valore. Ovviamente il trasferimento dall'*headquarter* alle sussidiarie può ritenersi efficace e di successo fino ad un certo punto poiché anche la filiale stessa svolge il ruolo chiave di adattare al meglio il *know how* trasferito ed adottarlo alle attività produttive.⁸³

Come abbiamo visto, l'impresa multinazionale è un'impresa di rete complessa e caratterizzata da un "*multiple embeddedness*"⁸⁴ che include tipicamente filiali con un'ampia varietà di ruoli. Ad un estremo ci sono filiali che sfruttano le capacità già familiari alle società madri, dall'altro ci sono le sussidiarie che esplorano e accedono alle risorse di conoscenza e abilità per migliorare la base di competenza dell'intera azienda. Le filiali straniere con tali mandati esplorativi sono in grado di creare nuove competenze che possono essere usate in tutta la rete dell'impresa.⁸⁵ Le sussidiarie che svolgono queste mansioni, creano competenze che generano e

⁷⁸ J. Dunning, Location and the multinational enterprise: a neglected factor?, Journal of International Business Studies, 1998

⁷⁹ J. Dunning, Location and the multinational enterprise: a neglected factor?, Journal of International Business Studies, 1998

⁸⁰ R. Mudambi, Location, Control And Innovation In Knowledge-Intensive Industries. Journal Of Economic Geography 8, 2008

⁸¹ C.A. Bartlett, S. Ghoshal, Managing Across Borders: The Transnational Solution. Harvard Business School Press, 1989

⁸² S. Ghoshal, N. Nohria, Internal Differentiation Within The Multinational Corporation. Strategic Management Journal, 1989

⁸³ R. Mudambi, L. Piscitello, L. Rabbiosi, Reverse Knowledge Transfer In Mnes: Subsidiary Innovativeness And Entry Modes

⁸⁴ K.E. Meyer, R. Mudambi, R. Narula, Multinational Enterprises And Local Contexts: The Opportunities And Challenges Of Multiple Embeddedness. Journal Of Management Studies 48, 2011

⁸⁵ J.A. Cantwell, L. Piscitello, The Emergence Of Corporate International Networks For The Accumulation Of Dispersed Technological Competences. Management International Review 39, 1999

sviluppano nuove risorse di conoscenza come nuovi prodotti, tecnologie ed abilità che diventano fonti di creazione di valore per l'intera multinazionale. Tuttavia, l'*headquarter* ha il ruolo importante di assicurare che i trasferimenti di conoscenza abbiano luogo e vengano sviluppati in modo adeguato poiché la letteratura ha rilevato che le filiali sono fortemente limitate nelle loro capacità senza la cooperazione della sede centrale.⁸⁶

Nella struttura adottata dall'impresa, si evince anche la strategia che intende attuare. L'architettura organizzativa comprende non solo la struttura ma anche i sistemi di controllo e gli incentivi, la cultura aziendale e le risorse umane. Le aziende nell'adottare una struttura rispetto che un'altra, partono da un *trade off* tra le esigenze di standardizzazione (come economie di scala) ed esigenze di localizzazione ed adattamento. In base alla scelta che l'impresa attua, si formeranno quattro tipi di strategie internazionali: globale, multidomestica e transnazionale. Il primo si distingue per controlli stretti ed una struttura centralizzata poiché tutto il processo decisionale è affidato all'*headquarter*. La strategia multidomestica, invece, è caratterizzata da una struttura decentralizzata, controlli semplici e l'affidamento del ruolo di centro di profitto alle filiali. La transnazionale, in conclusione, prevede una decentralizzazione coordinata ed un alto controllo strategico da parte dell'*headquarter* ma una completa autonomia alle filiali di implementare le scelte concordate. Il punto cardine di tale divisione è, come detto, il *trade off* tra standardizzazione ed adattamento. Nella strategia globale, l'adattamento è pressoché nullo e le filiali si occupano solo di replicare le attività generate dall'*Headquarter*.

Nella multidomestica⁸⁷ l'adattamento alla cultura del paese target è centrale ed infatti si contraddistingue per la grande autonomia di coordinazione e implementazione affidata alle filiali mentre, nella strategia transnazionale⁸⁸ le queste hanno un ruolo differenziato e sono immerse in una rete integrata dove ad ognuna viene affidato un ruolo marginale o centrale, definito anche dalla collocazione geografica, e sono caratterizzate da una forte esigenza di adattamento ai gusti e regolamenti locali.

Per concludere, la modalità che l'impresa adotta ed implementa nell'entrata in un mercato estero, differenzia il posizionamento, il prezzo, la promozione ed il prodotto che la stessa offrirà al paese target. È importante ricordare che, la strategia che definisce un'impresa ed il *trade off* tra adattamento e standardizzazione, è in continuo cambiamento ed evoluzione in coesione con l'ambiente e la cultura dei paesi ospitanti. Un'azienda che per anni ha preferito una strategia basata sulla standardizzazione per contenere i costi e creare economie di scala o scopo, può, raggiunti determinati obiettivi, direzionare l'attività e la propria offerta ad un adattamento sempre più coeso con la cultura e la società del paese sfruttando al meglio la conoscenza e l'esperienza accumulata ed ottenere un posizionamento sul mercato nettamente superiore.

⁸⁶ M. Forsgren, T. Pedersen, *Subsidiary Influence And Corporate Learning: Centers Of Excellence In Danish Foreign-Owned Firms*. In: Holm, U., Pedersen, T. (Eds.), *The Emergence And Impact Of MNC Centers Of Excellence*. Macmillan, 2000

⁸⁷ M.G. Caroli, *Gestione Delle Imprese Internazionali*, McGraw-Hill, 2012

⁸⁸ U. Holm, T. Pedersen, *The Emergence And Impact Of MNC Centres Of Excellence*. Macmillan, 2000

CAPITOLO 2: LE PICCOLE E MEDIE IMPRESE

Come descritto nel capitolo precedentemente, l'internazionalizzazione è un processo rischioso che comporta un alto livello di incertezza richiedendo notevoli capacità e risorse. Le imprese, soprattutto quelle di piccole e medie dimensioni, spesso non dispongono di risorse finanziarie e manageriali necessarie per attuare il processo. Per tale motivo, le incertezze e le limitazioni delle risorse e degli investimenti ostacolano la crescita internazionale delle imprese. Nel seguente capitolo evidenzieremo in primis, gli ostacoli in cui incorrono le PMI e, successivamente le politiche pubbliche attuate dal nostro Paese, Francia e Germania a sostegno dell'internazionalizzazione delle suddette imprese.

In passato ci si è sempre concentrati prevalentemente sui processi di internazionalizzazione attuati dalle grandi imprese poiché ritenute le sole dotate di risorse sufficienti per affrontare tale sfida. Negli ultimi anni, le piccole e medie imprese (PMI) sono state riconosciute come contributo fondamentale per lo sviluppo ed il rilancio dell'internazionalizzazione soprattutto a livello Europeo⁸⁹. La classificazione della classe dimensionale delle imprese è necessaria sia per l'importanza di avere una definizione comune a livello europeo, sia per la corresponsione di strumenti di supporto e di agevolazione fiscale per le piccole e medie imprese.⁹⁰

La classificazione si basa su due criteri principali: il numero di dipendenti e sul fatturato. Sulla base di questi dati, sono identificate quattro classi dimensionali di impresa: le microimprese con meno di dieci dipendenti ed un fatturato inferiore o uguale ai quattro milioni di euro; le piccole imprese, con meno di cinquanta dipendenti ed un fatturato inferiore o uguale dieci milioni di euro; imprese di media dimensione, caratterizzate da meno di duecentocinquanta dipendenti ed un fatturato inferiore o uguale a cinquanta milioni di euro e le restanti imprese di grandi dimensioni. Secondo i dati aggiornati della Commissione Europea, le PMI rappresentano una grande risorsa per l'economia europea e costituiscono oltre il 99% delle imprese europee. Occupano inoltre, i due terzi dei posti di lavoro del settore privato e contribuiscono alla metà della creazione del valore aggiunto delle imprese europee.⁹¹

Supportare e migliorare la competitività delle piccole e medie imprese è alla base della politica di coesione attuata dalla commissione europea; le PMI non ricevono solo sostegno a livello finanziario ma anche in ricerca ed innovazione, tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

La commissione europea ha stanziato oltre sessantacinque miliardi di euro di finanziamenti provenienti dal FERS (Fondo europeo di sviluppo regionale) dedicati interamente alle PMI ed al loro sviluppo in mercati esteri.⁹²

⁸⁹ [Http://Ec.Europa.Eu/Enterprise/Policies/Sme/Facts-Figures-Analysis/Sme-Definition/Index_En.Htm](http://Ec.Europa.Eu/Enterprise/Policies/Sme/Facts-Figures-Analysis/Sme-Definition/Index_En.Htm)

⁹⁰ <https://www.gfinance.it/definizione-pmi/>

⁹¹ [Www.Istat.It](http://www.istat.it)

⁹² https://ec.europa.eu/regional_policy/it/policy/themes/sme-competitiveness/

2.1 GLI OSTACOLI ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PMI

L'internazionalizzazione si configura per le PMI come un processo ricco di ostacoli ma necessario per la sopravvivenza delle aziende in un orizzonte di lungo periodo e non come alternativa temporanea alla crisi del mercato domestico.

Gli ostacoli che evidenziamo alla base dell'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese sono⁹³:

- Mancanza di notevoli somme di capitali necessari all'avvio del processo di internazionalizzazione
- Mancanza di conoscenze utili per poter accedere in modo strategico nel mercato target
- Mancanza di una *governance* adatta
- Mancanza di propensione al rischio
- Elevata incertezza che da sempre avvolge le piccole e medie imprese

Nel dettaglio, il primo grande ostacolo è la mancanza di capitale necessario per avviare il processo di internazionalizzazione. Le PMI risultano molto più svantaggiate rispetto alle medie e grandi imprese per l'insufficienza di risorse necessarie all'attuazione di un'internazionalizzazione efficace e redditiva.

In particolare, le piccole e medie imprese si trovano svantaggiate dal punto di vista degli investimenti diretti esteri e si rifugiano in esportazioni o alleanze strategiche di più facile realizzazione.

Infatti, gli IDE richiedono un maggiore impegno di risorse sia finanziarie che economiche che scoraggiano le PMI ad intraprendere il viaggio a causa della paura del fallimento e dell'incertezza che avvolge la sfida.

L'investimento che scaturisce un processo di internazionalizzazione è molto grande. Spesso le PMI non riescono a sostenere tale esborso e si rivolgono a banche o investitori privati per ottenere un prestito di tale entità; nonostante ciò, i tassi di interesse e le garanzie richieste sono talmente alte che le imprese non sono in grado di godere dei finanziamenti necessari e costrette ad abbandonare il piano.⁹⁴

Un altro ostacolo evidenziato è la mancanza di conoscenze e *know how* utili per accedere nel mercato estero. Le PMI, infatti, non sempre sono in grado strategicamente di avanzare in mercati esteri per mancanza del *know how* e personale adatto a tale piano. Il management e le risorse umane di cui dispone un'impresa sono parte integrante del programma di internazionalizzazione poiché grazie al primo si manifesta l'esigenza e la volontà di internazionalizzarsi mentre con i secondi si attua in concreto ciò che teoricamente si è ipotizzato. Il personale impiegato, oltre ad essere limitato, ricopre più funzioni all'interno di una piccola e media impresa, determinando una minore specializzazione ed un più basso livello di competenza. Con focus sulle PMI italiane, la mentalità egoista prettamente italiana, ha determinato una bassa predisposizione al lavoro di gruppo che spesso ha determinato una perdita di efficienza. I distretti italiani non sono caratterizzati da una cultura rivolta

⁹³ R. Vittori, Export, Delocalizzazione, Internazionalizzazione. Un'opportunità Delle Aziende Italiane Di Superare La Crisi, Franco Angeli, 2013

⁹⁴ A. Catanzaro, K. Messeghem, S. Sammut, "Effectiveness Of Export Support Programs: Impact On The Relational Capital And International Performance Of Early Internationalizing Small Businesses", Journal Of Small Business Management, Fascicolo Sup2, 2019

all'internazionalizzazione e ciò è dimostrato dal fatto che, l'Italia per anni ha prediletto la modalità di esportazione invece di adottare investimenti diretti esteri (IDE)⁹⁵. Le conoscenze ed il *know how* a cui ci riferiamo sono le competenze, che non sempre le PMI sono in grado di ottenere a causa, spesso, di una mancanza di capitali necessaria per specializzare il personale in mansioni differenti e sviluppare un *ownership advantage*⁹⁶ e, inoltre, l'elevata centralizzazione e presenza di una *governance* semplice incapace di gestire un'attività internazionale. Con riferimento ai dati prima presentati del sito della commissione europea, è importante ricordare che, le piccole e medie imprese vantano meno di cinquanta dipendenti ed un fatturato inferiore o uguale dieci milioni di euro, e, nella maggior parte dei casi, una PMI italiana è un'azienda privata appartenente ad una famiglia o ad un unico socio di riferimento. In tale contesto, il socio principale è, nella maggior parte dei casi, una persona fisica o un membro della famiglia proprietaria e solo circa il 5% è affidato ad una gestione manageriale.⁹⁷

Una *governance* semplice e centralizzata è caratterizzata da una scarsa presenza di figure manageriali esperte in attività commerciali all'estero e da un accentramento decisionale del manager/proprietario che limita lo sviluppo internazionale a causa dell'elevato impegno in troppe funzioni operative da essere incapace di operare all'estero.⁹⁸

Le PMI sono avvolte da una grande incertezza data dalla poca esperienza ed informazione che, se non acquisita, rappresenta un punto a sfavore per l'azienda ed un blocco troppo grande da superare. Alle piccole e medie imprese risulta difficoltoso reperire le informazioni utili da acquisire prima dell'entrata in un mercato estero in modo da superare la distanza geografica e culturale che divide i vari Paesi. Queste aziende non avendo risorse a disposizione, non sempre riescono a sostenere costi inerenti ad aggiornamenti normativi e legislativi o ad effettuare investimenti in R&S per permettere all'impresa di crescere e svilupparsi. Come già detto, inoltre, a causa della *governance* semplice che caratterizza le PMI e l'accentramento di potere nelle mani del manager/proprietario, le imprese non effettuano le ricerche e valutazioni necessarie inerenti al mercato estero target ma si affidano all'intuito dell'imprenditore. In tal modo, in mancanza delle informazioni utili per conoscere il Paese e cogliere l'evoluzione del mercato il rischio dell'impresa aumenta in misura maggiore e rischia di portare ad un potenziale fallimento.⁹⁹

La bassa propensione al rischio ed il rischio di un eventuale fallimento sono gli altri ostacoli evidenziati. Le piccole e medie imprese per definizione, a causa degli ostacoli già esposti, non spiccano per intraprendenza e propensione al rischio. A differenza delle grandi imprese che possono contare su investimenti cospicui e differenze di portafoglio notevoli in grado di diversificare un fallimento, le PMI, basano spesso il loro *core*

⁹⁵ E. Cedrola, *Il Marketing Internazionale Per Le Piccole E Medie Imprese*, McGraw-Hill, 2005

⁹⁶ J. Dunning, "Economic Analysis And The Multinational Enterprise", Taylor And Francis, 2014

⁹⁷ ISTAT, *Il Censimento delle imprese ISTAT, 9° Censimento Dell'industria E Dei Servizi*, 2011

⁹⁸ E. Cedrola, *Il Marketing Internazionale Per Le Piccole E Medie Imprese*, McGraw-Hill, 2005

⁹⁹ R. Vittori, *Export, Delocalizzazione, Internazionalizzazione. Un'opportunità Delle Aziende Italiane Di Superare La Crisi*, Franco Angeli, 2013

business su uno o pochi prodotti e sono impossibilitate ad ammortizzare un eventuale insuccesso. Per tali ragioni, la loro propensione al rischio è molto bassa poiché un investimento notevole ed un eventuale perdita di questo, potrebbe gravare, in caso di manifestazione, sul *business* del mercato d'origine e portare la PMI a chiudere. Le imprese, invece, che godono di una quota di mercato favorevole nel mercato d'origine, ovviamente saranno avvantaggiate dal già buon posizionamento nel *core business* domestico e saranno più propense ad un investimento in un mercato estero.¹⁰⁰

Con riferimento alle PMI italiane, è importante sottolineare, le modalità più utilizzate da queste per internazionalizzarsi. La forma più usuale è rappresentata dall'esportazione, poiché rappresenta il modo più semplice, veloce ed indiretto di approdare nel Paese target. L'esportazione avviene in un massimo di tre o quattro aree geografiche extra-europee. Le aziende che invece esportano in almeno cinque paesi extra-europee sono dette imprese “*global*”.¹⁰¹

L'Italia è secondo, subito dopo la Germania, in termini di export e di incidenza di questo sul PIL. L'aspetto principale delle piccole e medie imprese italiane è il fornire una determinata nicchia di mercato caratterizzata da un gruppo specifico di clienti o un'area geografica circoscritta. La strategia che per anni ha contraddistinto le PMI italiane, ha penalizzato la loro patrimonializzazione definendole con limitate risorse finanziarie, commerciali, di risorse umane e tecniche in grado di competere su diversi fronti ed attuare una vera e propria internazionalizzazione.¹⁰²

In conclusione, le piccole e le medie imprese incorrono in barriere finanziarie e strategiche che ostacolano il loro cammino verso il processo di internazionalizzazione e le scoraggia ad approdare in un mercato sconosciuto per la paura di fallire e di non essere in grado di sopravvivere.

2.3 L'INFORMAZIONE COME FONTE PREZIOSA PER LE PMI NEL PROCESSO DI L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

Nel paragrafo precedente sono stati definiti nel dettaglio gli ostacoli che incontrano le piccole e medie imprese nell'internazionalizzarsi. Un ostacolo notevole è rappresentato dalla mancanza di informazioni necessarie per poter analizzare e valutare al meglio il Paese target di riferimento.

L'internazionalizzazione si manifesta come un processo lungo e dispendioso, non solo dal punto di vista finanziario ma anche di risorse.¹⁰³

¹⁰⁰ M.Bannò, L. Piscitiello, C. Amorim Varum, “The Impact Of Public Support On Smes’ Outward FDI: Evidence From Italy, Journal Of Small Business Management, Fascicolo 1, 2014

¹⁰¹ ISTAT 2013, “Rapporto Sulla Competitività Dei Settori Produttivi”

¹⁰² <https://www.assolombarda.it/centro-studi/rapporto-ice-2019-2020-litalia-nelleconomia-internazionale>

¹⁰³ M.Bannò, L. Piscitiello, C. Amorim Varum, “The Impact Of Public Support On Smes’ Outward FDI: Evidence From Italy, Journal Of Small Business Management, Fascicolo 1, 2014

Il processo non si manifesta, come già detto nei paragrafi precedenti, solo investimenti cospicui, ma anche con una grande ricerca, acquisizione ed assorbimento delle informazioni che lo contraddistinguono. Di tutte le risorse di cui può disporre l'impresa, l'informazione è un'importante determinante della strategia e della performance aziendale.¹⁰⁴

L'informazione e la conoscenza forse sono le risorse più critiche per l'espansione delle PMI nei mercati esteri. Proprio perché difficili da ottenere, rappresentano un surplus di conoscenza tacita che forniscono all'impresa un vantaggio competitivo nei mercati esteri.¹⁰⁵ Recenti cambiamenti nell'ambiente commerciale hanno permesso anche alle imprese più piccole di acquisire in modo efficiente, informazioni e know-how critici per il loro successo all'estero. Il più importante di questi cambiamenti è il miglioramento rivoluzionario nelle tecnologie dell'informazione e della comunicazione che rendono l'acquisizione di informazioni e conoscenze più efficiente per tutte le aziende.¹⁰⁶

Il contesto di ricerca si forma intorno all'impresa nel mercato e l'interazione tra impresa e mercato.

In particolare, le PMI con scarse risorse cercano di superare tali carenze attraverso mezzi diversi dall'internalizzazione dei mercati (per esempio, esportazione, concessione di licenze, *piggy-back*).

Il concetto proposto è, citando Liesch e Knight, “*that SMEs can achieve internationalization outcomes similar to those conventionally attributed to the large firm not by internalizing external markets, but by internalizing information on external market.*”¹⁰⁷ In altre parole, le PMI possono raggiungere dei risultati simili a quelli ottenuti nei processi di internazionalizzazione delle grandi imprese, senza adottare un consueto processo ma internalizzando le informazioni necessarie per entrare nei mercati esteri e renderle il loro vantaggio competitivo.¹⁰⁸

L'informazione internalizzata non risulta un bene meno prezioso per facilitare l'internazionalizzazione delle imprese, rispetto a beni più tangibili che le grandi imprese internalizzano nelle teorie tradizionali.

L'abilità di una PMI è misurata in funzione del suo stato di informazione sui mercati esteri target e sui mezzi per entrarvi. Ovviamente, più sono rilevanti le informazioni di cui dispone, internazionalizza e trasporta, migliore è la sua preparazione e prontezza all'ingresso in quel mercato. Un'impresa adeguatamente informata su un mercato affronta meno incertezza di un'altra impresa che non possiede questo livello di conoscenza.

¹⁰⁴ M. Bannò, L. Piscitiello, C. Amorim Varum, “The Impact Of Public Support On Smes’ Outward FDI: Evidence From Italy, Journal Of Small Business Management, Fascicolo 1, 2014

¹⁰⁵ B. Wernerfelt, A Resource-Based View Of The Firm, Strategic Mangement Journal, Vol. 5, 1984

¹⁰⁶ M. Porter, V. Millan, How Information Gives You Competitive Advantage, Harvard Business Review, 1985

¹⁰⁷ Citazione tratta da P. W. Liesch And G. A. Knight, Information Internalization And Hurdle Rates In Small And Medium Enterprise Internationalization, Journal

¹⁰⁸ P. W. Liesch And G. A. Knight, Information Internalization And Hurdle Rates In Small And Medium Enterprise Internationalization, Journal Of International Business Studies, Palgrave Macmillan Journals On Behalf Of Academy Of International Business, 1999

Inoltre, la distanza informativa da un mercato è una funzione dell'incertezza che il mercato riserva a un nuovo concorrente. Più il mercato è distante culturalmente, maggiore è l'incertezza che affronta il nuovo concorrente. L'acquisizione di informazioni su mercati psichicamente distanti sarà costosa, ma comunque sempre potenzialmente in grado di ridurre l'incertezza.

La creazione di conoscenza del mercato dalle informazioni acquisite è probabilmente più difficile e più costosa quanto più il mercato è fisicamente distante. Il costo aggregato dell'acquisizione di informazioni e della creazione di conoscenza associata è maggiore per i mercati psicologicamente più distanti di quanto non lo sia per i mercati più vicini.

Fine ultimo delle PMI è quindi, facilitare l'entrata nei mercati attraverso la riduzione dell'incertezza, grazie all'alto grado di informazione che possiede.¹⁰⁹

Il processo che porta una PMI ad internazionalizzarsi è dato dal manifestarsi di un'opportunità di entrata in un mercato target; il management se ricettivo, accoglie tale opportunità ed avvia una ricerca di informazioni seguita da una fase di traduzione delle informazioni in conoscenze. Come risultato della ricerca e traduzione, il management diventa informato sull'internazionalizzazione e sul mercato-opportunità.

A questo punto, l'azienda entra in un ciclo di ricerca continua di informazioni e traduzione circa qualsiasi elemento venga percepito come non conosciuto. Una volta che abbastanza informazioni sono state acquisite e tradotte in conoscenze utilizzabili, la PMI esce dal ciclo e diventa pronta per l'internazionalizzazione.

Come già detto, i recenti cambiamenti nell'ambiente industriale e commerciale hanno permesso anche alle imprese più piccole, di acquisire in modo rapido le informazioni necessarie per attuare il loro processo di internazionalizzazione. Le tecnologie, la comunicazione e le infrastrutture rappresentano le risorse cardine alla base di tale miglioramento.

La globalizzazione delle attività e dei mercati delle multinazionali ha portato allo sviluppo di strutture e infrastrutture che hanno facilitato l'acquisizione efficiente di informazioni.¹¹⁰

In relazione all'interazione delle imprese, un fattore importante sono i vantaggi intrinseci delle PMI. Rispetto alle multinazionali, le piccole imprese, come già dette, godono di una *governance* semplice e non sono vincolate dalla tradizionale burocrazia, dal pensiero gerarchico e dai costosi sistemi informativi esistenti.¹¹¹

Per tale motivo sono spesso più innovative, più dedicate al cliente e vantano tempi di risposta molto più rapidi circa l'implementazione di nuove tecnologie o metodi per soddisfare esigenze e gusti particolari della

¹⁰⁹ M. Bannò, L. Piscitiello, C. Amorim Varum, "The Impact Of Public Support On Smes' Outward FDI: Evidence From Italy, Journal Of Small Business Management, Fascicolo 1, 2014

¹¹⁰ P. W. Liesch And G. A. Knight, Information Internalization And Hurdle Rates In Small And Medium Enterprise Internationalization, Journal Of International Business Studies, Palgrave Macmillan Journals On Behalf Of Academy Of International Business, 1999

¹¹¹ R. Carroll, The Specialist Strategy, California Management Review, 1984

clientela.¹¹² Le PMI sono di solito più efficienti nell'adattare i loro sistemi e la mentalità collettiva dei dipendenti agli imperativi della concorrenza internazionale.¹¹³

Con il ruolo crescente delle reti globali, il business internazionale oggi è caratterizzato da reti, alleanze e partner strategici che stanno sostituendo le forme organizzative gerarchiche, facilitando le transazioni con l'estero e fornendo vantaggi competitivi alle piccole imprese.¹¹⁴ Partecipando alle reti internazionali, le PMI creano canali di flusso di informazioni e di formazione della conoscenza in grado di garantire il superamento di quegli ostacoli prima citati.¹¹⁵

Le reti diventano una fonte chiave ed efficiente per il reperimento di informazioni che contribuisce ad accelerare il progresso della piccola azienda sulla curva di apprendimento dell'internazionalizzazione e ottenerne i benefici da sempre solo vantati dalle grandi imprese.¹¹⁶

2.4 COSA SONO I SOSTEGNI PUBBLICI ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE

La risposta di alcuni Paesi, al superamento dei principali ostacoli presentati all'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese, sono le politiche pubbliche di sostegno dell'internazionalizzazione.

I governi, negli anni, hanno sviluppato delle misure appropriate per mitigare i fallimenti, le incertezze ed i rischi del mercato e cercare di aiutare le imprese ad acquisire e sviluppare le risorse necessarie per la loro internazionalizzazione.

Il governo italiano per stimolare l'internazionalizzazione, in particolare delle PMI, si è prefissata come principale obiettivo quello di promuovere la competitività e la crescita delle imprese ed istituire dei veri e propri programmi di sostegno a favore delle aziende più in difficoltà. In tal modo, è possibile effettuare un'analisi tra le imprese che conducono IDE prive di sussidi e quelle che ricevono il sostegno finanziario, e verificare quale tra queste ha risultati migliori.¹¹⁷

La legge 100/1990 afferma che un ente pubblico, la SIMEST, può investire in imprese estere e acquisire fino al 25% del capitale della consociata estera italiana. La durata delle quote azionarie è fino ad un massimo di otto anni entro i quali è stabilito il riacquisto delle quote SIMEST da parte delle imprese partner. SIMEST preferisce acquisire le partecipazioni in aziende straniere che sono attive nello stesso settore di quella d'origine

¹¹² G.R. Carroll, *The Specialist Strategy*, California Management Review, 1984

¹¹³ V.H. Kirpalani, N.B. Macintosh, *International Marketing Effectiveness Of Technology-Oriented Small Firms*, Journal Of International Business Studies, 1980

¹¹⁴ J. Johanson, L. G. Mattsson, *Internationalisation In Industrial Systems- A Network Approach*, 2015

¹¹⁵ L.E. Gadde, L.G. Mattsson, *Stability And Change In Network Relationships*, International Journal Of Research Marketing, 1987

¹¹⁶ C.S. Craig, S.P. Douglas, *Configural Advantage In Global Markets*, Journal Of International Marketing, 2000

¹¹⁷ Ministero Dello Sviluppo Economico, *Rapporto 2015, Small Business Act Le Iniziative A Sostegno Delle Micro, Piccole E Medie Imprese Adottate In Italia Nel 2014 E Nel Primo Semestre 2015*

che propone il progetto. L'obiettivo del progetto attuato da SIMEST è quello, come già detto, di promuovere la competitività e la crescita delle imprese nazionali.

2.5 COME GLI INCENTIVI FINANZIARI POSSONO MIGLIORARE LA CRESCITA DELL'IMPRESA

Molti studi empirici¹¹⁸ hanno dimostrato la correlazione positiva tra i sussidi e performance d'impresa.

I programmi di supporto all'esportazione possono influire sia sulle risorse dell'azienda che sulla performance internazionale. Gli incentivi pubblici riescono a colmare il deficit di risorse e capacità e questo si riflette in modo positivo sulla crescita e sull'evoluzione dell'azienda.

I sussidi a sostegno dell'internazionalizzazione sono di carattere informativo, operativo e finanziario. Il primo comprende delle sessioni informative sulle pratiche concrete dell'attività di esportazione, su seminari ed incontri circa la modalità di entrata in Paesi specifici e di informazioni sugli studi dei mercati esteri. In determinati contesti, si istituisce un consulente specializzato nell'attività primaria dell'azienda e/o nell'area geografica interessata. Il consulente funge da informatore che utilizza la propria esperienza per aiutare l'impresa a rispondere a domande fondamentali sul paese a cui si rivolge, sull'attività produttiva e sulle esigenze specifiche della clientela estera. Tale analisi è supportata da valutazioni e studi sul mercato di riferimento. Con tale aiuto si riesce a superare l'ostacolo dell'incertezza e della poca propensione al rischio poiché, l'impresa sussidiata, viene affiancata e supportata dal consulente ed in tale contesto, acquisisce informazioni utili circa il mercato target ed essendo più sicura delle informazioni e risorse necessarie, affronta il rischio in modo positivo.

I servizi al supporto operativo sono orientati alla costruzione di contatti con i mercati esteri ed al supporto strategico alle PMI per l'entrata nel nuovo Paese. Si creano contatti tra l'impresa e gli attori del mercato estero attraverso la partecipazione a fiere ed eventi internazionali. In tal modo, si istituiscono le interazioni necessarie per permettere alla PMI di contare su relazioni stabili create con aziende attive già sul mercato di arrivo ed allo stesso tempo, si formano attraverso gli eventi e le fiere organizzate, le risorse umane necessarie per attuare il processo di internazionalizzazione.

I servizi di supporto finanziario, invece, si riferiscono a prestiti, sovvenzioni, garanzie e assicurazioni in merito alle operazioni di esportazione. Le garanzie e le assicurazioni permettono all'impresa di limitare i rischi politici, naturali ed economici recuperando tra il 50% e l'80%, a seconda del paese, dei suoi investimenti in caso di fallimento.¹¹⁹ L'impresa sussidiata, riceve prestiti o garanzie per acquisire le risorse finanziarie necessarie e supera il tanto temuto ostacolo della mancanza di capitali. Con tali aiuti, le PMI, si rivestono delle

¹¹⁸ B. Clarysse, M. Wright, P. Mustar, *Behavioural Additionality Of R&D Subsidies: A Learning Perspective*, Elsevier, 2009

¹¹⁹ M. Bannò, L. Piscitiello, C. Amorim Varum, "The Impact Of Public Support On Smes' Outward FDI: Evidence From Italy", *Journal Of Small Business Management*, Fascicolo 1, 2014

risorse economiche necessarie per attuare al meglio il processo di internazionalizzazione con la possibilità inoltre di limitare i rischi legati alle attività all'estero.

Secondo tali analisi, i sostegni pubblici all'internazionalizzazione possono aiutare le imprese a ridurre i costi operativi ed a diventare più redditizi nella loro attività.¹²⁰

Gencturk e Kotabe hanno spiegato che l'impiego di sussidi pubblici a supporto dell'internazionalizzazione delle imprese riescono a ridurre notevolmente gli investimenti necessari per approdare in un nuovo mercato estero. La debolezza finanziaria delle PMI è una delle cause principali di impedimento nell'affrontare le operazioni di internazionalizzazione all'estero. Bannò, Piscitello e Varum infatti, affermano che: "financial support may have contributed to enhance the capabilities and resources of the benefiting firms, thus positively influencing their performance"¹²¹.

Per tale ragione, i sussidi, in particolare quelli finanziari, fungono da principale ausilio alle PMI che grazie ai finanziamenti agevolati ed alle garanzie conferite, sono più propense al rischio e quindi ad un eventuale crescita nel mercato estero. Come già detto, il problema principale delle PMI nel processo di internazionalizzazione ed in particolare degli investimenti diretti esteri, è quello della mancanza di risorse produttive e finanziarie necessarie; in questo contesto ed in tali problematiche, si posizionano in maniera positiva i sussidi a sostegno delle imprese che accompagnano in maniera lineare e continua, l'investimento delle PMI all'estero senza timore di un possibile fallimento o perdita dello stesso investimento iniziale.¹²²

2.6 I SOSTEGNI PUBBLICI ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE IN FRANCIA

I sussidi pubblici all'internazionalizzazione sono utilizzati in molti Paesi e nel nostro elaborato analizzeremo, in particolare, quelli attuati da Francia, Germania ed Italia.

Tali aiuti sono giustificati dalla presenza degli ostacoli precedentemente trattati e che ricordiamo sono: la mancanza di capitale necessario per affrontare un processo di internazionalizzazione, la carenza di risorse e competenze necessarie, l'impossibilità di formare adeguatamente i dipendenti, l'elevata incertezza dei mercati target e la poca propensione al rischio da parte delle piccole e medie imprese.

Nel contesto francese, le imprese sussidiate sono affianchiate personalmente da un consulente del dipartimento internazionale della Camera di Commercio e dell'Industria (CCI). Il consulente è specializzato nel *business core* dell'azienda e nel mercato target in modo da supportare al meglio l'azienda. Come già detto, l'informazione rappresenta un requisito chiave per attuare l'internazionalizzazione; il consulente funge da

¹²⁰ E. F. Gencturk, M. Kotabe, The Effect Of Export Assistance Program Usage On Export Performance: A Contingency Explanation, Journal Of International Marketing, 2001

¹²¹ M.Bannò, L. Piscitello, C. Amorim Varum, "The Impact Of Public Support On Smes' Outward FDI: Evidence From Italy, Journal Of Small Business Management, Fascicolo 1, 2014

¹²² M.Bannò, L. Piscitello, C. Amorim Varum, "The Impact Of Public Support On Smes' Outward FDI: Evidence From Italy, Journal Of Small Business Management, Fascicolo 1, 2014

informatore circa ogni cosa rilevante all'entrata nel Paese. Vengono effettuate analisi, valutazioni e la documentazione è discussa con l'impresa che insieme al consulente deciderà le linee strategiche.

Il suo ruolo non è solo circoscritto al supporto con valutazioni ed analisi ma anche a creare collegamenti tra l'azienda suddetta e le altre aziende francesi che sono già presenti all'estero in modo da garantire un appoggio già solido a livello cooperativo. Il consulente fornisce all'azienda una diagnosi strategica per identificare i punti di forza e di debolezza ed in base ai risultati, colloca l'impresa in sessioni di formazione e seminari adeguati a prepararsi al meglio. Queste sessioni e seminari vanno oltre l'aspetto formativo ed aiutano l'organizzazione ad ampliare anche la sua rete di relazioni coinvolgendo a supporto altri attori, esperti ed aziende. Ruolo fondamentale del consulente è inoltre quello di broker nell'ecosistema del supporto alle esportazioni dove l'impresa viene collegata ad altri attori (principalmente Business France e BpiFrance) in base alle specifiche esigenze e caratteristiche¹²³

Il governo, offre, oltre al suddetto consulente, i Consulenti francesi in International Business (CCEF), ex manager e consulenti di affari internazionali selezionati per aiutare gratuitamente le aziende francesi nel loro sviluppo all'estero. Il loro coinvolgimento si concentra nella condivisione della loro esperienza nei mercati e Paesi ma anche, di conseguenza, nella fornitura dei loro contatti e della loro garanzia.

Il sostegno francese alle imprese si colora nella partecipazione del Business France.

Business France organizza, in ogni fiera ed evento internazionale, il "corner francese", uno spazio completamente dedicato alle imprese francesi emergenti sui mercati internazionali. Quando il consulente di una CCI individua la necessità per l'impresa di partecipare ad una fiera o evento in un paese specifico, Business France seleziona un proprio supervisore e collaboratore che supporta in ogni lato la partecipazione di questa all'evento guidandola al meglio. Il consulente procura informazioni sull'evento e sul profilo dei partecipanti e consiglia l'impresa a selezionare i prodotti giusti ed adottare l'approccio di marketing più persuasivo. Vengono organizzati incontri privati con potenziali partner o tramite conferenze stampa ed altri eventi. Il supporto operativo che il consulente apporta all'azienda è in poche parole, la condivisione della propria rubrica; ciò risulta molto utile poiché, come già detto, il soggetto in esame è un attore specializzato nel paese di destinazione e nel settore di interesse. Dal punto di vista finanziario, BpiFrance, è il protagonista assoluto in quest'area. Si occupa di prestiti, garanzie, sovvenzioni e assicurazioni relative alle operazioni di esportazione. I sussidi finanziano missione di consulenza, traduzioni di informazioni e assunzioni di dipendenti responsabili strategici per l'attività di esportazione. Con tali garanzie le imprese limitano i loro rischi politici ed economici recuperando quasi per intero gli investimenti iniziali in caso di fallimento.¹²⁴

¹²³ A. Catanzaro, K. Messeghem, S. Sammut, "Effectiveness Of Export Support Programs: Impact On The Relational Capital And International Performance Of Early Internationalizing Small Businesses", *Journal Of Small Business Management*, Fascicolo Sup2, 2019

¹²⁴ A. Catanzaro, K. Messeghem, S. Sammut, "Effectiveness Of Export Support Programs: Impact On The Relational Capital And International Performance Of Early Internationalizing Small Businesses", *Journal Of Small Business Management*, Fascicolo Sup2, 2019

2.7 I SOSTEGNI PUBBLICI ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE IN GERMANIA

In Germania sono numerose le organizzazioni che si occupano di promuovere gli affari con l'estero e supportare le imprese nell'attività di esportazione.

Il Ministero Federale per l'Economia ed il Lavoro ha istituito iXPOS¹²⁵ e Germany Trade & Invest (GTAI), agenzia di sviluppo economico della Repubblica federale di Germania, per offrire l'accesso a innumerevoli informazioni, consulenze e programmi ad hoc per l'internazionalizzazione delle imprese con focus sulle PMI. Con i partner di iXPOS, le imprese possono entrare in un programma ricco di seminari per i neofiti dell'export. Si configura come un vero e proprio portale alla portata di tutte le imprese che le guida e le allinea ad un piano di informazione comune in grado di rendere le imprese idonee all'attività di export nei paesi target.

Con riferimento a GTAI, l'agenzia vanta più di 50 uffici in Germania ed all'estero e partners in tutto il mondo. L'agenzia ha come *mission* la promozione dell'immagine commerciale tedesca nel mondo e il supporto al settore delle PMI della Germania nella concorrenza internazionale. La promozione include il rafforzamento del Paese tedesco come attraente centro commerciale di investimenti diretti esteri e il sostenimento dell'internazionalizzazione dei sedici Stati federali.

GTAI garantisce un supporto alle piccole e medie imprese orientate all'esportazione dei prodotti dalla Germania all'estero; come già introdotto nelle misure francesi, anche l'agenzia tedesca consente l'accesso ad informazioni circa i nuovi mercati, normative e caratteristiche del Paese d'arrivo, attraverso consulenti e specialisti messi a disposizione dalla stessa. Attraverso le informazioni e conoscenze di base, le imprese supportate dai consulenti, pianificano ed implementano le attività di esportazione più idonee al paese target. Gli specialisti guidano i progetti di investimento dal processo decisionale alla strategia di ingresso.

Insieme a iXPOS, il Ministero Federale Tedesco per l'Istruzione e la Ricerca, ha istituito iMOVE¹²⁶, una piattaforma di rete per migliorare la cooperazione internazionale tra i fornitori di formazione tedeschi ed i partner internazionali.

Le Camere di Commercio tedesche offrono inoltre, attraverso DEinternational¹²⁷, servizi di supporto all'internazionalizzazione in coesione con l'Italia.

Deinternational nasce nel 2008 nella Camera di Commercio Italo-Germanica con l'obiettivo di offrire alle imprese soluzioni di consulenza strategica e supporto economico-finanziario per l'internazionalizzazione, garantendo dei risultati visibili.

Vengono organizzate per le PMI, più di 30 giornate di consulenza ed oltre 200 incontri individuali tra Italia e Germania e viene garantita la loro presenza a fiere importanti quali "Hannover Messe e Connex (progetto nazionale di partenariato industriale di Confindustria)"¹²⁸.

¹²⁵ <https://www.gtai.de/gtai-en>

¹²⁶ <https://www.imove-germany.de>

¹²⁷ <https://www.ahk-italien.it>

¹²⁸ <https://www.confindustria.it/home/appuntamenti/eventi-confindustria/dettaglio-evento/connex-nuove-date>

Dal punto di vista finanziario, le imprese tedesche presenti in Italia sono affiancate da servizi amministrativi-contabili e di gestione del personale; infatti, le aziende sono assistite non solo nella fase di assunzione dei dipendenti ma anche nelle fasi successive di gestione di quest'ultimi.

Il DEinternational si occupa, avvalendosi di un team bilingue qualificato, di minimizzare i rischi di errore, di rispetto delle scadenze e di assolvere tutti gli adempimenti contabili e fiscali di legge in modo da permettere all'impresa di focalizzarsi totalmente sulle attività del *core business*.

Dal punto di vista del mercato invece, i *project manager* si occupano di elaborare la strategia commerciale più adatta, valutando, attraverso le l'analisi del mercato, i potenziali clienti e fornitori adatti a definire il piano strategico più adatto all'impresa. I *project manager* sono esperti nel mercato italiano d'arrivo e sanno consigliare e supportare al meglio la linea produttiva e strategica da attuare anche dal punto di vista del marketing.¹²⁹

I programmi di incentivi pubblici per le imprese in Germania hanno quindi vari scopi come l'esigenza di capitale circolante, attività di ricerca e sviluppo, progetti di investimenti e assunzione di personale. Gli strumenti possono essere combinati fra loro e possono riguardare differenti fasi di sviluppo dell'azienda.

2.8 I SOSTEGNI PUBBLICI ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE IN ITALIA

Sull'impronta dei sussidi pubblici a sostegno dell'internazionalizzazione attuati dalla Francia, l'Italia propone un piano dedito all'incremento dell'entrata delle piccole e medie imprese nei Paesi target. I principali protagonisti dei supporti pubblici all'internazionalizzazione in Italia sono Ice-Agenzia con la funzione promozionale, SACE con la funzione assicurativa ed infine SIMEST con la funzione finanziaria.

Il piano italiano si colora della qualità della manodopera "*made in Italy*" che da sempre contraddistingue il nostro Paese. Le fiere costituiscono uno degli strumenti cardine per la promozione del "*made in Italy*" sui vari mercati. Nelle fiere infatti, l'Italia presenta la qualità ed i valori dei suoi prodotti, servizi e filiere produttive in termini anche di ospitalità, capacità e tradizioni dei territori che ospitano le manifestazioni.¹³⁰

L'Italia compete con i Paesi esteri puntando sulla promozione di un prodotto di qualità che rispecchia la cultura plurisecolare italiana. Il *made in Italy* evoca bellezza e valori di umanità ed il Paese è visto all'estero come la culla del design, della raffinatezza e della creatività. Le PMI sono la vera espressione di questa bellezza tanto decantata; le imprese manifatturiere ed artigianali rappresentano, per eccellenza, la qualità descritta.

Nel 2016¹³¹ Ice-Agenzia, sulla base del Piano straordinario triennale di promozione del *made in Italy* ed attrazione degli investimenti esteri, ha supportato le imprese italiane nel loro processo di

¹²⁹ <https://www.ahk-italien.it>

¹³⁰ Morino, Più Supporti A Un Settore Strategico Per L'export, Il Sole24ore, 2021

¹³¹ Rapporto ICE 2015-2016, L'Italia nell'economia internazionale, SISTAN

internazionalizzazione generando accordi con alcune importanti catene operanti nei principali mercati esteri ed ha permesso l'inserimento a scaffale dei marchi *made in Italy* con particolare attenzione alle aziende non ancora presenti e alle PMI. Ice ha realizzato delle vere e proprie partnership con le maggiori catene della grande distribuzione, in particolare negli Stati Uniti, Canada e Giappone, aumentando vendite e posizionamento dei prodotti delle imprese più in difficoltà nell'internazionalizzarsi. Il suo aiuto ha fornito risultati come il consolidamento e miglioramento delle performance dei brand già presenti sul mercato e l'inserimento dei nuovi brand e merceologie con la promozione dell'immagine del *made in Italy* e la formazione del personale di vendita e dei consumatori.

SACE e SIMEST allo stesso modo, da anni, supportano le imprese, in particolare le piccole e medie, nel loro processo di internazionalizzazione. I due Organi, nel perimetro italiano, sostengono le imprese dalla nascita alla crescita sui mercati esteri; coprono con finanziamenti a tassi agevolati gli studi di fattibilità, la partecipazione a fiere e mostre, l'apertura delle prime strutture commerciali nel Paese estero e la formazione del personale in loco. Il supporto di SIMEST, dal punto di vista finanziario, consente di fornire all'impresa una copertura finanziaria idonea ad operare all'estero in tutte le sue fasi, in modo da ridurre al minimo i rischi connessi all'investimento.¹³² Inoltre, L'obiettivo principale del programma è quello di promuovere la competitività e la crescita delle imprese nazionali.

Come abbiamo visto, gli organi che si occupano del sostegno pubblico non si limitano, come si potrebbe pensare, al solo aiuto finanziario ma, affidano ad esperti in materia, il ruolo di indirizzare anche dal punto di vista strategico e promozionale, le aziende nel loro posizionamento nel Paese target. Come anche in Francia, i supporti creano contatti tra le imprese neofite e le grandi imprese già internazionalizzate o native dei mercati esteri per creare rapporti e comunicazione tra le due parti. Negli anni si sono sempre più affinate le modalità di supporto che le imprese ricevono da parte degli Organi pubblici. Sulla base del modello francese, le imprese ottengono anche un'adeguata formazione del personale responsabile delle attività estere, attraverso seminari e corsi con una fase iniziale in aula e prettamente teoria ed una fase finale *on the job* presso l'azienda finalizzata all'elaborazione di progetti per l'ingresso dell'impresa sui mercati internazionali.¹³³

Dal punto di vista digitale, gli Organi di supporto Ice, SACE e SIMEST si pongono come intermediari e finalizzatori di attività promozionali e di marketing sulle principali piattaforme digitali. *L'e-commerce* che, negli ultimi anni ha rappresentato sempre di più un ottimo canale di penetrazione commerciale con un accesso immediato ai mercati globali, rappresenta oggi un canale da sviluppare e promuovere grazie al supporto delle agenzie a sostegno. In merito a ciò, l'agenzia-Ice ha siglato nel 2016¹³⁴ un accordo con *Alibaba*, leader

¹³² A. Catanzaro, K. Messeghem, S. Sammut, "Effectiveness Of Export Support Programs: Impact On The Relational Capital And International Performance Of Early Internationalizing Small Businesses", *Journal Of Small Business Management*, Fascicolo Sup2, 2019

¹³³ <https://www.ice.it/it/servizi>

¹³⁴ Rapporto ICE 2015-2016, L'Italia nell'economia internazionale, SISTAN

dell'e-commerce cinese e mondiale, per la campagna *Amazing Italy* permettendo, in questo modo, l'introduzione del *made in Italy* in Cina.¹³⁵

L'Italia, quindi, grazie ai suoi Organi pubblici SACE, SIMEST e Ice, supporta a livello economico, finanziario e strategico le imprese nel loro cammino di entrata e permanenza nei mercati internazionali indirizzandole al meglio verso il successo e limitando l'incertezza e l'avversione al rischio che contraddistingue da sempre le PMI ed è alla base degli ostacoli di internazionalizzazione.

2.9 GLI INTERVENTI DI SOSTEGNO ALL'INNOVAZIONE E LA LORO EFFICACIA

Nel paragrafo precedente sono stati presentati i sostegni pubblici francesi, tedeschi ed italiani all'internazionalizzazione. Negli anni, si sono susseguite teorie sull'efficacia o meno di tali sussidi.

Secondo Faroque e Takahshi (2012)¹³⁶, i programmi a supporto dell'internazionalizzazione influiscono positivamente sia sulle risorse dell'azienda che sulla sua performance.

In questo capitolo, guidati dagli studi empirici di Peng (2001)¹³⁷, Westhead, Wright e Ucbasaran¹³⁸ (2001), effettueremo un'analisi sulla base delle risorse (RBV) dell'azienda. L'ipotesi è che gli incentivi pubblici, principalmente quelli finanziari, contribuiscano a colmare il deficit di risorse e capacità dell'azienda e riescano a riflettersi in modo positivo sulla performance della società.

Si sostiene che, gli incentivi finanziari pubblici ai progetti di investimento all'estero potrebbero avere un effetto positivo sulla crescita dell'azienda. In effetti, l'internazionalizzazione è un processo che richiede notevoli capacità e risorse, e l'accesso al capitale è un aspetto critico¹³⁹. Tuttavia, le imprese incontrano maggiori difficoltà nell'accedere alle risorse finanziarie da destinare alle loro attività internazionali a causa della volatilità e delle caratteristiche informative asimmetriche del relativo progetto, a cui le banche applicano metodi di valutazione basati sull'andamento dell'attività sul mercato domestico. In particolare, queste difficoltà sono più gravi per le PMI, che possono anche soffrire di una carenza di capitale a causa della mancanza di garanzie collaterali. Pertanto, i vincoli finanziari possono ostacolare gli investimenti esteri delle imprese e, in ultima analisi, la loro sopravvivenza e il loro potenziale di crescita. Seguendo questa linea di ragionamento, grazie al sostegno pubblico governativo, le imprese hanno accesso al capitale ad un costo inferiore e non sono richieste garanzie di nessun tipo. Gli incentivi pubblici non solo migliorano direttamente la redditività del progetto di internazionalizzazione, ma dovrebbero anche aiutare l'impresa a intraprendere progetti aggiuntivi, più grandi o più ampi. Inoltre, l'incentivo pubblico può avere un effetto indiretto, in quanto

¹³⁵ Rapporto ICE 2015-2016, L'Italia nell'economia internazionale, SISTAN

¹³⁶ E.R. Faroque, Y. Takashi, *Export Assistance: The Way Back And Forward*, Springerbriefs In Business, 2012

¹³⁷ M.W. Peng, *The Resource-Based View And International Business*, Journal Of Management, 2001

¹³⁸ P. Westhead, M. Wright And D. Ucbasaran, *The International Of New And Small Firms. A Resource-Based View*, Journal Of Business Venturing, 2001

¹³⁹ P. Westhead, M. Wright And D. Ucbasaran, *The International Of New And Small Firms. A Resource-Based View*, Journal Of Business Venturing, 2001

può trasmettere informazioni sulla qualità dell'impresa sia ai suoi azionisti che ad altri potenziali investitori, facilitando così l'accesso ai finanziamenti privati.

Ciò riduce le asimmetrie informative e abbassa il costo dei fondi interni ed esterni, soprattutto per le imprese che dipendono maggiormente dai finanziamenti esterni (ad esempio, le PMI).

Le risorse finanziarie ricevute attraverso i sussidi possono inoltre, essere facilmente investite in altri tipi di risorse. Infatti, l'accesso al capitale permette alle imprese di sviluppare e/o acquisire risorse e capacità materiali e immateriali che favoriscono l'internazionalizzazione. Attraverso il reperimento di capitale necessario per l'avviamento del processo di entrata dell'impresa nel mercato estero, l'azienda può utilizzare le risorse ottenute per finanziarie la formazione del personale adibito alle attività all'estero o impegnarlo in attività di comunicazione e marketing. Infatti, I sussidi governativi non vanno intesi solo in ambito finanziario, poiché è vero che si manifestano per di più come capitale disponibile per l'impresa, ma il vantaggio che ne ottiene quest'ultima è di tramutarli in miglioramento delle capacità organizzative, manageriali, di marketing e informatiche.

In questo modo, con il miglioramento delle capacità organizzative interne si contribuisce a perfezionare su tutti i fronti le prestazioni delle imprese in un contesto di internazionalizzazione ¹⁴⁰ ed inoltre, ad ammortizzare le perdite contro gli imprevisti.

Riteniamo quindi che grazie al sostegno governativo, le imprese abbiano una maggiore facilità di accesso al capitale ad un costo inferiore e tassi inferiori, acquisendo inoltre una garanzia pubblica. Gli incentivi pubblici spronano le PMI ad intraprendere progetti aggiuntivi, più rischiosi e più grandi ed a migliorare, come già detto, l'immagine dell'azienda sul mercato. ¹⁴¹

La passata esperienza internazionale di un'azienda, inoltre, rappresenta un'importante risorsa manageriale poiché, le imprese che beneficiano di sussidi pubblici e che hanno già accumulato un'esperienza internazionale, potrebbero essere in grado di esplorare al meglio i benefici degli incentivi finanziari pubblici. In conclusione, sono molte le ragioni per cui le imprese beneficiarie superano le imprese non beneficiarie e sicuramente un fattore rilevante sono proprio i sussidi. L'accesso al sostegno pubblico può, infatti, aver contribuito a migliorare le capacità e le risorse delle imprese beneficiarie, influenzando positivamente così le loro prestazioni. ¹⁴² È interessante ribadire che l'effetto positivo è sicuramente più marcato in aziende piccole e giovani ed inesperte ed ancora più visibile in imprese che hanno già accumulato un'esperienza internazionale rilevando così una complementarità tra le risorse finanziarie e la capacità della stessa di utilizzarle. La passata esperienza internazionale dell'impresa rappresenta un'importante risorsa manageriale esclusiva. Infatti, le

¹⁴⁰ J. Wiklund And D.A. Shepherd, *Aspiring For, And Achiving Growth: The Moderating Role Of Resources And Opportunities*, Journal Of Management Studies, 2003

¹⁴¹ M.Bannò, L. Piscitiello, C. Amorim Varum, "The Impact Of Public Support On Smes' Outward FDI: Evidence From Italy", Journal Of Small Business Management, Fascicolo 1, 2014

¹⁴² M.Bannò, L. Piscitiello, C. Amorim Varum, "The Impact Of Public Support On Smes' Outward FDI: Evidence From Italy", Journal Of Small Business Management, Fascicolo 1, 2014

aziende che hanno già accumulato un'esperienza internazionale possono esplorare ed utilizzare al meglio gli incentivi pubblici finanziari.¹⁴³

Alla luce dell'analisi evidenziata, risulta che i sussidi pubblici rappresentano un aiuto concreto per le piccole e medie imprese neofite o già esperte nei mercati esteri e permettono loro di superare gli ostacoli che da sempre impediscono a queste aziende di affacciarsi ed affermarsi sui nuovi mercati. Le imprese che non ricorrono ai sussidi pubblici e si affidano alle proprie potenzialità e risorse disponibili, si dedicano ad un processo più lento e rischioso a causa dell'impossibilità di recuperare un eventuale fallimento dell'investimento.

Nei capitoli successivi verrà illustrato come le società controllate da Cassa Depositi e Prestiti, SACE e SIMEST, hanno attuato un vero e proprio programma a sostegno delle PMI per accompagnarle in tutto il processo di internazionalizzazione e creare in loro una consapevolezza tale da, non solo sopravvivere in mercati esteri, ma dominarli.

CAPITOLO 3: IL SUPPORTO ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA CASSA DEPOSITI E PRESTITI

Come evidenziato nel capitolo precedente, gli Organi che, contribuiscono allo sviluppo e la crescita internazionale delle imprese italiane attraverso sussidi pubblici, sono SACE, SIMEST e ICE-Agenzia.

In questo capitolo tratteremo in particolare di SACE e SIMEST, collegate della Cassa Depositi e Prestiti, e ne analizzeremo la storia, le attività e le modalità di supporto studiate per i supporti all'internazionalizzazione delle imprese.

Sulla scia dei confronti precedentemente forniti tra Italia, Francia e Germania, vengono presentati ed analizzati gli Istituti a supporto dell'internazionalizzazione delle imprese ed i modelli adottati.

3.1 LA CASSA DEPOSITI E PRESTITI: INTRODUZIONE

La Cassa Depositi e Prestiti (CDP) è stata istituita nel Regno di Sardegna nel 1850 con il fine ultimo di raccogliere parte del risparmio privato dei cittadini e, allo stesso tempo, reperire le risorse economiche necessarie per finanziare gli Enti Pubblici territoriali per soddisfare i bisogni individuali e collettivi e sostenere le spese pubbliche. Nel firmamento istituzionale la Cassa Depositi e Prestiti ha rappresentato, da sempre, un esempio chiaro di sintesi positiva tra il mondo pubblico e quello privato.¹⁴⁴

¹⁴³ J.J. Duran And F. Ubeda, The Efficiency Of Government Promotion For Outward FDI: The Intention To Invest Abroad, *Multinational Business Review*, 2001

¹⁴⁴ M. Maluzzani, M. Pozzoli, Storia ed evoluzione della Cassa Depositi e Prestiti, *International workshop Accounting history in Italy*, 2005

L'oggetto sociale dell'Istituto è quella di recuperare i risparmi privati dei cittadini ed erogarli successivamente come un mutuo a tasso agevolato a favore degli Enti Pubblici per la realizzazione di, ad esempio, opere infrastrutturali ed un miglioramento delle vite dei cittadini (il cosiddetto *Welfare*).

Pertanto, è rilevante evidenziare da un lato l'organizzazione privata che, tramite le banche, investe il capitale inerte dei risparmiatori e dall'altro, l'organizzazione pubblica che ottiene anticipazioni sulle entrate dello Stato dai risparmiatori. L'unione delle due parti citate rappresenta il mondo di CDP che costituisce un luogo di fecondo utilizzo dei capitali privati per realizzare investimenti pubblici.¹⁴⁵ Negli anni, il ruolo di CDP ha subito numerosi mutamenti. Nei primi anni, l'Istituto rappresentava un vero e proprio intermediario tra la raccolta dei fondi e la concessione dei finanziamenti. Con l'Unità d'Italia, la Cassa iniziò ad espandere le sue competenze, incorporando in essa organi istituzionali presenti sul territorio attivi su mansioni analoghe, con l'obiettivo di allargare il raggio d'azione.

3.1.2 LA CASSA DEPOSITI E PRESTITI: LA STORIA

In età napoleonica in Italia, sulla base dell'esempio francese, vennero istituite casse d'ammortizzazione. Quest'ultime, riprendevano i compiti della *Caisse d'amortissement*, istituita in Francia nel 1764, finalizzata all'ammortamento del debito pubblico ed alla quale fu affidata la gestione dei depositi e la concessione di prestiti ad Enti locali e dipartimenti.

Inerente a quanto affermato, nel 1805 fu creata a Milano la *Cassa di ammortizzazione Monte Napoleone*, a Napoli nel 1807 la *Cassa speciale di ammortizzazione* mentre nel Regno di Sardegna nel 1819 la *Cassa d'ammortizzazione*.¹⁴⁶

Nel 1840 il re Carlo Alberto istituì la *Cassa di Depositi e di anticipazioni di fondi per lavori pubblici* con il fine di raccogliere i fondi delle province, comuni, amministrazioni pubbliche e depositi giudiziari, amministrati e volontari per investirli in prestiti per comuni e province per finanziare opere di pubblica utilità e per il pagamento dei debiti comunali.¹⁴⁷

Nel 1850 tale servizio divenne un'istituzione chiamata *Cassa Depositi e prestiti* (di seguito CDP).

Nel 1857, CDP, ispirata al modello francese, passò dalla gestione del Ministero dei lavori pubblici al Ministero delle finanze. Gli stati italiani vantavano il possesso di innumerevoli depositi che i privati versavano nelle casse statali in nome di una fiducia verso lo Stato maggiore a quella verso le banche, a causa della male organizzazione che quel tempo caratterizzava il sistema bancario.¹⁴⁸

¹⁴⁵ M. Maluzzani, M. Pozzoli, Storia ed evoluzione della Cassa Depositi e Prestiti, International workshop Accounting history in Italy, 2005

¹⁴⁶ M. Maluzzani, M. Pozzoli, Storia ed evoluzione della Cassa Depositi e Prestiti, International workshop Accounting history in Italy, 2005

¹⁴⁷ A. Allegrini, La Cassa Depositi e Prestiti nella legislazione e nella pratica, Franco Angeli, 1976

¹⁴⁸ A. Allegrini, La Cassa Depositi e Prestiti nella legislazione e nella pratica, Franco Angeli, 1976

Nel 1861, a seguito dell'Unità d'Italia, vennero create più Casse con sede a Torino, Firenze, Napoli e Palermo. La Cassa di Torino rappresentava la Cassa centrale che aveva il compito di raccogliere la contabilità delle altre Casse, autonome ed indipendenti, per redigere il rendiconto finanziario generale. Ogni Cassa possedeva un amministratore proprio che presidiava un consiglio di amministrazione di circa sei o otto membri nominati dal Re sotto la supervisione dei ministri dell'interno, delle finanze e dei lavori pubblici.

A quel tempo i compiti della Cassa risiedevano in¹⁴⁹:

- raccogliere i depositi imposti da norme e leggi
- raccogliere i depositi volontari dei privati, aziende pubbliche, amministrazioni e qualsiasi altra persona giuridica
- investire i fondi di deposito come prestiti a province, comuni ed opere di pubblica utilità.

Nel 1863, subito dopo la proclamazione del Regno d'Italia, vennero incorporate nella Cassa Depositi e Prestiti del Regno di Sardegna, tutti gli Istituti che, nel territorio italiano, svolgevano le funzioni analoghe alla Cassa.

Nel 1870¹⁵⁰, con la Legge 11 Agosto 1870, n. 5784, proposta dal Ministro delle Finanze Quintino Sella, vennero soppresse, dopo lo spostamento della capitale da Torino a Firenze, le Casse di Milano, Napoli, Palermo e Torino. Vennero inoltre trasferite tutte le mansioni e compiti della Cassa centrale di Torino a quella di Firenze e successivamente a Roma, con il trasferimento della capitale da Firenze a Roma.

Nel 1875, CDP, ottenne la licenza tramite la Legge 27/1875 n. 2779, nella gestione del Risparmio postale italiano. In questo modo, attirò un'enorme quantità di risparmiatori che a quel tempo riponeva molta fiducia nel sistema bancario. Il Governo designò gli uffici postali di raccogliere i risparmi privati come una succursale della Cassa di risparmio centrale, garantita dallo Stato ed incorporata nella Cassa Depositi e Prestiti.¹⁵¹ Tale Legge rappresentò una rivoluzione qualitativa e quantitativa dell'attività della Cassa. Il vantaggio della Cassa era la garanzia statale sui depositi che attirò molti risparmiatori, anche i più timorosi, che non avendo fiducia nel sistema bancario, si affidarono al risparmio postale.

Nel 1898 la Cassa viene incorporata nel Ministero del Tesoro che la trasformò in Ente Pubblico e parte integrante del Ministero del Tesoro.

Agli inizi del Novecento, la Cassa afflù in materia previdenziale e ciò costrinse a rivedere l'organizzazione dell'istituzione per ottenere la separazione della Cassa depositi e prestiti a quelle delle istituzioni previdenziali confluite in essa. Nel 1910 venne riorganizzata in Amministrazione della Cassa depositi e prestiti e degli istituti di previdenza.¹⁵²

Nel periodo fascista, CDP partecipa alla fondazione dell'IMI (Istituto mobiliare italiano), l'IRI (Istituto per la Ricostruzione Industriale), l'INA (Istituto Nazionale delle Assicurazioni) e la Cassa Nazionale per le Assicurazioni Sociali.

¹⁴⁹ A. Viti, Riassunto sistematico delle funzioni affidate alla Cassa depositi e prestiti e agli istituti di previdenza, 1931

¹⁵⁰ G. Della Torre, Il circuito del Tesoro e la Cassa Depositi e Prestiti 1863-1943, quaderni monografici Roma, 2002

¹⁵¹ G.C. Filippi, La Cassa Depositi e Prestiti: 150 anni di storia, 1998

¹⁵² A. Viti, Riassunto sistematico delle funzioni affidate alla Cassa depositi e prestiti e agli istituti di previdenza, 1931

Nel periodo storico fascista, svolge un ruolo chiave nel finanziamento della partecipazione dell'Italia nella Seconda guerra mondiale e nel dopoguerra è al centro della ricostruzione nazionale, finanziando investimenti per infrastrutture ed edilizia abitativa.

Negli anni a venire, acquisisce una posizione monopolistica nell'erogazione di fondi e finanziamenti agli Enti Locali.

Nel 1947 si separò definitivamente Cassa depositi e prestiti dagli istituti di previdenza che diventarono un'istituzione autonoma e separata.

Agli inizi degli anni 80, con la Legge n. 197/1983, lo Stato tenta di trasformare la Cassa in azienda autonoma con una propria personalità giuridica ed un proprio Statuto.

In opposizione a tale Legge subentra il comparto bancario nazionale, intimorito dalla possibile concorrenza della CDP nel mercato del credito.

Nel 1993 viene riconosciuta l'autonomia e la personalità giuridica alla Cassa Depositi e Prestiti a seguito de D.L. n. 8/1993 che riconosce all'Ente la potestà di acquisire titoli e quote di partecipazione di Istituti di credito privati.¹⁵³

Nel 2003, la Cassa si trasforma da Ente Pubblico Economico a Società per Azioni di cui il capitale è detenuto per il 70% dal Ministero del Tesoro ed il 30 % dalle 65 Fondazioni bancarie che avevano partecipato all'operazione.¹⁵⁴

Da tale trasformazione¹⁵⁵, la Cassa muta la capacità di finanziamento, non più limitata agli investimenti degli Enti Locali per la realizzazione di opere per la pubblica utilità, ma diventa, un vero e proprio strumento di intervento nell'economia di mercato con lo scopo di produrre utili per gli azionisti.

L'oggetto sociale prima esplicitato, con la trasformazione della CDP in una Banca d'Affari, diventa quello di provvedere alla crescita e lo sviluppo della nazione, garantendo il finanziamento alle infrastrutture, opere pubbliche e tutti gli investimenti finalizzati ad accrescere il sistema economico nel suo complesso.

3.1.3 LA CASSA DEPOSITI E PRESTITI E LA SUA PRIVATIZZAZIONE

Successivamente alla trasformazione in società per azioni, la struttura organizzativa della CDP cambia in due distinte aree operative:¹⁵⁶

- Area tradizionale: prosegue l'attività istituzionale concedendo finanziamento allo Stato, Enti Pubblici Tradizionale e Organi di Stato pubblico attraverso la raccolta di fondi del risparmio postale e con l'emissione di titoli, garantiti dallo Stato;

¹⁵³ M. Cresti, Ordinamento della finanza locale e politica di tesoreria: la Cassa Depositi e Prestiti, Il Mulino Bologna, 1980

¹⁵⁴ M. Cardi, Cassa Depositi e Prestiti e Bancoposta. Identità giuridiche in evoluzione, Cacucci, 2012

¹⁵⁵ F. Bassanini, La nuova missione della Cassa Depositi e Prestiti e la definizione delle sue regole di ingaggio, Astrid Rassegna, 2011

¹⁵⁶ F. Bassanini, G. Gorno Tempini, Storia della Cassa Depositi e Prestiti. Un nuovo corso: la società per azioni, Editori Laterza, 2013

- Area innovativa: ha lo scopo di concedere finanziamenti per la realizzazione di opere, dotazioni per la fornitura dei servizi pubblici e per l'attività di bonifica. La raccolta fondi è effettuata presso investitori istituzionali e non è garantita dallo Stato a differenza di quella tradizionale;
- Area dei Servizi comuni: con il fine di organizzare le funzioni di governo, controllo e supporto circa la CDP SPA.

Con i cambiamenti che hanno caratterizzato nella storia la *Cassa*, con la privatizzazione, in particolare, alle Fondazioni bancarie che avevano aderito alle operazioni di mutamento, sono state assegnate azioni privilegiate e sono stati inseriti i loro rappresentanti negli organismi di *Governance* italiano.

La *Mission* della Cassa dal 2003 ad oggi, è stata ampliata ed è in grado di erogare¹⁵⁷:

- Finanziamenti per investimenti pubblici, imprese ed infrastrutture;
- Investimenti tramite capitale di rischio in *asset* strategici;
- Investimenti a sostegno della crescita e sviluppo internazionale delle piccole e medie imprese (PMI);
- Finanziamenti per attività finalizzate alla cooperazione internazionale;
- Investimenti nel settore di ricerca e sviluppo.

Dal 2003, le funzioni e la struttura organizzativa della Cassa è stata, quindi, fortemente mutata e trasformata in una società per azioni non più circoscritta ad azioni di bene pubblico ma anche ad un contesto privato, in concorrenza con altri operatori sul mercato ed in particolare capace di creare utili per i suoi azionisti. La struttura che ne consegue è una struttura "bicefalo" con la coesistenza di due unità operative distinte che evidenziano i due rami d'azienda.

I due rami distinti si rifanno all'area pubblica tradizionale che richiama l'antica funzione della Cassa con finanziamenti alle Regioni, comuni, Enti Locali, Enti pubblici ed Organi di governo pubblico per la creazione di opere di interesse pubblico, mentre la nuova area privata sostiene le PMI ed il loro sviluppo nel mercato internazionale finanziando le operazioni a favore di tali imprese. La differenza principale tra le due aree di intervento, oltre al fine ultimo, è il reperimento delle fonti di finanziamento. Nella prima area tradizionale, la principale fonte di approvvigionamento è rappresentata dal risparmio postale e l'emissione di titoli garantiti dallo Stato. Nella seconda area privatistica, la fonte di approvvigionamento è il mercato dei capitali, gli investitori istituzionali e forme di indebitamento che non godono della garanzia dello Stato.¹⁵⁸

Nella tabella presentata vengono elencati, in modo schematico, i cambiamenti principali delle competenze della Cassa a seguito del processo di privatizzazione.

Nello schema qui di seguito (Figura 1)¹⁵⁹ è possibile visionare intuitivamente il reperimento delle fonti e l'impiego di queste prima e dopo la trasformazione:

¹⁵⁷ M. De Cecco, G. Toniolo, Storia della Cassa Depositi e Prestiti. Un nuovo corso: la Società per Azioni, Editori Laterza, 2013

¹⁵⁸ G. Chiesini, Il circuito bancoposta-Cassa Depositi e Prestiti. Regolamentazione, organizzazione e gestione, Giuffrè, 2006

¹⁵⁹ G. Chiesini, Il circuito bancoposta-Cassa Depositi e Prestiti, Giuffrè, 2006

Figura 1 La Cassa Depositi e Prestiti prima e dopo la trasformazione

Prima della trasformazione		Dopo la trasformazione		
IMPIEGHI	FONTI	IMPIEGHI	FONTI	
	<i>Poste Italiane</i>		<i>Poste Italiane</i>	<i>Capital markets</i>
Cassa depositi e prestiti	Risparmio postale	Cassa depositi e prestiti (gestione separata)	Risparmio postale	Covered bond
		Cassa depositi e prestiti (gestione ordinaria)		Euro medium term note
Cassa depositi e prestiti (c/c fruttifero)	Conti correnti postali	Ministero dell'Economia e delle Finanze (c/c fruttifero)	Conti correnti postali	
Tesoreria dello Stato (c/c infruttifero)				
Cassa depositi e prestiti	Depositi definitivi, amministrativi e giudiziari	Ministero dell'Economia e delle Finanze	Depositi definitivi, amministrativi e giudiziari	

Fonte: G. Chiesini, Il circuito bancoposta-Cassa Depositi e Prestiti, Giuffrè, 2006

Come si può vedere nell'immagine proposta (Figura 1), l'assetto che la Cassa ha assunto dopo l'evoluzione, è di due tipologie di attività inerenti alla raccolta ed impiego delle risorse.

In particolare, analizziamo le principali differenze tra le due attività e la modalità di reperimento delle fonti¹⁶⁰:

- La Gestione Separata è la forma originaria della Cassa sulla raccolta ed impiego del capitale. Il reperimento principale delle fonti risiede nella collocazione sul mercato dei Libretti di risparmio postale e dei Buoni fruttiferi postali effettuata da Poste Italiane. Tali prodotti vantano la garanzia da parte dello Stato. Allo stesso modo, possono essere emessi titoli ed altri strumenti finanziari sempre garantiti dallo Stato. La gestione separata, l'originaria di CDP, utilizza i fondi per finanziare le spese di investimento di Stato, Enti locali, Regioni ed organismi di diritto pubblico. La Cassa prima di concedere il finanziamento, verifica la solvibilità dell'Ente richiedente e valuta la tipologia di investimento richiesto ponendo, se lo ritiene necessario, delle clausole o apportando modifiche e variazioni con il fine di tutelare il risparmio impiegato per sostenere l'operazione.
- La Gestione Ordinaria è la "nuova modalità" tipica del settore del finanziamento privato. La Cassa in questa modalità assume le connotazioni e capacità di finanziamento, simili a quelle assunte dal sistema bancario.¹⁶¹ In questo caso, Poste Italiane non si occupa di collocare gli strumenti finanziari postali sul mercato ma si prevede la collocazione di prodotti finanziari che non vantano della garanzia dello Stato. Gli strumenti finanziari più utilizzati saranno l'emissione di titoli, l'assunzione di finanziamento e l'effettuazione di altre operazioni finanziarie. Il fine ultimo di tali risorse sono, impianti, opere,

¹⁶⁰ M. Cardì, Cassa Depositi e Prestiti e Bancoposta, identità giuridiche in evoluzione, Cacucci, 2012

¹⁶¹ M. De Cecco, G. Toniolo, Storia della Cassa depositi e prestiti. Un nuovo corso: la società per azioni, Editori Laterza, 2013

fornitura di servizi pubblici e bonifiche. In tale modalità, la Cassa agisce in posizione di *competitor* con le altre banche e istituti del finanziamento privato.¹⁶² Il supporto in tal caso risulta anche di tipo strategico grazie al supporto concesso tramite finanziamenti alle imprese nei loro processi di internazionalizzazione ed inoltre, recentemente ha intrapreso anche attività come la partecipazione a fondi di *private equity* per destinarli alle infrastrutture nazionali ed internazionali e al patrimonio immobiliare pubblico¹⁶³.

3.1.4 LA MISSION DELLA CASSA DEPOSITI E PRESTITI, LE CONTROLLATE E LA GOVERNANCE

La CDP SPA si configura come una “*società per azioni di rilevante interesse nazionale per il sistema economico e produttivo del Paese*”¹⁶⁴ che, a seguito dell’allargamento del raggio d’azione, ha visto la mutazione della sua struttura societaria.

La CDP SPA oggi giorno comprende società controllate subordinate al coordinamento e direzione dell’*housequarter* come: CDP immobiliare Srl, attiva nella valorizzazione del patrimonio immobiliare attraverso operazioni di riqualificazione e sviluppo urbanistico¹⁶⁵, CDP RETI, la cui *mission* è la gestione degli investimenti a lungo termine in Snam, Italgas e Terna per lo sviluppo di infrastrutture di trasporto, stoccaggio e distribuzione del gas naturale e dell’energia elettrica¹⁶⁶, SACE¹⁶⁷, controllata assicurativa-finanziaria italiana specializzata nel sostegno alle imprese attraverso una gamma di soluzioni per il supporto della competitività in Italia e nel mondo e SIMEST che sostiene la crescita delle imprese italiane nel loro processo di internazionalizzazione della loro attività¹⁶⁸.

Alla luce delle controllate e della *mission* illustrata della CDP SPA, possiamo individuare come gli obiettivi di lungo periodo fissati dalla società¹⁶⁹:

- La crescita e sviluppo della produttività nazionale con strumenti di supporto e sostegno nella realizzazione dei progetti ed iniziativa pubbliche e private in ottica di lungo periodo;
- La massimizzazione delle sinergie tra i vari settori che supportano la *mission* di CDP e la crescita dell’attività nazionale con l’obiettivo di sviluppare una competitività nazionale coesa;
- Il rafforzamento della posizione dell’Italia tra le nazioni leader in uno scenario internazionale, sviluppando il settore dell’export, dell’internazionalizzazione delle imprese e la diffusione del *made in Italy* in tutto il mondo;

¹⁶² G. Chiesini, Il circuito bancoposta-Cassa Depositi e Prestiti. Regolamentazione, organizzazione e gestione, Giuffrè, 2006

¹⁶³ <https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/cassa-depositi-prestiti.htm>

¹⁶⁴ F. Bassanini, G. Gorno Tempini, Storia della Cassa Depositi e Prestiti. Un nuovo corso: la società per azioni, Editori Laterza, 2013

¹⁶⁵ <http://www.cdpimmobiliare.it/chi-siamo/societa.html>

¹⁶⁶ https://www.cdp.it/sitointernet/it/cdp_reti.page

¹⁶⁷ <https://www.sace.it/chi-siamo/il-gruppo>

¹⁶⁸ <https://www.simest.it/chi-siamo>

¹⁶⁹ G. Chiesini, Cassa Depositi e Prestiti. Un nuovo intermediario nel sistema finanziario italiano?, MUP, 2006

- La valorizzazione del patrimonio immobiliare nazionale;
- Il miglioramento del benessere dei cittadini come la *mission* originaria della Cassa.

La *Governance* di CDP SPA è caratterizzata da organi principali come il Consiglio di amministrazione supportato da sei Comitati interni, il Collegio sindacale, il Comitato di supporto degli azionisti di minoranza e la Commissione Parlamentare di vigilanza.

Nel dettaglio, il Cda indirizza le attività del gruppo ed è supportato dai sei Comitati interni caratterizzati da funzioni consultive e propositive. Il Cda è composto da nove membri e dal Direttore generale del Tesoro, per la gestione dei fondi reperiti dal risparmio postale, dal Ragioniere generale dello Stato e da tre rappresentanti di regioni, comuni e province. I soggetti che lo compongono possiedono elevate competenze e vantano esperienza e conoscenza del settore in una visione strategica di lungo periodo in coerenza a quanto prevede lo Statuto dell'Ente. I requisiti richiesti sono quelli di professionalità ed onorabilità in linea con le normative in vigore. Gli amministratori restano in carica per massimo tre esercizi e sono rieleggibili. Lo Statuto della Cassa prevede che i componenti del Cda vengano nominati dall'Assemblea dei soci sulla base delle liste presentate da quest'ultimi e che venga eletto un Presidente da suddette liste.

Il Consiglio successivamente elegge il suo interno Amministratore delegato, il Vicepresidente ed un Segretario e Vicesegretario (quest'ultimi due possono essere anche esterni al Cda). Per la delibera del Cda, è assunta di norma la maggioranza semplice con il voto maggioritario favorevole dei presenti votanti, in casi particolari, può essere richiesta la maggioranza qualificata definita con la delibera del voto favorevole di almeno 7 degli amministratori eletti dall'Assemblea dei soci. Le circostanze particolari che richiedono tale modalità di voto possono essere la definizione degli obiettivi di rischio (il cosiddetto Regolamento rischi), l'istituzione del Comitato Rischi e le variazioni del riparto degli utili annuali netti.¹⁷⁰

I sei Comitati prima enunciati sono, nel dettaglio¹⁷¹:

- Comitato Strategico con la funzione di supporto al coordinamento del Consiglio di amministrazione e supporto alla supervisione strategica delle attività della società. È composto dal Presidente, dal Vicepresidente e dall'Amministratore Delegato;
- Comitato Nomine con la funzione di supporto all'Amministratore Delegato ed al Cda nella nomina dei membri degli organi sociali;
- Comitato Rischi che controlla e valuta la gestione dei rischi e l'adozione delle soluzioni inerenti a tale tematica;
- Comitato Parti Correlata che apporta valutazioni e pareri sulle operazioni con le parti correlate;
- Comitato Compensi che ha il compito di formulare le proposte al Cda inerenti ai compensi del Presidente, dell'Amministratore Delegato e del Diretto Generale;

¹⁷⁰ https://www.cdp.it/resources/cms/documents/Statuto-CDP_marzo-2019_%20ITA.pdf

¹⁷¹ <https://www.cdp.it/sitointernet/it/governance.page>

- Comitato di supporto degli azionisti di minoranza formato da nove membri nominati dagli azionisti di minoranza che garantiscono il corretto svolgimento delle attività e delle decisioni prese dagli azionisti di maggioranza.

Il Collegio Sindacale invece, svolge anche le funzioni dell'Organismo di Vigilanza secondo il D.Lgs. n. 231/2001.¹⁷² È formato da cinque sindaci effettivi e due supplenti e viene nominato dall'Assemblea dei soci. I membri restano in carica per tre esercizi e possono essere rieletti.

Completa la *Governance* della Cassa, la Commissione di Vigilanza istituita come organo di controllo formato da membri parlamentari di Camera e Senato e non parlamentari di Giustizia Amministrativa e Corte dei conti, per tutelare e vigilare sull'attività della Cassa inerente ai fondi e risorse provenienti dal Risparmio postale.¹⁷³ La tutela consiste nel monitoraggio e vigilanza dell'andamento di tale attività ed assicura uno strumento fondamentale per garantire la validità degli investimenti effettuati sulla base della crescita del Paese.

3.2 CONVERGENZE CON I MODELLI EUROPEI

Per completezza di informazione, è utile evidenziare l'interessante confronto tra il modello italiano della Cassa Depositi e Prestiti con gli altri Istituti dell'Unione Europea.

La nostra analisi si focalizzerà sui paesi Francia e Germania per scoprirne le sinergie tra gli Istituti europei, le capacità di intervento e gli obiettivi prefissati.

La valutazione verterà sul confronto tra l'Istituto francese, tedesco ed italiano appena trattato.

L'Istituto italiano della Cassa Depositi e Prestiti, come già detto, ha ampliato negli anni il raggio d'azione, consolidando il suo ruolo come propulsore della crescita e dello sviluppo del sistema economico e produttivo dell'Italia in un'ottica di lungo periodo.¹⁷⁴

La *mission* sociale della CDP SPA allarga la sua dimensione a tutti i livelli, sia pubblici e privati che nazionali ed internazionali per supportare la crescita e sviluppo della nazione ed incrementarne la competitività internazionale.¹⁷⁵

Il perimetro di azione ampliato dalla CDP, ci porta ad una comparazione con gli Istituti che, nel loro Paese, hanno contribuito allo stesso modo alla crescita e sviluppo delle economie nazionali: la *Caisse des Dépôts et Consignations (CDC)* in Francia ed il *Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) Bankengruppe* in Germania.

In tale contesto andremo ad analizzare con particolare attenzione dei due Istituti:

- Il controllo da parte dello Stato;

¹⁷² La legge di Stabilità nel 2012 ha previsto un'innovazione al comma 4 bis, art 6, D.Lgs. 231/2001 secondo il quale: “Nelle società di capitali il collegio sindacale, il consiglio di sorveglianza e il comitato per il controllo della gestione possono svolgere le funzioni dell'organismo di vigilanza di cui al comma 1, lettera b)”

¹⁷³ <https://www.cdp.it/sitointernet/it/governance.page>

¹⁷⁴ M. Mulazzani, M. Pozzoli, Storia ed evoluzione della Cassa Depositi e Prestiti, International workshop “Accounting history in Italy”, 2005

¹⁷⁵ G. Chiesini, Il circuito bancoposta-Cassa Depositi e Prestiti. Regolamentazione, organizzazione e gestione, Giuffrè, 2006

- La *mission* istituzionale;
- La *Governance*;
- La partecipazione in società ed imprese nazionali ed internazionali;
- Gli obiettivi di lungo termine.

3.2.1 La *Caisse des Dépôts et Consignations*

La Cassa Depositi e Prestiti si ispira al modello francese della *Caisse d'amortissement* nata nel 1764 in Francia. Le numerose guerre che si erano susseguite, avevano stremato i Paesi europei e ridotto le loro finanze. Per riprendersi dalla crisi finanziaria del dopoguerra, le nazioni ricorsero alla raccolta volontaria del risparmio che afflù in modo abbondante, grazie alla fede e fiducia che la popolazione riponeva nello Stato. L'effetto che ne derivò è l'aumento dell'ammontare del debito pubblico.¹⁷⁶

Per permettere che, l'ammortamento dei titoli del debito pubblico avvenisse in modo più facile ed evitare una crescita in contemporanea del peso fiscale, nel 1874 in Francia nacque un'istituzione chiamata *Caisse d'amortissement*. I fondi impiegati venivano utilizzati per fronteggiare la restituzione dei prestiti avuti durante la guerra, attraverso emissioni del debito pubblico ed interessi. Nel 1816 la *Casse d'amortissement* fu liquidata e fu creata una nuova istituzione chiamata *Caisse des depots et consignations* con il compito di gestire il servizio depositi. Nel 1840 la *Caisse des depots et consignations* diventa l'istituzione principale con il fine di investire le proprie risorse in prestiti alla collettività locale, tra cui comuni e dipartimenti ed a finanziare grandi progetti.¹⁷⁷

Come è stato già affermato nel paragrafo circa la storia della CDP SPA, il modello italiano si è ispirato molto al modello francese della *Caisse des Dépôts et Consignations*.

La *Caisse* francese nasce con il compito di “ricevere, preservare e restituire con i relativi frutti i risparmi ad essa affidati”¹⁷⁸ utili per la realizzazione obiettivi di interesse comune.

Grazie al ruolo ricoperto, fondamentale per la stabilità economica del paese, l'Istituzione si è aggiudicata la definizione di “amico invisibile dei francesi”.

La caratteristica fondamentale della *Caisse* è la sua totale indipendenza rispetto al potere esecutivo e la sua nomina è soggetta al solo controllo del Parlamento in quanto espressione massima del volere del popolo francese.

La CDC, oggi giorno, è un'Istituzione pubblica sotto la tutela del Parlamento e risponde del suo operato solo a quest'ultimo. La *mission* della *Caisse* riguarda la gestione e protezione dei depositi provenienti dal risparmio postale che provvede al finanziamento dell'edilizia sociale e dei fondi pensione. Il Parlamento e CDC insieme

¹⁷⁶ G.C. Filippi, La Cassa Depositi e Prestiti: 150 anni di storia, 1998

¹⁷⁷ G.C. Filippi, La Cassa Depositi e Prestiti: 150 anni di storia, 1998

¹⁷⁸ F. Thieveau, La Caisse des Dépôts. Presses Universitaires de France, 2016

alle sue filiali, costituisce il “Gruppo di interesse economico generale” in cui le controllate sono attive in vari settori di competenza come assicurazioni ramo vita, settore immobiliare sociale, infrastrutture e trasporti e supporto al settore commerciale, avendo sempre come obiettivo finale l’interesse pubblico.

La CDC reperisce i fondi di risparmio, cioè i libretti di depositi e di risparmio, dalla raccolta tramite operatori privati del settore bancario e finanziario. Le risorse vengono investite per attività di finanziamento agevolato nel settore immobiliare sociale e per la realizzazione di opere di pubblica utilità. Un’altra importante fonte di investimento è la gestione dei risparmi giudiziari, pensionistici e dei dipendenti pubblici.

Per contrastare le crisi economica del 2008, il Governo francese adottò, inoltre, come misura di supporto, l’istituzione di un *Fond Stratégique d’Investissement* (FSI), cioè un fondo sovrano, controllato per il 51 % da CDC e per il restante dallo Stato, con l’obiettivo di sostenere la crescita del settore delle piccole, medie e grandi imprese nel lungo termine.

Le *mission* al servizio dell’interesse generale della *Caisse* sono principalmente cinque: supportare il settore dell’edilizia abitativa, sviluppare i territori, fungere da “banca del clima”, fungere da società di finanziamento e sostenere il corso di vita dei francesi.

Inerente al primo punto, CDC è finanziatore principale degli alloggi sociali poiché fornisce alloggio ad un 1 francese su 6. Tali alloggi hanno fini differenti tra i quali: situazioni di emergenza, dimore a studenti e situazioni intermedie.

Circa lo sviluppo dei territori e del supporto al clima, CDC mira a rendere attraenti e competitive le regioni francesi sviluppando progetti locali di pubblica utilità. Fornisce consulenze e soluzioni sotto forma di progetti alle organizzazioni di edilizia sociale ed alle imprese pubbliche locali con il fine di rivitalizzare i centri cittadini e portarli al massimo splendore. CDC si figura come “banca del clima” poiché parte dei finanziamenti hanno come destinatari i progetti di transizione ecologica che mirano a limitare ad 1,5° il riscaldamento globale.

Infine, come società di finanziamento, pone il suo appoggio alle aziende in ogni loro fase di sviluppo nel territorio francese ed estero, attraverso la controllata *Bpifrance*, concedendo prestiti garantiti e non anche in periodi di crisi e, come sostenitrice del corso di vita dei francesi, funge da responsabile centrale del sistema pensionistico francese semplificando inoltre la vita quotidiana dei cittadini garantendo piattaforme e metodi di accesso sempre più *smart* ed intuitivi.¹⁷⁹

La *Governance* circa la CDC è diversa da quella prima trattata nella CDP SPA. Gli Organi principali risultano: il Consiglio di Sorveglianza, il Direttore Generale, il Comitato esecutivo ed il Cassiere Generale.

Nel dettaglio analizziamo le voci appena enunciate¹⁸⁰:

- La *Commission de surveillance* (Consiglio di Sorveglianza) è composto da 16 membri, tra cui il Governatore della Banca centrale, il Direttore generale del Tesoro, i rappresentanti del Senato, Corte dei Conti e del Consiglio di Stato. Il suo mandato consiste nell’assicurare il controllo dei rischi, della strategia del Gruppo e nell’attuazione degli obiettivi di pubblica utilità e nella validità delle misure

¹⁷⁹ <https://www.caissedesdepots.fr/modele-unique/nos-missions>

¹⁸⁰ F. Thievaud, *La Caisse des Dépôts*. Presses Universitaires de France, 2016

adottate per raggiungere tali fini. Il Consiglio riferisce annualmente al Parlamento.¹⁸¹ Internamente al Consiglio operano vari Comitati per rafforzarne la capacità analitica e di vigilanza: il Comitato di revisione dei conti e dei rischi, il Comitato per i fondi di risparmio, il Comitato di investimento, il Comitato Nomine e Remunerazioni ed il Comitato Strategico.

- Il *Directeur général* (Direttore Generale) ha l'incarico di presiedere il Comitato esecutivo. È nominato con Decreto del Presidente della Repubblica, previo parere del Consiglio dei Ministri, e la sua carica dura 5 anni. È tenuto a prestare il giuramento di “*défendre l'autonomie de l'établissement et de garantir l'inviolabilité des fonds qui lui sont remis en garde*”¹⁸² di fronte alla *Commission de surveillance*. Il *Directeur général* è responsabile della gestione dei fondi e titoli della Caisse attraverso i quali amministra l'attività intera dell'Istituto. È l'organo in cui sono accentrate tutte le decisioni circa l'attività dell'Istituto e gode, per questo, di ampi margini di autonomia che lo rendono la figura apicale per eccellenza riguardo l'attività dell'intero gruppo *Caisse des Dépôts*.¹⁸³
- Il Comitato Esecutivo è presieduto dal *Directeur général* e riflette le cinque aree cardine dell'attività del Gruppo: il sostegno dei progetti regionali, le pensioni e la formazione professionale, il finanziamento tramite *Bpifrance*, controllata congiunta con lo Stato, la gestione delle risorse ed il monitoraggio delle controllate e partecipate. Inoltre, definisce la policy strategica e di rischio del Gruppo e ne monitora gli avanzamenti, garantendo che i servizi offerti soddisfino le esigenze dei clienti, partner ed utenti.¹⁸⁴
- Il *Cassier Général* (Cassiere Generale) è il responsabile delle operazioni di *back-office* e dell'utilizzo dei fondi dell'Istituto. Garantisce inoltre la segregazione tra il processo decisionale ed esecutivo. Viene nominato tramite decreto del Ministro dell'Economia, previa approvazione del *Directeur général*. Il Cassiere Generale supervisiona il pagamento delle spese, la conservazione e custodia dei titoli e la raccolta di quest'ultimi ed è inoltre responsabile di eventuali errori o carenze contabili.¹⁸⁵

Analizzati gli Organi principali che caratterizzano la *Governance* della CDC, si può affermare in conclusione, che, la *Mission* della *Caisse* è in continua evoluzione e partecipa a tutte le fasi di modifica del Paese francese, rappresentando il principale investitore istituzionale in grado di finanziare progetti a lungo termine che abbiano come fine primario l'interesse generale.¹⁸⁶

¹⁸¹ F. Thievaud, *La Caisse des Dépôts*. Presses Universitaires de France, 2016

¹⁸² Art. L518-11 a L518-12 *Code monétaire et financier: Le directeur general*

¹⁸³ J.F. Boudet, *La Caisse des Dépôts et consignations*, L'Harmattan, 2006

¹⁸⁴ <https://www.caissedesdepots.fr/en/modele-unique/gouvernance>

¹⁸⁵ J.F. Boudet, *La Caisse des Dépôts et consignations*, L'Harmattan, 2006

¹⁸⁶ F. Thievaud, *La Caisse des Dépôts*. Presses Universitaires de France, 2016

3.2.2 Il KfW Bankengruppe

Il modello tedesco della *Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)* è il più recente e giovane dei modelli finora esaminati.

Letteralmente il nome è tradotto in “banca per la ricostruzione” che indica, implicitamente, la *mission* principale dell’Istituto.¹⁸⁷ Nasce nel 1948 per far fronte alle esigenze economiche a seguito della fine della Seconda guerra mondiale. Il fine iniziale della *KfW* era quello di occuparsi della ricostruzione post-bellica delle città, gestendo i fondi del Piano *Marshall*¹⁸⁸ a sostegno delle imprese. In seguito, conclusa la *mission* iniziale, *KfW* è rimasta operativa nel supporto alle imprese, sviluppando canali autonomi di finanziamento tramite attività di investimento in mercati monetari ed internazionali, rendendola una delle più importanti *bond issuer* a livello mondiale.¹⁸⁹

L’Istituto vanta della garanzia state in tutte le obbligazioni assunte per lo svolgimento delle attività e per questo in tutte le principali agenzie di *rating*, il *rating* di *KfW* è AAA, come lo Stato tedesco. Il vantaggio competitivo che ne consegue è altissimo ed ha permesso alla *KfW* di essere qualificata dal Global Finance come la banca più sicura al mondo.

L’Istituto risulta per l’80% di proprietà della Repubblica Federale Tedesca e per il restante 20 % dai *Länder* Tedeschi.¹⁹⁰

La fonte principale della banca risulta la raccolta di capitali sui mercati finanziari con l’emissione di obbligazioni che, dal 1998, sono garantite dallo Stato tedesco e che garantiscono lo svolgimento della *mission* istituzionale. Le attività della *KfW* sono molteplici; è stata protagonista di operazioni realizzate dalla Repubblica federale tedesca con la privatizzazione dell’impresa *Deutsch Telekom* che oggi risulta partecipata dalla *KfW*.

Negli anni, la *KfW* ha ampliato il suo raggio d’azione con, in particolare, il finanziamento delle piccole e medie imprese (PMI) e con la partecipazione a programmi per favorire l’industrializzazione in settori strategici dell’economia nazionale attraverso investimenti nella cooperazione internazionale.¹⁹¹

Come anche CDC, la *KfW* finanzia il *social housing*, partecipa a programmi di tutela dell’ambiente ed è il principale finanziatore della creazione di infrastrutture e del progresso tecnologico ed innovativo tedesco a livello europeo ed internazionale.

Le attività operative della *KfW* si dividono in due aree:

- *KfW IPEX Bank GmbH* che si occupa del sostegno alle attività delle piccole e medie imprese in supporto all’export con operazioni di *project financing* e *corporate financing*;
- *KfW Kommunalbank* che si occupa degli investimenti di carattere sociale e territoriale e degli Enti locali federali attraverso programmi ad *hoc* il cui *focus* è il raggiungimento dell’interesse generale.

¹⁸⁷ A. Tarquini, *KfW, così funziona il motore della Germania*, La Repubblica, 2013

¹⁸⁸ A. Tarquini, *KfW, così funziona il motore della Germania*, La Repubblica, 2013

¹⁸⁹ Annual report of 2018 in www.kfw.de

¹⁹⁰ <https://www.kfw.de/KfW-Group/>

¹⁹¹ A. Monorchio, L.G. Mottura, *Compendio di contabilità di Stato*, Cacucci, 2018

La *Kfw* si presenta come “*responsible banking*”¹⁹² con la promessa sociale che l’obiettivo principale prefissato è il miglioramento delle condizioni di vita economiche, sociali ed ecologiche del mondo. A livello concreto, dal 2018, l’Istituto ha sostenuto ed aiutato 310 000 famiglie nell’acquisire una proprietà ad alta efficienza energetica ed a migliori condizioni di acquisto. Nello stesso arco di tempo, circa 2400 progetti sono stati sostenuti per sviluppare e migliorare le infrastrutture municipali ed hanno permesso la creazione di più di 935 000 posti di lavoro. A livello professionale, la *Kfw*, supporta gli studenti con finanziamenti agevolati per i percorsi di laurea e rafforza le strutture educative e scolastiche con uno stanziamento di oltre 1,1 miliardi di euro.¹⁹³

Circa la *Governance*¹⁹⁴ della *Bankengruppe*, l’Istituto è composto da due organi apicali: il Comitato esecutivo (*Vorstand*) ed il Consiglio di sorveglianza (*Verwaltungsrat*). Quest’ultimo è costituito da 37 membri, è soggetto alla supervisione da parte del Ministero federale delle Finanze e, per agevolare il suo lavoro, sono stati inclusi in esso quattro comitati interni: il *Präsidial und Nominierungsausschuss* a cui è affidato il comitato esecutivo e di controllo degli organi apicali e tre comitati: *Risiko und Kreditausschuss*, *Prüfungsausschuss* e *Vergütungskontrollausschuss* adibiti a funzioni consultive. La *Kfw* non ha un’assemblea generale degli azionisti ma quest’ultimi sono rappresentanti nel Consiglio di Sorveglianza ed esercitano funzioni di controllo e di azionariato come l’approvazione del bilancio e l’adozione di deliberazione circa lo Statuto.

Il bilanciamento dei poteri è fortemente sbilanciato verso il Consiglio di sorveglianza che non si limita solo ad un’attività di vigilanza del Comitato Esecutivo ma integra quasi totalmente tutte le azioni dell’Ente. Per questo motivo, il Consiglio di Sorveglianza viene definito come l’organo decisionale della *Kwf* mentre il Comitato Esecutivo dà concretamente esecuzione alle decisioni prese dal primo.¹⁹⁵

Il Comitato esecutivo è l’organo apicale che è dotato dei poteri stabili di rappresentanza ed opera, nella maggior parte dei casi, come collegio perfetto, in altre parole, una delibera firmata da tutti i membri è idonea a formare la volontà dell’Ente.¹⁹⁶

I membri del Comitato esecutivo sono minimo due e sono nominati e revocati dal Consiglio di Sorveglianza sulla base di un elenco redatto dal *Präsidial und Nominierungsausschuss*¹⁹⁷; sono inoltre obbligati ad agire nel migliore interesse di *KfW* e sono soggetti a una clausola di non concorrenza globale durante il loro impiego con *KfW*. I membri del consiglio esecutivo devono informare i loro colleghi del consiglio di qualsiasi conflitto di interessi prima di adottare risoluzioni e comunicarli senza indugio al Presidente del comitato presidenziale e per le nomine.¹⁹⁸

¹⁹² <https://www.kfw.de/KfW-Konzern/F%C3%B6rderauftrag-und-Geschichte/>

¹⁹³ <https://www.kfw.de/KfW-Konzern/F%C3%B6rderauftrag-und-Geschichte/Die-Wirkung-der-inl%C3%A4ndischen-F%C3%B6rderung/#detail-2-target>

¹⁹⁴ <https://www.kfw.de/KfW-Group/About-KfW/Reporting-Portal/Annual-Report/Archiv/2018/Corporate-Governance-Report/>

¹⁹⁵ KfW BANKENGRUPPE, *Kfw Bylaws*, 2019

¹⁹⁶ KfW BANKENGRUPPE, *Law concerning Kfw*, 2015

¹⁹⁷ KfW BANKENGRUPPE, *Kfw Bylaws*, 2019

¹⁹⁸ KfW BANKENGRUPPE, *Financial Report*, 2020

Come detto, il Consiglio di Sorveglianza ha il ruolo predominante nella definizione e delibera dell'azione della *Kwf*. Il Consiglio ha il compito di approvare il piano annuale, di verificarne l'attuazione e supervisionarlo nella sua concreta esecuzione da parte del Comitato esecutivo. Il controllo esercitato dal Consiglio è molto penetrante poiché oltre al già citato potere di nomina e revoca dei membri e di approvazione delle regole procedurali, può intervenire direttamente nell'attività del Comitato dando istruzioni specifiche ex ante o in tempore richiedendo spiegazioni e report sulle scelte compiute.¹⁹⁹

In conclusione, dopo aver analizzato e valutato l'evoluzione dei tre modelli in ambito europeo, è fondamentale definire che, sebbene sussistano delle differenze tra di essi, per quanto riguarda il ruolo e le funzioni esplicitate dalla CDP SPA, CDC e *Kfw*, si può affermare che i tre Istituti perseguono gli stessi obiettivi in un'ottica di lungo periodo e per il benessere e la crescita economica dei rispettivi Paesi.

3.3 SACE E SIMEST

Conclusa l'analisi dei maggiori Istituti pubblici europei che sostengono e supportano il processo di internazionalizzazione delle imprese, la nostra analisi verterà ora sulle due controllate della CDP SPA, SACE e SIMEST, e sui piani, attività ed obiettivi che le due adottano per facilitare al meglio l'accesso e la permanenza delle imprese italiane in mercati esteri.

3.4 SACE

La SACE (acronimo di Servizi Assicurativi per il Commercio Estero) è stata costituita nel 1977 a Roma. Negli anni successivi evolve la sua natura fino a diventare nel 2004 una Società per Azioni sotto il controllo del Ministero dell'Economia e delle Finanze.

Nel 2012 viene acquisita al 100 % da Cassa Depositi e Prestiti.

La società opera in 198 paesi nel mondo affrontando, al fianco degli esportatori italiani, gli Istituti europei di cui abbiamo trattato in precedenza, che sostengono i rispettivi esportatori e, per questo, non presenta competitor diretti nel panorama italiano.²⁰⁰

Il gruppo SACE si compone al suo interno di varie società, ognuna con un compito bene preciso. (Figura 2)²⁰¹

¹⁹⁹ KWF BANKENGRUPPE, *Kfw Bylaws*, 2019

²⁰⁰ Pillola formative n. 7/17, *Chi è e cosa fa SACE SPA*, Confindustria Verona, 2017

²⁰¹ <https://www.sace.it/chi-siamo/il-gruppo/lavoriamo-in-sinergia-per-sostenere-la-crescita-delle-imprese-italiane>

Figura 2²⁰² Il Gruppo SACE



Fonte: <https://www.sace.it/chi-siamo/il-gruppo/lavoriamo-in-sinergia-per-sostenere-la-crescita-delle-imprese-italiane>

SACE detiene dal 2016 il 76 % del capitale di SIMEST, società per azioni che sostiene la crescita delle imprese italiane nel loro processo di internazionalizzazione, il 100% delle azioni di SACE FCT, società attiva nel factoring, di SACE BT, società attiva nel settore dei Crediti, Cauzioni ed altri danni ai bene e di SACE SRV società specializzata nel recupero crediti e nella gestione del patrimonio informativo.²⁰³

SACE, come affermato in precedenza, è una controllata della CDP SPA adibita ad una funzione assicurativa-finanziaria con focus al sostegno delle imprese nella mitigazione dei rischi e nel processo di internazionalizzazione dell'attività produttiva. I rapporti tra lo Stato, CDP SPA e SACE SPA sono diretti e continui. Nel piano annuale di attività, CDP e SACE concordano e definiscono le strategie industriali e commerciali per rendere concreti i sostegni all'esportazione ed all'internazionalizzazione delle imprese e tutte le attività in mano all'Istituto controllato.²⁰⁴

3.4.1 SACE: LA MISSION

La *mission* di SACE è il sostegno alle imprese italiane, strategiche e non, grandi e piccole, che desiderano affermarsi sul mercato globale. La società opera in 198 Paesi nel mondo accanto ai migliori esportatori italiani e compete con altrettante società straniere che supportano i relativi esportatori locali.

La *vision* della SACE è quella di promuovere il *Made in Italy* in tutto il mondo, in particolare sostenendo piccole e medie imprese con i loro progetti di sviluppo all'estero.²⁰⁵ Il suo obiettivo è quello di affiancare tali imprese nella scelta dei migliori mercati di crescita esteri e nella gestione dei rischi connessi alle aree

²⁰² <https://www.sace.it/chi-siamo/il-gruppo/lavoriamo-in-sinergia-per-sostenere-la-crescita-delle-imprese-italiane>

²⁰³ <https://www.sace.it/chi-siamo/il-gruppo/lavoriamo-in-sinergia-per-sostenere-la-crescita-delle-imprese-italiane>

²⁰⁴ A. Semeraro, La nuova Governance in campo per le strategie tra Sace e Cdp, Il Sole 24 ore, 2020

²⁰⁵ <https://www.sace.it/chi-siamo/la-strategia>

geografiche prescelte, mettendo a disposizione un'offerta molto ampia di servizi assicurativi in grado di rispondere a tutte le esigenze circa l'export e l'internazionalizzazione.

SACE SPA, una società interamente partecipata dalla CDP SPA, è specializzata nell'assicurazione del credito, nelle garanzie finanziarie e nella protezione degli investimenti effettuati dalle imprese. L'Istituto supporta l'export e l'internazionalizzazione delle imprese valutando, gestendo ed assumendo i rischi connessi all'attività estera delle società sussidiate. Il supporto è garantito anche ad imprese che risultano strategiche per il mercato domestico.²⁰⁶

L'oggetto della *mission* della SACE è basato sulla copertura assicurativa alle imprese nazionali in relazione ai rischi a cui sono esposte durante l'attività estera e possono essere di carattere economico, catastrofico, commerciale, politico e di cambio. Inoltre, l'Istituto è autorizzato a rilasciare garanzie finanziarie e coperture assicurative circa operazioni di rilievo strategico per l'economia italiana sotto i profili dell'internazionalizzazione e della sicurezza economica.²⁰⁷ La *mission* non si esaurisce in un concetto puramente finanziario ma, mira, a sostenere le piccole, medie e grandi imprese che auspicano a costruire e/o consolidare una forte presenza sul mercato globale conferendo le risorse necessarie di cui non dispongono. L'Istituto offre un'ampia gamma di servizi finanziari ed assicurativi che permettono alle imprese di effettuare investimenti e, contemporaneamente, proteggersi da eventuali rischi.²⁰⁸

La politica di gestione dei rischi si basa sul processo di *risk management* classico caratterizzato dall'identificazione dei rischi potenziali, la misurazione di questi ed il loro successivo controllo e gestione.

Ogni anno SACE definisce il *risk appetite framework* (RAF) che esplicita l'insieme dei processi e metodi di corretta gestione e tipologia di rischio che l'Istituto è disposto ad assumere in coerenza con i propri obiettivi strategici. Il RAF è fondamentale per l'attività della SACE poiché garantisce un sostegno sostenibile nel medio-lungo periodo evitando attività per la massimizzazione di profitti nel breve periodo associati ad un eccessivo livello di rischio assunto.

I rischi che SACE gestisce nelle società ed imprese che sostiene sono principalmente²⁰⁹:

- Il rischio tecnico inteso come rischio di credito e di sottoscrizione. Quest'ultimo è associato al portafoglio assicurativo e si riferisce al rischio di incorrere in perdite economiche rilevanti che derivano dall'eccessivo scostamento tra il costo dei sinistri e quanto stimato ed inserito in riserva; il primo rischio introdotto, invece, è associato al rischio di default. In tale caso, il rischio tecnico viene mitigato e controllato attraverso politiche di *pricing* e riservazione e continue tecniche di monitoraggio e gestione attiva del portafoglio;
- Il rischio operativo è inteso come il rischio di subire delle perdite che derivano dall'inadeguatezza dei sistemi interni o esterni e della gestione o selezione delle risorse umane. Le società effettuano

²⁰⁶ <https://www.sace.it/chi-siamo/la-strategia>

²⁰⁷ <https://www.sace.it/chi-siamo>

²⁰⁸ <https://www.sace.it/chi-siamo>

²⁰⁹ <https://www.sace.it/le-politiche-di-gestione-dei-rischi>

periodicamente, valutazioni circa i fattori di rischio, il cosiddetto *risk self-assessment*, ottenendo una valutazione pratica delle attività interne e dei sistemi di gestione carenti rispetto agli standard di mercato. In questo caso, SACE, partendo dal *risk self-assessment*, misura e gestisce i rischi operativi in linea con le *best practice* di mercato;

- Il rischio di mercato è inerente alla gestione dell'attività operative sul mercato relativamente a strumenti finanziari, di valutazione e merci, gestito da SACE con tecniche di *asset-liability management* e modelli quantitativi di misurazione del rischio;
- Il rischio di liquidità è associato alla incapacità dell'impresa di liquidare investimenti e attività per far fronte ai propri obblighi finanziari alla scadenza. Tale rischio è rilevante nelle attività di factoring poiché si configura come *funding liquidity risk*. Il rischio è legato alla difficoltà dell'impresa di fronteggiare i deflussi di cassa correnti e futuri e di reperire fondi sul mercato senza incorrere a delle perdite;
- Il rischio di concentrazione è legato all'esposizione verso controparti connesse o che esercitano la stessa attività o che appartengono alla stessa regione geografica;
- Il rischio di tasso di interesse è molto significativo nelle attività di factoring poiché è riferito ad attività diverse da quelle del portafoglio di negoziazione. Tale rischio rappresenta la situazione economica dell'impresa alle oscillazioni e variazione dei tassi di interesse del mercato.²¹⁰

È fondamentale aggiungere che oltre ai rischi enunciati, SACE, si occupa anche del supporto all'immagine reputazionale ed alla conformità alle norme delle imprese sussidiate finanziate. Il rischio reputazionale riguarda il deterioramento dell'immagine aziendale dovuto alla scarsa qualità dei prodotti offerti, ad un collocamento inadeguato sul mercato o ad un comportamento scorretto nella rete di vendita. SACE, inerente a tale rischio, si occupa di mitigare l'esposizione della società tramite un monitoraggio attivo della rete di vendita e del posizionamento dei prodotti e servizi offerti sul mercato per valutarne costantemente l'alta qualità.

Infine, come detto, SACE supporta le imprese all'adesione costante alle norme, leggi e regolamenti interni ed esterni attraverso un controllo attivo dei sistemi interni per non incorrere nel rischio di non conformità che produrrebbe danni reputazionali, sanzioni giudiziarie e pecuniarie e la possibilità di interrompere l'attività temporaneamente o in modo definitivo per l'impresa.

Il *risk management* che ne consegue è un processo mirato e accurato sulla base del business dell'azienda e del mercato in cui opera quest'ultima. SACE identifica e monitora le attività delle sussidiate permettendo un controllo costante ed un eventuale cambiamento dei modelli e dei sistemi in modo da rispondere attivamente alle carenze individuate nell'impresa.²¹¹

²¹⁰ <https://www.sace.it/le-politiche-di-gestione-dei-rischi>

²¹¹ <https://www.sace.it/le-politiche-di-gestione-dei-rischi>

In conclusione, SACE, dal punto di vista dei prodotti e della *mission* che la contraddistinguono, garantisce alle aziende degli aiuti concreti dal punto di vista assicurativo e finanziario. Le società che si rivolgono a SACE, sono società che non riescono ad ottenere finanziamenti a causa delle loro piccole dimensioni o per la mancanza di garanzie idonee a richiederli. L'Istituto permette a tali aziende di far affidamento su finanziamenti, spesso anche molto onerosi, erogati da grandi banche e garantiti da SACE, utili per effettuare investimenti aziendali per creare e/o consolidare una posizione competitiva sul mercato. Inoltre, per le aziende più timorose e non in grado di sopportare rischi troppo alti, permettere un'elevata tutela all'esposizione di questi, garantendo una copertura quasi totale in caso di fallimento.

3.4.2 SACE: LA GOVERNANCE

La *Governance* che caratterizza SACE è definita da modelli di prevenzione e controllo rappresentati dal Codice Etico e dal Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo. Il Codice Etico esprime i valori alla base della società e al quale devono attenersi sindaci, azionisti, revisori contabili, amministratori, dipendenti, collaboratori e terzi con cui l'Istituto intrattiene rapporti.²¹²

Il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo invece ha come destinatari gli Amministratori e coloro che rivestono posizioni apicali e di rappresentanza, i collaboratori e dipendenti e soggetti subordinati. Le finalità del Modello sono l'esonero della responsabilità amministrative di SACE in caso di commissione di reati da parte di subordinati e soggetti apicali, il miglioramento di una corporate *Governance* basata sulla trasparenza, la diffusione di una cultura basata sul rispetto delle regole e dei Codici interni ed esterni alla società e l'affermazione dell'intollerabilità da parte dell'Istituto di comportamenti illeciti ai principi e valori a cui SACE si ispira.

La Società è caratterizzata da un modello tradizionale di amministrazione e controllo.

Il Consiglio di Amministrazione è formato da cinque membri a cui sono affidati i più ampi poteri circa l'amministrazione della Società, in conformità alla legge ed allo Statuto.

Il Cda è incaricato di gestire e compiere tutte le operazioni necessarie all'attuazione dell'oggetto sociale e dalla *mission* dell'Istituto; inerente a ciò analizza, valuta e controlla il settore organizzativo, amministrativo e contabile e l'andamento ed attuazione dei piani strategici, industriali e finanziari.

Il Collegio Sindacale è incaricato, invece, di vigilare sull'osservanza delle norme di legge e dello Stato, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e controlla l'adeguata attuazione dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile.

²¹² A. Semeraro, La nuova Governance in campo per le strategie tra Sace e Cdp, Guida al Ditto- Il Sole 24 ore, 2020

La *Governance* si completa con cinque comitati con differenti funzioni²¹³:

- Il Comitato di Remunerazione attivo nella valutazione dei criteri di remunerazione e l'adeguatezza di quest'ultimi alle politiche aziendali ed il loro impatto sull'assunzione e gestione dei rischi;
- Il Comitato di Direzione condivide, valuta e monitora le strategie e gli obiettivi della SACE e delle controllate e controlla l'andamento gestionale del business operativo;
- Il Comitato Operazioni ha il fine di valutare le proposte di operatività in delega al Cda valutandone l'ammissibilità;²¹⁴
- Il Comitato Investimenti che delinea le strategie di investimento, monitorandone l'andamento prospettico della performance e proponendone un aggiornamento completo attraverso linee guida idonee;
- Il Comitato Coordinamento Commerciale attivo nello sviluppo delle sinergie commerciali tra SACE e le sue subordinate valutandone le iniziative di business e le proposte di sviluppo delle nuove offerte di prodotti e servizi.²¹⁵

3.5 SIMEST

Quando si parla della SACE, è impossibile non parlare anche della SIMEST.

SIMEST nasce nel 1991 ed è una società della Cassa Depositi e Prestiti che sostiene la crescita delle imprese italiane nel processo di internazionalizzazione. SIMEST è detenuta²¹⁶ al 76 % dalla SACE e per la restante parte da banche italiane ed associazioni imprenditoriali.

La *mission* della SIMEST è quella di promuovere le attività delle imprese italiane all'estero attraverso il sostegno degli scambi commerciali e degli investimenti esteri. Focus principale della società sono le piccole e medie imprese che subiscono ed incorrono in pressioni e rischi maggiori nel processo di internazionalizzazione.

I servizi offerti sono molteplici e rispondono a tutte le esigenze. SIMEST garantisce: finanziamenti a tasso agevolato per iniziare a muovere i primi passi verso l'estero, contributi in conto interessi per garantire una buona competitività alle imprese nazionali che esportano e capitale di rischio per permettere investimenti diretti esteri in modo da soddisfare la domanda estera con la produzione in loco.

In questo modo SIMEST sostiene la crescita e la competitività delle imprese italiane che operano anche all'estero, attraverso tre linee di attività: i finanziamenti agevolati, le partecipazioni al capitale e il supporto all'export credit. L'attività della società è delineata a 360 ° sull'operatività estera delle imprese dalla fase

²¹³ A. Semeraro, La nuova Governance in campo per le strategie tra Sace e Cdp, Guida al Ditto- Il Sole 24 ore, 2020

²¹⁴ SACE, Annual report 2018

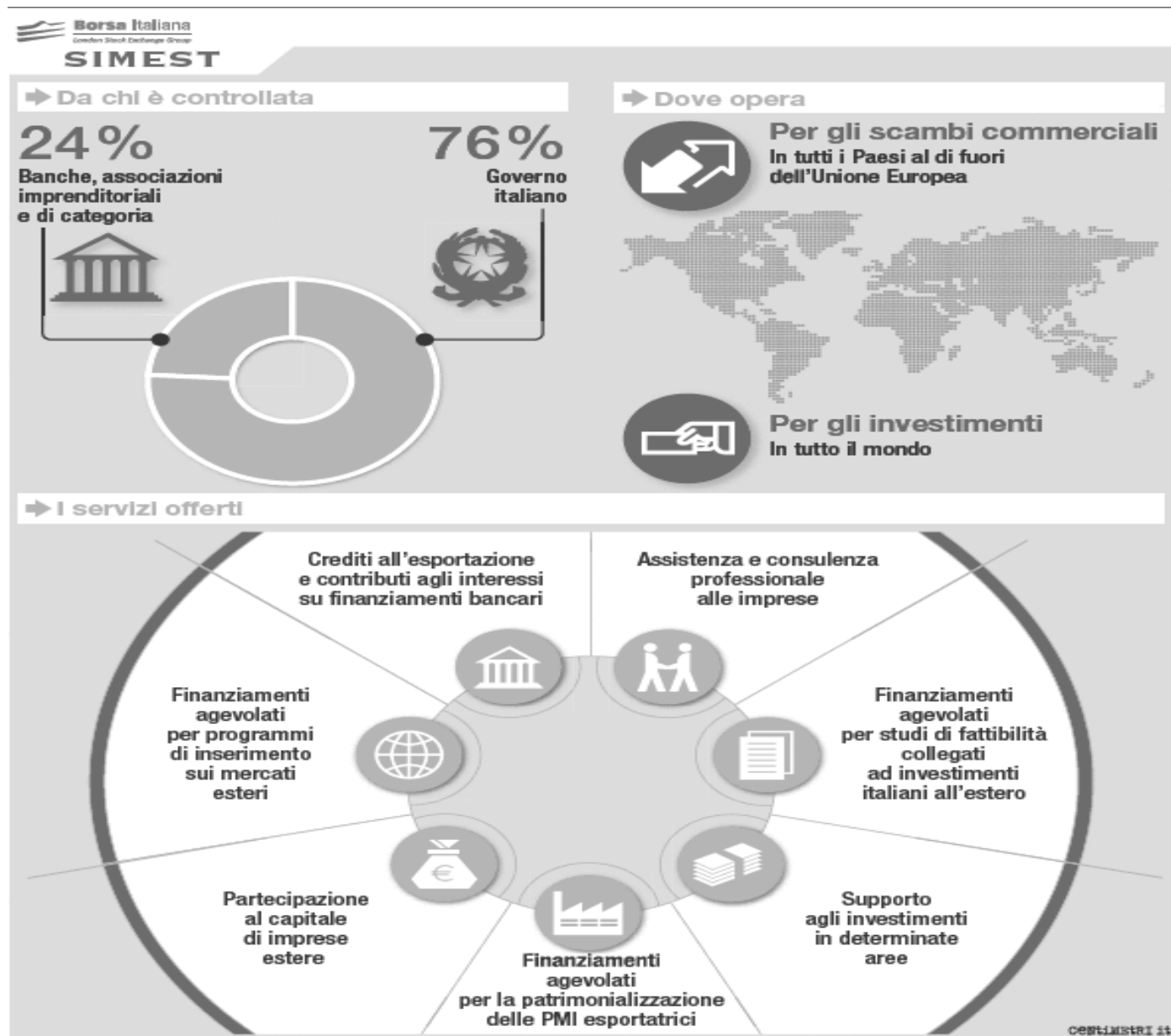
²¹⁵ A. Semeraro, La nuova Governance in campo per le strategie tra Sace e Cdp, Guida al Ditto- Il Sole 24 ore, 2020

²¹⁶ <https://www.simest.it/chi-siamo/chi-siamo>

iniziale di valutazione dei mercati target fino a quella finale di rafforzamento e concretizzazione della posizione competitiva ottenuta sul mercato.

SIMEST svolge un supporto completo e delineato in base al business delle imprese e studiato ad hoc per qualsiasi esigenza.

Figura 3 I servizi offerti da SIMEST



Fonte: FTA Online News, La Società Italiana per le Imprese all'Estero Spa è la finanziaria di sviluppo e promozione delle imprese italiane all'estero, Borsa Italiana, 2011

Nella figura proposta si evince l'operatività di SIMEST in tutto il mondo.

I servizi offerti che ne risultano dall'immagine proposta (Figura 3) ²¹⁷sono:

- I crediti all'esposizione ed i contributi agli interessi sui finanziamenti bancari

²¹⁷ FTA Online News, La Società Italiana per le Imprese all'Estero Spa è la finanziaria di sviluppo e promozione delle imprese italiane all'estero, Borsa Italiana, 2011

- L'assistenza e consulenza professione alle imprese
- I finanziamenti agevolati per gli studi di fattibilità collegati agli investimenti italiani all'estero
- Il supporto agli investimenti in aree determinate
- I finanziamenti agevolati per la patrimonializzazione delle PMI esportatrici
- La partecipazione al capitale delle imprese estere
- I finanziamenti agevolati per i programmi di inserimento sui mercati esteri

La *Governance* della società è caratterizzata dal Consiglio di amministrazione che guida ed indirizza SIMEST nelle attività e nell'operatività grazie anche al supporto del Collegio Sindacale, l'Organismo di Vigilanza ed il Consigliere della Corte dei Conti.

A livello operativo, il Management Team pianifica ed attua i piani utilizzando gli stimoli ottenuti dal lavoro quotidiano per implementare al meglio i progetti e le visioni. ²¹⁸

Come nel caso di SACE, anche SIMEST, offre una vasta gamma di servizi alle imprese da lei sussidiate.

Il supporto che ne deriva è principalmente a sostegno del processo di internazionalizzazione delle imprese. SIMEST si propone, insieme a SACE, promotore e sostenitore delle imprese italiane nell'affermarsi sui mercati esteri. Infatti, i servizi offerti mirano all'assistenza finanziaria e strategica, utile alle imprese più in difficoltà. I finanziamenti agevolati permettono alle aziende, piccole o grandi che siano, di investire attraverso il capitale ottenuto, in vari settori di business. SIMEST propone una serie di finanziamenti disegnati ad hoc per ogni esigenza delle società riuscendo a sopperire le mancanze risultanti dall'operatività aziendale.

3.6 IL POLO DELL'EXPORT E DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE

Presentati i due poli principali di sostegno pubblico alle imprese nel processo di internazionalizzazione, andremo ora a definire le soluzioni strategiche attuate dalle due società.

Insieme, SACE e SIMEST, formano il Polo dell'export e dell'internazionalizzazione del Gruppo Cassa Depositi e Prestiti SPA. Il Polo è diventato un punto di riferimento per le imprese che operano sul mercato globale. L'offerta non si limita a soluzioni assicurativo finanziarie (offerte da SACE), ma comprende anche strumenti informativi e formativi, online e offline, per aiutare le aziende ad affrontare consapevolmente le sfide sui mercati esteri (propriamente attività della SIMEST). ²¹⁹

Negli anni le strategie adottate dalle due società sono mutate in coerenza con l'evoluzione dell'ambiente esterno e dei mercati di riferimento.

²¹⁸ <https://www.simest.it/chi-siamo/corporate-governance>

²¹⁹ [https://www.simest.it/media/comunicati-e-news/dettaglio-comunicato/il-polo-sace-simest-\(gruppo-cdp\)-supporta-il-progetto-di-sviluppo-di-clabo-in-asia](https://www.simest.it/media/comunicati-e-news/dettaglio-comunicato/il-polo-sace-simest-(gruppo-cdp)-supporta-il-progetto-di-sviluppo-di-clabo-in-asia)

3.6.1 LE GARANZIE OFFERTE DA SACE

SACE, dal 2005 ha ampliato la sua operatività, precedentemente limitata all'attività di assicurazione del credito all'esportazione, alla copertura del rischio di credito dei finanziamenti erogati dalle banche alle PMI per sostenere il processo di internazionalizzazione.²²⁰

La strategia incentrata sulle piccole e medie imprese è dettata dal fatto che le PMI sono ritenute più bisognose di supporto e sostegno nel loro processo di internazionalizzazione. Infatti, come è stato evidenziato nel capitolo precedente, le piccole e medie imprese incorrono in diversi e complicati rischi ed impedimenti da scoraggiare la loro entrata in un mercato estero. SACE orienta la strategia verso le imprese caratterizzate da un accesso al credito più limitato. Inerente a ciò, vengono sviluppati due prodotti dedicati interamente alle PMI: le garanzie per l'internazionalizzazione delle PMI e la garanzia *pre-shipment*.

Le garanzie presentate fungono da facilitatori per l'ottenimento del credito utile per finanziare i nuovi progetti di investimento e favorire la ricerca e sviluppo, tutelare il *Made in Italy*, promuovere campagne di marketing e sviluppare *joint venture* o acquisizioni di imprese in maniera più semplice.

SACE, esperta nella valutazione dei rischi, è a conoscenza dell'aumento della concorrenza a cui le piccole e medie imprese sono esposte nei Paesi emergenti. Tale concorrenza, costringe le PMI a necessitare di un capitale maggiore per investire il valore aggiunto dell'impresa stessa e mantenere tale vantaggio in termini di immagine, qualità e ricercatezza del prodotto italiano.

Attraverso le convenzioni con il sistema bancario, SACE, può intervenire a garanzia dei finanziamenti erogati rilasciando una garanzia per una quota non superiore al 70 %.

Le imprese che possono beneficiare di tali garanzie sono²²¹:

- Le società italiane con sede legale, direzione e gran parte dell'attività produttiva in Italia;
- Le società qualificabili come PMI con dipendenti in numero minore a 250, fatturato annuo non maggiore di 50 milioni di euro o il totale dell'attivo dello Stato Patrimoniale non supera i 43 milioni di euro;²²²
- Le società organizzate in società di capitali;
- Le società non in stato di difficoltà finanziarie;
- Le società con un fatturato export almeno pari al 10 % del fatturato complessivo
- Le società con bilanci relativi ad almeno due esercizi completi

La garanzia di *pre-shipment* venne invece introdotta nel 2007 da SACE che, attraverso tale strumento, riuscì ad estendere il rilascio della garanzia dell'Istituto anche su linee di credito a breve termine (entro i 24 mesi) con il fine di finanziare forniture di beni e servizi o l'esecuzione di lavori per committenti esteri.

²²⁰ G. Boccia, C. Cionini Visani, A. Terzulli, I Quaderni di SACE, SACE per le PMI Le Garanzie finanziarie per l'internazionalizzazione, 2011

²²¹ G. Boccia, C. Cionini Visani, A. Terzulli, I Quaderni di SACE, SACE per le PMI Le Garanzie finanziarie per l'internazionalizzazione, 2011

²²² Commissione europea, Guida dell'utente alla definizione di PMI, 2020

Tale garanzia offre la possibilità di finanziare tutti i costi sostenuti dall'impresa a partire dalla fase preliminare fino all'eventuale dilazione di pagamento della commessa.

Le garanzie enunciate, permettono alle imprese di trasformare la struttura del debito da breve a medio-lungo termine, di evitare operazioni di finanziamento critiche e lunghe per i tempi di realizzo e di limitare la richiesta di garanzie collaterali come ipoteche o pegni.²²³

Figura 4²²⁴ Le Garanzie di SACE

	Internazionalizzazione PMI	Pre-shipment in convenzione
Imprese beneficiare	PMI	PMI
Criteri di eleggibilità	<ul style="list-style-type: none"> • Imprese • Fatturato export > 10% del totale • Progetto di internazionalizzazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Imprese con fatturato fino a € 250 mln • Aver acquistato un contratto di fornitura di beni o servizio o di esecuzione lavori da committenti
Quota garantita SACE	Fino al 70% dell'importo in linea capitale	Fino al 70% dell'importo in linea capitale
Durata finanziamenti	Da 36 a 96 mesi	Da 6 a 24 mesi
Tipologia di ammortamento	<i>Amortising</i>	<i>Bullet</i> con facoltà di rimborsarsi anticipati
Tipologia di rischio	Credito	Credito
Garanzie collaterali	Garanzia richiesta SACE e/o banca	Eventuali garanzie a richiesta SACE e/o banca
Remunerazione garanzia	Premio <i>running</i> o <i>upfront</i> su richiesta banca	Premio <i>running</i> o <i>upfront</i> su richiesta banca

Fonte: G. Boccia, C. Cionini Visani, A. Terzulli, I Quaderni di SACE, SACE per le PMI Le Garanzie finanziarie per l'internazionalizzazione, 2011

Nell'immagine proposta (Figura 4), si evidenziano, in modo sintetico, le differenze che intercorrono tra le garanzie tradizionali e la *pre-shipment* offerte da SACE alle piccole e medie imprese.

Nel dettaglio, notiamo che per beneficiare della *pre-shipment* è necessario avere un fatturato fino a 250 milioni di euro ed aver stipulato un contratto di fornitura di beni o servizi o di esecuzione di lavori da committenti esteri. La quota garantita da SACE in entrambe le garanzie risulta essere fino al 70 % dell'importo in linea capitale. Ciò che caratterizza il *pre-shipment* è la durata dei finanziamenti che risulta essere di breve termine (da 6 a 24 mesi) e che si contraddistingue alle garanzie tradizionali con durata media di 36/96 mesi.

²²³ G. Boccia, C. Cionini Visani, A. Terzulli, I Quaderni di SACE, SACE per le PMI Le Garanzie finanziarie per l'internazionalizzazione, 2011

²²⁴ G. Boccia, C. Cionini Visani, A. Terzulli, I Quaderni di SACE, SACE per le PMI Le Garanzie finanziarie per l'internazionalizzazione, 2011

Il *pre-shipment* inoltre evidenzia la possibilità di rimborso tramite *bullet* con facoltà di rimborsi anticipati a differenza delle garanzie tradizionali caratterizzate da un modello di *amortising*.

Il costo complessivo del finanziamento per l'impresa è ottenuto dalla somma del costo banca e del costo della copertura SACE. Il primo termine è dato dal costo della provvista più uno spread che riflette il rischio dell'impresa, per il secondo termine invece la banca non applica nessuno spread poiché il rischio è garantito dalla Repubblica italiana.

Il costo della copertura SACE è determinato dalle condizioni di *pricing* del mercato, in conformità con la Comunicazione della Direzione Generale della Concorrenza della Commissione Europea inerente agli aiuti pubblici. L'intervento della società è neutro dal punto di vista del *pricing* per l'impresa sussidiata poiché non comporta né una riduzione né un incremento del costo complessivo del finanziamento. La remunerazione SACE può essere corrisposta in due modalità: *runnig*, a ciascuna scadenza prevista dal piano di ammortamento, o *upfront* cioè al momento dell'erogazione del finanziamento.

La strategia di SACE, come inteso, non si limita ad un supporto assicurativo-finanziario, si colora di collaborazioni con enti di formazione e università con cui vengono organizzati corsi di formazione ed informazione (con particolare attenzione alle PMI) che permettono di acquisire competenze strategico-operative per intraprendere il percorso di internazionalizzazione in modo più consapevole e concreto.

Inerente a ciò, nel 2018 è stato lanciato il programma *Education to Export* con il fine di migliorare l'approccio degli imprenditori nazionali ai mercati esteri ed incrementando così il numero di PMI esportatrici e rafforzando la posizione di quelle già attive all'estero.²²⁵

3.4.2 I FINANZIAMENTI OFFERTI DA SIMEST

Come anticipato, SIMEST e SACE costituiscono il Polo dell'export e dell'internazionalizzazione di CDP per supportare al meglio le imprese italiane nelle attività sui mercati esteri, attraverso un'ampia gamma di strumenti assicurativi, finanziari, informativi e strategici.

Introdotte le garanzie offerte da SACE, è importante definire i finanziamenti agevolati erogati da SIMEST.

I finanziamenti al riguardo supportano l'impresa in tutto il percorso di internazionalizzazione.

Ogni PMI può, in base alle esigenze, scegliere tra sette tipologie di finanziamento²²⁶:

- Patrimonializzazione
- Fiere, Mostre e Missioni di Sistema
- Inserimento sui Mercati Esteri
- *Temporary Export Manager*

²²⁵ SACE SIMEST, Annual Report 2019: Insieme alle imprese in Italia e nel mondo, 2019

²²⁶ Simest Gruppo Cdp, Finanziamenti Agevolati per l'internazionalizzazione. Il mondo a portata della tua impresa, Brochure finanziamenti agevolati, 2020

- *E-Commerce*
- Studi di Fattibilità
- Programmi di assistenza tecnica²²⁷

Il finanziamento “Patrimonializzazione” è rivolto alle PMI italiane e *MidCap* costruite come società di capitali e che abbiano realizzato all'estero almeno il 20 % del proprio fatturato degli ultimi due bilanci o almeno il 35% dall'ultimo bilancio ed è finalizzato al mantenimento e miglioramento della solidità patrimoniale (patrimonio netto/attività immobilizzate nette) al momento della richiesta del finanziamento rispetto al livello soglia predeterminato. La durata del finanziamento è di sei anni con un massimo importo finanziabile di 800 000 euro.

Il finanziamento “Fiere, mostre e missioni di sistema” è il finanziamento attraverso cui SIMEST sostiene la partecipazione a fiere, mostre e missioni di sistema all'estero attraverso un finanziamento ad hoc con importo massimo finanziabile di 150 000 euro. Il finanziamento è rivolto a tutte le PMI, alle *MidCap* ed alle Grandi aziende. In tal modo si finanzia a tasso agevolato le spese logistiche, promozionali e di consulenza connesse a fiere, mostre e missioni di sistema, incluse le missioni organizzate da ICE Agenzia e Confindustria. Il finanziamento copre il 100 % delle spese preventivate fino ad un massimo del 15 % dei ricavi dell'ultimo esercizio.

Il terzo finanziamento invece ha il fine di agevolare l'ingresso nei nuovi mercati esteri finanziando la realizzazione di strutture commerciali come uffici, show room, negozi o corner, centri di assistenza *pre* e *post*-vendita e uffici utili all'attività promozionali. L'importo finanziabile è del 100 % del totale e non può superare il 25 % del fatturato medio degli ultimi due anni. La soglia massima di finanziamento è di 4 000 000 euro.²²⁸

Il finanziamento “*temporary export manager*” finanzia l'inserimento temporaneo nell'azienda sussidiata di figure ad hoc specializzate nella realizzazione di progetti di internazionalizzazioni. Può essere richiesto da tutte le società di capitali che hanno depositato al Registro imprese almeno due bilanci circa due esercizi completi commerciali. L'agevolazione consiste in un finanziamento a tasso agevolato per l'inserimento in azienda di figure manageriali volte a supportare i processi di internazionalizzazione. L'importo massimo finanziabile è di 150 000 euro e copre il 100 % delle spese sostenute dall'azienda fino ad un massimo del 15 % dei ricavi degli ultimi due anni.²²⁹

Il finanziamento “E-commerce” aiuta ad accedere al commercio elettronico online ed aumentare le vendite all'estero. È rivolto alle società di capitali che hanno depositato al Registro imprese almeno due bilanci circa due esercizi. Il finanziamento fornisce due tipi di soluzioni che consistono nel realizzare direttamente la *informatic platform* per attuare il commercio elettronico dell'azienda o utilizzare un *market place* fornito da

²²⁷ Simest Gruppo Cdp, Finanziamenti Agevolati per l'internazionalizzazione. Il mondo a portata della tua impresa, Brochure finanziamenti agevolati, 2020

²²⁸ Simest Gruppo Cdp, Finanziamenti Agevolati per l'internazionalizzazione. Il mondo a portata della tua impresa, Brochure finanziamenti agevolati, 2020

²²⁹ Simest Gruppo Cdp, Finanziamenti Agevolati per l'internazionalizzazione. Il mondo a portata della tua impresa, Brochure finanziamenti agevolati, 2020

altre società. L'importo massimo finanziabile è di 450 000 euro per la prima soluzione e 300 000 euro per la seconda.

Con il finanziamento "studi di fattibilità", SIMEST, supporta le aziende nell'effettuare degli studi finalizzati a rivelare opportunità di investimenti commerciali produttivi all'estero. Il finanziamento risulta rivolto a tutte le imprese che abbiano depositato presso il Registro imprese almeno due bilanci. Vengono finanziate le spese di personale interno e viaggi e soggiorni per il personale estero per la valutazione degli investimenti. Circa il personale interno sono ammessi soggiorni, viaggi e trasferte retribuite. Il finanziamento copre il 100 % delle spese effettuate fino al 15 % del fatturato medio dell'ultimi due bilanci e risulta essere massimo fino a 200 000 euro.

Infine, il finanziamento "programmi di assistenza tecnica" sostiene la formazione del personale in loco riguardo gli investimenti all'estero. La formazione del personale è essenziale per l'attuazione del processo di internazionalizzazione delle aziende. Il finanziamento copre le spese per il personale (viaggi e soggiorni) e consulenze inerenti alla formazione attiva. Viene coperto il 100 % delle spese preventivate fino al 15 % dei ricavi medi degli ultimi due anni, con una soglia massima di 300 000 euro.²³⁰

Nella tabella (Tabella 5) sottostante vengono sintetizzati ed elencati i finanziamenti agevolati, appena trattati, attuati da SIMEST:

Tabella 5²³¹ Le tipologie di finanziamenti agevolati di SIMEST

Tipologia	A chi è rivolto	Come funziona	Importo massimo finanziabile	Durata del finanziamento
Patrimonializzazione	PMI in società di capitali, con una realizzazione estera di almeno 35 % del fatturato degli ultimi 3 bilanci	Miglioramento e/o mantenimento di una solidità patrimoniale al momento della richiesta di finanziamento rispetto ad un livello soglia predeterminato	400 000 euro fino al 25 % del PN dell'impresa	6 anni di cui 2 di preammortamento
Fiere, mostre e missioni di sistema	PMI	Finanziamento per spese logistiche, promozionali e di consulenza connesse alla partecipazione ad eventi, fiere e mostre in Paesi esteri	100 000 euro. Il finanziamento copre il 100 % delle spese fino ad un massimo del 10 % dei ricavi dell'ultimo esercizio	4 anni di cui 1 di preammortamento

²³⁰ Simest Gruppo Cdp, Finanziamenti Agevolati per l'internazionalizzazione. Il mondo a portata della tua impresa, Brochure finanziamenti agevolati, 2020

²³¹ Simest Gruppo Cdp, Finanziamenti Agevolati per l'internazionalizzazione. Il mondo a portata della tua impresa, Brochure finanziamenti agevolati, 2020

Inserimento in mercati internazionali	Tutte le imprese che abbiano depositato il Registro imprese almeno due bilanci circa due esercizi completi	Finanziamento finalizzato alla realizzazione di un ufficio, show room o negozio in un Paese estero	L'importo finanziabile corrisponde al 100 % del totale e non può superare il 25 % del fatturato medio degli ultimi due anni. (minimo 50 mila euro fino ad un massimo di 2,5 milioni di euro)	6 anni di cui 2 di preammortamento
Temporary export manager	Tutte le società di capitali che hanno depositato presso il Registro imprese almeno due bilanci circa due esercizi completi	Il finanziamento è finalizzato all'inserimento temporaneo di figure professionali idonee alla realizzazione di un progetto estero	150 000 euro. Il finanziamento copre il 100 % delle spese fino ad un massimo del 12,5 % dei ricavi medi degli ultimi due anni	4 anni di cui 2 di preammortamento
E- commerce	Tutte le società di capitali che hanno depositato presso il Registro imprese almeno due bilanci circa due esercizi completi	Il finanziamento è finalizzato al sostenimento delle spese relative all'attivazione di una piattaforma di commercio elettronico o dell'inserimento in un market place di soggetti terzi	300 000 euro per la creazione di una piattaforma propria e 200 000 euro per l'utilizzo di un market place fornito da terzi	4 anni di cui 1 di preammortamento
Studi di fattibilità	Tutte le imprese che hanno depositato presso il Registro imprese almeno due bilanci circa due esercizi completi	Il finanziamento è finalizzato al sostenimento delle spese per il personale impegnato in viaggi e soggiorni in Paesi esteri e per la valutazione di studi di fattibilità per investimenti produttivi o commerciali all'estero	150 000 euro per gli studi in investimenti commerciali e 300 000 euro per investimenti produttivi	4 anni di cui 1 di preammortamento

Fonte: Simest Gruppo Cdp, Finanziamenti Agevolati per l'internazionalizzazione. Il mondo a portata della tua impresa, Brochure finanziamenti agevolati, 2020

3.5 IL POLO DELL'EXPORT: LE SOLUZIONI PER OGNI ESIGENZA

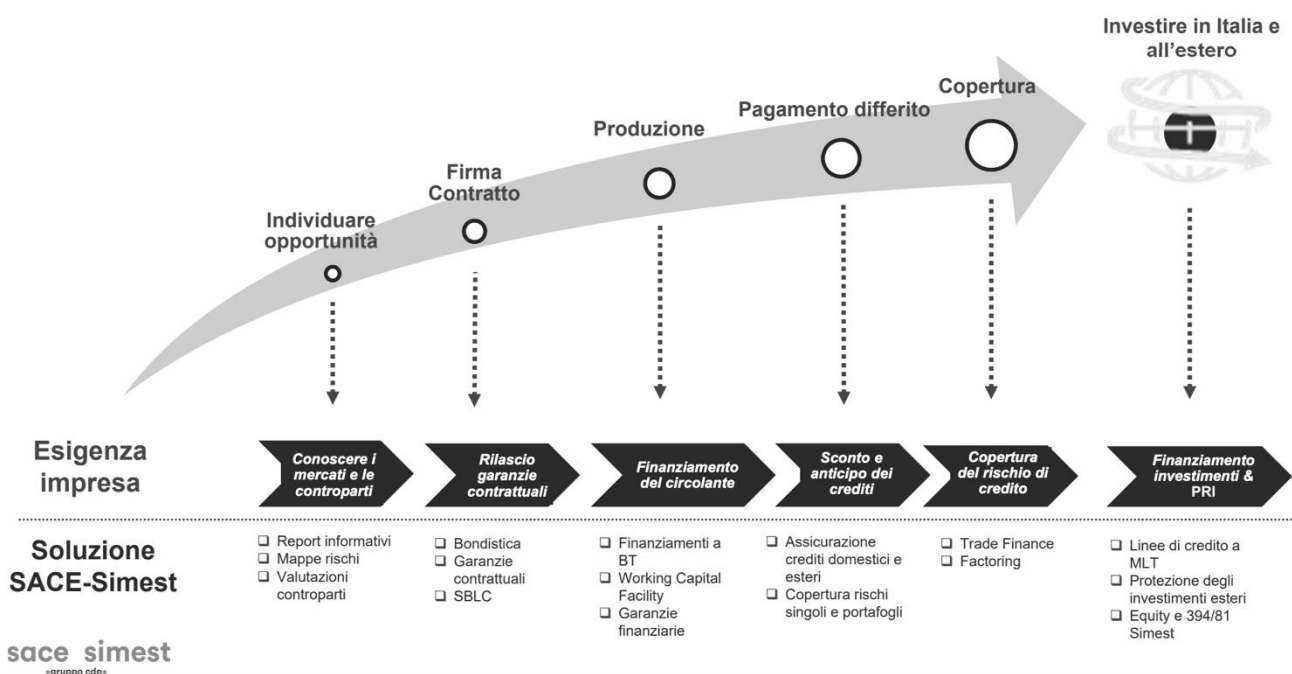
Come presentato, SACE e SIMEST formando il Polo Export, supportano totalmente ed in tutte le fasi, le aziende sussidiate. Il Polo nasce dalla volontà delle due società di unire le proprie caratteristiche, assicurative-

finanziare e di consulenza, per sostenere le aziende che nutrono difficoltà nel reperimento di capitali per avviare il processo di internazionalizzazione e per formare al meglio il personale, in modo da confermare e rafforzare una posizione acquisita sul mercato estero. Le quattro fasi che caratterizzano il Polo iniziano con SIMEST che aiuta l'impresa nell'individuare il mercato estero migliore e adatto per il prodotto sostenuto, finanziando gli studi di fattibilità. ²³²

La fase successiva vede come protagonista sia SIMEST che SACE che preparano l'ingresso della società, permettendo un finanziamento a tasso agevolato per la partecipazione a fiere internazionali o per l'apertura di poli produttivi esteri. La terza fase consolida il reperimento di contributi da parte della SACE concludendo nella fase finale di sostenimento attraverso l'entrata della società nel mercato extraeuropeo. ²³³

Figura 6²³⁴ L'offerta di soluzioni del Polo dell'Export

Un'offerta integrata per l'intero processo dall'export all'internazionalizzazione



7

Fonte: Seminario Confindustria Piccola Industria- SACE Simest (Gruppo CDP), Gli strumenti SACE-SIMEST a supporto dell'export e dell'internazionalizzazione, 2019

La figura allegata evidenzia l'attività svolta da SACE- SIMEST a supporto dell'internazionalizzazione. Come affermato, il Polo dell'export, formato dalle due società, sostiene le imprese in tutte le fasi del processo di entrata e/o consolidamento della posizione competitiva in mercati esteri. Vengono evidenziate le esigenze delle imprese ed i servizi idonei a sopperire tali mancanze o problematiche.

²³² A. Puato, Simest L'altra faccia del polo export, L'economia, Corriera della Sera, 2016

²³³ A. Puato, Simest L'altra faccia del polo export, L'economia, Corriera della Sera, 2016

²³⁴ Seminario Confindustria Piccola Industria- SACE Simest (Gruppo CDP), Gli strumenti SACE-SIMEST a supporto dell'export e dell'internazionalizzazione, 2019

Per ogni esigenza o mancanza mostrata dall'azienda sussidiata, SACE-SIMEST, mette a disposizione una serie di prodotti ad hoc per supportare ed indirizzare al meglio la società verso un cammino più semplice. A tal riguardo, nella figura proposta, viene evidenziata, ad esempio, come esigenza quella di “conoscere i mercati e le controparti”; ciò rispecchia il servizio di report informativi, mappe dei rischi e valutazioni delle controparti offerte dal Polo.

Nel 2017 il Polo ha lanciato la “*Push Strategy*” con il fine di intercettare Buyer esteri, consolidando il flusso di import dall'Italia. Il contatto tra le imprese ed i Buyer avviene tramite l'intercezione di SACE SIMEST che, grazie all'esperienza maturata sui mercati esteri, “seleziona grandi corporate estere con piani d'investimento ambiziosi e localizzate in paesi ad alto potenziale per l'export italiano”²³⁵ e mette a disposizione di tali acquirenti delle linee di credito a medio-lungo termine ad un tasso competitivo per spronarle a “favorire l'acquisto di beni e servizi italiani o rafforzare i rapporti commerciali esteri”.²³⁶ Gli Istituti, per facilitare la creazione di un punto di incontro tra domanda ed offerta, organizzano eventi di *business matching* tra le PMI ed i buyer esteri.

Il finanziamento è erogato da banche internazionali e garantito da SACE fino all'80 %. L'obiettivo, come detto, è aumentare il flusso di acquisti dall'Italia per impattare in modo positivo sul sistema economico italiano. In tale contesto, SACE organizza eventi in Italia e all'estero per facilitare l'incontro tra i Buyer ed i potenziali fornitori italiani. Tale strategia, ha permesso in questi anni, l'approdo di diversi Buyer in Italia in particolare in settori primari per la nostra economia come: *Oil & Gas*, *Infrastrutture e Costruzioni*.²³⁷

Un vero e proprio strumento ad hoc per le PMI italiane è l’*Education to Export*”, un programma che le due società hanno creato con l'obiettivo di dotare le imprese dello strumento con più alto valore competitivo: la conoscenza. Lo strumento consiste in una piattaforma personalizzata e digitale, costruita sui bisogni delle PMI ed utilizzabile unicamente online con incontri mirati sul territorio target e con workshop formativi. Vengono inclusi articoli, tutorial e testimonianze di imprese che permettono l'accrescimento graduale della conoscenza delle PMI aderenti all'iniziativa e la misurazione di questa tramite test interattivi e digitali.

3.6 ICE-AGENZIA

È fondamentale menzionare anche il supporto garantito alle imprese dall'Agenzia ICE.

L'Agenzia è stata fondata nel 1926 ed ha subito innumerevoli cambiamenti, ma fin da subito il fine è stato individuato nell'agevolazione delle esportazioni dei prodotti italiani all'estero.²³⁸

²³⁵ <https://www.simest.it/pagina-test/push-strategy>

²³⁶ <https://www.simest.it/pagina-test/push-strategy>

²³⁷ Seminario Confindustria Piccola Industria- SACE Simest (Gruppo CDP), Gli strumenti SACE-SIMEST a supporto dell'export e dell'internazionalizzazione, 2019

²³⁸ <https://www.italiaonline.it/risorse/agenzia-ice-di-cosa-si-occupa-e-perche-e-importante-per-l-export-2846>

Nel 2011 viene ricostruita come agenzia governativa con tale denominazione: *ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane*.

La società svolge l'attività con un diretto sostegno del Ministero degli Esteri ed il Ministero dello Sviluppo Economico. L'operatività è varia e si caratterizza di partnership con grandi aziende estere ed enti pubblici e attività consulenza ed informazione circa l'export. Il focus dell'Agenzia risiede nell'affermazione del Made in Italy nel mondo. In altre parole, ICE supporta la promozione della qualità dei prodotti italiani nel mondo, attraverso la nascita di partnership con grandi aziende distributrici mondiali (es. Walmart) e con l'organizzazione di eventi volti a sponsorizzare il Made in Italy all'estero.

L'attività della società è principalmente di tipo promozionale ed informativo. Infatti, offre diversi servizi alle aziende come²³⁹:

- Servizi di conoscenza per l'approfondimento dei mercati esteri;
- Servizi per la crescita per sviluppare servizi personalizzati per il business aziendale nel mondo;

Come già introdotto nel capitolo precedente, ICE ha rafforzato il Made in Italy attraverso l'importante partnership con l'e-commerce cinese Alibaba, garantendo all'interno della piattaforma digitale, la nascita del Padiglione Italia, una vetrina virtuale con le quali le aziende italiane possono stringere rapporti commerciali B2B.²⁴⁰

ICE ha l'obiettivo di facilitare il contatto tra le aziende italiane ed i maggiori canali distributivi esteri con la realizzazione di azioni B2B e B2C, in modo da rafforzare, all'estero, la conoscenza della qualità del prodotto italiano e stimolandone la domanda estera.

I canali e modelli di promozione utilizzati maggiormente da ICE sono, come affermato dal direttore dell'Ufficio di Coordinamento Promozione del Made in Italy, *“la varietà, la tradizione, la cultura e la tracciabilità dei prodotti italiani che contribuiscono a renderli unici al mondo”*.

Alcune delle promozioni più famose attuate dall'Agenzia sono:

- Le attività di degustazione da parte di chef stellati italiani che illustrano e propongono le specialità nostrane;
- L'organizzazione della partecipazione italiana alle più importanti fiere specializzate all'estero
- L'attività di comunicazione continua attraverso i social più seguiti;
- La realizzazione di eventi ed attività promozionali nel settore Trade.²⁴¹

Le modalità utilizzate da ICE sono molteplici e contribuiscono, insieme a SACE e SIMEST, a garantire un vero supporto, anche dal punto di vista promozionale, alle aziende che decidono per la prima volta di approdare in mercati esteri o semplicemente per società che desiderano creare partnership strategiche per affermare la qualità e varietà dei prodotti offerti.

²³⁹ <https://www.ice.it/it/servizi>

²⁴⁰ <https://www.italiaonline.it/risorse/agenzia-ice-di-cosa-si-occupa-e-perche-e-importante-per-l-export-2846>

²⁴¹ M. Bernardelli, La promozione del Made in Italy passa da ICE, Clal News, 2017

3.7 CONCLUSIONI

In conclusione, dall'analisi degli Organi appena trattati, si evince il lavoro pubblico attivo nel sostenimento delle piccole, medie e grandi imprese nel loro processo di internazionalizzazione per l'accesso a paesi extraeuropei e/o emergenti e nell'affermazione e consolidamento del proprio vantaggio competitivo per aziende già attive economicamente all'estero.

Nel capitolo successivo, verranno presentati esempi di aziende che, grazie al supporto del Polo dell'export, sono riuscite ad accedere con facilità in mercati esteri e/o a rafforzare la propria posizione competitiva. L'analisi si concluderà poi con una riflessione sull'efficienza dei supporti pubblici ed il loro reale sostegno assicurativo, finanziario e strategico alle imprese.

CAPITOLO 4: I CASI DI SUCCESSO SUPPORTATI DA SACE E SIMEST

Nei capitoli precedenti abbiamo analizzato nel dettaglio le soluzioni ed i modelli che il Polo SACE SIMEST attua nel sostegno e supporto delle imprese. Di seguito verranno proposti tre casi di intervento in settori differenti ed in aziende con svariate dimensioni, per valutare a 360 ° il contributo apportato dagli Istituti e le manovre che consentono un'entrata e/o rafforzamento della posizione competitiva in mercati esteri.

4.1 IL SUPPORTO ALLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE

L'analisi verterà sulle PMI che, come affrontato nel primo capitolo, presentano difficoltà nell'attuazione del processo di internazionalizzazione.

Le PMI risultano essere, secondo i dati Istat, il 95 % delle imprese italiane²⁴². Tali imprese, a causa delle barriere e degli ostacoli che incontrano da sempre nella realizzazione dell'attività estera, diventano la categoria di imprese più soggette alla tutela ed al supporto da Enti pubblici.

SACE SIMEST da anni si propongono come supporto per superare tali ostacoli per rendere più semplice il percorso. L'analisi proposta verte su PMI nate principalmente a conduzione familiare come società artigiane o vere e proprie botteghe che, negli anni, grazie ai sussidi ricevuti, sono riuscite a diventare delle vere e proprie aziende internazionali.

I tre casi di successo descritti verteranno:

- Sul supporto principalmente finanziario per investimenti in ambito tecnologico, di *know how* e di R&S;

²⁴² ISTAT, Annuario statistico italiano, 2019

- Sul supporto strategico e promozionale alla crescita di un brand di lusso Made in Italy;
- Sul supporto alla produzione di prodotti di alta qualità per superare le barriere internazionali.

4.2 LUCART: LA STORIA

Lucart, azienda operante nel settore *tissue* e nella produzione di carta, è il primo caso analizzato.

La PMI proposta è un'azienda a conduzione familiare del distretto cartario lucchese che nasce nel 1953 con la fondazione della Cartiera Lucchese dei Fratelli Pasquini. La produzione è inizialmente di carta paglia e carta per imballaggi sulla base delle tecnologie offerte dall'epoca.²⁴³

Nel 1966 grazie alle esigenze di crescita e di investimento, i fratelli Pasquini spostano la produzione dalla città alla piana di Lucca dove viene costruito lo stabilimento di Porcari, oggi ancora sede legale dell'azienda. Con la nascita del nuovo stabilimento, viene installata la prima macchina continua, la PM1, che segna il salto tecnologico della società. Infatti, con la PM1 la produttività è duplicata e l'offerta produttiva viene ampliata con la produzione di carte di alta grammatura. Negli anni successivi, grazie alle innumerevoli e crescenti richieste di carte per gli imballaggi flessibili, i Fratelli Pasquini decidono di investire ancora nella tecnologia, acquistando altre tre macchine continue (PM2,PM3,PM4), iniziando inoltre la produzione di carte veline ed entrando nel settore delle carte per uso igienico.²⁴⁴ Con il terzo e quarto impianto, la società diventa leader in Europa con la produzione di carte veline e carte per imballaggi flessibili ed entra nel mercato delle carte “*tissue*”, cioè nell'industria della carta igienica sanitaria.²⁴⁵

Il brand in espansione attua un processo di diversificazione dei prodotti in modo da raggiungere il più alto numero di clienti. Infatti, grazie all'introduzione di un numero maggiore di macchine sempre più innovative, Cartiera Lucchese ha la possibilità di aumentare la produttività di ben otto volte superiore alla precedente e di spaziare con l'offerta di una vasta gamma di prodotti.

Il 1988 rappresenta per l'azienda un anno di piena evoluzione e crescita censito dall'acquisto di un terreno di 240 000 m² dove viene progettato lo stabilimento di Decimo, dedicato interamente al mercato delle carte *tissue*. Nello stesso anno, la denominazione Cartiera Lucchese lascia il posto al nuovo nome del brand : *Lucart*.²⁴⁶

Dal 1990 al 1996 *Lucart* punta sull'innovazione e sviluppo. In questi anni, vengono installate altre tre macchine continue (PM5,PM6,PM7) e affinate nuove tecnologie che esortano il brand a sperimentare e progettare la produzione di carta *tissue* riciclata di alta qualità. Nel 1997 *Lucart* lancia sul mercato italiano *EcoLucart*, una linea innovativa di prodotti ecologici di carta igienica, che utilizza come materia prima la sola carta riciclata rigenerata e come involucro il Mater-Bi, un materiale biodegradabile in amido di mais. Con tale

²⁴³ <https://www.lucartgroup.com/gruppo/la-nostra-storia/>

²⁴⁴ <https://www.lucartgroup.com/gruppo/la-nostra-storia/>

²⁴⁵ <https://www.lucartgroup.com/gruppo/la-nostra-storia/>

²⁴⁶ <https://www.lucartgroup.com/gruppo/la-nostra-storia/>

produzione, l'azienda, diventa la prima impresa al mondo nella sostituzione dell'imballo in plastica con un materiale completamente biodegradabile.

Dal 1998 l'azienda riesce a consolidarsi in Europa grazie alla costituzione di *Lucart Iberica S.L.U*, società per la gestione dei clienti iberici, e *Lucart France Sas*, per la produzione e trasformazione di carte *tissue* in pura cellulosa vergine per i clienti francesi.

Gli anni a venire concretizzano il *know how* e le tecnologie necessarie per fornire un prodotto all'avanguardia ed in linea con la *mission* principale di salvaguardia del pianeta con l'utilizzo di materiali riciclabili.

Nel 2007 *Lucart* acquista Fato Italia, azienda leader nella produzione di soluzioni per l'apparecchiatura della tavola, ampliando la propria gamma di prodotti ed entrando nel settore Ho.Re.Ca (settore dell'industria alberghiera).²⁴⁷

Il 2010 rappresenta un anno molto importante poiché, viene costruito a Decimo un nuovo impianto, utile alla produzione della carta ecologica al 100 %. La lavorazione di quest'ultima deriva dal recupero delle fibre di cellulosa presenti nei cartoni delle bevande (stile *Tetra Pak*). I nuovi prodotti vengono chiamati *Fiberpack* e consolidano la sostenibilità e valorizzazione ambientale che da sempre contraddistingue la società.

Negli anni, *Lucart* ha acquisito innumerevoli brand già esistenti sul mercato e leader nei settori di riferimento.

Figura 7²⁴⁸ I Marchi di Lucart



Fonte: Lucart, Report di sostenibilità, 2019

Nell'immagine sopra presentata sono indicati i brand acquisiti nel 2012 da Lucart. Il Gruppo infatti, dal 2013, comprende e rilancia sul mercato italiano, i marchi *Tenderly*, *Tutto*, *Grazie* e *Smile*.

Negli anni successivi, l'azienda, continua la sua affermazione sui mercati esteri.

Nel 2016 viene acquisita la società *Bokk Paper Kft* in Ungheria, leader sul mercato locale per la produzione di carta per l'igiene e, con tale l'acquisizione, nasce nello stesso anno, *Lucart Kft* che decreta la completa penetrazione nel mercato ungherese da parte dell'azienda.

Il 2018 segna la continua espansione all'estero dell'impresa con la finalizzazione di un investimento in Spagna attraverso l'acquisizione di tre stabilimenti del gruppo spagnolo *CEL Technologies & System*, leader nel settore *tissue* e nella produzione di saponi e detersivi per la cura della persona.

Lucart, negli anni, in concomitanza con l'espansione all'estero dell'attività, ha attuato un processo di diversificazione non solo dei prodotti offerti ma anche dei destinatari introducendo tre *business units* di

²⁴⁷ <http://www.perinijournal.it/Items/it-IT/Articoli/PJL-41/Lucart-60-anni-di-passione-impegno-rispetto-dellambiente-ed-etica>

²⁴⁸ Lucart, Report di sostenibilità, 2019

riferimento: *l'Away from Home*, segmento composto da ristoranti, alberghi, aziende ed aeroporti, *Consumer*, caratterizzato dalle famiglie consumatrici, e *Business to Business* per le industrie.²⁴⁹

Nel dettaglio, la *Business Unit* “AFH” (*Away from Home*), fornisce soluzioni per l’igiene della persona composte da prodotti realizzati in carta *tissue*, ottenuta con fibre vergini, riciclate e rigenerate, e in carta a secco “*airlaid*”, ottenuta dalla lavorazione delle fibre di cellulosa e caratterizzata dalla possibilità di poter essere riutilizzata più volte. Il Gruppo, in tale business, si compone di quattro partner in grado di garantire la massima qualità e soddisfazione del consumatore finale.

I partner indicati sono:

- *Lucart Professional* che fornisce un’ampia scelta di prodotti che spaziano dagli strofinacci agli asciugamani, dalla carta igienica ai lenzuoli medici;
- Fato che si caratterizza per la ricercatezza e stile *made in Italy* che contraddistingue i suoi prodotti *tissue* ed *airlaid* per l’apparecchiatura della tavola;
- *Tenderly Professional* produttore da secoli di prodotti *tissue* ed *airlaid*;
- Velo che vanta una ricerca ecologica certificata per il settore *tissue* ed *airlaid* con particolare attenzione per la produzione di fazzoletti di carta.

La *Business Unit* “*Consumer*” invece è il cuore del business di *Lucart*. Infatti, comprende i brand che caratterizzano la vendita al dettaglio in supermercati, magazzini e negozi per la casa.

I brand di tale Business Unit sono:

- *Tenderly* che è leader nel mercato italiano con una vasta gamma di prodotti per la casa;
- Tutto che è l’unico brand sul mercato indicato ad offrire prodotti in grado di essere riutilizzati più volte sia da asciutti che da bagnati;
- *Grazie Natural* che è brand leader nel settore ecologico e rappresenta la prima linea di prodotti realizzata attraverso il riciclo delle fibre di cellulosa contenute nei cartoni tipo *TetraPak*;
- *Smile* che offre prodotti in pura cellulosa e carta riciclata.²⁵⁰

Infine, la *Business Unit* “*Business to Business*”, che ha come destinatario le industrie, propone al mercato bobine jumbo destinate alle industrie cartotecniche per la produzione di imballaggi speciali, tovaglioli, tovaglie, asciugatutto e strofinacci. Le principali carte prodotte sono di tre tipi: Carta *tissue*, Carta *Airlaid* e Carta Monolucida. La prima è una carta bianca o colorata che viene realizzata utilizzando come materia prima la carta da riciclare, la cellulosa vergine o un mix delle due e la produzione è destinata alla trasformazione in carta per l’igiene come asciugamani, tovaglioli, fazzoletti, asciugatutto e carta igienica. La carta *Airlaid* invece è una carta realizzata utilizzando della cellulosa a fibra lungo senza l’utilizzo di acqua per la creazione dei legami tra le fibre. In questo modo, il risultato ottenuto è una carta molto resistente ed assorbente che consente

²⁴⁹ <http://toscana24.ilsole24ore.com/art/oggi/2021-03-03/lucart-compra-azienda-inglese-194512.php?uuid=ABdW27Y>

²⁵⁰ Lucart, Report di sostenibilità, 2019

il riutilizzo sia da asciutta che da bagnata. La carta monolucida, infine, è realizzata lavorando come materia prima la carta da riciclare, la cellulosa vergine o un mix di entrambe ed è destinata alle industrie cartotecniche che producono sacchetti per alimenti, carte regalo, tovaglie o altri imballaggi.²⁵¹

L'attività di *Lucart* è principalmente orientata ad obiettivi come l'innovazione e la sostenibilità.

Con particolare riferimento all'innovazione, *Lucart*, nel 2018 ha investito oltre 20 milioni di euro in tecnologia nello stabilimento di Porcari. L'investimento ha comportato la sostituzione della PM2 (macchina continua numero due) con un nuovo macchinario costruito da *Toscotec*. Con tale avanzamento tecnologico, l'azienda è riuscita a migliorare la qualità della produzione di carta *tissue* ma anche la velocità e la sua capacità produttiva, riuscendo ad arrivare a circa 35 000 tonnellate all'anno.²⁵²

La sostenibilità rappresenta il focus principale su cui *Lucart* basa dalla sua nascita il brand. La creazione di prodotti che rispettano le risorse ambientali, l'utilizzo di materiali come la carta da riciclo ed il miglioramento della gestione dei rifiuti di produzione sono i valori fondanti del Gruppo ed i maggiori destinatari degli investimenti dell'azienda.²⁵³

I finanziamenti utilizzati per gli investimenti all'estero, come in Spagna ed Ungheria, e per il miglioramento innovativo e tecnologico dell'azienda, sono stati possibili grazie al supporto del Polo dell'export costituito da SACE SIMEST.

4.2.1 LUCART: IL RAPPORTO CON SACE E SIMEST

L'azienda negli anni, come già introdotto, ha investito molto nello sviluppo del prodotto e della tecnologia, cercando di fornire al mercato un'offerta sempre innovativa e all'avanguardia.

L'azienda, che ad oggi mantiene ancora una conduzione di tipo familiare, ha sempre guardato l'estero come punto principale di crescita e di svolta.²⁵⁴

L'attività all'estero rappresenta per il brand il punto più alto d'arrivo ed uno dei suoi principali obiettivi.

Il processo di internazionalizzazione è iniziato nel lontano 1998 con la costituzione di *Lucart Iberica SLU* e *Lucart France sas*.

Lucart è presente sui mercati esteri con una struttura organizzativa volta a sviluppare un rapporto collaborativo con la propria clientela. Infatti, l'obiettivo di marketing è quello di creare un rapporto duraturo con i consumatori, basato sulla fiducia ottenuta attraverso l'offerta di prodotti di alta qualità e sostenibilità, idonei a soddisfare al meglio le esigenze della clientela.

²⁵¹ Lucart, Report di sostenibilità, 2019

²⁵² <https://toscana24.ilsole24ore.com/art/oggi/2018-11-29/nuova-macchina-lucchese-lucart-235359.php?uuid=gSLACnXpuC>

²⁵³ <https://toscana24.ilsole24ore.com/art/oggi/2020-07-23/lucart-supera-milioni-accelera-190258.php?uuid=ABMilUQ>

²⁵⁴ <http://www.perinijournal.it/Items/it-IT/Articoli/PJL-41/Lucart-60-anni-di-passione-impegno-rispetto-dellambiente-ed-etica>

Il supporto che gli Enti pubblici SACE SIMEST conferiscono a tale azienda è per lo più finanziario-assicurativo. Nell'analisi gli investimenti effettuati da *Lucart*, permessi grazie all'ottenimento di finanziamenti garantiti da SACE SIMEST, verranno divisi in base alla destinazione:

- Investimenti tecnologici e di sviluppo
- Investimenti per acquisizioni
- Investimenti in marketing

Per investimenti tecnologici e di sviluppo si intendono, in tale valutazione, tutti quegli investimenti indirizzati all'innovazione dell'impresa stessa, alla sostenibilità della produzione ed alla sua crescita internazionale.

SACE SIMEST partecipano da anni alla crescita innovativa e tecnologica di *Lucart*.

Il Piano investimenti 2013-2016 è stato supportato da SACE, garantendo un finanziamento, erogato dal Banco Popolare, di 12,5 milioni di euro per investimenti in R&S e riduzione dell'impatto ambientale delle proprie attività.²⁵⁵

La sostenibilità, come già introdotto, è uno dei valori cardine su cui si basa l'attività del brand e grazie al supporto di SACE SIMEST ed ai finanziamenti ricevuti, *Lucart* è riuscito negli anni ad avanzare in termini ecologici fino a diventare una delle aziende più famose sul mercato per il commercio della carta riciclata.

Nel piano di investimenti del 2016-2019 *Lucart* ha sostenuto un finanziamento di 10 milioni di euro garantito da SACE, impiegato in ricerca e sviluppo e nel rafforzamento del brand sostenibile sul mercato europeo.

Come afferma l'Amministratore Delegato Massimo Pasquini²⁵⁶ in un'intervista circa il supporto di SACE alla sua impresa, i finanziamenti ottenuti sono stati indirizzati all'efficientamento energetico ed all'innovazione tecnologica permettendo, inoltre, un aumento del margine sui prodotti in esportazione.²⁵⁷

Nel 2016, SACE SIMEST, hanno supportato all'estero la crescita di *Lucart*²⁵⁸ garantendo un finanziamento di 5 milioni di euro per il rinnovo dei poli produttivi in Francia e Spagna.²⁵⁹

Nel 2021 inoltre, è stato concesso a *Lucart* un finanziamento da 50 milioni di euro erogati da un pool di cinque banche: Unicredit (come banca agente), SACE (come garante), Bnl Gruppo Bnp Paribas, Banco Bpm, Credit Agricole Italia ed Intesa SanPaolo. La somma è destinata al supporto agli investimenti produttivi nell'alta qualità del settore *tissue* con un impiego di fibre ed imballaggi di riciclo e l'implementazione di impianti e macchinari con un uso più efficiente delle risorse idriche ed energetiche.²⁶⁰

In termini di investimenti per acquisizioni invece, negli anni 2016-2019, *Lucart*, grazie anche ai finanziamenti ottenuti da SACE SIMEST, acquisisce la società ungherese *Bokk Paper Kft*²⁶¹, leader nel mercato dei prodotti

²⁵⁵ <https://www.aziendabanca.it/notizie/banco-popolare-e-sace-12-5-milioni-per-la-crescita-di-lucart>

²⁵⁶ Sace, Stories of emerging business- *Lucart*, Sace Gruppo cdp, 2016

²⁵⁷ <https://www.sace.it/media/media-gallery/dettaglio/stories-of-emerging-business---lucart>

²⁵⁸ <https://www.firstonline.info/sace-e-banco-popolare-125-milioni-di-credito-per-la-cartaria-lucchese-lucart-spa/>

²⁵⁹ <https://www.firstonline.info/sace-e-banco-popolare-125-milioni-di-credito-per-la-cartaria-lucchese-lucart-spa/>

²⁶⁰ <https://www.aziendabanca.it/notizie/legal/lucart-ottiene-un-finanziamento-di-50-milioni-con-garanzia-italia-di-sace>

²⁶¹ <http://toscana24.ilsole24ore.com/art/oggi/2018-09-19/lucart-apre-fabbrica-milioni-182600.php?uud=gSLALLqmnC>

in carta per l'igiene, e tre stabilimenti del Gruppo spagnolo CEL Technologies & System a Bilbao, ottenendo l'entrata diretta nei due mercati esteri.

L'azienda ungherese viene ribattezzata nel 2016, *Lucart Ktf* e diventa la prima società produttrice di prodotti in carta *tissue* ecologici in Ungheria.²⁶²

Nell'anno 2021 grazie anche ai finanziamenti ottenuti per tecnologia e sviluppo sopra indicati, *Lucart* continua la sua espansione internazionale, con l'acquisizione del 100 % di *Essential Supply Products Ltd*²⁶³, azienda indipendente di carta *tissue* in Gran Bretagna con un fatturato di 30 milioni di euro²⁶⁴, rafforzando la sua posizione competitiva europea e diventando una vera e propria leader dei prodotti per l'igiene *Away form Home*.²⁶⁵ L'investimento citato rappresenta, come afferma l'amministratore delegato di *Lucart* Massimo Pasquini²⁶⁶, una scelta strategica poiché permette il consolidamento della presenza del brand in Gran Bretagna, secondo mercato più grande in Europa per il settore della carta *tissue*.

Inerente agli investimenti in marketing invece, nel 2016 SACE ha garantito un finanziamento di 5 milioni di euro per sostenere le spese di marketing, promozione e sviluppo dei marchi acquisiti *Tenderly* e Tutto Pannocarta.²⁶⁷

Con il piano investimenti 2016-2019, parte dei finanziamenti ottenuti, sono stati indirizzati al miglioramento dell'attività di marketing del 2019. Infatti, come viene evidenziato di seguito nell'immagine tratta dal report 2019 (Figura 8 di seguito), gli investimenti in marketing sono rivolti in particolare al brand *Tenderly* che è stato soggetto ad un aumento della rotazione a scaffale del prodotto.

La gamma di prodotti inoltre è aumentata garantendo alla clientela una vasta scelta caratterizzata da fazzoletti, panno carta e carta igienica.

La carta igienica di *Tenderly* è caratterizzata da 3 linee che rispecchiano le più disparate esigenze dei consumatori.

Dalla Figura 8²⁶⁸ infatti, vengono presentate: Gran Rotolo e Salvaspazio Maxi, classico e famoso prodotto del brand, Kilometrica, che garantisce una lunghezza del rotolo maggiore e Carezza di Latte che si contraddistingue con la formulazione con fibre naturali di latte. L'attività di promozione nel 2019 evidenzia, inoltre, delle varie campagne di comunicazione via social e nuove partnership con *Gardaland* e *Make a Wish*. Nella prima collaborazione *Tenderly* crea un rapporto di fidelizzazione con i clienti, premiandoli con biglietti omaggio per l'ingresso al parco divertimenti mentre nella seconda esaudisce i desideri di bambini affetti da gravi patologie.

²⁶² <http://toscana24.ilsole24ore.com/art/oggi/2018-09-19/lucart-apre-fabbrica-milioni-182600.php?uid=gSLALLqmnC>

²⁶³ <http://toscana24.ilsole24ore.com/art/oggi/2021-03-03/lucart-compra-azienda-inglese-194512.php?uid=ABdW27Y>

²⁶⁴ S. Aoi, Lucart si espande all'estero: acquisita l'inglese Esp. L'ad Pasquini: "Operazione strategica", la Repubblica, 2021

²⁶⁵ <https://www.lucartgroup.com/gruppo/la-nostra-storia/>

²⁶⁶ S. Aoi, Lucart si espande all'estero: acquisita l'inglese Esp. L'ad Pasquini: "Operazione strategica", la Repubblica, 2021

²⁶⁷ <https://www.firstonline.info/sace-e-banco-popolare-125-milioni-di-credito-per-la-cartaria-lucchese-lucart-spa/>

²⁶⁸ Lucart, Report di sostenibilità, 2019

Figura 8 Attività di marketing del 2019 di Lucart Spa²⁶⁹



Fonte: Lucart, Report di sostenibilità, 2019

È interessante dimostrare numericamente, sulla base dei report forniti, il successo del supporto da parte del Polo dell'export SACE SIMEST in termini di crescita del fatturato estero ed analizzare il cambiamento della ripartizione dei ricavi, in particolare dal 2017 al 2019.

Lucart, partendo da una breve analisi del 2015, ha realizzato un fatturato di 450 milioni di euro di cui il 20 % ottenuto dall'attività in mercati esteri. Gli stabilimenti detenuti erano cinque in Italia e due in Francia con un ammontare di 1400 dipendenti ed una capacità produttiva di 350 tonnellate all'anno.²⁷⁰

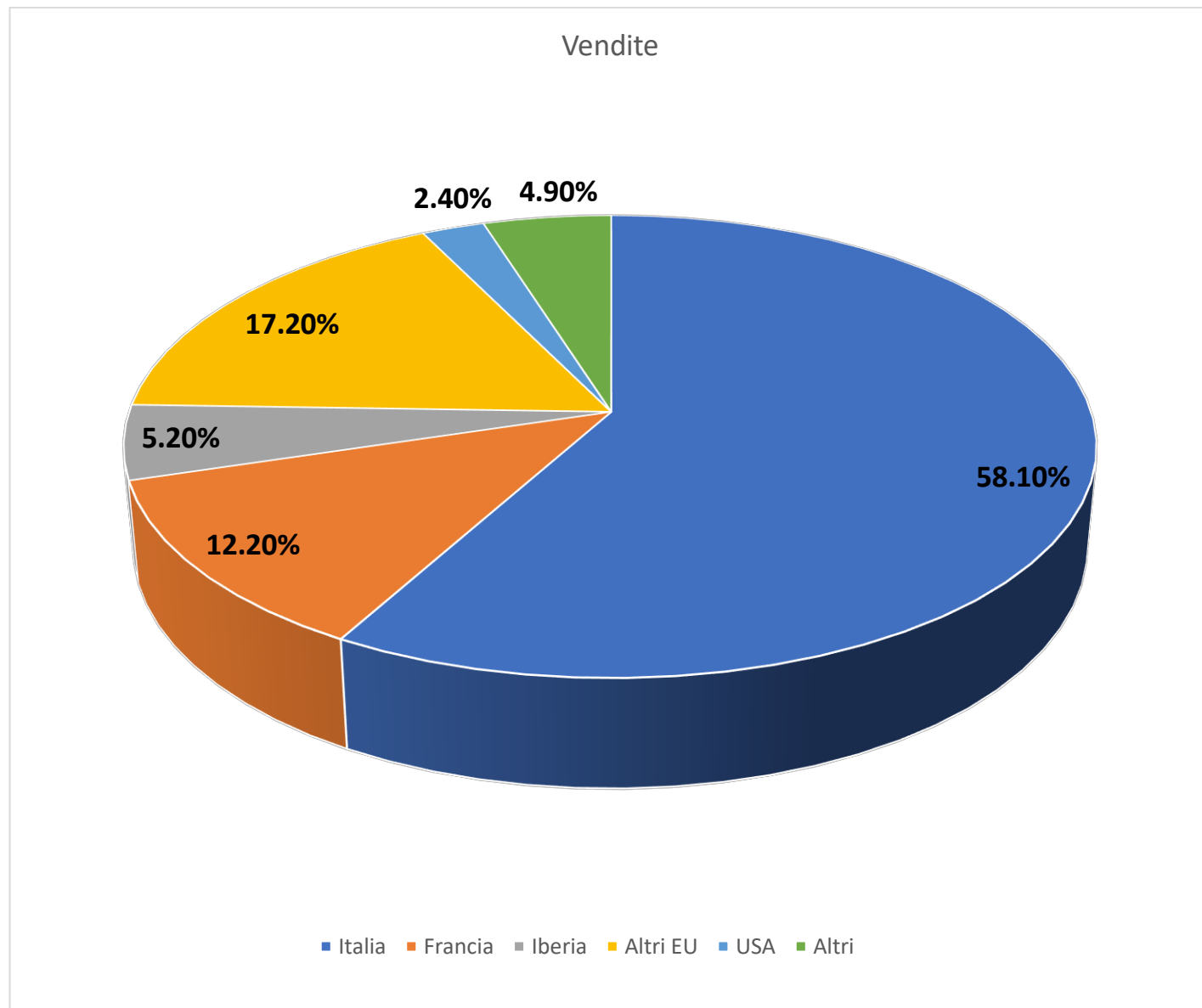
Nel 2017, come si evidenzia nel grafico proposto di seguito (Figura 9) estrapolato dal Rapporto di sostenibilità di Lucart, il fatturato in termini percentuali dei ricavi derivanti dall'attività locale italiana è del 58,1 %.

²⁶⁹ <https://www.lucartgroup.com/rapporto-sostenibilita/rapporto-sostenibilita-2019/ITA/mobile/index.html#p=29>

²⁷⁰ S.Pieraccini, Lucart cresce a due cifre e punta al packaging, Il Sole 24ore, 2015

La Francia produce, in termini percentuali, un fatturato del 12,2 % rispetto al totale. La società, inoltre, aumenta la sua capacità produttiva fino a 395 000 tonnellate all'anno con 1500 persone impiegate. Il fatturato totale annuo si innalza a 450 milioni di euro e gli stabilimenti produttivi diventano dieci grazie alla nascita dei poli in Ungheria. ²⁷¹

Figura 9²⁷² Ripartizione % dei ricavi per area geografica



Fonte: Lucart, Rapporto di sostenibilità, 2017

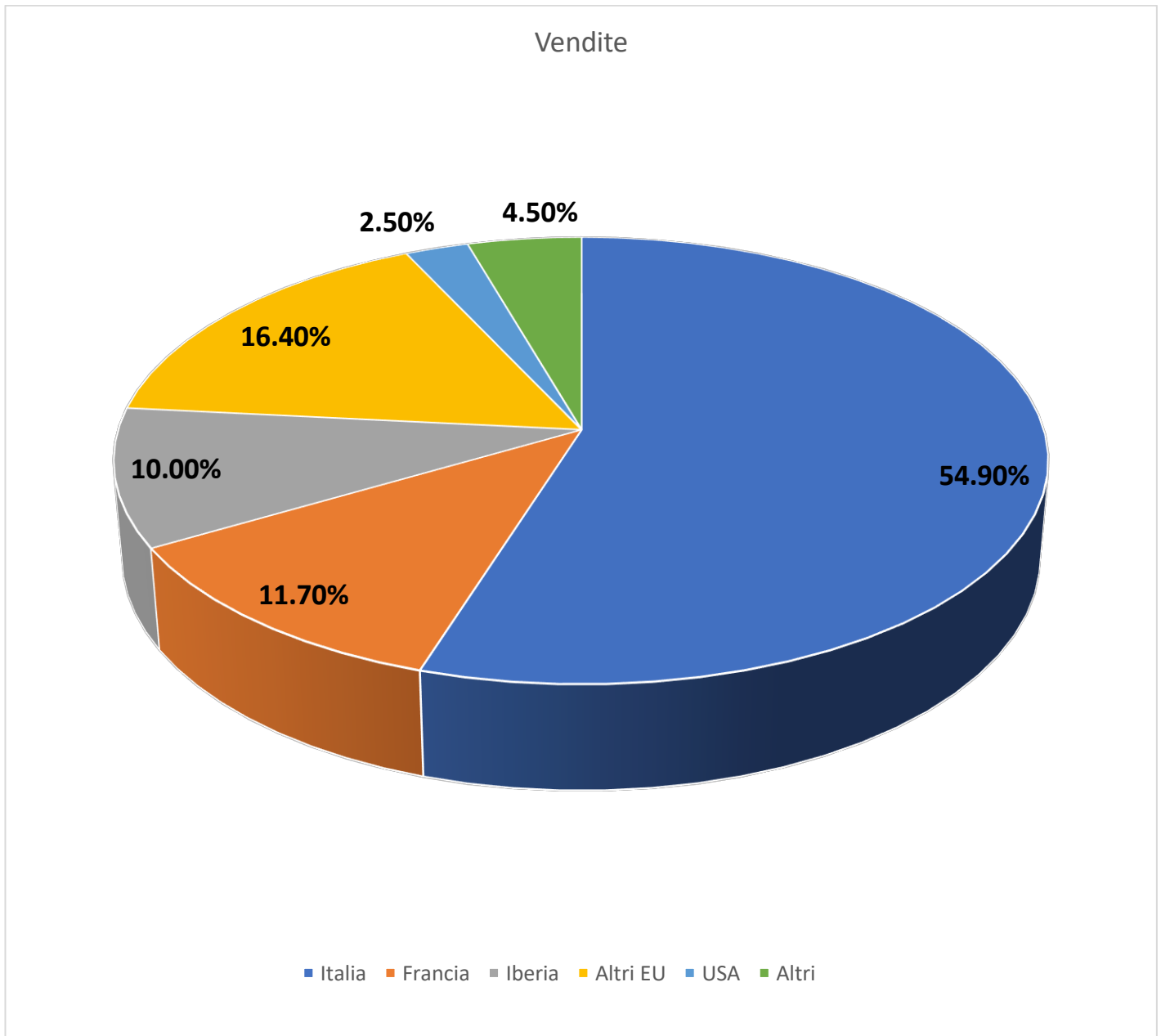
Nel 2018, *Lucart*, con il supporto dei due Istituti, realizza un fatturato di 484 milioni di euro di cui 25 % appartenente all'esportazione con cinque stabilimenti in Italia, uno in Francia, uno in Ungheria e la nascita dei nuovi poli produttivi in Spagna ed una capacità produttiva di 395 000 tonnellate all'anno. ²⁷³

²⁷¹ <https://www.lucartgroup.com/rapporto-sostenibilita/rapporto-sostenibilita-2017/ITA/mobile/index.html#p=12>

²⁷² Lucart, Rapporto di sostenibilità, 2017

²⁷³ <http://toscana24.ilsole24ore.com/art/oggi/2019-10-25/lucart-oltre-milioni-fatturato-122635.php?uud=ABmvyYF>

Figura 10²⁷⁴ Ripartizione % dei ricavi per area geografica



Fonte: Lucart, Rapporto di sostenibilità, 2018

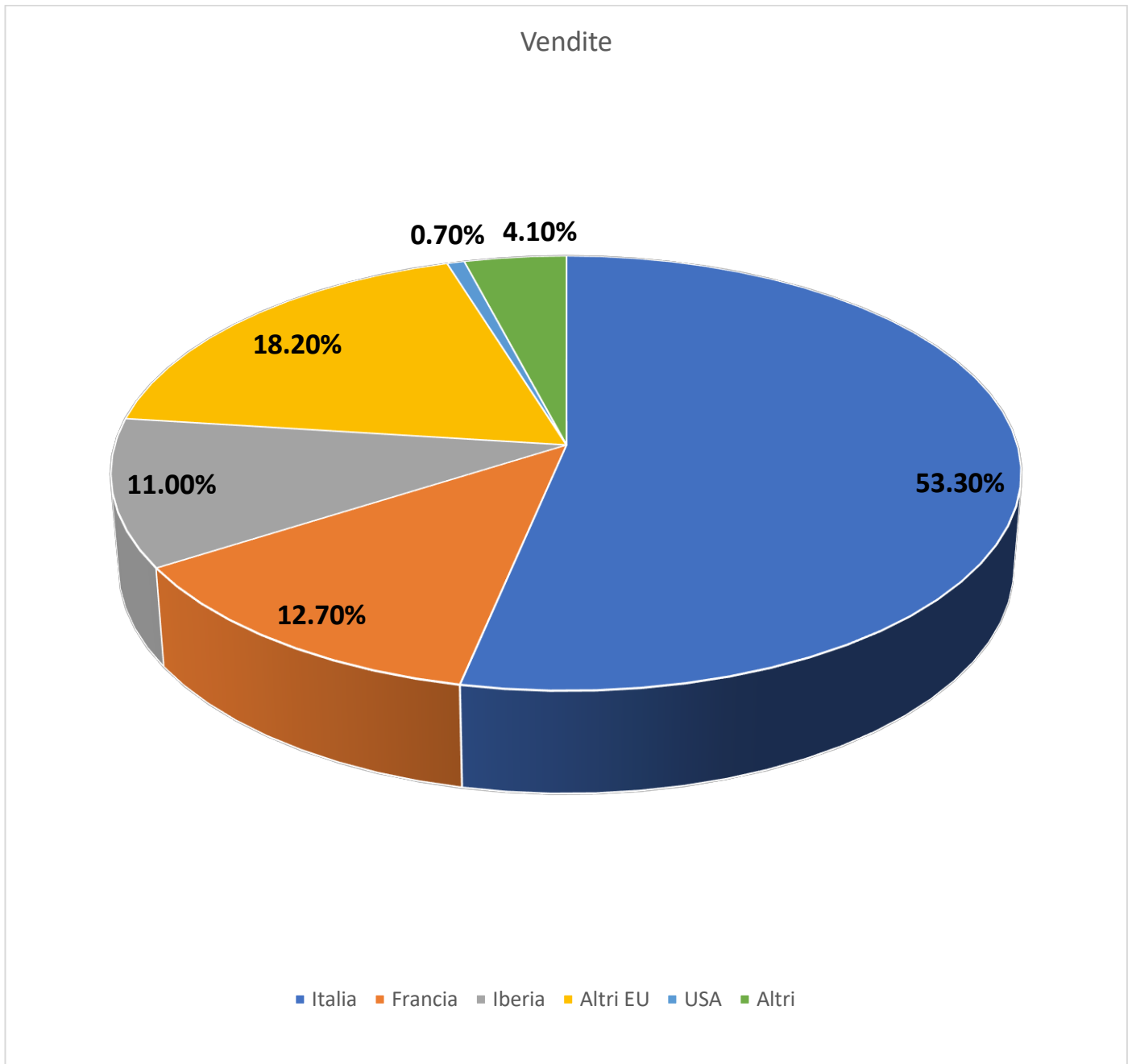
Nell'ultimo grafico (Figura 10²⁷⁵) sopra presentato, invece, viene evidenziata la ripartizione percentuale di ricavi per area geografica del 2018. In particolare, in questo anno, l'Italia contribuisce in termini percentuali al 54,9 % del fatturato mentre la Francia e la Spagna con i loro poli produttivi rispettivamente al 11,7 % ed il 10 %.

Come si evince, con la nascita dei nuovi stabilimenti in Spagna, la percentuale di fatturato è nettamente superiore a quella evidenziata nel report del 2017.

²⁷⁴ <https://www.lucartgroup.com/rapporto-sostenibilita/rapporto-sostenibilita-2018/ITA/mobile/index.html#p=25>

²⁷⁵ Lucart, Report di sostenibilità, 2019

Figura 11²⁷⁶ Ripartizione % dei ricavi per area geografica



Fonte: Lucart, Report di sostenibilità, 2019

Dall'ultimo report di sostenibilità (Figura 11²⁷⁷) di *Lucart* del 2019, viene evidenziato l'aumento notevole in termini percentuali dei ricavi prodotti in Francia ed un aumento più minimo, ma sempre importante, di quello iberico. L'export negli altri Paesi EU, invece, dal 2017 al 2019, ha subito un innalzamento da 17,2 % a 18,2% di ricavi in rapporto al fatturato totale. Dagli allegati si evince come nel 2017 la ripartizione dei ricavi era in maggior parte detenuta dall'area geografica italiana. Nei due anni, la maggior parte del fatturato

²⁷⁶ <https://www.lucartgroup.com/rapporto-sostenibilita/rapporto-sostenibilita-2019/ITA/mobile/index.html#p=29>

²⁷⁷ Lucart, Report di sostenibilità, 2019

totale è ricavato sempre dalla vendita nazionale ma è importante evidenziare come l'export e l'attività estera sia aumentata notevolmente, abbassando la quota da 58,1 % (dato del 2017) a 53,3 %.²⁷⁸

Nel report del 2019 possiamo concludere inoltre, evincendo l'aumento del numero del fatturato fino a ben 515 milioni di euro, un aumento di dipendenti da 1500 (dato del 2018) a più di 1600 (dato del 2019) ed una ripartizione maggiore del 2 % rispetto all'anno precedente tra la carta riciclata e la cellulosa vergine. SACE SIMEST promotori dello sviluppo ecologico del brand hanno contribuito in maniera fondamentale, nello sviluppo ecosostenibile e l'accrescimento sempre maggiore di innovazione in termine di riciclo e valore ambientale.²⁷⁹

Il caso presentato risulta, sulla base dell'analisi, un caso di esclusivo sostegno finanziario da parte del Polo dell'export SACE SIMEST che, ha permesso dunque, l'accesso in nuovi mercati esteri, attraverso l'acquisizione di aziende già attive nei mercati target, ed un miglioramento del posizionamento locale ed estero dei prodotti, grazie al finanziamento ad hoc per l'attività di marketing ed un continuo sviluppo innovativo e tecnologico delle apparecchiature utilizzate.

4.3 CHANTECLER: LA STORIA

La seconda azienda dell'analisi è *Chantecler*, famosa gioielleria caprese nata nel 1947.

La nascita del brand si intreccia con uno straordinario momento storico italiano e mondiale. La gioielleria nasce dalla grande amicizia tra Pietro Capuano, soprannominato *Chantecler* dal Principe Caravita di Sirignano, e Salvatore Aprea. Il simbolo che da anni è il segno distintivo della casa, è la Campanella. La denominazione del brand prende vita dal soprannome del Capuano nato dall'affinità tra il carattere di quest'ultimo e l'affascinante gallo *Chantecler*, protagonista della omonima novella di *Rostand*.²⁸⁰

La boutique, anche grazie all'isola caprese dove è nata, attirò fin da subito dive del cinema, principesse e grandi celebrità famose in tutto il mondo.

Dal 1982, con la morte di Pietro Capuano, la *Maison* viene acquistata interamente da Salvatore Aprea e dai suoi eredi che da anni proseguono l'attività di famiglia.

Dal 2015 *Chantecler* ha intrapreso il processo di internazionalizzazione riuscendo ad arrivare a 200 punti vendita *multibrand* e 7 boutique monomarca nel mondo.

Il processo sopra descritto è stato supportato e guidato da SACE SIMEST e sarà oggetto di valutazione nei paragrafi successivi.

²⁷⁸ Lucart, Report di sostenibilità, 2019

²⁷⁹ <https://www.lucartgroup.com/rapporto-sostenibilita/rapporto-sostenibilita-2019/ITA/mobile/index.html#p=29>

²⁸⁰ M.Gabbiano, Chantecler, la magia delle notti di Capri, la Repubblica, 2017

4.3.1 CHANTECLER: I VALORI DEL MADE IN ITALY

Prima di affrontare l'analisi sul supporto che SACE SIMEST hanno conferito alla Maison, è importante evidenziare i tratti caratteristici del brand e la promozione continua del *Made in Italy*.

SACE SIMEST, come introdotto nel terzo capitolo, da anni sostengono le imprese ed in particolare il *Made in Italy* in tutto il mondo.

La scelta dei due Istituti di supportare *Chantecler* non è a caso; infatti, la boutique è una grande promotrice della qualità e della storia italiana.

Negli anni, il *brand* non ha mai perso il suo segno distintivo di amore verso le proprie creazioni e verso le proprie origini capresi.

Ogni gioiello viene curato nei minimi dettagli e rispecchia l'eleganza e la raffinatezza che da sempre contraddistingue il marchio.²⁸¹

I due orafi fondatori propongono, dalla nascita, gioielli innovativi alla clientela, ritenuta stanca dei soliti fili di perle e diamanti e caratterizzati dall'assemblamento di coralli con gemme colorate ed altre combinazioni per cromatismi.²⁸²

La campanella, segno distintivo, di *Chantecler*, simboleggia un messaggio di gioia e fortuna; infatti, sull'isola di Capri, la campanella è da sempre segno di buona sorte ispirata alla leggenda di San Michele che con il tintinnio di quest'ultima, guidò un pastore verso la sua pecora smarrita. Inerente a ciò, per celebrare la fine della guerra, *Chantecler* donò al Presidente *Roosvelt* la "Campana della Fortuna", gioiello forgiato in bronzo, custodito ancora oggi presso museo a lui dedicato a *New York*.²⁸³

Il *Made in Italy* per *Chantecler* è un gioiello che non passa di moda con l'avanzare del tempo ma che acquista valore ed attira dopo anni, allo stesso modo, la giusta clientela.²⁸⁴

La tradizione è parte integrante del brand che negli anni, però, non è mai risultato restio all'innovazione ed allo sviluppo del marchio. Come afferma Costanza Aprea, Vicepresidente e figlia dello storico promotore di *Chantecler*, per la famiglia, il termine innovare significa ascoltare ed accogliere le esigenze della clientela, apportando le novità in linea con la tradizione della boutique.²⁸⁵

Inerente a ciò, *Chantecler*, negli anni, si è sempre fatta trovare pronta al cambiamento e, grazie al supporto di SACE SIMEST, è riuscita ad apportare innovazione e sviluppo alla boutique in giro per il mondo.

²⁸¹ Intervista di SACE a Costanza Aprea, Vicepresidente Chantecler. Rif: <https://www.sace.it/media/media-gallery/dettaglio/stories-of-emerging-business---chantecler>

²⁸² C. Beghelli, Chantecler, una storia di gioielli da Capri alla Cina. L'ad Aprea: "cerchiamo partner per crescere ancora", Il Sole24ore, 2015

²⁸³ <https://www.nittagioielli.com/it/brand/dettaglio/Chantecler>

²⁸⁴ <https://vintageitalianfashion.it/chantecler-la-favola-del-gallo-caprese/>

²⁸⁵ Intervista di SACE a Costanza Aprea, Vicepresidente Chantecler. Rif: <https://www.sace.it/media/media-gallery/dettaglio/stories-of-emerging-business---chantecler>

4.3.2 CHANTECLER: IL RAPPORTO CON SACE E SIMEST

Il rapporto creato tra *Chantecler* e SACE SIMEST è solido ed ha contribuito al processo di internazionalizzazione attuato dal brand.

Il supporto spazia dai finanziamenti, ad eventi fieristici fino ad un'attività di marketing mirata nel mantenimento della tradizione della boutique.

Dal 2008, il Polo dell'export, supporta la *Maison* sia dal punto di vista dell'entrata in mercati esteri, sia nello sviluppo innovativo del marchio. In questi anni, segnati dalla crisi globale, *Chantecler* ha deciso di innovarsi e seguire nuove strade includendo, oltre ai pezzi storici di alta gioielleria, una linea in argento ed in oro nove carati, in modo da risultare accessibile ad una clientela più vasta.

Il processo di internazionalizzazione supportato da SACE SIMEST inizia nel 2015 quando *Chantecler* debutta al *Baselword*, nei padiglioni della Fiera di Basilea in Svizzera. La Fiera, famosa per l'esposizione del meglio della gioielleria e dell'orologeria, ospita da anni brand come *Rolex*, *Patek Philippe*²⁸⁶, Bulgari e Salvini.

Per il marchio, la possibilità di partecipare ad una fiera così famosa permette l'uscita dalla piccola dimensione caprese per abbracciare una visione internazionale. Il supporto conferito da SACE SIMEST ha permesso, oltre che di prendere parte all'esposizione di *Baselword*, di entrare in contatto con protagonisti e concorrenti di tutto il mondo. A livello fieristico infatti, SACE SIMEST, hanno scelto *Baselword* come trampolino di lancio per *Chantecler* per permettere al brand, fin da subito, di entrare in contatto con marchi che da tempo sono attivi in tali mercati di lusso.

Con il supporto del Polo dell'export, il brand, ha maturato una consapevolezza maggiore che ha permesso di guardare con più coraggio al mercato estero. Sempre nel 2015, infatti, grazie al finanziamento di 1 milione di euro, garantito da SACE, nasce la prima boutique monomarca estera ad Hong Kong.

In Asia continua, in questi anni, l'espansione di *Chantecler* con l'apertura della maison a Tokyo ed Astana.

287

L'obiettivo intrapreso con SACE SIMEST è quello di consolidare e potenziare la distribuzione globale dei prodotti. Attualmente la *Maison* è presente in oltre 15 paesi in tutto il mondo, con 200 punti vendita *multibrand* e 7 boutique monomarca. Quest'ultime sono dislocate tra Capri, Milano, Cortina e come già detto, Tokyo, Hong Kong ed Astana.²⁸⁸

Come si evince dalla valutazione delle nozioni presentate circa il percorso di internazionalizzazione di *Chantecler*, la *Maison*, come affermato da Costanza Aprea in un'intervista del 2017²⁸⁹, ha attuato, in collaborazione con gli Enti, un processo di internazionalizzazione lento e graduale, senza forzature e condizionamenti esterni. Infatti, la boutique ha sempre inteso l'attività estera come un percorso di sviluppo

²⁸⁶ <https://www.baselworld.com/en/brands>

²⁸⁷ E. Roddolo, Gli italiani alla Fiera di Basilea "La crisi ci spinge su nuove strade", Corriere della Sera, 2015

²⁸⁸ https://www.repubblica.it/economia/affari-e-finanza/2016/03/21/news/chantecler_i_gioielli_sempre_pi_da_esportazione-136031920/

²⁸⁹ <https://www.fashionmagazine.it/business/unazienda-controcorrente-chantecler-pi-internazionali-ma-a-modo-nostro-101009>

naturale del brand. In questo, SACE SIMEST, sono stati in grado di permettere a *Chantecler* di internazionalizzarsi in modo graduale e valutando di volta in volta le opportunità presentatesi.²⁹⁰

SACE SIMEST hanno contribuito non solo in termini finanziari ma anche strategici, nell'individuazione dei mercati esteri più idonei ad accogliere la qualità del brand *Chantecler*. Tokyo ed Hong Kong rispecchiavano, secondo la valutazione, alcuni dei paesi che potessero inglobare al meglio la Maison. La cultura asiatica amante del lusso italiano ha accolto perfettamente i gioielli del marchio facendo salire in un anno, del 15 % in più il fatturato estero.²⁹¹

Negli ultimi anni il fatturato asiatico ha generato da solo il 33 % del fatturato totale. Al momento i ricavi ottenuti dall'attività estera ammontano al 40 % dei ricavi totali e l'azienda mira a raggiungere un 50 e 50 nei prossimi anni,²⁹² in ottemperanza con la gradualità prima decantata.

In allegato di seguito (Figura 12) verrà analizzato il bilancio non consolidato della società negli anni dal 2017 al 2019.

Figura 12²⁹³ Bilancio non Consolidato di *Chantecler*

Bilancio non consolidato	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
	EUR	EUR	EUR
	12 mesi	12 mesi	12 mesi
	Dettagliato	Dettagliato	Dettagliato
	ICS	ICS	ICS
Ricavi delle vendite	18.103.999	17.930.574	19.499.514
EBITDA	1.852.218	1.941.683	1.838.818
Utile Netto	297.749	211.115	83.103
Totale Attività	23.034.667	22.643.645	23.410.951
Patrimonio Netto	5.438.301	5.154.187	4.935.753
Posizione finanziaria netta	12.332.838,00	11.528.181,00	11.328.095,00
EBITDA/Vendite (%)	10,15	10,64	9,29
Redditività delle vendite (ROS) (%)	5,21	5,44	4,49
Redditività del totale attivo (ROA) (%)	4,13	4,38	3,80
Redditività del capitale proprio (ROE) (%)	5,48	4,10	1,68
Debt/Equity ratio	2,34	2,28	2,38
Debiti v/banche su fatt. (%)	69,62	64,33	59,29
Debt/EBITDA ratio	6,86	6,05	6,39
Rotaz. cap. investito (volte)	0,79	0,79	0,83

Fonte: Aida report of Chantecler spa

²⁹⁰ <https://www.fashionmagazine.it/business/unazienda-controcorrente-chantecler-pi-internazionali-ma-a-modo-nostro-101009>

²⁹¹ <https://it.fashionnetwork.com/news/chantecler-edizione-limitata-di-campanelle-e-fatturato-cresciuto-del-15-,690533.html>

²⁹² G. Bolelli, Chantecler: edizione limitata di campanelle e fatturato cresciuto del 15 %, Fashion Network, 2016

²⁹³ https://aida.bvdinfo.com/version-2021415/Report.serv?_CID=1699&context=ZA8GJBGC65AD8O0&SeqNr=0

Figura 13²⁹⁴ Bilancio non Consolidato- Indici della Gestione corrente *Chantecler*

Indici			
Bilancio non consolidato	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
	EUR	EUR	EUR
	12 mesi	12 mesi	12 mesi
	Dettagliato	Dettagliato	Dettagliato
	ICS	ICS	ICS
2. Indici della gestione corrente			
- Rotaz. cap. investito (volte)	0,79	0,79	0,83
- Rotaz. cap. cir. lordo (volte)	1,02	1,00	1,08
- Incidenza circolante operativo	72,68	72,04	63,64
- Giac. media delle scorte (gg)	184,50	187,45	178,67
- Giorni copertura scorte (gg)	376,33	402,71	355,12
- Durata media dei crediti al lordo IVA (gg)	147,28	150,68	130,37
- Durata media dei debiti al lordo IVA (gg)	94,19	106,01	102,40
- Durata Ciclo Commerciale (gg)	429,42	447,37	383,09

Fonte: Aida report of Chantecler spa²⁹⁵

Chantecler, come afferma Aprea in un'intervista del 2019²⁹⁶, ha preferito, negli anni, ridurre l'indebitamento finanziario rispetto che aumentare il fatturato. La strategica concordata tra la boutique e SACE SIMEST è proprio quella di preferire una qualità del fatturato rispetto che ad una quantità, mirando ad un equilibrio patrimoniale-finanziario valido. Nell'intervista citata, l'Amministratore delegato della Maison afferma il progetto, intrapreso nel 2019, di investire nelle risorse umane con l'obiettivo di riprogettare un'azienda ferrata, anche dal punto di vista delle competenze interne, a scapito delle difficoltà riscontrate delle piccole e medie imprese.²⁹⁷

In linea con quanto affermato dall'AD, nell'ultimo anno presentato, il ROE (Figura 13) ha subito un innalzamento che indica una maggiore redditività del capitale proprio. Infatti, in un'analisi di bilancio, il ROE rappresenta una sintesi dell'economicità complessiva che valuta la gestione dei mezzi propri nell'attività aziendale per l'aumento degli utili. In termini di rapporto percentuale tra EBITDA e Vendite, il valore all'ultimo anno risulta essere leggermente minore dell'anno precedente; tale dato evidenzia sicuramente un andamento leggermente negativo del rapporto ma viene compensato dall'aumento del patrimonio netto, tramite nuovi versamenti dei soci o autofinanziamento, a discapito di una diminuzione di debiti e quindi di una solidità finanziaria maggiore. A supporto di ciò, nell'analisi degli indici dell'azienda proposto, si evidenzia la diminuzione della durata del ciclo del circolante. Infatti, una situazione ottimale è ottenuta quando tale dato

²⁹⁴ https://aida.bvdinfo.com/version-2021415/Report.serv?_CID=1699&context=ZA8GJBGC65AD800&SeqNr=0

²⁹⁵ https://aida.bvdinfo.com/version-2021415/Report.serv?_CID=1699&context=ZA8GJBGC65AD800&SeqNr=0

²⁹⁶ G. Bolelli, Chantecler: ridotto l'indebitamento e aumentati gli utili, Fashion Network, 2019

²⁹⁷ G. Bolelli, Chantecler: ridotto l'indebitamento e aumentati gli utili, Fashion Network, 2019

(giorni copertura delle scorte + durata media dei crediti – durata media dei debiti) è negativo poiché denota la capacità dell'azienda di incassare i crediti prima di dover saldare dei debiti.

Per tale motivo, il ciclo del circolante lungo è un indice di tensione finanziaria mentre un ciclo breve rappresenta un'elasticità finanziaria aziendale.

In questo caso, i valori che compongono il dato sono scesi garantendo un minimo di elasticità finanziaria maggiore per la società.

Per concludere l'analisi, come affermato in un'intervista da Gabriele Aprea, Presidente della boutique, la sfida del marchio è quella “di mantenere la medesima qualità estetica ed artigianale del prodotto, ma anche soddisfare le esigenze di una clientela internazionale”.²⁹⁸

La produzione che, risulta essere 100 % *Made in Italy*, contraddistingue i gioielli della *Maison* rappresentandoli come migliore espressione del “bello e ben fatto” dello stile italiano.²⁹⁹

La *Maison* riesce, grazie alla vasta gamma di prodotti, ad arrivare a tutte le esigenze e desideri della clientela, offrendo gioielli ornati da diamanti fino alle decorazioni con coralli.

SACE SIMEST in tale ottica tradizionale italiana, hanno contribuito ad un'azione mirata di marketing e comunicazione per penetrare al meglio in un mercato estero caratterizzato da una vasta produzione ed una varietà di prodotti offerti.

In quest'ottica, *Chantecler* negli anni di internazionalizzazione, ha definito ed evidenziato i gioielli che più potessero rispondere alle esigenze asiatiche puntando inoltre sul segno distintivo che da sempre contraddistingue gli show-room e negozi italiani: l'esperienza in boutique. Infatti, il brand ha puntato negli anni, grazie anche al supporto di SACE SIMEST, a creare un atelier che possa offrire una vera e propria *shopping experience* diversa dai competitor sul mercato e crei un'atmosfera che valga di per sé la visita nel negozio.³⁰⁰

Il sogno internazionale di *Chantecler* si è quindi concretizzato grazie al supporto finanziario di SACE SIMEST ed al contributo strategico, in particolare inerente all'immagine, apportato dalle società. *Chantecler*, infatti, non intende assecondare un mercato internazionale con prodotti simili a quelli dei concorrenti, puntando quindi alla quantità rispetto che alla qualità, ma mira a far conoscere ed amare i suoi gioielli in tutta la loro unicità e qualità italiana.

L'obiettivo è quello di crescere in modo controllato, in modo da coniugare il modello *dell'Italian family business*, in termini dimensionali e produttivi ridotti e qualificati, con i processi e canali distributivi del lusso globale.

In tal modello, si persevera il Dna aziendale, la sua filosofia caprese ed il patrimonio culturale che contraddistingue la *Maison* fin dalla sua nascita.³⁰¹

²⁹⁸ M. Battistoni, Chantecler porta Capri all'Expo, Gioiellis, 2015

²⁹⁹ <https://www.chantecler.it/it/la-maison/savoir-faire.aspx>

³⁰⁰ M. Gabbiano, Chantecler, la magia delle notti di Capri, la Repubblica, 2017

³⁰¹ M. Battistoni, Chantecler porta Capri all'Expo, Gioiellis, 2015

4.4 MISCELA D'ORO: LA STORIA

Il nostro ultimo *case study* verterà su un'azienda familiare attiva dal 1946 sul mercato della produzione di caffè.

L'attività prende vita dalla famiglia Urbano, originaria della città siciliana di Messina.

I fondatori, Umberto e sua moglie Emanuela iniziarono con il tostare piccoli quantitativi di caffè a livello artigianale, selezionando con cura le migliori qualità di caffè verde. Grazie alle capacità di vendita di Umberto e della continua ricerca e sperimentazione nelle miscele, la piccola bottega familiare si trasformò in una vera e propria piccola azienda familiare, dotata di attrezzature più idonee all'attività.

L'azienda, negli anni, non ha smesso mai di provare e sperimentare le miscele più particolari e congrue ai gusti della clientela. Con il figlio Francesco, l'attività, negli anni '70, si consolida all'interno dei Bar e Supermercati in tutta Italia, riuscendo ad ottenere un riscontro maggiore da parte della clientela.

Grazie alla notorietà acquisita in questi anni, la società, sempre attiva nello sviluppo, acquista impianti di alta qualità e di maggior potenza come sistemi di stoccaggio, torrefazione e confezionamento permettendole di assumere caratteristiche sempre più industriali legate.

Alla fine degli anni '90, l'azienda decide di aprirsi ai mercati internazionali.

Il processo di internazionalizzazione risultò nei primi anni molto difficile, poiché affermarsi su un mercato ricco di concorrenti affermati non è facile.

Questi anni furono caratterizzati dall'impegno del marchio nel dimostrare la qualità che contraddistingue i propri prodotti. Ciò che denota l'attenzione al consumatore da parte di Miscela d'Oro, è, sebbene la sua struttura ormai industriale, la cura nel rapporto con la clientela e l'assistenza post-vendita tipica di una piccola bottega, che garantisce un solido e vivo confronto con l'acquirente.

Dagli anni 2000, il marchio è presente in oltre 40 paesi verso quali esporta più del 50 % della produzione ed oggi, l'attività principale risiede nei mercati internazionali.³⁰²

Dal 2005 Miscela d'Oro è stata supportata da SACE SIMEST nel processo di internazionalizzazione attuato dall'azienda.

4.4.1 MISCELA D'ORO: IL RAPPORTO CON SACE SIMEST

Come affermato, Miscela d'Oro risulta dal 2000 attiva nei mercati esteri.

Il supporto di SACE SIMEST, come anche nel caso prima citato di *Chantecler*, è molto legato alla promozione della qualità italiana attraverso misure assicurative-finanziarie. Miscela d'Oro, infatti, si caratterizza come un brand italiano promotore del *Made in Italy* nel mondo. Sulla base di tali valori si costruisce un rapporto solido tra gli Istituti ed il marchio trattato che vanta una collaborazione ormai quindicennale.

³⁰² <https://eshop.misceladoro.com/it/content/4-chi-siamo#:~:text=L'attivita%20della%20famiglia%20Urbano,di%20caff%C3%A9%20a%20livello%20artigianale>

I rapporti tra SACE SIMEST e Miscela d'Oro nascono intorno al 2005. Il contributo dei due Istituti è stato cruciale poiché il marchio negli anni ha beneficiato di ben 35 Polizze Credito Fornitore di uno sviluppo export a tutela del rischio di mancato pagamento delle controparti estere, di una garanzia finanziaria su un finanziamento di 500 000 euro e di un apporto di *equity* nella società controllata del gruppo Miscela d'Oro. L'attività internazionale del marchio italiano serve per di più gli Stati Uniti ed il Sud Est Asiatico ed è prettamente di esportazione delle stesse miscele lavorate sul territorio nazionale. Infatti, il cliente estero, affezionato alla miscela italiana, pretende il prodotto originale, quasi obbligando il brand all'esportazione diretta.

Il contributo degli Enti si è rivelato importante su quattro livelli:

- Livello informativo;
- Supporto nella creazione di partnership strategiche;
- Livello assicurativo;
- Livello partecipativo di *equity*.

A livello informativo, SACE SIMEST ha conferito il suo contributo permettendo, al brand, di beneficiare di informazioni chiave per l'entrata nei mercati americani circa il business, i gusti della clientela, i competitor ed i potenziali nuovi partner.

Sulla base delle informazioni acquisite si concretizza il contributo apportato dagli Istituti nella creazione di partnership strategiche. Nel 2007 infatti, Miscela d'Oro, sigla un importante Joint-Venture con il gruppo *Moku Moku Co.* che vanta la gestione e proprietà dei lussuosi ristoranti "Sabatini". L'accordo permette all'azienda siciliana di commercializzare in maniera diretta i prodotti sul tutto il territorio giapponese e di lanciare un nuovo concetto di caffetteria: *Miscela d'Oro Caffè & Restaurant*. Il primo locale è stato inaugurato nell'agosto 2007 a Karuizawa, nella prefettura di Nagano, mentre nel 2008 nasce il *Miscela d'Oro Caffè & Restaurant* a Tokyo, Kyoto, Osaka, Okinawa e Shanghai.³⁰³

A livello assicurativo, SACE SIMEST, come affermato nell'incipit del paragrafo, hanno conferito ben 35 Polizze Credito Fornitore per tutelare il marchio dai mancati pagamenti dei fornitori esteri. In tal modo, Miscela d'Oro, è stata in grado di espandersi e concretizzare le strategie preventivamente valutate, senza il rischio di incorrere nella perdita degli investimenti effettuati. Inoltre, con il finanziamento ricevuto di 500 000 euro garantito da SACE SIMEST, la torrefazione messinese ha apportato sviluppo ed innovazione ai prodotti ed all'azienda stessa.³⁰⁴

Sulla scia dell'innovazione, nel 2016³⁰⁵ Miscela d'Oro propone le capsule monodose compatibili con le macchine del caffè Nespresso garantendo il vero gusto *Made in Italy* anche in una versione diversa e più moderna del solito caffè macinato. Vengono fornite nelle capsule le stesse metodologie tradizionali di estrazione e valutazione dei chicchi di caffè in modo da mantenere l'aroma ed il profumo che distingue da

³⁰³ <https://www.beverfood.com/miscela-oro-japan-joint-venture-miscela-oro-spa-moku-moku-co-wd1543/>

³⁰⁴ SACE SIMEST, *Talentuosamente italiani: il Gruppo Miscela d'Oro*, 2019

³⁰⁵ F. Russo, *Intervista Umberto Urbano di Miscela d'Oro Spa*, Venditalia 2016

anni il brand. Con tale innovazione e sviluppo sempre più in linea con i mercati locali ed esteri, Miscela d'Oro è riuscita ad affermarsi nei Paesi come fornitore perfetto di tutte le miscele di caffè.³⁰⁶

Con livello partecipativo si intende invece, la partecipazione di SIMEST in una controllata del brand.

Infatti, nel SIMEST nel 2017 ha sostenuto Miscela d'Oro per lo sviluppo della società controllata negli Stati Uniti diventando *equity partner* con una quota del 49%.³⁰⁷ Miscela d'Oro USA, nasce dopo un'esperienza ormai ventennale nell'area di *New York* e degli Stati Uniti per garantire, un'assistenza completa ed eccellente ai clienti ed un'efficienza e professionalità ottenibili solo con lo stabilimento di una struttura amministrativa e distributiva nel paese target. Il polo produttivo è stato inaugurato nel 2019 nel *New Jersey*. Grazie a SIMEST, Miscela d'Oro è stata in grado di creare una società controllata con un livello di indebitamento nullo. Infatti, SIMEST diventando partner, ha conferito una quota del 49% di *equity* permettendo la nascita della società americana.³⁰⁸ Di seguito, si riporta l'allegato del bilancio non consolidato (Figura 14³⁰⁹) della società nell'intervallo di anni tra il 2017 ed il 2019 per valutarne l'andamento in seguito ai supporti ricevuti.

Figura 14³¹⁰ Bilancio non Consolidato Miscela d'Oro

Bilancio non consolidato	31/12/2019 EUR	31/12/2018 EUR	31/12/2017 EUR
☺	12 mesi Dettagliato ICS	12 mesi Dettagliato ICS	12 mesi Dettagliato ICS
Ricavi delle vendite	8.182.970	8.288.985	8.960.546
EBITDA	1.234.789	1.135.021	1.634.959
Utile Netto	195.146	157.737	341.488
Totale Attività	27.873.626	27.194.952	26.383.564
Patrimonio Netto	12.691.243	12.496.097	12.338.360
Posizione finanziaria netta	7.942.193,00	7.971.755,00	7.722.610,00
EBITDA/Vendite (%)	12,43	12,79	17,26
Redditività delle vendite (ROS) (%)	4,12	3,91	7,53
Redditività del totale attivo (ROA) (%)	1,47	1,28	2,70
Redditività del capitale proprio (ROE) (%)	1,54	1,26	2,77
Debt/Equity ratio	0,65	0,73	0,67
Debiti v/banche su fatt. (%)	64,47	81,60	67,98
Debt/EBITDA ratio	6,63	8,00	5,09
Rotaz. cap. investito (volte)	0,29	0,30	0,34
Dipendenti	39	41	51

Fonte: Aida report of Miscela d'Oro

³⁰⁶ <https://www.vendingtv.it/video/venditalia-2016-fabio-russo-intervista-umberto-urbano-di-miscela-doro-spa/>

³⁰⁷ Sace Simest, Entrare, stabilirsi, crescere in Marocco con le soluzioni SACE SIMEST, Relationship Manager SACE,2020

³⁰⁸ <https://www.misceladorousa.com/our-story>

³⁰⁹ [https://aida.bvdinfo.com/version-](https://aida.bvdinfo.com/version-2021415/Report.ColumnsEdition.serv?_CID=1371&context=ZA8GJBGC65AD800&EditedElementId=RATIOS&EditedElement)

2021415/Report.ColumnsEdition.serv?_CID=1371&context=ZA8GJBGC65AD800&EditedElementId=RATIOS&EditedElement

³¹⁰ Aida report of Miscela d'Oro

Come si evince dal bilancio, la situazione economica-finanziaria del 2017 è sicuramente molto positiva sia a livello di fatturato che a livello di rapporto tra EBITDA su vendite (%). Infatti, questi anni, come detto, sono caratterizzati dalla nascita di Miscela d'Oro USA e dall'introduzione sul mercato delle capsule monodose del brand. Gli anni successivi del 2018 e 2019 sono caratterizzati da un aumento del patrimonio netto, ipotizzabile tramite il conferimento di denaro da parte dei soci o attraverso l'autofinanziamento tramite utili. Il 2018 a livello di bilancio risulta essere l'anno più problematico poiché gli indici rilevano una bassa efficienza operativa ed una bassa redditività sia del capitale proprio che di quello investito. Il 2018 si caratterizza ipoteticamente come un anno di transizione degli investimenti effettuati.

Nel 2019 assistiamo ad un aumento del ROS che evidenzia un'efficienza operativa aziendale in grado di sostenere i costi operativi, coprire gli oneri finanziari ed eventualmente remunerare gli azionisti. Da una situazione caratterizzata da un ROS positivo, si evince la buona capacità di posizionamento commerciale dei prodotti del brand poiché l'azienda riesce a vendere a prezzi più alti dei costi operativi sostenuti.

Figura 15³¹¹ Bilancio non Consolidato -Indici di redditività Miscela d'Oro

Indici			
Bilancio non consolidato	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017
	EUR	EUR	EUR
	12 mesi	12 mesi	12 mesi
	Dettagliato	Dettagliato	Dettagliato
	ICS	ICS	ICS
3. Indici di redditività			
- EBITDA	1.234.789	1.135.021	1.634.959
- EBITDA/Vendite	12,43	12,79	17,26
- Redditività del totale attivo (ROA)	1,47	1,28	2,70
- Redditività di tutto il capitale investito (ROI)	1,96	1,61	3,45
- Redditività delle vendite (ROS)	4,12	3,91	7,53
- Redditività del capitale proprio (ROE)	1,54	1,26	2,77
- Incid. oneri/Proventi extrag. (%)	47,70	45,40	47,91

Fonte: Aida report of Miscela d'Oro³¹²

Nel secondo allegato (Figura 15³¹³) inerente agli indici di redditività dell'azienda, possiamo confrontare la relazione positive tra l'andamento del ROS e quello del ROI. I parametri infatti, risultano essere strettamente legati l'uno con l'altro implicando che l'aumentare del ROS si rifletta in un aumento del ROI (e viceversa).

³¹¹ Aida report of Miscela d'Oro

³¹² https://aida.bvdinfo.com/version-2021415/Report.ColumnsEdition.serv?_CID=1371&context=ZA8GJBGC65AD800&EditedElementId=RATIOS&EditedElements=nc&EditedFormat=nc&ReturnService=2&SubjectRecord=nc&SubjectRecordInternalId=61732#RATIOS

³¹³ Aida report of Miscela d'Oro

Nel 2019 infatti, il bilancio riporta un aumento del ROI evidenziando una situazione positiva in termini di investimento. Il 2019 per Miscela d'Oro rappresenta l'anno di apertura del polo produttivo in *New Jersey* ed un ROI in aumento segna la possibilità del giusto investimento effettuato. Il ROE dopo una situazione peggiorativa del 2018, risale nell'ultimo anno determinando il rendimento globale dell'azienda per il soddisfacimento degli azionisti.

In conclusione, ciò che caratterizza il brand *Made in Italy* è la qualità ed il mantenimento di una conduzione familiare in una vera e propria industria del caffè, che ancora oggi è legata ai valori ed alla cultura siciliana.

L'amministratore delegato di Miscela d'Oro, Umberto Urbano, in varie interviste, ribadisce i valori culturali su cui da sempre si basa l'attività dell'azienda e la ricerca continua del perfezionamento delle miscele.³¹⁴ Negli anni il marchio ha selezionato vari tipi di caffè verde fino a determinare la varietà capace di identificare l'aroma ed il profumo tipici del caffè Miscela d'Oro. Il *packing* e l'assistenza ai clienti avvicina l'impresa ad una vera e propria "bottega del caffè" in grado di coniugare la qualità che da sempre contraddistingue il marchio e la familiarità che li avvicina alla clientela.³¹⁵

4.5 I CASI ANALIZZATI: UN RAFFRONTO TRA TEORIA E PRATICA

Come proposto nei capitoli teorici iniziali, il processo di internazionalizzazione delle imprese, è stato negli anni, oggetto di studio e base per lo sviluppo di molteplici modelli e teorie.

I principali modelli considerati in questo elaborato sono: il Paradigma Eclettico di Dunning³¹⁶, il Modello di Uppsala³¹⁷, la Teoria di Hymer³¹⁸.

Circa il Paradigma Eclettico di Dunning, presentato nel 1980, il teorico evidenziava la vantaggiosità della produzione estera se basata simultaneamente su tre vantaggi: *l'ownership advantages*, *il location advantages* e *l'internalisation advantage*.³¹⁹

Negli esempi presentati, possiamo notare che, SACE SIMEST supportano le imprese sulla base di tali vantaggi.

Nel dettaglio, i due Istituti conferiscono supporto ad aziende già attive nei mercati locali e dotate di un vantaggio competitivo notevole.

Il caso analizzato che rispecchia tali considerazioni è quello di *Lucart*, azienda leader sul mercato cartario e *tissue*.

³¹⁴ F. Russo, Intervista Umberto Urbano di Miscela d'Oro Spa, Venditalia 2016

³¹⁵ F. Russo, Intervista Umberto Urbano di Miscela d'Oro Spa, Venditalia 2016

³¹⁶ J. Dunning, "Economic Analysis And The Multinational Enterprise", Taylor And Francis, 2014

³¹⁷ Johanson, JE. Vahlne, "The Internationalization Process Of The Firm—A Model Of Knowledge Development And Increasing Foreign Market Commitments.", Journal Of International Business Studies, 1977

³¹⁸ S. Hymer, *The International Operations Of National Firms: A Study Of Direct Investment*, MIT. Ph.D. Dissertation, MIT 1976

³¹⁹ J. Dunning, "Economic Analysis And The Multinational Enterprise", Taylor And Francis, 2014

Prendiamo ad esempio *l'internalisation advantage* dove le imprese, per sfruttare la competitività internazionale con le risorse di cui dispongono, decidono di trasferire *l'ownership advantages* direttamente in una propria struttura organizzativa e produttiva all'estero piuttosto che affidarsi a licenze o vendita a terzi.

Come nel caso di *Lucart*, SACE SIMEST hanno supportato il brand nella creazione di un nuovo polo produttivo in Francia e Spagna in modo da internalizzare la propria produzione e beneficiare dei vantaggi economici e qualitativi derivanti. *L'ownership advantages* rappresenta il valore che contraddistingue un'impresa dalle altre ed è alla base del processo di internazionalizzazione delle imprese poiché, con il mancare di questo, l'azienda non avrebbe motivo di internazionalizzarsi. Sulla base sempre dell'esempio di *Lucart*, SACE SIMEST, supportano *l'ownership advantages* dell'azienda e mirano ad internazionalizzarlo in più paesi esteri. *Lucart*, è riuscita nei primi anni di nascita, a consolidare un vantaggio competitivo che le permettesse di, non solo entrare in un mercato estero, ma conquistarlo. In tale esempio, vengono simultaneamente sviluppati i tre *advantages* di Dunning, garantendo un vantaggio competitivo notevole e concreto, un'internazionalizzazione vantaggiosa attraverso lo sviluppo di poli produttivi esteri ed una scelta della località estera mirata ad accogliere al meglio il business aziendale.

È fondamentale definire, inoltre, l'importanza della graduale crescita in un processo di internazionalizzazione. Come affermato nel modello di Uppsala, *Johanson e Vahlne*, delineano un processo caratterizzato da stadi incrementali che permettono la graduale affermazione della società su un mercato estero. La gradualità è intrinseca in tutte le fasi, dalla scelta del paese estero fino all'investimento nel mercato scelto.³²⁰

Nel modello infatti, viene evidenziato l'ostacolo della distanza psichica tra gli Stati che non permette l'afflusso diretto di informazioni utili per la penetrazione nel Paese target.

Per tale motivo, gli investimenti nei mercati stranieri si realizzano in maniera incrementale, spesso partendo da paesi più "vicini" culturalmente e/o geograficamente per minimizzare i rischi e gli investimenti effettuati.³²¹

SACE SIMEST presuppongono, grazie al loro modello assicurativo-finanziario e strategico, un supporto graduale a 360 ° per superare gli ostacoli presentati.

In primo stadio SACE SIMEST, effettuano una *market selection* dei migliori mercati e Paesi esteri che, a livello di business e competitor, rispecchiano le migliori opportunità di successo a seguito di un processo di internazionalizzazione da avanzare. In tale contesto, viene attuata una valutazione, sulla base delle informazioni ottenute, per decretare i Paesi esteri più conformi ad accogliere l'attività dell'azienda designata. L'informazione infatti, è parte centrale del processo di internazionalizzazione ed è un'attività fondamentale svolta dalle due società. SACE SIMEST grazie alle partnership nate negli anni ed ai consulenti a cui si affidano, riescono ad ottenere in modo semplice e concreto le informazioni necessarie per evitare investimenti fallimentari.

³²⁰ J. Johanson,, JE. Vahlne,, "The Internationalization Process Of The Firm—A Model Of Knowledge Development And Increasing Foreign Market Commitments.", *Journal Of International Business Studies*, 1977

³²¹ J. Johanson,, JE. Vahlne,, "The Internationalization Process Of The Firm—A Model Of Knowledge Development And Increasing Foreign Market Commitments.", *Journal Of International Business Studies*, 1977

Come nel caso di Miscela d'Oro, gli Istituti, si sono fatti promotori del reperimento di informazioni chiave per la scelta del mercato target. Sulla base dei dati, la scelta è ricaduta sul mercato americano caratterizzato da una bassa cultura del caffè e popolato da competitor come *Starbucks* o *Costa Coffee*, non in grado di equiparare la qualità del caffè italiano offerto dal brand.

SACE SIMEST, in relazione al modello di Uppsala, hanno guidato il marchio italiano in un viaggio graduale caratterizzato da una prima esportazione sul mercato americano fino alla partecipazione attiva nella creazione di una società statunitense (Miscela d'Oro USA) e la nascita di un polo produttivo in New Jersey. La distanza psichica e la *liability of the foreignnes*, cioè lo svantaggio dello straniero nell'operare in un mercato diverso da suo, sono state superate, grazie al supporto degli Enti, attraverso l'esperienza graduale nel paese target, garantendo una quasi parità di condizioni con i competitor locali.

Un richiamo diretto all'attività svolta dal Polo dell'export, sulla base del modello appena proposto, è riscontrabile anche nel processo di internazionalizzazione di *Chantecler*.

Come propone il modello di Uppsala,³²² gli *step* che si conseguono per la realizzazione di un processo di internazionalizzazione, sono principalmente quattro. *Chantecler*, nella sua penetrazione dei mercati esteri supportata da SACE SIMEST, ha attraversato tutti e quattro le fasi partendo da un'esportazione contenuta nei mercati preventivamente studiati fino alla nascita di poli produttivi in particolare in Asia. Negli anni infatti, grazie ad un riscontro positivo dell'esportazione, la Maison ha effettuato investimenti diretti esteri istituendo boutique e industrie direttamente nei paesi già serviti.

Circa la teoria di Hymer³²³, invece, Miscela d'Oro, con la sua partnership con *Moku Moku Co.*, rispecchia esattamente il concetto proposto nel modello. Lo studioso infatti, affermava che le cause che spingono un'impresa ad internazionalizzare sono varie. Tra queste è evidenziata la causa di accrescimento della quota di mercato, possibile attraverso delle fusioni o partnership in grado di raggiungere in modo celere un profitto maggiore, ed un ottimo posizionamento settoriale. Proprio le fusioni, joint venture e partnership rappresentano un metodo per erigere le barriere all'entrata dei mercati esteri che da sempre scoraggiano i nuovi concorrenti.³²⁴

Hymer³²⁵ propone nel suo modello come ostacoli principali del processo di internazionalizzazione, i costi necessari per l'adattamento dell'azienda alla cultura, alla lingua ed ai sistemi amministrativi-giudiziari che rendono l'attività estera molto più onerosa. L'internazionalizzazione di un'impresa è quindi di successo se, costi sostenuti dall'azienda per adattarsi al nuovo paese, sono compensati dai vantaggi competitivi detenuti dall'azienda in grado di recuperare in futuro l'investimento che sostenuto.³²⁶

Sull'esempio presentato di Miscela d'Oro, SACE SIMEST, propongono un percorso ad hoc caratterizzato da un'affermazione sul mercato estero attraverso una partnership con un concorrente già affermato nel paese

³²² J. Johanson, JE. Vahlne, "The Internationalization Process Of The Firm—A Model Of Knowledge Development And Increasing Foreign Market Commitments.", *Journal Of International Business Studies*, 1977

³²³ S. Hymer, *The International Operations Of National Firms: A Study Of Direct Investment*, MIT. Ph.D. Dissertation, MIT 1976

³²⁴ S. Hymer, *The International Operations Of National Firms: A Study Of Direct Investment*, MIT. Ph.D. Dissertation, MIT 1976

³²⁵ S. Hymer, *The International Operations Of National Firms: A Study Of Direct Investment*, MIT. Ph.D. Dissertation, MIT 1976

³²⁶ S. Hymer, *The International Operations Of National Firms: A Study Of Direct Investment*, MIT. Ph.D. Dissertation, MIT 1976

target fino ad una penetrazione vera e propria con aperture di show room e, nel nostro caso, di caffetterie. Attraverso finanziamenti e garanzie, gli Enti, riescono a farsi carico dei costi sostenuti dalle imprese e garantire una mancata perdita in caso di fallimento. In questo modo, gli ostacoli di tipo economico introdotti da Hymer, vengono controllati e superati sulla base di un vantaggio competitivo capace di riscontrare successo anche all'estero e garantire un oneroso recupero dell'investimento effettuato.

Sulla base di ciò, SACE SIMEST, diventano promotori di un *ownership advantage* spendibile all'estero, garantendo finanziamenti e assicurazioni agli investimenti dell'azienda in modo da non gravare sulla società stessa e non scoraggiarla nell'affrontare tale processo.

CONCLUSIONI FINALI

Alla luce dell'analisi effettuata, possiamo affermare la grande importanza del sostegno pubblico a supporto delle imprese.

I protagonisti dell'elaborato sono SACE e SIMEST, Istituti del Gruppo Cassa Depositi e Prestiti, che, negli anni hanno perfezionato un modello in grado di, non solo supportare finanziariamente le imprese, ma di guidarle, con l'aiuto di personale altamente qualificato, in un percorso di internazionalizzazione garantendone un finale di successo.

A supporto di ciò, è stato evidenziato come nel caso dell'azienda *Lucart*, il supporto abbia permesso indirettamente un aumento del fatturato annuale e la nascita di nuovi poli produttivi esteri, fondamentali per una penetrazione totale del mercato target.

SACE SIMEST grazie ai loro supporti finanziari, assicurativi e strategici forniscono un supporto tale da garantire un aiuto alle imprese per ogni loro esigenza. Le aziende sussidiate dal Polo lavorano a stretto contatto con player, con grande esperienza nel settore, tali da guidarli in ogni movimento ed opportunità createsi in grado di garantire un supporto concreto dalla fase iniziale del processo fino a quella finale di affermazione.

Gli Enti permettono di sviluppare e crescere l'attività aziendale in completa sicurezza finanziaria attraverso le varie tipologie, precedentemente presentate, di garanzie di fallimento, permettendo alle società di intraprendere senza timore anche gli investimenti più rischiosi.

Il rapporto tra gli Istituti e le società rispecchia una vera e propria partnership che permette l'accrescimento, anche notevole, reputazionale dell'immagine dell'azienda. Infatti, le società supportate dagli Istituti, diventano delle vere e proprie elette in grado di contrastare gli ostacoli ed i limiti che, da sempre, impediscono un'entrata fluida e semplice nei mercati esteri.

Dal punto di vista reputazionale è importante ribadire come, le imprese supportate da SACE SIMEST, possano vantare di un accrescimento in termini di immagine del marchio ed un posizionamento migliore nel settore e tra i competitor. Tale aspetto è importante perché, gli Istituti, che da anni lavorano in tali ambiti, sono

riconosciuti a livello mondiale come promotori del supporto pubblico alle imprese e, le aziende da loro promosse, rappresentano un gruppo di élite a cui è garantito un canale preferenziale di accesso ai mercati esteri.

SACE e SIMEST nella valutazione delle imprese da supportare annualmente, incorporano il modello di *Made in Italy* che da sempre è alla base del business italiano ed è segno distintivo riconosciuto in tutto il mondo.

L'attività economica italiana, da sempre a cuore di SACE SIMEST, è marchiata dalla grande qualità che il termine "*Made in Italy*" da sempre comprende. La crescente competizione nei mercati ha messo in notevole difficoltà, in particolare le piccole e medie imprese che, dai dati ISTAT, risultano essere il 95 % delle imprese italiane e contribuiscono ad una produzione del 57% del PIL³²⁷.

SACE SIMEST nei loro programmi di sostegno pubblico all'internazionalizzazione, si rivolge in particolare proprio alle PMI che riscontrano ostacoli nei paesi esteri a causa della poca informazione, dell'impossibilità di reperire finanziamenti e della poca esperienza nel settore. Per conformazione infatti, le piccole e medie imprese risultano possedere minori capitali a disposizione da investire ed essere impossibilitate ad affrontare un possibile investimento fallimentare. Le PMI infatti, nascono spesso da una conduzione familiare semplice ed impossibilità ad apportare un capitale tanto oneroso da investire. Per tali motivi, tali imprese, rimangono ancorate ad una piccola realtà nazionale che le allontana da un processo di internazionalizzazione.

SACE e SIMEST, alla luce di ciò, assumono un'importanza notevole per tali imprese, riuscendo ad "alleviare" il carico di garanzie richieste dal sistema bancario per i finanziamenti necessari per internazionalizzarsi.

Gli Enti negli anni hanno perfezionato un modello che garantisce un contatto sempre più snello e digitale per l'accesso alle procedure messe a disposizione. Sulla base di ciò, nel Piano Industriale 2019-2021, SACE SIMEST, hanno attuato un processo, tutt'ora in evoluzione, di digitalizzazione in grado di permettere alle imprese una connessione più *smart* e semplice con le suddette.³²⁸

I due Istituti sono spesso messi in discussione a causa dell'ipotesi che, anche da sole, le imprese possano raggiungere gli stessi risultati desiderati. Tale accezione è, in certi casi limite, vera, poiché le capacità imprenditoriali di tali soggetti o l'attrattiva di un business rispetto ad un altro, possono da sole, penetrare con successo in mercati sia nazionali che esteri. Molti nuovi business sono riusciti, in questi anni, ad avere un successo e ottenere un vantaggio competitivo notevole anche senza supporti o grandi ostacoli da superare. Spesso i nuovi business si fanno strada in nuovi Paesi e riescono autonomamente, anche con capitali ridotti, a spopolare su mercati incontaminati. Le piccole e medie imprese italiane però, sono talmente varie e per di più caratterizzate da attività semplici, manuali ed artigianali tradizionali che, trovano innumerevoli ostacoli, non solo all'estero ma anche nei mercati locali. È per queste aziende, portatrici del vero *Made in Italy* riconosciuto in tutto il mondo, che SACE SIMEST offrono il loro supporto. Gli Enti pubblici mirano al miglioramento dell'economia italiana sulla base di una qualità tradizionale locale acquisibile nelle imprese sopra trattate.

³²⁷ www.istat.it

³²⁸ https://www.cdp.it/sitointernet/it/piano_industriale_2019_2021.page

In conclusione, i supporti proposti, risultano essere vincenti per la promozione dei prodotti e della qualità che da sempre distinguono il nostro paese. SACE SIMEST permettono un alleviamento di tutti quegli ostacoli che le aziende sono abituate ad incontrare nel percorso di sviluppo della loro attività.

In questo elaborato, il supporto degli Enti pubblici è stato analizzato e valutato in modo positivo e propenso al vero successo aziendale all'estero. Le aziende sussidiate da SACE SIMEST entrano a far parte di una vetrina di imprese garantendo un posizionamento privilegiato in termini di partnership e rapporti con società estere che permette loro un avanzamento più rapido nel processo designato.

Molte volte il percorso di espansione e sviluppo estero non è semplice anche sotto il sostegno degli Enti proposti; sicuramente però, con l'aiuto di soggetti qualificati e degli strumenti messi a disposizione, SACE e SIMEST, permettono alle aziende di accedere a risorse utili a fronteggiare il presente ma soprattutto a guardare al futuro con un ottimismo maggiore.³²⁹

³²⁹<https://www.luccaindiretta.it/in-azienda/2021/03/17/lucart-finanziamento-da-50milioni-di-euro-con-garanzia-sace-a-supporto-dellinnovazione-sostenibile/227465/>

BIBLIOGRAFIA

- Allegrini A., La Cassa Depositi e Prestiti nella legislazione e nella pratica, Franco Angeli, 1976
- Aoi S., Lucart si espande all'estero: acquisita l'inglese Esp. L'ad Pasquini: "Operazione strategica", la Repubblica, 2021
- Aharoni Y., The Past, Present and Future Of International Business & Management, Emerald Group Publishing Limited, 2010
- Bannò M., Piscitiello L., Amorim Varum C., "The Impact Of Public Support On Smes' Outward FDI: Evidence From Italy, Journal Of Small Business Management, Fascicolo 1, 2014
- Bassanini F., La nuova missione della Cassa Depositi e Prestiti e la definizione delle sue regole di ingaggio, Astrid Rassegna, 2011
- Bassanini F., Gorno Tempini G. , Storia della Cassa Depositi e Prestiti. Un nuovo corso: la società per azioni, Editori Laterza, 2013
- Bernardelli M., La promozione del Made in Italy passa da ICE, Clal News, 2017
- Battistoni M., Chantecler porta Capri all'Expo, Gioiellis, 2015
- Bartlett C.A., Ghoshal S., Managing Across Borders: The Transnational Solution. Harvard Business School Press, 1989
- Beghelli C., Chantecler, una storia di gioielli da Capri alla Cina. L'ad Aprea: "cerchiamo partner per crescere ancora", Il Sole24ore, 2015
- Boccia G., Cionini Visani C., Terzulli A., I Quaderni di SACE, SACE per le PMI Le Garanzie finanziarie per l'internazionalizzazione, 2011
- Bolelli G., Chantecler: edizione limitata di campanelle e fatturato cresciuto del 15 %, Fashion Network, 2016
- Bertoli G., Valdani E., Marketing internazionale, Egea, 2018
- Clarysse B., Wright M., Mustar P., Behavioural Additionality Of R&D Subsidies: A Learning Perspective, Elsevier, 2009
- Caselli C., Le Trading Companies Italiane, Giappichelli, 1988
- Commissione europea, Guida dell'utente alla definizione di PMI, 2020
- Cedrola E., Il Marketing Internazionale Per Le Piccole E Medie Imprese, McGraw Hill, 2005
- Contractor F.J., Lorange P., Cooperative strategies and alliances, Pergamon Press, 2002
- Catanzaro A., Messeghem K., Sammut S., "Effectiveness Of Export Support Programs: Impact On The Relational Capital And International Performance Of Early Internationalizing Small Businesses", Journal Of Small Business Management, Fascicolo Sup2, 2019

- Conti G., Cucculelli M., Paradisi M., Internazionalizzazione E Strategie Delle Imprese Nei Settori Tradizionali, L'industria, 2007
- Carroll G.R., The Specialist Strategy, California Mangament Review, 1984
- Chiesini G., Il circuito bancoposta-Cassa Depositi e Prestiti. Regolamentazione, organizzazione e gestione, Giuffre, 2006
- Chiesini G., Cassa Depositi e Prestiti. Un nuovo intermediario nel sistema finanziario italiano?, MUP, 2006
- Cantwell J.A., Piscitello L., The Emergence Of Corporate International Networks For The Accumulation Of Dispersed Technological Competences. Management International Review 39, 1999
- Craig C.S., Douglas S.P., Configural Advantage In Global Markets, Journal Of International Marketing, 2000
- Caroli M.G., Globalizzazione E Localizzazione Dell'impresa Internazionalizzata, Franco Angeli, 2004
- Caroli M.G., Gestione Delle Imprese Internazionali, McGraw-Hill, 2012
- Cresti M., Ordinamento della finanza locale e politica di tesoreria: la Cassa Depositi e Prestiti, Il Mulino Bologna, 1980
- Cardi M., Cassa Depositi e Prestiti e Bancoposta. Identità giuridiche in evoluzione, Cacucci, 2012
- Carroll R., The Specialist Strategy, California Mangament Review, 1984
- De Cecco M., Toniolo G., Storia della Cassa Depositi e Prestiti. Un nuovo corso: la Società per Azioni, Editori Laterza, 2013
- Demattè C., Perretti F., Marafioti E., Strategie di internazionalizzazione, Egea, 2013
- Della Torre G., Il circuito del Tesoro e la Cassa Depositi e Prestiti 1863-1943, quaderni monografici Roma, 2002
- Dunning J., "Economic Analysis And The Multinational Enterprise", Taylor And Francis, 2014
- Dunning J., Location and the multinational enterprise: a neglected factor?, Journal of International Business Studies, 1998
- Dunning J., "Economic Analysis And The Multinational Enterprise", Taylor And Francis, 2014
- Duran J.J., Ubeda F., The Efficiency Of Government Promotion For Outward FDI: The Intention To Invest Abroad, Multinational Business Review, 2001
- Dunning J., The Eclectic (OLI) Paradigm Of International Production: Past, Present And Future, International Journal Of The Economics Of Business, 2001
- Dunning J., Lundan S.M., Institutions and the OLI paradigm of the multinational enterprise, Asia Pacific journal of management, 2008
- Boudet J.F., *La Caisse des Dépôts et consignations*, L'Harmattan, 2006
- Dunning J., "Economic Analysis And The Multinational Enterprise", Taylor And Francis, 2014

- Dunning J., Location and the Multinational Enterprise: a Neglected Factor?, Location of International Business Activities, 2014
- Dunning J., Rugman A., The Influence Of Hymer's Dissertation On The Theory Of Foreign Direct Investment, American Economic Review, 1985
- Dunning J., Lundan S.M., Institutions and the OLI paradigm of the multinational enterprise, Asia Pacific journal of management, 2008
- Dunning J., Lundan S.M., Institutions and the OLI paradigm of the multinational enterprise, Asia Pacific journal of management, 2008
- Eden L., Dai L., Rethinking the O in Dunning's Oli/Eclectic Paradigm, Multinational Business Review, 2010
- Ford D., "The Development Of Buyer-Seller Relations In Industrial Markets", European Journal Of Marketing, Vol. 4 Nos 5/6, 1980
- Faroque E.R., Takashi Y., Export Assistance: The Way Back And Forward, Springerbriefs In Business, 2012
- FTA Online News, La Società Italiana per le Imprese all'Estero Spa è la finanziaria di sviluppo e promozione delle imprese italiane all'estero, Borsa Italiana, 2011
- Filippi G.C, La Cassa Depositi e Prestiti: 150 anni di storia, 1998
- Ferrari M., Montanari S., Economicità E Continuità Delle Joint Venture In Un Contesto Internazionale, Franco Angeli, 2012
- Forsgren M., Pedersen T., Subsidiary Influence And Corporate Learning: Centers Of Excellence In Danish Foreign-Owned Firms. In: Holm, U., Pedersen, T. (Eds.), The Emergence And Impact Of MNC Centers Of Excellence. Macmillan, 2000
- Forsgren M., The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review, International Business Review, 2002
- Forsgren M., The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review, International Business Review, 2002
- Gadde L.E., Mattsson L.G., Stability And Change In Network Relationships, International Journal Of Research Marketing, 1987
- Giddens A., Runaway World: How Globalisation is Reshaping our lives, Routledge, 2002
- Gencturk E.F., Kotabe M., The Effect Of Export Assistance Program Usage On Export Performance: A Contingency Explanation, Journal Of International Marketing, 2001
- Graham E.M., Transatlantic Investment by Multinational Firms: A Rivalistic Phenomenon?, Journal of Post Keynesian Economics, 1978
- Gabbiano M., Chantecler, la magia delle notti di Capri, la Repubblica, 2017
- Ghauri P.N., The Role Of Matching In The Foreign Market Entry Process In The Baltic States, European Journal Of Marketing, 1996

- Gulati R., Singh H., The architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances, *Administrative Science Quarterly*, 1998
- Ghoshal S., Nohria N., Internal Differentiation Within The Multinational Corporation. *Strategic Management Journal*, 1989
- Hakansson H., Snehota I., No Business Is An Island: The Network Concept Of Business Strategy, *Scandinavian Journal Of Mangement*, 1989
- Hallen L., Johanson J., Seyed-Mohamed N., Interfirm Adaptation In Business Relationships, *Journal Of Marketing*, 1991
- Hymer S., The efficiency (contradictions)of multinational corporations, *American Economic Review, Paper and Proceedings*, 1970
- Hymer S., the multinational corporation and the international division of labour, *Etudes Internationales*, 1971
- Hymer S., The International Operations Of National Firms: A Study Of Direct Investment, MIT. Ph.D. Dissertation, MIT 1976
- Holm U., Pedersen T., The Emergence And Impact Of MNC Centres Of Excellence. Macmillan, 2000
- ISTAT 2013, “Rapporto Sulla Competitività Dei Settori Produttivi”
- ISTAT, Annuario statistico italiano, 2019
- ISTAT, Il Censimento delle imprese ISTAT, 9° Censimento Dell’industria E Dei Servizi, 2011
- Johanson J., Mattsson L.G., Internationalisation In Industrial Systems- A Network Approach, 2015
- Johanson J., Vahlne JE, “The Internationalization Process Of The Firm—A Model Of Knowledge Development And Increasing Foreign Market Commitments.”, *Journal Of International Business Studies*, 1977
- Johanson J., Vahlne JE., The internalization process of the firm, *International Executive*, 1978
- Johanson J., Vahlne JE., Commitment and Opportunity development in the internationalization Process: a note on the Uppsala Internationalization Process Model, *Management International Review*, 2006
- Johanson J., Vahlne JE., The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability Of Foreignness To Liability Of Outsidership, *Journal Of International Business Studies*, 2009
- Johanson J., Vahlne JE, The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise, from internalization to coordination of networks, *International Marketing Review*, 2013
- Johanson J., Vahlne JE, The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability Of Foreignness To Liability Of Outsidership, *Journal Of International Business Studies*, 2009
- Johanson J., Mattsson L.G., Internationalisation In Industrial Systems- A Network Approach, 2015
- KFW, Annual report of 2018, 2018
- KFW BANKENGRUPPE, Kfw Bylaws, 2019
- KFW BANKENGRUPPE, Law concerning Kfw, 2015

- KWF BANKENGRUPPE, Kfw Bylaws, 2019
- KFW BANKENGRUPPE, Financial Report, 2020
- Krugman P.R., Obstfeld M., Economia internazionale, Pearson, 2009
- Kirpalani V.H., Macintosh N.B., International Marketing Effectiveness Of Technology-Oriented Small Firms, Journal Of International Business Studies, 1980
- Lombardi L., Guida pratica per l'esportatore, Franco Angeli, 2014
- Legge di Stabilità del 2012, comma 4 bis, art 6, D.Lgs. 231/2001
- Lucart, Report di Sostenibilità, 2017
- Lucart, Report di Sostenibilità, 2018
- Lucart, Report di Sostenibilità, 2019
- Liesch P. W., Knight G. A., Information Internalization And Hurdle Rates In Small And Medium Enterprise Internationalization, Journal Of International Business Studies, Palgrave Macmillan Journals On Behalf Of Academy Of International Business, 1999
- Levitt T., The globalization of markets, Harvard business review, 1983
- Monorchio A., Mottura L.G., Compendio di contabilità di Stato, Cacucci, 2018
- Meyer K.E., Mudambi R., Narula R., Multinational Enterprises And Local Contexts: The Opportunities And Challenges Of Multiple Embeddedness. Journal Of Management Studies 48, 2011
- Morino M., Più Supporti A Un Settore Strategico Per L'export, Il Sole24ore, 2021
- Maluzzani M., Pozzoli M., Storia ed evoluzione della Cassa Depositi e Prestiti, International workshop Accounting history in Italy, 2005
- Ministero Dello Sviluppo Economico, Rapporto 2015, Small Business Act Le Iniziative A Sostegno Delle Micro, Piccole E Medie Imprese Adottate In Italia Nel 2014 E Nel Primo Semestre 2015
- Mudambi R., Location, Control And Innovation In Knowledge-Intensive Industries. Journal Of Economic Geography 8, 2008
- Mudambi R., Piscitello L., Rabbiosi L., Reverse Knowledge Transfer In Mnes: Subsidiary Innovativeness And Entry Modes
- Puato A., Simest L'altra faccia del polo export, L'economia, Corriera della Sera, 2016
- Piscitiello L., Gli effetti derivanti dalla presenza/attività di imprese multinazionali, Politecnico di Milano, 2006
- Porter M.E., Changing patterns of international competition, California Management review, 1986
- Porter M., Millan V., How Information Gives You Competitive Advantage, Harvard Business Review, 1985
- Peng M.W., The Resource-Based View And International Business, Journal Of Management, 2001
- Pillola formative n. 7/17, Chi è e cosa fa SACE SPA, Confindustria Verona, 2017
- Pieraccini S., Lucart cresce a due cifre e punta al packaging, Il Sole 24ore, 2015

- Rapporto ICE 2015-2016, L'Italia nell'economia internazionale, SISTAN
- Roddolo E., Gli italiani alla Fiera di Basilea "La crisi ci spinge su nuove strade", Corriere della Sera, 2015
- Russo F., Intervista Umberto Urbano di Miscela d'Oro Spa, Venditalia 2016
- Semeraro A., La nuova Governance in campo per le strategie tra Sace e Cdp, Il Sole 24 ore, 2020
- SACE, Annual report 2018
- SACE SIMEST, Annual Report 2019: Insieme alle imprese in Italia e nel mondo, 2019
- Simest Gruppo Cdp, Finanziamenti Agevolati per l'internazionalizzazione. Il mondo a portata della tua impresa, Brochure finanziamenti agevolati, 2020
- Seminario Confindustria Piccola Industria- SACE Simest (Gruppo CDP), Gli strumenti SACE-SIMEST a supporto dell'export e dell'internazionalizzazione, 2019
- Sace Simest, Entrare, stabilirsi, crescere in Marocco con le soluzioni SACE SIMEST, Relationship Manager SACE, 2020
- Sanguigni V., Lo sviluppo della competitività internazionale delle imprese: elementi di riflessione teorica e casi empirici, Giappichelli, 2008
- Tarquini A., Kfw, Così funziona il motore della Germania, La Repubblica, 2013
- Tatoglu E., Demirbag M., Kaplan G., Motives for retailer internationalization to Central and Eastern Europe, Emerging Market Finance and Trade, 2003
- Thieveau F., La Caisse des Dépôts. Presses Universitaires de France, 2016
- Viti A., Riassunto sistematico delle funzioni affidate alla Cassa depositi e prestiti e agli istituti di previdenza, 1931
- Vittori R., Export, Delocalizzazione, Internazionalizzazione. Un'opportunità Delle Aziende Italiane Di Superare La Crisi, Franco Angeli, 2013
- Wernerfelt B., A Resource-Based View Of The Firm, Strategic Management Journal, Vol. 5, 1984
- Wiklund J., Shepherd D.A., Aspiring For, And Achiving Growth: The Moderating Role Of Resources And Opportunities, Journal Of Management Studies, 2003
- Williamson O.E., The Economics Of Organization: The Transaction Cost Approach', American Journal Of Sociology, 1981
- Westhead P., Wright M., Ucbasaran D., The International Of New And Small Firms. A Resource-Based View, Journal Of Business Venturing, 2001

SITOGRAFIA

- <https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/cassa-depositi-prestiti.htm>
- <https://www.assolombarda.it/centro-studi/rapporto-ice-2019-2020-litalia-nelleconomia-internazionale>
- <https://www.vendingtv.it/video/venditalia-2016-fabio-russo-intervista-umberto-urbano-di-misceladoro-spa/>
- https://www.cdp.it/sitointernet/it/piano_industriale_2019_2021.page
- www.istat.it
- ¹<https://www.luccaindiretta.it/in-azienda/2021/03/17/lucart-finanziamento-da-50milioni-di-euro-con-garanzia-sace-a-supporto-dellinnovazione-sostenibile/227465/>
- www.misceladoro.com
- www.sace.it
- <https://www.misceladorousa.com/our-story>
- <https://it.fashionnetwork.com/news/chantecler-edizione-limitata-di-campanelle-e-fatturato-cresciuto-del-15-,690533.html>
- <https://aida.bvdinfo.com>
- <https://www.sace.it/media/comunicati-e-news/dettaglio-news/talentuosamente-italiani---misceladoro>
- <https://www.beverfood.com/misceladoro-japan-joint-venture-misceladoro-spa-moku-moku-co-wd1543/>
- <https://www.nittagioielli.com/it/brand/dettaglio/Chantecler>
- <https://vintageitalianfashion.it/chantecler-la-favola-del-gallo-caprese/>
- <https://www.baselworld.com/en/brands>
- https://www.repubblica.it/economia/affari-e-finanza/2016/03/21/news/chantecler_i_gioielli_sempre_pi_da_esportazione-136031920/
- <https://www.chantecler.it/it/la-maison/savoir-faire.aspx>
- <https://www.fashionmagazine.it/business/unazienda-controcorrente-chantecler-pi-internazionali-ma-a-modo-nostro-101009>
- <https://www.sace.it/media/media-gallery/dettaglio/stories-of-emerging-business---chantecler>
- <https://www.lucartgroup.com/rapporto-sostenibilita/rapporto-sostenibilita-2017/ITA/mobile/index.html#p=12>
- <http://toscana24.ilsole24ore.com/art/oggi/2019-10-25/lucart-oltre-milioni-fatturato-122635.php?uuid=ABmvkYF>

- <http://toscana24.ilsole24ore.com/art/oggi/2021-03-03/lucart-compra-azienda-inglese-194512.php?uuid=ABdW27Y>
- <https://toscana24.ilsole24ore.com/art/oggi/2020-07-23/lucart-supera-milioni-accelera-190258.php?uuid=ABMilUQ>
- <http://toscana24.ilsole24ore.com/art/oggi/2018-09-19/lucart-apre-fabbrica-milioni-182600.php?uuid=gSLALLqmnC>
- <https://www.firstonline.info/sace-e-banco-popolare-125-milioni-di-credito-per-la-cartaria-lucchese-lucart-spa/>
- <https://www.lucartgroup.com/rapporto-sostenibilita/rapporto-sostenibilita-2019/ITA/mobile/index.html#p=29>
- <http://www.perinijournal.it/Items/it-IT/Articoli/PJL-41/Lucart-60-anni-di-passione-impegno-rispetto-dellambiente-ed-etica>
- <https://toscana24.ilsole24ore.com/art/oggi/2018-11-29/nuova-macchina-lucchese-lucart-235359.php?uuid=gSLACnXpuC>
- <https://www.sace.it/media/media-gallery/dettaglio/stories-of-emerging-business---lucart>
- <https://www.firstonline.info/sace-e-banco-popolare-125-milioni-di-credito-per-la-cartaria-lucchese-lucart-spa/>
- <https://www.aziendabanca.it/notizie/legal/lucart-ottiene-un-finanziamento-di-50-milioni-con-garanzia-italia-di-sace>
- <https://www.aziendabanca.it/notizie/banco-popolare-e-sace-12-5-milioni-per-la-crescita-di-lucart>
- <https://www.sace.it/media/media-gallery/dettaglio/stories-of-emerging-business---lucart>
- <https://www.simest.it/pagina-test/push-strategy>
- <https://www.italiaonline.it/risorse/agenzia-ice-di-cosa-si-occupa-e-perche-e-importante-per-l-export-2846>
- <https://www.aziendabanca.it/notizie/banco-popolare-e-sace-12-5-milioni-per-la-crescita-di-lucart>
- <https://www.sace.it/media/media-gallery/dettaglio/stories-of-emerging-business---lucart>
- <https://www.simest.it/pagina-test/push-strategy>
- <https://www.italiaonline.it/risorse/agenzia-ice-di-cosa-si-occupa-e-perche-e-importante-per-l-export-2846>
- <https://www.italiaonline.it/risorse/agenzia-ice-di-cosa-si-occupa-e-perche-e-importante-per-l-export-2846>
- Http://Ec.Europa.Eu/Enterprise/Policies/Sme/Facts-Figures-Analysis/Sme-Definition/Index_En.Htm
- <https://www.gfinance.it/definizione-pmi/>
- https://ec.europa.eu/regional_policy/it/policy/themes/sme-competitiveness/
- <https://www.gtai.de/gtai-en>

- <https://www.imove-germany.de>
- <https://www.ahk-italien.it>
- <https://www.confindustria.it/home/appuntamenti/eventi-confindustria/dettaglio-evento/connext-nuove-date>
- <http://www.cdpimmobiliare.it/chi-siamo/societa.html>
- https://www.cdp.it/sitointernet/it/cdp_reti.page
- <https://www.sace.it/chi-siamo/il-gruppo>
- <https://www.simest.it/chi-siamo>
- https://www.cdp.it/resources/cms/documents/Statuto-CDP_marzo-2019_%20ITA.pdf
- <https://www.cdp.it/sitointernet/it/governance.page>
- <https://www.caissedesdepots.fr/modele-unique/nos-missions>
- <https://www.caissedesdepots.fr/en/modele-unique/gouvernance>
- <https://www.kfw.de/KfW-Group/>
- <https://www.kfw.de/KfW-Konzern/F%C3%B6rderauftrag-und-Geschichte/>
- <https://www.kfw.de/KfW-Konzern/F%C3%B6rderauftrag-und-Geschichte/Die-Wirkung-der-inl%C3%A4ndischen-F%C3%B6rderung/#detail-2-target>
- <https://www.kfw.de/KfW-Group/About-KfW/Reporting-Portal/Annual-Report/Archiv/2018/Corporate-Governance-Report/>
- <https://www.sace.it/chi-siamo/il-gruppo/lavoriamo-in-sinergia-per-sostenere-la-crescita-delle-imprese-italiane>
- <https://www.sace.it/chi-siamo/la-strategia>
- <https://www.sace.it/chi-siamo/il-gruppo/lavoriamo-in-sinergia-per-sostenere-la-crescita-delle-imprese-italiane>
- <https://www.sace.it/le-politiche-di-gestione-dei-rischi>
- <https://www.simest.it/chi-siamo/corporate-governance>
- [https://www.simest.it/media/comunicati-e-news/dettaglio-comunicato/il-polo-sace-simest-\(gruppo-cdp\)-supporta-il-progetto-di-sviluppo-di-clabo-in-asia](https://www.simest.it/media/comunicati-e-news/dettaglio-comunicato/il-polo-sace-simest-(gruppo-cdp)-supporta-il-progetto-di-sviluppo-di-clabo-in-asia)

RIASSUNTO

L'internazionalizzazione è da sempre parte integrante del processo di crescita ed evoluzione di ogni impresa. Al giorno d'oggi, in un mercato sempre più globale, l'entrata in mercati esteri rappresenta una condizione necessaria per poter crescere, svilupparsi e mantenere una competitività sul mercato economico.

L'internazionalizzazione, in passato, definiva una scelta strategica attuata dalle organizzazioni per ampliare il proprio raggio d'azione. Con il tempo si è trasformato in un percorso necessario per mantenere una propria posizione sul mercato d'interesse.

L'elaborato propone un'analisi dettagliata del processo di internazionalizzazione intrapreso dalle imprese e dei supporti pubblici a sostegno di questo. Infatti, tale percorso, è caratterizzato da innumerevoli ostacoli dovuti da diverse mancanze a cui le imprese non riescono a far fronte autonomamente.

Le piccole e medie imprese in particolare, per definizione, si pongono in una posizione svantaggiata rispetto alle grandi società, caratterizzate da una propensione al rischio maggiore ed un notevole capitale da investire. Gli ostacoli che le imprese affrontano sono di vario genere e si identificano anche nella mancanza di informazioni e distanza culturale tra il mercato d'origine e quello target.

I sussidi pubblici nascono come manovre che lavorano al fianco delle imprese per superare gli ostacoli e per seguirle nel loro lungo percorso di internazionalizzazione.

Il focus principale della tesi è sulle Piccole e Medie Imprese che, come affermato, mostrano notevoli difficoltà nell'attuazione del percorso e risultano le più bisognose del sostegno.

L'elaborato analizza il supporto pubblico alle imprese promosso da una società cardine dell'economia italiana: la Cassa Depositi e Prestiti. Quest'ultima sostiene l'internazionalizzazione le imprese attraverso le sue due controllate: SACE e SIMEST.

Entrambe le società lavorano al fianco delle imprese ed in particolare delle PMI per agevolare ed indirizzare al meglio il percorso di internazionalizzazione da attuare.

I supporti pubblici all'internazionalizzazione non si caratterizzano, come si potrebbe pensare, solo in aiuti finanziari- assicurativi. SACE e SIMEST promuovono dei veri e propri piani disegnati ad hoc per ogni impresa e per ogni sua esigenza, in modo da garantire un sostegno generale di successo in ogni ambito.

Le soluzioni si caratterizzano in manovre a supporto della scarsa informazione, in indagini di mercato utili per la definizione di una strategia aziendale ed in consulenze strategiche per il raggiungimento di obiettivi prefissati.

Il supporto pubblico si concretizza inoltre con un aiuto finanziario-assicurativo, in grado di garantire una maggiore disponibilità economica capace di conferire flessibilità e dinamicità al business aziendale.

CAPITOLO PRIMO:

IL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

Il processo di internazionalizzazione rappresenta una strategia di evoluzione innovativa attuata dalle imprese per contrastare il continuo mutamento del mercato globale.

Nel primo capitolo dell'elaborato, viene proposta un'analisi teorica dei principali contributi circa il processo di internazionalizzazione e le modalità di attuazione di quest'ultimo.

Alla base della scelta di internazionalizzare, si possono identificare due tipi di cause : interne ed esterne.

Le cause di natura interna si caratterizzano nella volontà dell'impresa di introdurre le proprie competenze, competitive nel mercato d'origine, in nuove aree geografiche.

Le motivazioni che spronano una società ad esplorare un nuovo mercato sono da ricercare nella mancanza di un mercato interno o dall'intensificazione della concorrenza.

Le cause di natura esterna si identificano, invece, in determinate condizioni ambientali che spronano un'impresa ad internazionalizzarsi. Le motivazioni sono da identificarsi nella reazione competitiva (*bandwagon effect*) che spinge le imprese ad internazionalizzarsi per timore di subire un peggioramento della propria posizione di mercato, nel processo naturale di crescita dell'organizzazione che una volta raggiunta una determinata quota di mercato si indirizza spontaneamente verso nuove aree geografiche e nel cogliere significative opportunità commerciali.

Non tutte le imprese che decidono di internazionalizzarsi, attuano le stesse modalità; tale scelta è legata alle dimensioni dell'impresa stessa, alle disponibilità economiche di cui dispone ed alla strategia di attuazione del percorso precedentemente progettata. Le imprese che si avvicinano ad un mercato internazionale valutano l'evoluzione ed il mutamento di quest'ultimo, le relazioni con i protagonisti del mercato target ed il loro potenziale posizionamento in questo.

L'esportazione rappresenta la modalità meno impegnativa ed anche meno rilevante dal punto di vista di stabilizzazione della posizione competitiva dell'impresa all'estero. Le esportazioni avvengono in maniera indiretta poiché il produttore non gestisce in modo diretto la vendita nel Paese estero ma si avvale di intermediari locali che si assumono i costi dell'operazione stessa ed il rischio commerciale.

In relazione ai rapporti tra le società che intendono internazionalizzarsi ed i protagonisti del mercato estero, si possono sviluppare degli accordi formali di medio-lungo periodo chiamate alleanze strategiche. Tali accordi, rappresentano delle vere e proprie partnership capaci di affermarsi sul mercato estero senza effettuare un

investimento diretto che richiederebbe un esborso notevole ed un rischio maggiore. Le alleanze strategiche, risultano utili, poiché permettono alle imprese, di acquisire l'esperienza necessaria sul mercato per effettuare successivamente un investimento diretto estero di successo.

Sulla scia delle alleanze strategiche, si posizionano le *joint ventures*, forme avanzate di *partnership*. Con tale modalità si realizzano degli accordi contrattuali tra soggetti per la realizzazione di obiettivi comuni. Il coinvolgimento è di tipo finanziario, strategico ed organizzativo e si consolida con la creazione di una nuova società, caratterizzata da una propria personalità giuridica, con l'obiettivo di gestire l'attività comune e dividerne successivamente gli utili.

La forma più avanzata di internazionalizzazione è rappresentata dagli investimenti diretti esteri, anche detti IDE. Tale modalità è la più rischiosa ma sicuramente la più efficace poiché permette l'espansione completa della società, attraverso poli produttivi, filiali e show room, nel Paese target senza alcun tipo di intermediazione.

Gli IDE richiedono un impegno notevole sia dal punto di vista finanziario che strategico e, per tale motivo, non possono essere attuati da tutte le società a causa della mancanza di fondi e competenze operative necessarie per la concretizzazione. Con gli IDE si crea una ramificazione organizzativa della società che può adottare vari tipi di strategie centralizzate o decentralizzate idonee a intraprendere le iniziative imprenditoriali.

A livello teorico, sono varie le teorie e modelli che negli anni si sono susseguite nella comprensione del processo di internazionalizzazione.

Le teorie presentate nell'elaborato sono il Paradigma Eclettico di *Dunning*, il Modello di *Uppsala* e la teoria di *Hymer*.

Con riferimento alla prima teoria, vengono introdotti i tre vantaggi (OLI) su cui si basa il Paradigma Eclettico di *Dunning*. L'*ownership advantages*, il *location advantages* e l'*internalization advantages* rappresentano i vantaggi che sono alla base delle scelte di un'impresa di internazionalizzarsi.

I tre *advantages*, se presenti contemporaneamente, rappresentano la chiave di svolta per l'attuazione di un percorso di successo all'estero.

Nel modello di *Uppsala* viene enfatizzato, invece, il ruolo fondamentale della conoscenza e dell'apprendimento da parte di una società nel processo di internazionalizzazione che si configura come graduale e crescente.

Il modello è molto dinamico e si basa sul concetto cardine della gradualità del percorso. Quest'ultimo viene definito in quattro stadi che garantiscono una conoscenza sempre maggiore del mercato estero ed una conseguente consapevolezza e riduzione dell'incertezza capace di limitare la percezione del rischio e concludersi in un investimento diretto estero a buon fine.

Hymer invece propone una teoria basata sull'individuazione delle imperfezioni di mercato ed i costi di transazione come vere cause dell'espansione di un'impresa poiché in assenza di quest'ultimi non si manifesterebbe la necessità di sostituire un'esportazione classica con un investimento diretto.

Il processo di internazionalizzazione rappresenta un'opportunità di accrescimento del valore del brand al di fuori dei confini locali e permette un miglioramento della posizione competitiva della società.

Infatti, operando in determinate aree geografiche, l'azienda, sfrutta il cosiddetto effetto *made in* secondo cui, colloca il proprio business in un determinato paese che gode di ottima percettibilità adottando a suo favore un innalzamento della visibilità. Questo è il caso di aziende con poli produttivi nel territorio italiano che permettono di apportare il famoso *made in Italy* che da sempre viene tradotto in qualità e lusso.

CAPITOLO SECONDO:

LE PICCOLE E MEDIE IMPRESE

Nel secondo capitolo dell'elaborato vengono mostrate, nella prima parte, le caratteristiche che distinguono le piccole e medie imprese dalle grandi imprese e gli ostacoli che devono contrastare nella loro espansione e, nella seconda parte, i supporti pubblici a sostegno delle aziende per superare gli impedimenti precedentemente proposti.

Le PMI rappresentano la maggioranza delle imprese del nostro territorio e producono il 58 % del fatturato italiano. Queste aziende sono caratterizzate da una *governance* semplice, spesso di tipo familiare, con una scarsa presenza di figure manageriali esperte nello sviluppo internazionale. Gli ostacoli con cui tali imprese devono scontrarsi sono di vario genere e possono essere identificate nella mancanza di onerosi capitali da investire, nella mancanza di conoscenze ed informazioni utili per accedere a nuovi mercati, nella mancanza di una propensione al rischio ed un'incertezza sempre più elevata.

L'informazione è alla base del successo di un processo di internazionalizzazione. Infatti, attraverso la conoscenza, l'informazione e l'esperienza, un'impresa riesce a superare le barriere sociali, culturali e giuridiche che ostacolano la fluida e naturale entrata in un mercato estero.

L'abilità di un PMI è misurata in funzione alla possibilità di disporre di informazioni per facilitare l'internazionalizzazione e superare la distanza geografica-culturale che intercorre tra due Paesi.

La creazione di conoscenza del mercato dalle informazioni acquisite è probabilmente più difficile e più costosa quanto più il mercato è fisicamente distante. Il costo aggregato dell'acquisizione di informazioni e della creazione di conoscenza associata è maggiore per i mercati psicologicamente più distanti di quanto non lo sia per i mercati più vicini.

Grazie ai recenti cambiamenti nell'ambiente industriale e commerciale, anche le imprese più piccole, sono in grado di acquisire in modo rapido le informazioni necessarie per concretizzare il processo di internazionalizzazione. Le tecnologie, la comunicazione e le infrastrutture rappresentano le risorse cardine alla base di tale miglioramento.

L'elevata incertezza definita dalla mancanza di informazioni necessarie ed utili circa i mercati target ed una bassa propensione al rischio determinata da un eventuale fallimento, rappresentano gli impedimenti che per definizione, illustrano il concetto di piccola e medie impresa.

Le aziende trattate, spesso, per mancanza di onerosi capitali da investire non spiccano per intraprendenza. A differenza delle grandi imprese che possono contare su investimenti cospicui e differenze di portafoglio notevoli in grado di diversificare un eventuale fallimento, le PMI, basano spesso il loro *core business* su uno o pochi prodotti e sono impossibilitate ad ammortizzare un potenziale insuccesso.

La risposta di molti Paesi al superamento degli impedimenti presentati, sono i sostegni pubblici all'internazionalizzazione. Nella seconda parte dell'elaborato, si analizzano le manovre e soluzioni proposte dai governi europei a supporto, in particolare, delle PMI. Focus principale della valutazione sono i sussidi pubblici italiani, francesi e tedeschi.

In Italia, la Cassa Depositi e Prestiti, con le sue controllate SACE e SIMEST, svolge un esemplare lavoro di supporto sia dal punto di vista finanziario che dal punto di vista strategico, in modo da coprire a 360 ° le esigenze dell'azienda.

La Francia e la Germania, come l'Italia, affiancano nel processo di internazionalizzazione le PMI, attraverso consulenti specializzati in grado di delineare e stabilire le migliori linee strategiche da attuare. I supporti francesi e tedeschi si concretizzano anche in prestiti, garanzie e assicurazioni circa le operazioni di internazionalizzazione. Infatti, i sussidi finanziano qualsiasi tipo di operazione utile al coinvolgimento estero dell'impresa come le missioni di consulenza, le traduzioni di informazioni e le assunzioni di dipendenti strategici per l'attività di esportazione. Con tali garanzie le imprese limitano i loro rischi politici ed economici recuperando quasi per intero gli investimenti iniziali in caso di fallimento.

I supporti pubblici riescono a colmare il deficit di risorse e capacità necessarie per la concretizzazione di un processo di internazionalizzazione, riflettendosi inoltre, in modo positivo, sulla crescita ed evoluzione dell'azienda conferendole una consapevolezza maggiore utile ad operare in tranquillità in un nuovo mercato.

CAPITOLO TERZO

IL SUPPORTO ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA CASSA DEPOSITI E PRESTITI

Nel terzo capitolo dell'elaborato vengono analizzati gli Organi pubblici, SACE e SIMEST, controllate della Cassa Depositi e Prestiti, che contribuiscono alla crescita internazionale delle imprese italiane attraverso i sussidi pubblici.

La Cassa Depositi e Prestiti (di seguito CDP) nasce nel 1850 nel Regno di Sardegna con il fine di raccogliere parte del risparmio privato dei cittadini e reperire le risorse economiche necessarie per finanziare gli Enti pubblici territoriali per soddisfare i bisogni della collettività.

Negli anni il ruolo di CDP ha subito numerosi mutamenti poiché, a seguito della sua privatizzazione nel 2003 in società per azioni, il raggio d'azione dell'organizzazione si è ampliato fino a diventare una vera e propria "banca" di Stato. La *mission* della Cassa Depositi e Prestiti è stata ampliata ed è in grado di erogare oggi, finanziamenti per investimenti pubblici, investimenti tramite capitale di rischio in *asset* strategici, investimenti a sostegno dello sviluppo internazionale delle piccole e medie imprese ed investimenti nel settore di ricerca e sviluppo. Le funzioni e la struttura organizzativa non risulta più circoscritta ad azioni di bene pubblico ma anche ad un contesto privato, in concorrenza con altri operatori sul mercato in grado di creare utili per i suoi azionisti. Il reperimento delle fonti di finanziamento di CDP è mutato dopo la trasformazione in società per azioni. Precedentemente la prima fonte di approvvigionamento era rappresentata dal risparmio postale e dall'emissione di titoli garantiti dallo Stato; successivamente, la primaria fonte di approvvigionamento risulta essere il mercato dei capitali, degli investitori istituzionali e le forme di indebitamento non garantite dallo Stato.

CDP si ispira al modello francese della *Caisse d'amortissement* nata nel 1764 in Francia. Nel 1816 la *Casse d'amortissement* fu liquidata e fu creata una nuova istituzione chiamata *Caisse des depots et consignations* con il compito di gestire il servizio depositi. Nel 1840 la *Caisse des depots et consignations* diventa l'istituzione principale con il fine di investire le proprie risorse in prestiti alla collettività locale, tra cui comuni e dipartimenti ed a finanziare grandi progetti. La *mission* della *Caisse* riguarda la gestione e protezione dei depositi provenienti dal risparmio postale che provvede al finanziamento dell'edilizia sociale e dei fondi pensione.

Allo stesso modo, in Germania, è presente il modello tedesco della *Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)*. Nasce nel 1948 ed il fine iniziale della *KfW* era quello di occuparsi della ricostruzione post-bellica delle città. conclusa la *mission* iniziale, *KfW* è rimasta operativa nel supporto alle imprese, sviluppando canali autonomi di finanziamento tramite attività di investimento in mercati monetari ed internazionali. La fonte principale della banca risulta la raccolta di capitali sui mercati finanziari con l'emissione di obbligazioni che, dal 1998, sono garantite dallo Stato tedesco e che garantiscono lo svolgimento della *mission* istituzionale.

Negli anni, la *Kfw* ha ampliato il suo raggio d'azione con, in particolare, il finanziamento delle piccole e medie imprese (PMI) e con la partecipazione a programmi per favorire l'industrializzazione in settori strategici dell'economia nazionale attraverso investimenti nella cooperazione internazionale.

Con focus sul processo di internazionalizzazione delle PMI ed i supporti attuati da CDP, vengono analizzate le manovre ed i piani definiti da SACE e SIMEST, per facilitare al meglio l'accesso e la permanenza delle imprese nei mercati esteri.

SACE nasce nel 1977 a Roma e viene acquisita al 100 % da Cassa Depositi e Prestiti nel 2012. La società ha come *mission* il sostegno delle imprese italiane che desiderano affermarsi sul mercato globale. Grazie all'operatività in 198 Paesi nel mondo, SACE, permette un sostegno informativo e strategico perfetto per ogni azienda ed ogni mercato target.

La *vision* della SACE è quella di promuovere il *Made in Italy* in tutto il mondo, in particolare sostenendo piccole e medie imprese con i loro progetti di sviluppo all'estero. Il suo obiettivo è quello di affiancare tali imprese nella scelta dei migliori mercati di crescita esteri e nella gestione dei rischi connessi alle aree geografiche prescelte, mettendo a disposizione un'offerta molto ampia di servizi assicurativi in grado di rispondere a tutte le esigenze circa l'*export* e l'internazionalizzazione.

L'oggetto della *mission* della SACE è basato sulla copertura assicurativa alle imprese nazionali in relazione ai rischi a cui sono esposte durante l'attività estera e possono essere di carattere economico, catastrofico, commerciale, politico e di cambio. L'Istituto offre un'ampia gamma di servizi finanziari ed assicurativi che permettono alle imprese di effettuare investimenti e, contemporaneamente, proteggersi da eventuali rischi.

La strategia incentrata sulle piccole e medie imprese è dettata dal fatto che le PMI sono ritenute più bisognose di supporto e sostegno nel loro processo di internazionalizzazione.

SIMEST invece è detenuta al 76 % da SACE e per la restante parte da banche italiane. La *mission* della SIMEST è quella di promuovere le attività delle imprese italiane all'estero attraverso il sostegno degli scambi commerciali e degli investimenti esteri. Focus principale della società sono le piccole e medie imprese che subiscono ed incorrono in pressioni e rischi maggiori nel processo di internazionalizzazione. SIMEST garantisce: finanziamenti a tasso agevolato per iniziare a muovere i primi passi verso l'estero, contributi in conto interessi per garantire una buona competitività alle imprese nazionali che esportano e capitale di rischio per permettere investimenti diretti esteri in modo da soddisfare la domanda estera con la produzione in loco. Insieme, SACE e SIMEST, formano il Polo dell'*export* e dell'internazionalizzazione del Gruppo Cassa Depositi e Prestiti SPA. Il Polo è diventato un punto di riferimento per le imprese che operano sul mercato globale. L'offerta non si limita a soluzioni assicurativo finanziarie (offerte da SACE), ma comprende anche strumenti informativi e formativi, online e offline, per aiutare le aziende ad affrontare consapevolmente le sfide sui mercati esteri (propriamente attività della SIMEST).

CAPITOLO QUARTO

I CASI DI SUCCESSO SUPPORTATI DA SACE E SIMEST

Nel quarto ed ultimo capitolo, vengono presentati tre casi di successo di aziende beneficiarie del supporto di SACE e SIMEST.

I tre casi vertono sul supporto finanziario in ambito tecnologico e di R&S rappresentato dall'azienda *Lucart Spa*, sul supporto strategico e promozionale di un brand di lusso come *Chantecler Spa* e sul supporto alla produzione di prodotti di alta qualità italiana nel caso di *Miscela d'Oro Spa*.

Nella prima analisi, *Lucart*, è un'azienda operante nel settore *tissue* e beneficia del supporto di SACE e SIMEST dal 2013.

La PMI proposta è un'azienda a conduzione familiare del distretto cartario lucchese che nasce nel 1953 con la fondazione della Cartiera Lucchese dei Fratelli Pasquini.

L'azienda, ad oggi mantiene ancora una conduzione di tipo familiare, ed ha sempre guardato l'estero come punto principale di crescita e di svolta. Il processo di internazionalizzazione è iniziato nel lontano 1998 con la costituzione di *Lucart Iberica SLU e Lucart France sas*.

Il supporto che gli Enti pubblici SACE e SIMEST conferiscono a tale azienda è per lo più finanziario-assicurativo. Gli investimenti, permessi dai finanziamenti ricevuti, sono stati impiegati nella ricerca e sviluppo, nel rafforzamento del brand sostenibile sul mercato europeo e nell'acquisizione di aziende estere per l'affermazione dell'azienda in nuovi paesi nel mondo.

Negli anni 2016-2019, *Lucart*, grazie anche ai finanziamenti ottenuti da SACE SIMEST, acquisisce la società ungherese *Bokk Paper Ktf*, leader nel mercato dei prodotti in carta per l'igiene, e tre stabilimenti del Gruppo spagnolo *CEL Technologies & System* a Bilbao, ottenendo l'entrata diretta nei due mercati esteri. Il successo di tale supporto è da ricercare non solo nei finanziamenti ricevuti ma nella capacità di impiegarli. SACE e SIMEST hanno guida il percorso di *Lucart* permettendo l'affermazione concreta del brand nei mercati target attraverso anche campagne di marketing e di rinnovamento. A tal proposito, i finanziamenti ottenuti nel 2016, sono stati investiti nel miglioramento dell'attività di marketing del 2019 e nell'aumento dell'offerta di prodotti in modo da raggiungere le più diverse esigenze della clientela.

Nel caso di *Chantecler* invece, il supporto di SACE e SIMEST spazia dai finanziamenti, ad eventi fieristici fino ad un'attività di marketing mirata alla promozione della cultura tradizionale della Maison nel mondo.

Chantecler, nasce nel 1947 a Capri da Pietro Capuano e Salvatore Aprea. Il simbolo distintivo della casa è la Campanella. Dal 2015 *Chantecler*, al fianco di SACE e SIMEST, ha intrapreso il processo di internazionalizzazione riuscendo ad aprire ben 200 punti vendita multibrand e 7 boutique monomarca nel mondo. SACE e SIMEST, promotori dell'eccellenza del *made in Italy*, hanno supportato il brand

nell'esportazione dei loro gioielli nei mercati esteri, curando il mantenimento di una cultura e qualità classica italiana.

Il supporto dei due Organi si concretizza inizialmente, con la partecipazione di *Chantecler* alla fiera di *Baselworld* in Svizzera, dove il brand acquisisce una visibilità mondiale essenziale per concretizzare il suo processo di internazionalizzazione.

Nel 2015, grazie al finanziamento di 1 milione di euro, garantito da SACE, nasce la prima boutique monomarca estera ad Hong Kong.

Ad oggi, il brand è presente in oltre 15 paesi in tutto il mondo con negozi dislocati tra Capri, Milano, Cortina, Tokyo, Hong Kong ed Astana.

L'ultimo caso presentato è quello di Miscela d'Oro, azienda attiva sul mercato della produzione del caffè, nata nel 1946 a Messina.

Il supporto di SACE e SIMEST, come anche nel caso prima citato di Chantecler, è molto legato alla promozione della qualità italiana attraverso misure assicurative-finanziarie. Miscela d'Oro, infatti, si caratterizza come un brand italiano promotore del *Made in Italy* nel mondo.

Il contributo dei due Istituti è stato cruciale poiché il marchio negli anni, ha beneficiato di ben 35 Polizze Credito Fornitore di uno sviluppo export a tutela del rischio di mancato pagamento delle controparti estere, di una garanzia finanziaria su un finanziamento di 500 000 euro e di un apporto di *equity* nella società controllata del gruppo Miscela d'Oro. L'attività internazionale del marchio italiano serve per di più gli Stati Uniti ed il Sud Est Asiatico ed è prettamente di esportazione delle stesse miscele lavorate sul territorio nazionale. Infatti, il cliente estero, affezionato alla miscela italiana, pretende il prodotto originale, quasi obbligando il brand all'esportazione diretta.

Nel 2017 SIMEST ha sostenuto Miscela d'Oro per lo sviluppo della società controllata negli Stati Uniti diventando *equity partner* con una quota del 49 %. Il polo produttivo è stato inaugurato nel 2019 nel New Jersey. Grazie a SIMEST, Miscela d'Oro è stata in grado di creare una società controllata con un livello di indebitamento nullo.

Anche a livello informativo, SACE e SIMEST hanno conferito il loro contributo permettendo al brand, di beneficiare di informazioni chiave per l'entrata e mantenimento del posizionamento nei mercati americani attraverso conoscenze accurate circa il business, i gusti della clientela, i competitor ed i potenziali nuovi partner.

Emerge dunque, dall'analisi, il fondamentale contributo apportato dai due Enti, SACE e SIMEST, alle imprese italiane ed in particolare alle PMI nel loro processo di internazionalizzazione.

Le aziende, spesso, scoraggiate dagli ostacoli e dai limiti, rimangono ancorate ad una dimensione locale di business che non permette loro un'evoluzione e crescita. Con l'aiuto di soggetti qualificati e di soluzioni in grado di rispondere ad ogni esigenza, le imprese, supportate dai sussidi pubblici, riescono ad accogliere al

meglio le opportunità manifestatesi ed acquisire una consapevolezza idonea ad operare con successo nei mercati esteri.