



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale in Marketing e Comunicazione

Tesi di Laurea

—
Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

L'internazionalizzazione della piccola e media impresa Evidenze dal settore orafa

Relatore
Prof. Tiziano Vescovi

Laureanda
Giorgia Callegaro
Matricola 821203

Anno Accademico
2012 / 2013

INDICE

Pag.

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO 1.....	4
1. Framework di ricerca	4
1.1. Gli attori dell'internazionalizzazione: le PMI.....	4
1.1.1. Caratteri distintivi delle PMI.....	10
1.2. Il fenomeno dell'internazionalizzazione	16
1.2.1. Grado di internazionalizzazione e modalità d'entrata	23
1.3. Conclusione.....	25
CAPITOLO 2.....	27
2. Modelli di internazionalizzazione delle PMI.....	27
2.1. Internazionalizzazione progettata.....	28
2.2. Internazionalizzazione congenita	43
2.3. Internazionalizzazione trainata.....	62
2.4. Conclusione.....	70
CAPITOLO 3.....	72
3. L'internazionalizzazione delle PMI italiane	72
3.1. Quadro macroeconomico: il contesto competitivo internazionale.....	72
3.2. L'industria orafa.....	83
3.2.1. Il settore orafo in Italia	92
3.3. Casi studio.....	102
3.3.1. Alpha S.r.l.....	103
3.3.2. Beta S.r.l.	107
3.3.3. Delta S.r.l.....	111
3.4. Risultati della ricerca.....	117
3.5. Conclusione.....	121
CONCLUSIONI	122
BIBLIOGRAFIA	128

INTRODUZIONE

Il ruolo trainante dell'economia italiana da sempre rivestito dalle imprese di piccola dimensione è tale che l'attenzione su di esse è andata aumentando con la progressiva crescita della globalizzazione dei mercati che le ha poste di fronte alla sfida dell'internazionalizzazione. La rapidità con cui i Paesi emergenti (BRICs) si sono affermati sulla scena internazionale e i progressi esponenziali nella produzione, nei trasporti e nella comunicazione, hanno determinato un drastico cambiamento delle logiche competitive globali che richiedono un adattamento dei modelli di business a tutte le imprese, indipendentemente dalla dimensione e dal settore di appartenenza.

I nuovi equilibri economici richiedono alle imprese cambiamenti strategici che vanno ad impattare sull'intera sfera aziendale che viene, così, proiettata oltre i confini, spesso rassicuranti, del mercato domestico. Ciò si traduce in sforzi consistenti nel caso delle piccole imprese che spesso si scontrano con la mancanza di risorse e di strumenti utili per potersi immettere nei flussi di scambio internazionali. Di conseguenza, se la globalizzazione ha agito da selettore di imprese, allo stesso tempo ha riservato occasioni di crescita a molti altri operatori che hanno saputo ridisegnare sapientemente il proprio business. Obiettivo della presente tesi è quello di comprendere in ottica dinamica il percorso di espansione internazionale adottato dalle piccole imprese.

A tal fine, il primo capitolo fornirà il quadro di riferimento entro il quale viene condotta la ricerca. Verranno presentati i parametri quantitativi adottati a livello europeo per l'individuazione della piccola e media impresa (PMI), a cui vengono abbinati gli aspetti qualitativi intrinseci delle PMI italiane. A seguire, verrà definito il fenomeno dell'internazionalizzazione insieme agli indicatori utili alla valutazione del grado di integrazione dell'impresa sui mercati esteri.

Il secondo capitolo andrà a completare il quadro teorico attraverso l'analisi dei modelli di internazionalizzazione studiati in letteratura. Questi verranno descritti dettagliatamente in modo da far emergere le possibili traiettorie di espansione internazionale adottate dalle PMI

Infine, consapevoli che il processo di internazionalizzazione non può prescindere dall'identità dell'impresa e dal contesto economico ed industriale in cui è inserita, il

terzo capitolo darà una dimostrazione empirica del grado di apertura internazionale delle PMI italiane, per poi concentrarsi debitamente su quelle appartenenti al settore orafo. Questo rappresenta uno dei comparti di punta della manifattura italiana e specificamente del settore Moda, nonché promotore del *Made in Italy* nel mondo. Le caratteristiche strutturali e l'andamento del mercato globale della gioielleria in oro hanno permesso di affrontare un'analisi qualitativa condotta su tre casi di piccole imprese che nel tempo sono state coinvolte in un percorso internazionale di successo che può fungere da *best practice* per molti operatori desiderosi di entrare sulla scena globale.

RINGRAZIAMENTI

Ringrazio di cuore il Prof. Tiziano Vescovi che ha seguito con attenzione la realizzazione di questa tesi.

Ringrazio Gabriella Centomo, Andrea Calgaro e Diego Nardin per l'accoglienza e la disponibilità a raccontare la storia delle imprese da loro rappresentate.

Ringrazio Fabrizio Paolin, responsabile dell'Area Gruppi di Studio del CPV di Vicenza, Stefania Trenti di Intesa San Paolo e Stefano de Pascale di Confindustria Federorafi che mi hanno supportata con materiale utile all'analisi del settore orafa.

Non smetterò di ringraziare i miei Genitori per il coraggio che hanno saputo trasmettermi e Niccolò per la vicinanza impagabile. A loro dedico questa tesi.

Un sincero grazie va al team di Desall, al founder Davide Scomparin, e ai colleghi Fabio e Jacopo che mi hanno sostenuta fortemente in questi mesi.

Grazie a tutti coloro che a loro modo hanno creduto in me, parenti ed amici. Un grazie particolare va ad Agnese, un esempio di amica vera.

CAPITOLO 1

1. Framework di ricerca

Il presente capitolo ha lo scopo di tracciare i confini del campo d'indagine dell'intero elaborato. A tal fine si presenteranno dapprima i soggetti economici, ovvero le piccole e medie imprese, rispetto alle quali verrà poi spiegato il fenomeno dell'internazionalizzazione.

1.1. Gli attori dell'internazionalizzazione: le PMI

La prospettiva adottata per affrontare l'indagine è quella delle **piccole e medie imprese (PMI)** a cui si deve la definizione dell'ossatura del sistema economico europeo e, in particolare, di quello italiano.

Al fine di comprendere la portata di questi attori, è sufficiente sfogliare il rapporto annuale elaborato dall'agenzia Ecorys per la Commissione Europea. Nel 2012 le PMI europee hanno costituito il 99,8 per cento di tutte le imprese operanti e tra queste il 92,2 per cento sono aziende con meno di 10 occupati. Allo stesso tempo, hanno rappresentato il 67% dell'occupazione totale e il 58% del gross value added (GVA) (si veda Tab.1.1.1).

Tab. 1.1.1. Numero di imprese, occupazione e gross value added in EU-27 nel 2012, in base alla classe dimensionale.

	Micro	Piccola	Media	PMI	Grande	Totale
Numero di imprese						
Numero	19,143,521	1,357,533	226,573	20,727,627	43,654	20,771,281
%	92.2	6.5	1.1	99.8	0.2	100
Occupazione						
Numero	38395819	26771287	22310205	87477311	42318854	129796165
%	29.6	20.6	17.2	67.4	32.6	100
Gross value added						
Euro (milioni)	1307360,7	1143935,7	1136243,5	3587540	2591731,5	6179271,4
%	21.2	18.5	18.4	58.1	41.9	100

Fonte: Eurostat/National Statistics Offices of Member States/Cambridge Econometrics/Ecorys, 2012

Consapevole dell'importanza rivestita dalle PMI per la crescita economica e la creazione di occupazione, la Commissione europea ha avvertito la necessità di definire l'identità stessa della PMI in modo da restituire *“un'immagine realistica della situazione economica di un'impresa ed escludere quelle che non sono vere e proprie PMF”* (Commissione europea, 2006, p.11). Si è trattato di un provvedimento finalizzato ad uniformare le definizioni vigenti in ciascuno Stato europeo aumentando, così, l'efficacia delle misure di sostegno alle imprese e riducendo i rischi di distorsione della concorrenza. In altre parole, una definizione univoca avrebbe permesso sia di implementare politiche più rispondenti alle esigenze imprenditoriali sia di evitare che imprese prive delle caratteristiche economiche delle PMI (di cui non condividono le tipiche difficoltà) beneficino in maniera indebita delle azioni a sostegno dei giusti soggetti economici (ARISTEIA, 2006).

Il primo tentativo di classificazione è contenuto nella Raccomandazione della Commissione 96/280/CE, del 3 aprile 1996, nel quale viene definita la piccola e media impresa. Successivamente, questa è stata completamente sostituita da una seconda Raccomandazione, la 2003/361/CE, del 6 maggio 2003 ed in vigore dal 1 gennaio 2005¹. Essa si è resa necessaria visti e considerati i mutamenti quali e quantitativi dell'economia intercorsi dal 1996 (aumento dell'inflazione e della produttività) che hanno reso inadeguati i parametri utilizzati ai fini dell'inquadramento della classe dimensionale delle imprese.

Considerando **impresa** “ogni entità, a prescindere dalla forma giuridica rivestita, che eserciti un'attività economica” (art.1, Allegato alla Raccomandazione 2003/361/CE), la Raccomandazione vigente afferma che “la categoria delle microimprese, delle piccole imprese e delle medie imprese (PMI) è costituita da imprese che occupano meno di 250 persone, il cui fatturato annuo non supera i 50 milioni di euro oppure il cui totale di bilancio annuo non supera i 43 milioni di euro.” (Estratto dell'articolo 2 dell'Allegato alla Raccomandazione 2003/361/CE).

La macro-categoria delle PMI è stata suddivisa al suo interno in tre sotto-categorie sulla base di criteri quantitativi. Ai fini di una corretta collocazione, si devono combinare gli **effettivi** (il numero degli occupati espressi in ULA, unità lavorativa-anno) e gli **aspetti finanziari** che possono essere il fatturato annuo o il totale di bilancio annuo (totale dell'attivo patrimoniale). La scelta tra il criterio del fatturato e quello del totale di bilancio è a discrezione dell'impresa tenuto conto del contesto ambientale ed economico in cui la stessa opera.

Nella tabella seguente (Tab.1.1.2) sono state riportate le tre possibili categorie imprenditoriali definite dalla Commissione Europea.

¹ In Italia, il Ministero delle Attività Produttive ha aggiornato la definizione di PMI con Decreto del 18 aprile 2005 (pubblicato in G.U. n. 238 del 12 ottobre 2005).

Tab. 1.1.2. Soglie PMI adottate in Europa

Categoria	Effettivi	Fatturato (Euro)	o	Totale di bilancio annuo (Euro)
Microimpresa	< 10	≤ 2 milioni (precedentemente non definito)		≤ 2 milioni (precedentemente non definito)
Piccola impresa	< 50	≤ 10 milioni (nel 1996: 7 milioni)		≤ 10 milioni (nel 1996: 5 milioni)
Media impresa	< 250	≤ 50 milioni (nel 1996: 40 milioni)		≤ 43 milioni (nel 1996: 27 milioni)

Fonte: Raccomandazione 2003/361/CE

Per una tassonomia delle PMI in ambito europeo più realistica e corretta, i valori appena riportati devono essere messi in relazione al grado di autonomia dell'impresa da valutare tenendo conto della **natura dei rapporti** che la stessa intrattiene con altre imprese. A questo proposito, si distingue tra la condizione di autonomia e quella di associazione o di collegamento. Le imprese **autonome** (prevalenti nell'UE) si considerano tali se sono o completamente indipendenti o hanno una o più partecipazioni di minoranza (ciascuna inferiore al 25 per cento) con altre imprese (art. 3.1.). Se questa partecipazione non supera il 50 per cento, si considera che il rapporto è tra imprese **associate** (art. 3.2.). In questo senso l'associazione economica non implica nessun controllo diretto o indiretto da parte di una delle imprese. Al contrario, al di sopra del tetto del 50 per cento, le imprese sono **collegate** (art. 3.3.) e, quindi, appartenenti a un gruppo.²

Quanto riportato risulta importante in quanto l'appartenenza a una delle tre categorie permette di verificare il rispetto delle soglie occupazionali e finanziarie stabilite dalla Commissione: quando le imprese superano tali soglie perdono la condizione di PMI.

² Per un approfondimento del requisito di autonomia della PMI si rimanda all'art. 3 della Raccomandazione 2003/361/CE

La definizione di PMI così formulata dalla Commissione Europea non risulta applicabile a tutte le imprese di minori dimensioni operanti nel mondo, bensì risulta valida solamente in Europa. Effettivamente **non è stata ancora elaborata una definizione globale** di piccola e media impresa, piuttosto ciascun Paese adotta la propria in relazione ai diversi fattori culturali, strutturali e politici che caratterizzano la propria economia. Tuttavia, per quanto complessa, l'uniformità dei criteri definitivi è fortemente auspicata considerato il processo di globalizzazione e il ruolo imprescindibile giocato dalle imprese di minori dimensioni rispetto alla crescita economica ed occupazionale a livello nazionale e mondiale (Kushnir e al., 2010. Ardic e al., 2011).

Ritornando alla definizione europea di PMI, questa risulta l'unica a trovare il maggior consenso rispetto al tentativo di delineare gli attori economici in esame (O'Regan, Ghobadian, 2004, p. 65). Nonostante ciò, essa non solo non risulta unanimamente condivisa ma appare anche anacronistica dal momento che non terrebbe conto delle caratteristiche di una **moderna piccola e media impresa sempre più capital e knowledge intensive** (*"the emphasis on "intangible" factors is likely to increase as production continues to move from being labour intensive to capital intensive, and as firms rely to a greater extent on knowledge and information technology for competitive advantage"*, O'Regan, Ghobadian, 2004, p. 66).

Tale considerazione si unisce ad un secondo aspetto per cui le PMI non costituiscono un insieme omogeneo di imprese, al contrario, esse si presentano con caratteristiche diverse. Si tratta di un aspetto rilevato anche da Depperu (1993, p.75): *"posto che le aziende di dimensioni minori differiscono da quelle di grandi dimensioni ed esprimono esigenze diverse, emerge tuttavia come anche l'universo delle piccole e medie imprese si presenti al suo interno estremamente complesso e variegato"*. Tuttavia, la disomogeneità del gruppo non è da imputare alla dimensione piuttosto ad altre variabili come quelle manageriali (*"Integral to the concept of size is the nature of the managerial processes that are employed in different firms"*- Atkins and Lowe, 1997, p.43). Ciò è stato dimostrato da O'Ready e Ghobadian (2004) che, volendo verificare l'uniformità di un gruppo di imprese con meno di 250 dipendenti, hanno analizzato il ruolo giocato

dalla dimensione su tre aspetti che insieme costituiscono il vantaggio competitivo di un'impresa: leadership, cultura aziendale, pianificazione strategica.

Considerando un campione di 194 PMI in UK, gli autori sono giunti alla conclusione che la dimensione aziendale (data dal numero di dipendenti) non influenza, se non in minima parte, i tre fattori. In questo modo, gli autori giungono a una duplice conclusione per cui se da un lato il criterio tangibile adottato dalla Commissione Europea risulterebbe valido e utile alla considerazione delle PMI in un unico raggruppamento, dall'altro gli stessi criteri non permetterebbero di rilevare la diversità delle imprese dello stesso gruppo che si può apprezzare solo a livello qualitativo.

Riflettendo sull'adozione del criterio quantitativo per la circoscrizione delle categorie, esso risulta poco significativo alla luce di quanto riportato dal CNEL: *“Occorre tenere conto che le linee di demarcazione tra piccole, medie e grandi imprese variano in relazione ai diversi settori di attività, ai mercati di sbocco e alla posizione che l'impresa vi occupa, al grado di sviluppo del sistema economico, a fattori geografici e ad altre variabili che sono soggette anch'esse a una propria dinamica di mutamento.”* (CNEL, 2000, p.52).

In riferimento al primo aspetto menzionato dal CNEL, la dimensione d'impresa ha un impatto differente a seconda del **settore di appartenenza** così *“in alcuni settori due o trecento dipendenti possono rappresentare dimensioni d'impresa importanti,... in altri settori lo stesso numero di dipendenti qualifica l'impresa come piccola”* (Fiocca in Cedrola, 2005). Ciò si accompagna al ruolo più o meno strategico giocato sempre dalla dimensione: laddove le economie di scala sono funzionali alla creazione del vantaggio competitivo, la dimensione assume un'importanza notevole, caratteristica non rilevante, invece, per quanto riguarda le produzioni di nicchia.

Tale considerazione si unisce a quella relativa al contesto economico, geografico e sociale in cui l'impresa opera tanto da ravvisare differenze dimensionali tra PMI appartenenti a Paesi diversi. In questo senso, le PMI italiane risultano essere più piccole rispetto alle loro omonime in altri Paesi, aspetto che si potrebbe tradurre in un fattore di debolezza che va a scapito della competitività a livello internazionale.

Infine, alcuni ricercatori ritengono inadeguata la definizione europea di PMI poiché troppo rigida quando, invece, sarebbero necessarie altre classificazioni in base alle **esigenze definitive del contesto di ricerca**. A riguardo, Pontiggia e Vescovi (2012)

hanno avanzato l'ipotesi di una nuova definizione che si presti allo studio delle imprese nell'ambito del commercio e della competizione internazionale sostenendo la possibilità di ampliare l'insieme delineato fino ad imprese con 500 dipendenti avvicinandosi così alla definizione adottata negli USA.

All'interno di questo dibattito, risulta significativo l'intervento di Fiocca per cui *“anche se l'espressione “piccola-media” evoca in modo naturale un riferimento di tipo quantitativo (sia esso basato sul numero di dipendenti, sul fatturato, sul valore aggiunto...) è probabilmente in una dimensione qualitativa che si possono cogliere le caratteristiche strutturali e comportamentali delle imprese di minori dimensioni”* (Cedrola, 2005, Prefazione, p. XII). Per questo motivo, nel prossimo paragrafo si presenteranno i caratteri distintivi delle PMI, con particolare riferimento a quelle italiane, sebbene molti si possano riscontrare nella stessa fattispecie estera.

1.1.1. Caratteri distintivi delle PMI

Nonostante risulti palese che *“qualunque criterio noi adottiamo per definirle, le imprese di dimensioni minori si caratterizzano per un organismo personale limitato in termini numerici”* (Depperu, 1993, pag. 104), il parametro quantitativo “numero degli addetti” risulta poco significativo, anche alla luce delle tecnologie *labour saving* e della loro differenziata diffusione nei vari settori industriali. In altre parole, qualsiasi parametro quantitativo risulta ridottivo sia esso di natura economica (il fatturato, il valore aggiunto, ecc.), patrimoniale (le diverse configurazioni del capitale), tecnica (la potenzialità degli impianti, la quantità di prodotti nell'unità di tempo, ecc.) e organizzativa (il numero degli addetti, il numero dei livelli direttivi ed esecutivi, ecc.) (CNEL, 2000).

Al fine di delineare le piccole e medie imprese in modo più realistico sarebbe opportuno considerare simultaneamente i parametri quantitativi e le caratteristiche qualitative che differenziano le PMI da altre tipologie di impresa. Il CNEL (2000) ha proposto di osservare congiuntamente due classi fondamentali di variabili:

- **Istituzionali:** relative all'assetto proprietario, ai rapporti famiglia-impresa, alla struttura organizzativa e alle condizioni tecniche, operative e finanziarie;

- **Ambientali:** concernenti le specificità dei rapporti che l'impresa intrattiene con gli attori del sistema sociale e competitivo.

Alla luce della complessità della ricerca, d'ora in avanti ci si concentrerà sulle PMI italiane di cui si possono individuare le caratteristiche più comuni e rilevanti.

Con riferimento al *fattore* imprenditoriale, la letteratura aziendale ha potuto constatare la forte **integrazione tra proprietà e potere decisionale**. Nelle PMI è frequente la sovrapposizione di ruolo dei conferenti di capitale che, oltre a essere esponenti della proprietà, svolgono nella maggior parte dei casi funzioni di direzione. Ciò determina l'accentramento di diverse attività nella persona del proprietario-imprenditore insieme alla limitata numerosità dei componenti il soggetto economico appartenenti perlopiù al nucleo familiare. In particolare, Depperu (1993) ha marcato la correlazione inversa tra la numerosità dei ruoli e le dimensioni e/o età dell'azienda per cui maggiori sono le dimensioni dell'azienda oppure la sua longevità, più risultano ridotti i ruoli assunti dall'imprenditore.

La struttura familiare diventa così un aspetto tipico dell'imprenditoria minore italiana che si distingue per questo dalle PMI di altri Paesi e dalle grandi imprese. Tale assetto è fonte di vantaggi quando l'accentramento decisionale favorisce la diffusione e il radicamento di un'unica cultura d'impresa che permette di ridurre le differenze di opinione e di superare più facilmente i contrasti interni. Ciò comporta sia una maggiore unitarietà d'indirizzo aziendale sia una maggiore flessibilità e capacità di rispondere alle sollecitazioni dell'ambiente esterno.

Tuttavia, la stessa caratteristica può essere fonte di debolezza quando si accompagna con ad un'assente mentalità manageriale traducibile in una ridotta capacità di delega. Essa può essere anche alla base della riluttanza dell'impresa ad operare all'estero per non intaccare gli stessi equilibri familiari, così facendo, il bene e gli obiettivi aziendali vengono sacrificati per il bene e agli obiettivi familiari.

Tab. 1.1.1.1. Caratteristiche delle PMI rispetto al fattore imprenditoriale.

Caratteristiche	Vantaggi	Svantaggi
Struttura familiare e accentrato decisionale nella figura dell'imprenditore	<ul style="list-style-type: none"> • Diffusione cultura forte • Unitarietà d'indirizzo • Capacità di risolvere le divergenze/contrasti interni • Flessibilità e risposta immediata alle sollecitazioni esterne 	<ul style="list-style-type: none"> • Organismo personale prevalentemente familiare • Bassa o assente mentalità manageriale • Basso grado di delega • Eccesso di funzioni aziendali nelle mani dell'imprenditore • Resistenza al cambiamento e all'apertura internazionaee

Fonte: elaborazione propria

Con riferimento al *fattore organizzativo*, generalmente le PMI non presentano una struttura articolata. La minore complessità organizzativa è dovuta ad una ridotta verticalizzazione che favorisce la **flessibilità** strategica e operativa. Infatti, una struttura poco burocratica permette di cogliere le opportunità transitorie che si presentano nelle relazioni con il mercato ma anche di instaurare e mantenere una **comunicazione diretta e informale** tra l'imprenditore e i suoi dipendenti (CNEL, 2000). Tuttavia, la ridotta estensione delle gamma delle funzioni aziendali prelude ad una bassa divisione del lavoro e, quindi, ad una maggiore concentrazione delle attività.

Spesso, inoltre, le PMI risultano fortemente **specializzate sulla produzione o su alcune fasi del processo produttivo**. Ciò fa sì che le risorse impiegate nelle funzioni produttive siano altamente specializzate e competenti da costituire per l'impresa una fonte di vantaggio competitivo. Allo stesso tempo, però, un eccesso di specializzazione (dovuta spesso al fatto di operare all'interno di distretti produttivi) impatta sul grado di autonomia dell'impresa e sul suo potere contrattuale dal momento che la minore

integrazione verticale la rende dipendente da altre imprese e poco vicina ai consumatori finali.

Inoltre, le PMI solitamente godono di una limitata estensione spaziale in termini di numerosità e distribuzione delle unità operative. Piuttosto, le attività risultano concentrate nelle stesse unità fisiche come diretta conseguenza dell'accentramento decisionale e del controllo imprenditoriale ma anche delle ridotte risorse finanziarie.

Tab.1.1.1.2. Caratteristiche delle PMI rispetto al fattore organizzativo.

Caratteristiche	Vantaggi	Svantaggi
Bassa verticalizzazione	<ul style="list-style-type: none"> • Flessibilità strategica e operativa • Comunicazione interaziendale diretta e informale 	<ul style="list-style-type: none"> • Bassa divisione del lavoro • Concentrazione delle attività
Specializzazione produttiva (basso grado di integrazione verticale)	<ul style="list-style-type: none"> • Specializzazione sul prodotto • Risorse umane specializzate e competenze distintive (Vantaggio competitivo) 	<ul style="list-style-type: none"> • Minore autonomia dell'impresa • Minore potere contrattuale • Minore vicinanza ai consumatori finali
Concentrazione spaziale delle attività	<ul style="list-style-type: none"> • Contenimento dei costi • Maggiore interdipendenza funzionale e comunicazione informale 	<ul style="list-style-type: none"> • Maggiore accentramento decisionale e controllo

Fonte: elaborazione propria

Con riferimento al *fattore di mercato*, la PMI si trova a presidiare ridotte quote del mercato con la possibilità, però, di giocare un ruolo attivo in esse (CNEL, 2000). Ciò è possibile quando l'impresa si dimostra aperta nei confronti della clientela e delle sue esigenze rispetto alle quali la PMI può confidare su un elevato grado di flessibilità e creatività.

Allo stesso tempo, la prontezza e l'agilità nel rispondere alle variazioni della domanda si accompagnano ad una minore attenzione alla commercializzazione e al controllo del mercato (dei clienti e dei concorrenti). Questo è dovuto spesso all'assenza di elaborazione e pianificazione strategica provocata a sua volta, dalla mancanza di conoscenze e di strumenti di analisi e di decisione strutturati. Spesso le imprese si dimostrano titubanti a parlare dei concorrenti e a confrontarsi con loro sul piano nazionale e, soprattutto internazionale. Inoltre, sono restie ad intrecciare collaborazioni inter-aziendali, quando invece risulta importante fare sistema soprattutto per le PMI: muovendosi "in rete" è possibile affrontare la concorrenza globale amplificando le proprie competenze e neutralizzando gli svantaggi legati alla dimensione (Caroli, 2009). Allo stesso tempo, è inevitabile che le piccole imprese non dispongono delle medesime risorse finanziarie tipiche delle imprese di grandi dimensioni. Ciò vincola i loro margini di investimento ponendo le imprese di fronte a trade-off di scelta che spesso vanno a scapito dell'innovazione e dell'accesso alle informazioni e/o relazioni utili alla competitività aziendale.

Tab.1.1.1.3. Caratteristiche delle PMI rispetto al fattore di mercato

Caratteristiche	Vantaggi	Svantaggi
Offerta dedicata a nicchie di mercato	<ul style="list-style-type: none"> • Capacità di soddisfare le esigenze della clientela (customer satisfaction) 	
Attenzione alla produzione ma ridotto controllo del mercato attraverso la pianificazione strategica		<ul style="list-style-type: none"> • Minore capacità di affrontare la competizione globale • Resistenza alle collaborazioni interaziendali (incapacità di fare sistema) • Rifiuto a parlare dei concorrenti e a

		confrontarsi con loro
Ridotte risorse finanziarie		<ul style="list-style-type: none"> • Minori investimenti in tecnologia e automazione • Difficile accesso al credito • Carenze di natura informativa

Fonte: elaborazione propria

Quanto riportato mette in evidenza i caratteri più ricorrenti delle PMI italiane consapevoli, tuttavia, dell'impossibilità di effettuare generalizzazioni: ogni impresa rappresenta una realtà a sé con i propri punti di forza e di debolezza.

Nonostante la difficoltà di definizione dell'impresa minore, è importante sottolineare la necessità di superare la prospettiva che considera le PMI come grandi imprese non cresciute abbastanza. Al contrario, si tratta di attori economici e sociali che agiscono con logiche proprie affrontando il mercato in modo del tutto differente dalle grandi imprese alla luce delle peculiarità intrinseche alla loro natura. Allo stesso tempo, si commetterebbe un errore pensarle come realtà arretrate e poco propense sia all'innovazione che all'internazionalizzazione. Piuttosto, *“le tendenze del progresso scientifico e tecnologico operano, così, nel senso di divaricare ulteriormente l'efficienza della produzione industriale dalla dimensione delle singole imprese: ciò che più conta, al di là della dimensione, è la capacità dell'impresa di cambiare, di aggiornarsi, di accedere e di utilizzare nuove informazioni, di adattarsi e di interagire continuamente con l'ambiente.”* (CNEL, p.51) soprattutto in un contesto sempre più internazionale e più competitivo in cui la flessibilità e la velocità di risposta alle esigenze del mercato si rilevano importanti vantaggi competitivi.

1.2. Il fenomeno dell'internazionalizzazione

Una volta definiti i soggetti della presente tesi, risulta opportuno delineare il contesto entro cui essi vengono considerati. L'obiettivo è quello di capire come le PMI affrontano la crescente globalizzazione ed agiscono nel contesto internazionale. Di conseguenza, risulta necessario capire il significato di internazionalizzazione dal momento che il termine non si limita ad indicare l'estensione del business di un soggetto economico. L'internazionalizzazione è un **fenomeno complesso e multi-dimensionale** che si presta ad essere studiato in diversi contesti di ricerca e attraverso diverse variabili: perciò, non esiste un unico concetto di internazionalizzazione, come non si è riusciti ancora ad elaborare un indice matematico in grado di valutare il grado di internazionalizzazione di un'impresa (Ietto-Gillies G., 2009, p. 63).

In questa sede, il fenomeno verrà studiato **a livello aziendale** nonostante esso possa essere analizzato anche a livello macroeconomico ed industriale. Inoltre, l'internazionalizzazione si declina diversamente a seconda delle caratteristiche dimensionali delle imprese: l'analisi, infatti, cambia a seconda che la ricerca si focalizza su grandi imprese o su PMI. Rispetto alle imprese di dimensioni minori non si può confidare ancora su un'ampia letteratura che, al contrario, si è maggiormente concentrata sulle realtà aziendali più potenti. Tuttavia, l'ambito di ricerca sulle PMI si può considerare in fase espansiva alla luce sia della portata numerica di questi attori sia del ruolo giocato in ambito economico, sociale e territoriale. Per questo, nonostante molti concetti si dimostrino validi per tutte le tipologie d'impresa, è importante declinare modelli e strumenti a seconda della realtà aziendale e delle PMI, in particolare.

L'internazionalizzazione costituisce un **processo articolato in più passaggi** giustificati da un **insieme di motivazioni** che intervengono in diversi momenti temporali e con valenza differente (Caroli, 2011, p. 49). Si tratta, cioè, di un percorso (*pathway*) fatto di diverse fasi e di diversi livelli durante il quale un'impresa segue o mostra un certo comportamento (Kuivalainen et al., 2012, p. 450) dettato da **cause interne ed esterne** all'impresa. A tal proposito, Rispoli (2002, p.343) afferma che *“per internazionalizzazione delle imprese può intendersi un processo che, a partire da un rapporto relativamente semplice ma sistematico delle imprese con i mercati esteri*

(come quello generato da flussi esportativi non occasionali), porta verso forme di investimento all'estero e comunque verso lo sviluppo di relazioni competitive, transattive e collaborative con altre aziende di produzione di servizi, pubbliche e private, in diversi Paesi". In altre parole, l'internazionalizzazione rappresenta un percorso evolutivo seguito dall'impresa che, con tempistiche differenti, diventa sempre più attore di un'economia globale.

Tuttavia, nel tempo, il processo di internazionalizzazione è stato declinato in modo differente in base alla concezione e all'andamento delle relazioni economiche internazionali. Infatti, Welch e Loustarinen (1988) definiscono l'internazionalizzazione come "*the process of increasing involvement in international operations*" nel senso di un'evoluzione incrementale ed ordinata che vede l'impresa gradualmente coinvolta in Paesi diversi da quelli di origine. Più tardi, Calof e Beamish (1995, p.116) la presentano come "*the process of adapting firms' operations (strategy, structure, resource, etc.) to international environments*" eliminando il concetto di "direzione" per mettere, invece, in evidenza quello di "adattamento" dell'impresa all'ambiente internazionale. Si tratta di una definizione più realistica ed ampia alla luce del fatto che l'internazionalizzazione non sempre identifica un percorso unidirezionale come suggeriscono Welch e Loustarinen: al contrario le imprese possono de-internazionalizzare riducendo il proprio commitment a livello internazionale (Chetty et Campbell-Hunt, 2003).

In anni più recenti, Mathews (2006) considera il fenomeno come "*process of the firm's becoming integrated in international economic activities*" ponendo così l'accento sull'"integrazione" in una prospettiva sempre più network oriented. In tal caso, l'impresa si identifica nel nodo di una rete di relazioni che si fanno sempre più numerose e complesse all'aumentare dei rapporti intrattenuti con attori dislocati al di fuori dei confini nazionali.

Assodato che l'internazionalizzazione rappresenta un percorso, in letteratura sono stati indagati diversi modelli di crescita estera seguiti dall'impresa, che saranno presentati nel prossimo capitolo. In questa sede, preme sottolineare che, al di là di ogni tentativo formalizzante, nessuna teoria riuscirà a spiegare in modo universale l'internazionalizzazione delle PMI (Coviello and McAuley, 1999): il fenomeno deve essere relativizzato rispetto al Paese in cui esse le imprese operano, alla loro storia e alle

loro caratteristiche dal momento che il **contesto** e le **peculiarità interne** impattano sulla configurazione della strategia competitiva.

In quanto strategia che prevede uno sviluppo produttivo e/o distributivo dell'impresa nei mercati esteri, l'internazionalizzazione può essere interpretata e studiata come una modalità specifica di attuazione delle opzioni strategiche di base (Pelliccelli, 1992) che influenzeranno il sentiero di internazionalizzazione dell'impresa stessa (Chetty et Campbell-Hunt, 2003)

Risulta opportuno sottolineare due aspetti di portata generale. Il primo riguarda il fatto che si possa descrivere l'internazionalizzazione come **combinazione di molteplici dimensioni aziendali**, piuttosto che come funzione di una singola dimensione in base a quanto affermato dalla “*theory of strategy*” (Meyer et al.,1993) (Cedrola, Depperu, 2011, p. 323). Il processo di espansione internazionale, non solo richiede il coinvolgimento di più di una funzione aziendale, ma a posteriori impatta sull'impresa nella sua unitarietà. A questo proposito, Cedrola e Depperu (2011) hanno identificato sei dimensioni che insieme concorrono a creare il profilo internazionale di un'impresa. A seconda del grado di coinvolgimento nel processo di ciascuna dimensione e della combinazione inter-dimensionale, si delineano molteplici strategie aziendali che implicano un diverso *commitment* internazionale. La natura multidimensionale dell'internazionalizzazione rinvenibile a livello aziendale è riassunta nello schema elaborato dalle autrici e riportato di seguito (Fig. 1.2.1). Si può notare come l'impresa possa essere coinvolta globalmente a livello operativo, organizzativo e finanziario.

Fig. 1.2.1. Le sei dimensioni del profilo internazionale di un'impresa

IMPRESA	
FATTURATO	Domanda internazionale
ASSET/RISORSE	Risorse investite all'estero
CAPITALE	Capitali esteri
RELAZIONI	Business network internazionale
PERSONE	Orientamento internazionale
GEOGRAFIA	Estensione geografica

Fonte: adattamento proprio da D. Cerrato, D. Depperu, 2011, p. 321

Il secondo aspetto riguarda gli **indicatori** utili per la valutazione del grado di internazionalizzazione dell'impresa. Quanto appena riportato permette di rilevare che la misurazione del profilo internazionale dell'impresa non può limitarsi a una singola dimensione, piuttosto deve essere effettuata tenendo conto di un set di dimensioni facendo ricorso non solo a misure quantitative considerate in valore assoluto o relativo, ma anche ad aspetti di natura qualitativa. I diversi indicatori vengono fatti ricadere all'interno di tre macro-categorie, la prima delle quali fa riferimento all'**intensità (intensity/scale/extent)**. Questa vuole indicare la dimensione delle attività internazionali valutandone l'incidenza rispetto alle attività complessive d'impresa. A questo proposito, una misura d'intensità a livello aziendale è rappresentata dalla percentuale dei ricavi ottenuti grazie alla domanda estera (fatturato estero in % sul fatturato totale). Nella valutazione della "*foreignness*", i valori matematici vengono affiancati alle **modalità di presenza all'estero** adottate dall'impresa. Queste riguardano le forme con cui attuare, su mercati e paesi diversi, il trasferimento dei propri prodotti, processi e conoscenze (Spigarelli, 2001, p.73). I tipi di presenza in un nuovo Paese o *entry modes* sono molteplici e caratterizzati da un diverso grado di complessità organizzativa, nonché da una diversa intensità finanziaria e reversibilità delle scelte attuate dall'impresa (p. 72). Infatti, come riassunto nella tabella seguente (Tab. 1.2.2.),

l'entrata nei mercati esteri può avvenire mediante modalità di **esportazione** di prodotti realizzati nel Paese d'origine e/o modalità di **integrazione** all'estero di risorse, conoscenze, capacità e tecnologie generalmente realizzata mediante investimenti diretti effettuati in un Paese diverso da quello domestico (IDE).

Tab. 1.2.2. Modalità d'entrata nei mercati esteri

Tramite esportazione	Tramite integrazione
INDIRETTA (rapporto con il mercato estero limitato o “mediato”)	COOPERAZIONE
Export house	Joint-venture
Trading company	Consorzi di offerta
Consorzi di export	Concessione di licenze
Piggybacking	Franchising
Acquirenti esteri	Accordi di co-produzione, di fornitura, di fornitura tecnica
DIRETTA (maggiore contatto con il mercato di sbocco)	Accordi di collaborazione (R&S, servizi, marketing, management)
Agente estero o distributore	IDE IN SENSO STRETTO
Unità operativa all'estero (subsidiary o affiliated)	Investimento non greenfield (partecipazioni in minoranza o di controllo)
Venditori diretti del produttore	Investimenti greenfield

Fonte: Adattamento proprio da Spigarelli F., 2003, p. 74

Le strategie di entrata riflettono il grado di *commitment* dell'impresa in termini sia di obiettivi che di investimenti: infatti, esse risultano **interdipendenti** con la stessa strategia competitiva.

A questo proposito, Caroli (2011, p. 49) scrive che “*(la scelta) relativa al modo in cui l’impresa entra nel mercato estero influenza lo spettro di opportunità competitive che essa può cogliere al suo interno; viceversa, la volontà di attuare una determinata strategia competitiva in un certo mercato favorisce e, in alcuni casi, condiziona il modo in cui entrarvi*”. Allo stesso tempo “*l’aspetto più rivelante a riguardo è soprattutto la coerenza che la modalità di entrata adottata ha con le condizioni dell’impresa (obiettivi strategici, organizzazione, risorse disponibili) e con il target di mercato verso il quale essa intende focalizzare la sua azione*” (Caroli, 2011, p. 119).

La seconda macro-categoria riguarda l’**estensione** dell’attività economica (raggio d’azione geografico o *geographic scope*). Si intende, cioè, il grado di diversificazione e di concentrazione del business. Risulta significativo affiancare la rilevazione del numero dei Paesi in cui l’impresa opera (*geographic extensity*) con la varianza dei fattori *country-specific* (*geographic concentration*). Quest’ultima equivale alla distanza/diversità in termini culturali, politici ed economici dei diversi contesti nazionali in cui l’impresa svolge le proprie attività (Ietto-Gillies, 2009. Depperu e Cerrato, 2011).

Da ultimo, l’intensità e l’estensione del business devono essere valutate insieme ad un terzo aspetto indicato come **internazionalizzazione dei capitali** (Comacchio in Isotta, 2010) da valutare da tre diverse prospettive. La prima riguarda l’**internazionalizzazione finanziaria** intesa come ricorso ai mercati internazionali per i fabbisogni di capitale proprio/debito. Come puntualizzano Cerrato e Depperu (2011) l’internazionalizzazione non si limita ad essere valutata solo in termini reali, ma anche dal punto di vista finanziario indicando il grado con cui l’impresa ricorre a investitori stranieri.

Il secondo aspetto riguarda l’**orientamento internazionale del management** correlato positivamente alla nazionalità, alla formazione e all’esperienza estera delle risorse umane che guidano l’impresa. La mentalità e le capacità del management influenzano in maniera decisa la predisposizione o meno dell’impresa ad operare all’estero, nonchè la scelta di adozione di una determinata *entry mode*. A questo proposito Chetty e Campbell-Hunt (2003, p.801), riportando i contributi di altri autori, scrivono che “*in order to attain international success a firm has to not only have the appropriate product and strategy but its decision makers must have the appropriate attitudes as well* (Calof,

1994; Czinkota and Johnston, 1983). *It is these attitudes that determine how decision makers perceive the benefits, costs and risks of internationalization (Calof and Beamish 1995)*” concludendo che “*..managers need to be aware that the mental models they have could be their main barriers to internationalization*”.

Infine, il terzo aspetto di estrema rilevanza è **l'internazionalizzazione del business network** che riguarda il valore delle relazioni intrattenute con partner esteri. Si tratta di una componente chiave del profilo internazionale dell'impresa che “*affects the range of opportunities a firm can access and the resources and competencies it can leverage in its international activities*” (Johanson e Mattsson, 1988). L'impresa che vuole allargare i propri orizzonti operativi non può prescindere dalle relazioni con attori economici operanti nel Paese di destinazione in quanto fonti strategiche di risorse, soprattutto di tipo informativo.

I tre aspetti appena riportati (Intensità, Estensione e Internazionalizzazione dei capitali) contribuiscono alla comprensione del grado di impegno di un'impresa oltreconfine. Si ritiene importante, tuttavia, accompagnare tali aspetti con un quarto relativo alla **dimensione temporale (time)** che permette di apprezzare a livello dinamico lo sviluppo internazionale dell'impresa. In questo senso, risulta opportuno capire il momento in cui l'impresa comincia il suo percorso e la rapidità con cui essa procede alla luce del fatto che il tempo rileva, non solo in quanto aspetto differenziante dei percorsi di internazionalizzazione delle imprese (Kuivalainen et al., 2012), ma anche impatta sul profilo internazionale dell'impresa che può cambiare nel tempo la propria strategia accelerando o decelerando il processo di espansione all'estero. (“*firms can change their pattern*”. Olejinik e Swoboda, 2012, p. 490).

1.2.1. Grado di internazionalizzazione e modalità d'entrata

La **numerosità** e la **profondità** dei rapporti che l'impresa intrattiene con i possibili interlocutori internazionali sono sintomo del suo grado di internazionalizzazione (Depperu, 1993). La dimensione che più di tutte mette in evidenza il *commitment* dell'impresa è rappresentato dal modo con cui la stessa entra e opera nel Paese straniero definito da Calof e Beamish (1995, p.116) "*the institutional arrangements that allow firms to use their product(s) or services in a country*". Il grado di sviluppo della presenza internazionale di un'impresa può, quindi, essere descritto in relazione alla **complessità dell'insieme di canali d'entrata nel Paese estero** (Caroli, 2011, p.67).

Riprendendo quanto prima riportato, la scelta della modalità è intrinseca alla strategia competitiva elaborata dall'impresa e dipende simultaneamente dalle caratteristiche del mercato e da fattori interni all'impresa, da cui dipende il modo con cui vengono compresi e interpretati i fattori di origine esterna (Caroli, 2011, p. 72).

Allo stesso tempo, la modalità d'entrata dimostra il **grado di radicamento nel mercato estero** in quanto ciascuna veicola tre aspetti così individuati da Caroli (2011, p. 69):

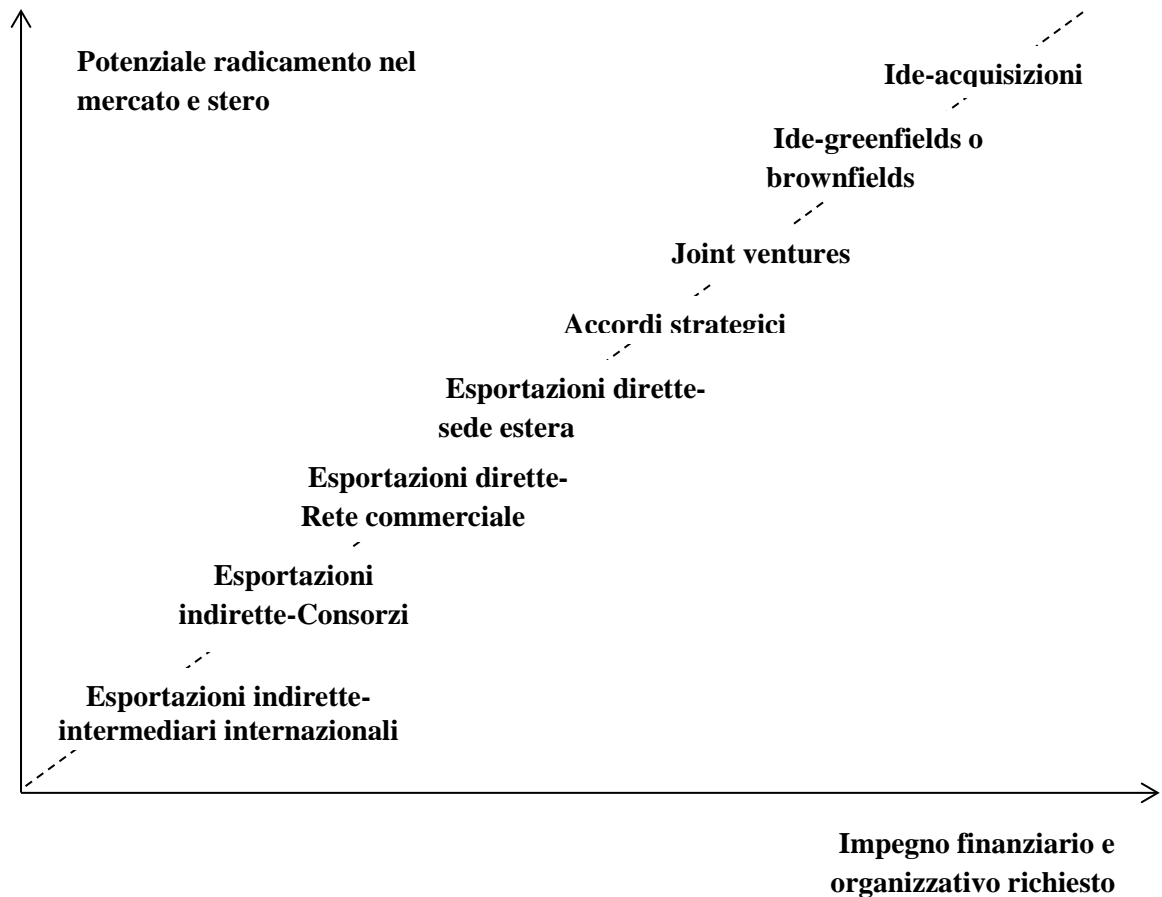
- 1) l'**intensità delle relazioni con gli operatori** che operano nel contesto geografico estero;
- 2) il **grado di controllo** sulle variabili competitive nel mercato target;
- 3) l'**appropriabilità** dei risultati economici e strategici delle operazioni estere.

Il rovescio della medaglia è rappresentato dal differente vincolo economico, strategico ed organizzativo unito al diverso livello di rischio richiesto all'impresa. Infatti, come riportano Grunig e Morschett (2012, p.144): "*The choice of a market entry mode will always have to evaluate the trade-off between the benefits of more internal modes (mainly more control) and the higher costs (resource commitment) (Malhotra e al., 2004)*".

Per questo motivo, risulta esauriente lo schema elaborato sempre da Caroli, in cui le modalità d'entrata vengono collocate in base al radicamento nel mercato estero e all'impegno finanziario ed organizzativo richiesto (Fig. 1.2.1.1). Da notare che, a seconda dei fattori interni ed esterni, l'impresa può differenziare le proprie modalità

operative in ciascun Paese ma anche adottarne più di una tra loro complementari all'interno di un'unica area geografica.

Fig. 1.2.1.1. Le modalità d'entrata



Fonte: Caroli M., 2011, p. 71

Non è compito della tesi esporre le peculiarità di ciascuna modalità d'entrata, ma l'attenzione che vi viene data in questa sede, è legata alla convinzione che veramente internazionalizzata sia l'impresa che non si limita all'esportazione mercantile dei propri prodotti, ma quella che attua forme di presenza all'estero più complesse e vincolanti come gli **investimenti diretti** funzionali ad attività produttive e/o di vendita. Questi vengono così descritti da Caroli (2011, p. 99): *“Gli IDE costituiscono la modalità di espansione in nuovi Paesi più avanzata in termini di posizionamento dell'impresa a livello internazionale e di consistenza delle strategie competitive in mercati geografici*

diversi da quelli d'origine. Al tempo stesso, richiedono all'impresa un notevole impegno finanziario e strategico, nonché la piena assunzione del "rischio-Paese" dell'area dove effettua l'investimento".

Contrariamente al passato, gli IDE non rappresentano più una prerogativa delle sole multinazionali. Tale *entry mode* può essere adottato anche alle PMI sebbene con obiettivi e modalità differenti delle grandi imprese in relazione soprattutto alla disponibilità di risorse detenute dall'impresa. L'accessibilità degli IDE alle imprese di minori dimensioni è da ricercare nel ruolo sempre più attivo che tali imprese hanno nella scena globale ma anche al valore strategico detenuto dagli IDE, in quanto tale forma d'integrazione permette all'impresa di *"immergersi nella cultura del paese estero, di dividerne i vantaggi specifici e di sfruttarne conoscenze contestuali non replicabili, né trasferibili nel tempo e nello spazio"* (Spigarelli, 2001, p.79).

1.3. Conclusione

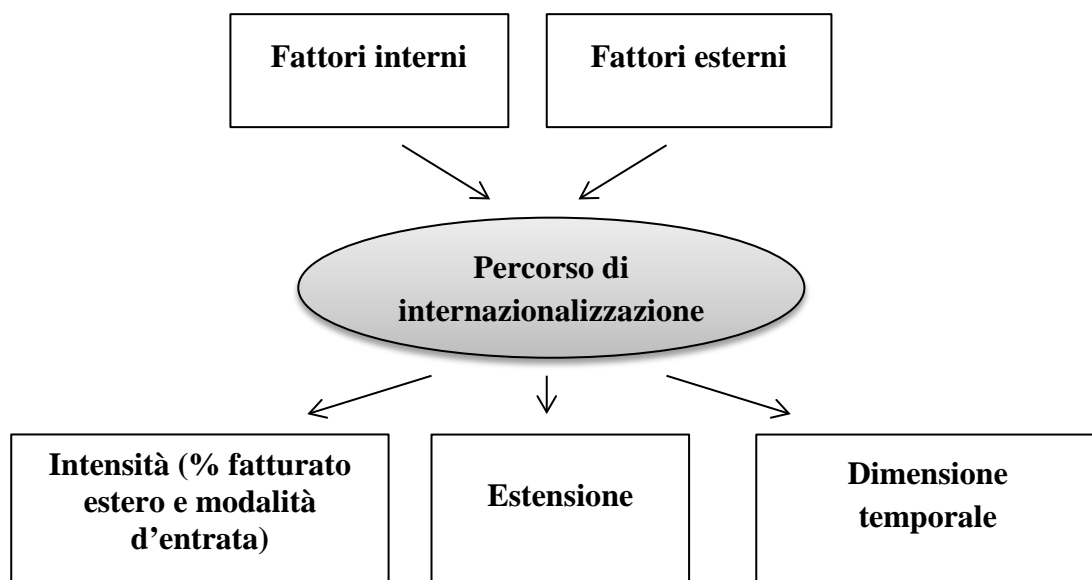
Quanto riportato ha permesso di introdurre il lettore nel tema della presente tesi cogliendo i concetti base su cui si svilupperà il prosieguo. In particolare, sono stati presentati i soggetti su cui si concentra l'attenzione ovvero le PMI italiane. Nonostante il dibattito ancora in corso circa i parametri con cui classificare le imprese, alla luce delle caratteristiche delle imprese italiane di minori dimensioni, si ritiene utile in questa sede l'adozione della normativa europea.

A seguire è stato delineato il complesso concetto di internazionalizzazione, qui, interpretato a livello aziendale presentando le dimensioni allo stesso tempo coinvolte ed influenzate dal processo. Insieme a queste sono stati descritti gli indicatori più efficaci con i quali stimare il grado di internazionalizzazione di un'impresa prestando particolare attenzione alle modalità adottate per entrare ed operare nel Paese estero.

A questo punto, si ritiene utile delineare lo schema che sarà seguito al fine di indagare il fenomeno di internazionalizzazione delle PMI italiane. L'obiettivo è quello di coglierlo nella sua completezza attraverso la descrizione dei più utili e adatti modelli di internazionalizzazione esistenti fino ad oggi in letteratura. In quanto percorso, il fenomeno verrà considerato a partire dalle motivazioni che spingono le imprese ad operare all'estero. I presupposti per l'internazionalizzazione si creano sia all'interno

dell'ambiente aziendale sia all'esterno tra cui, in primo luogo, la crisi del mercato domestico e la contemporanea crescita dei cosiddetti mercati emergenti. A seguire, ciascun modello verrà presentato facendo emergere l'intensità e l'estensione delle attività internazionali, unite alla dimensione temporale come suggerito dallo studio di Kuivalainen e al. (2012).

Tab. 1.3.1. Schema di indagine del fenomeno di internazionalizzazione delle imprese



Fonte: elaborazione propria

CAPITOLO 2

2. Modelli di internazionalizzazione delle PMI

Al fine di comprendere i percorsi di espansione oltre confine seguiti dalle imprese, vengono ora riportati i modelli di internazionalizzazione fino ad oggi indagati in letteratura.

Gli studi dedicati all'interpretazione dello sviluppo internazionale da una prospettiva *firm-specific* si rintracciano a partire dagli anni Settanta del secolo scorso. Nell'arco di quarant'anni, in conseguenza della rapida globalizzazione dei mercati, la letteratura sul fenomeno si è arricchita notevolmente lasciando, tuttavia, scoperti ampi spazi d'indagine riguardanti, soprattutto, le strategie di internazionalizzazione proprie delle PMI. Infatti, la concettualizzazione teorica rispetto a questa tematica risulta ancora carente nonostante il ruolo attivo giocato da tali fattispecie di imprese sulla scena internazionale. Di conseguenza, i modelli che verranno descritti nelle prossime pagine dovranno essere studiati con occhio critico, non solo perchè risentono del periodo storico ed economico in cui sono stati elaborati, ma soprattutto alla luce del fatto che potrebbero non risultare adatti alla spiegazione dei processi internazionali effettivamente seguiti dalle PMI.

Detto ciò, Bell, McNaughton, Young e Crick (2003) hanno raccolto in un unico *framework* le ricerche fino ad allora condotte individuando le principali traiettorie di espansione estera seguite della PMI e, di seguito, riportate:

- Internazionalizzazione progettata (“*Traditional pattern*”);
- Internazionalizzazione congenita (“*Born global pattern*”);
- Internazionalizzazione trainata (“*Born-again global pattern*”).

In questa sede, ciascun modello verrà analizzato rispetto ai *driver* che motivano l'adozione di una strategia internazionale, alle modalità di sviluppo dal punto di vista temporale e geografico, alle criticità insite nel percorso tipo.

In quanto modelli, trattasi di percorsi “tipo” che possono fungere da guida alle imprese consapevoli, tuttavia, che “*the internationalisation process of individual firms is situation specific and unique*” (Bell e al., 2003, p.358). Di conseguenza, al fine di

comprendere il processo di internazionalizzazione della singola impresa nella sua completezza, è importante considerare **l'intero sistema (o network)** in cui l'impresa è inserita ed opera attivamente, quindi le condizioni di contesto macroeconomiche come pure le relazioni possedute dall'impresa.

2.1. Internazionalizzazione progettata

Il primo modello ad essere analizzato è noto come **internazionalizzazione progettata** e comprende *“tutti i casi in cui l'espansione estera interviene a un certo momento della vita dell'impresa per effetto di una scelta deliberata posta in essere dall'imprenditore”* (Caroli, 2012,p.128). Si tratta del modello proprio delle imprese che tradizionalmente operano sul mercato domestico e che, dopo un periodo anche piuttosto lungo, si aprono ai mercati esteri con relativa gradualità (*“...firms become international in a dominantly slow and gradual manner, long after establishment in their domestic market”*, Rialp e al., 2005, p. 137).

L'internazionalizzazione progettata è stata ampiamente studiata e trova la sua definizione nella *Stage Theory* su cui si è concentrata parte della letteratura del marketing internazionale. In questo modo, si fa riferimento ai modelli che descrivono l'internazionalizzazione come un processo **lineare** strutturato in **fasi sequenziali** e sintomatiche del livello di *commitment* internazionale dell'impresa in termini geografici ed economici.

Ad un primo livello di analisi, secondo lo studio condotto da Leonidou e Katsikeas (1996), i diversi contributi alla *Stage Theory* articolano il processo di internazionalizzazione delle imprese nelle seguenti tre macro-fasi:

- La **fase preliminare**, che comprende le imprese tradizionalmente operative sul mercato domestico e che, o non sono interessate all'esportazione, oppure iniziano a valutare seriamente l'attività di export; quelle abituate ad esportare nel passato ma che hanno interrotto tale attività;
- La **fase iniziale**, che comprende le imprese potenzialmente adatte ma che esportano solo sporadicamente, poiché non hanno ancora la struttura produttiva ed organizzativa per soddisfare la domanda estera;

- La **fase avanzata**, che comprende le imprese che esportano regolarmente avendo un'ampia esperienza sui mercati esteri, che gli permette di considerare un maggiore impegno a livello internazionale.

Come riportato, l'internazionalizzazione viene interpretata secondo una graduale presa di consapevolezza da parte dell'impresa delle opportunità riservate dai mercati esteri. Si tratta di una visione che poggia sul ruolo strategico giocato dalle risorse ed, in particolare, dal know-how acquisito nel tempo dall'impresa: “...*firms progress from limited exploration of international markets through various stages of increasing commitment as they learn and gather resources*” (Kuivalainen e al., 2012, p. 448).

In particolare nella Stage Theory si riscontrano due correnti di pensiero rappresentate rispettivamente dall'**Uppsala Internationalization Model** (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975, Johanson e Vahlne, 1977, 1990, 2006) e dall'**Innovation-Related Internationalization Model** basato sulla *Product Life Cycle Theory* di Vernon (1966; 1971; 1979).

L'**Uppsala Internationalization Model** (U-M) riguarda gli studi condotti da Johanson, Wiedersheim-Paul e Vahlne alla fine degli anni Settanta focalizzando l'indagine sul percorso seguito dalle imprese svedesi. Considerando come oggetto d'analisi la singola impresa indipendente, il modello si sviluppa sulla base dei presupposti fissati da Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) secondo i quali:

- l'internazionalizzazione dell'impresa è il risultato di una **serie di decisioni incrementali**;
- il **mercato domestico** rappresenta il punto di partenza del percorso di espansione all'estero;
- la **mancanza di conoscenze e risorse** costituisce il principale ostacolo all'internazionalizzazione.

Johanson e Wiedersheim-Paul introducono il concetto di *establishment chain* per indicare allo stesso tempo, la sequenzialità e il grado di *commitment* dell'impresa rispetto ad un singolo mercato estero. Essi osservarono che le imprese studiate si internazionalizzavano secondo una “*stepwise extension of operations*” (Johanson e

Wiedersheim-Paul, 1975, 307) articolata in quattro fasi che prevedevano rispettivamente esportazioni non regolari, esportazioni attraverso agenti indipendenti, la creazione di una filiale commerciale e la produzione sul Paese estero.

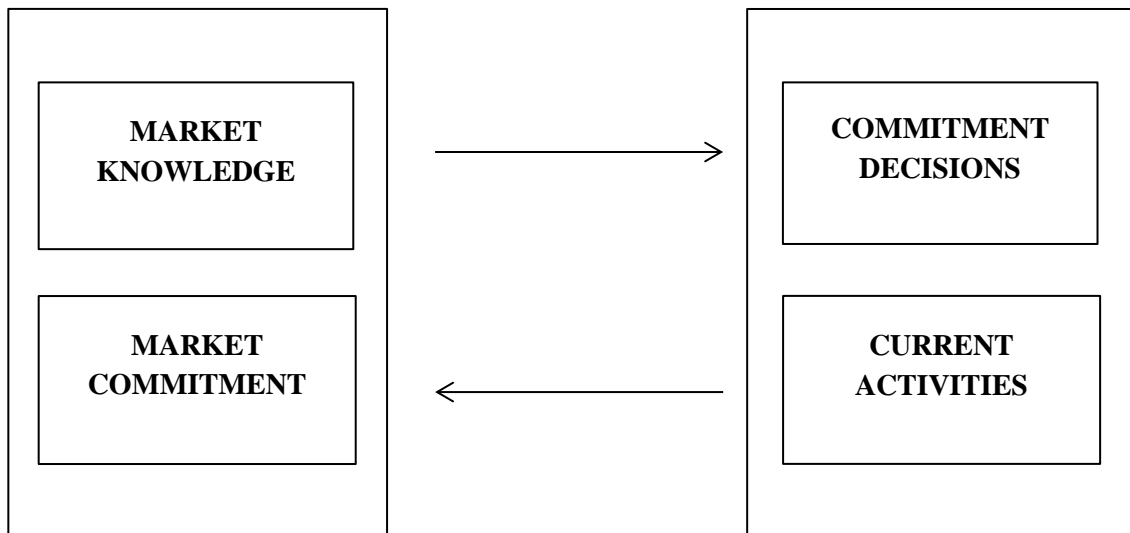
Le fasi manifestano un progressivo aumento di impegno di risorse finanziarie ma anche un diverso grado di conoscenze sul mercato estero come conseguenza della maggiore esperienza maturata. Ne deriva che alla base dello U-M vi è una visione *knowledge-based* dell'internazionalizzazione dato il ruolo rivestito dall'*experiential knowledge*, cioè dall'insieme di conoscenze acquisite nel tempo dalla singola impresa e così definite da Carlson (1974): "*the knowledge relates to present and future demand and supply, to competition and to channels for distribution, to payment conditions and the transferability of money, and those things vary from country to country and from time to time*". Infatti, l'esperienza è ritenuta dagli autori un fattore indispensabile per ridurre l'incertezza associata all'entrata in nuovi mercati e causata dalla *psychic distance* intesa come "*the sum of factors preventing the flow of information from and to the market. Examples are differences in language, education, business practices, culture, and industrial development*" (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975, p. 307-308).

Perciò, secondo la visione graduale, l'impresa sceglierà un approccio incrementale all'internazionalizzazione per la mancanza di *experiential knowledge*, ovvero per il bisogno di ridurre il rischio associato all'apertura a nuovi mercati. Questa avrà inizio solo dopo la creazione di una solida base domestica e si focalizzerà su Paesi geograficamente e culturalmente vicini a quello di origine. Una volta acquisito un certo grado di conoscenza rispetto a un mercato target, l'impresa adotterà un diverso atteggiamento che si tradurrà in un aumento dell'investimento e dell'integrazione insieme ad una maggiore sicurezza necessaria per entrare mercati geograficamente più distanti.

Su questi concetti Johanson e Vahlne (1977,1990) hanno elaborato un modello dinamico, ovvero "*a model in which the outcome of one cycle of events constitutes the input to the next*" (Johanson e Vahlne, 1977, p.26). Si tratta di una sorta di circolo virtuoso composto da fasi di stato e di cambiamento, tale per cui il livello di internazionalizzazione dell'impresa ("*the present state*") in un dato momento rappresenta il presupposto dei suoi sviluppi futuri.

Svincolandosi dall'idea che l'internazionalizzazione sia il risultato di una strategia volta all'ottima allocazione delle risorse in differenti Paesi, piuttosto *“the consequence of a process of incremental adjustments to changing conditions of the firm and its environment”* (Aharoni, 1966), gli autori affermano che l'impresa segue un singolare processo di espansione estera determinato rispettivamente dal livello acquisito di conoscenza del mercato o *market knowledge* (si tratta di *“information about markets, and operations in those markets, which is somehow stored and reasonably retrievable in the mind of individuals, in computer memories, and in written reports”*, Johanson e Vahlne, 1977, p.26) e dalla capacità della stessa impresa di gestire i cambiamenti che intervengono sull'ambiente interno ed esterno, nonché di interpretare i nuovi problemi e/o opportunità che le si prospettano. In particolare, la conoscenza del mercato impatta sulle decisioni di investimento all'estero, ovvero sul *market commitment*, inteso come l'ammontare di risorse investite all'estero e la loro relatività specificità (o possibilità di trovare un impiego alternativo). Tuttavia, l'integrazione in un dato mercato avviene in maniera graduale come conseguenza del fatto che la conoscenza, essendo una risorsa critica perchè non facilmente acquisibile se non operando all'estero, implica investimenti di risorse soprattutto temporali: *“at the time of entry to a market the experience may not even exist. It has to be acquired through a long learning process in connection with current activities. This factor is an important reason why the internationalization process often proceeds slowly.”* (Johanson e Vahlne, 1977 p. 29). Durante questo processo l'impresa non solo costruisce la propria expertise ma, grazie alle performance delle attività all'estero, matura maggiore consapevolezza circa i propri bisogni e opportunità da sfruttare, il che impatta sulle decisioni relative ad ulteriori investimenti sul mercato estero: si genera, così, un ciclo causale tale per cui *“market knowledge and market commitment affect both commitment decisions and the way current decisions are performed and these, in turn, change market knowledge and commitment”* (Andersen, 1993, p. 211) come riportato nella figura seguente (Fig, 2.1.1)

Fig. 2.1.1. I meccanismi base dell'internazionalizzazione progettata secondo Johanson e Vahlne (1977, 1990).



Fonte: Johanson e Vahlne , 1977, p. 26

Quindi, il know-how acquisito dall'impresa attraverso un processo di *decision-making* incrementale influenzato dall'apprendimento sul Paese estero e sulle operazioni di business, rappresenta l'argomento base dello U-M e della visione incrementale dell'internazionalizzazione. Si tratta di un aspetto strettamente legato alla dimensione delle risorse umane: "*consequently, the better the knowledge about a market, the more valuable are the resources and the stronger the commitment to the market* (Johanson e Vahlne, 1977,p. 28). Lo stesso aspetto viene ripreso dallo studio effettuato da Bilkey e Tesar (1977) che, mettendo l'accento sulle *managerial attitudes*, descrivono l'internazionalizzazione come un processo di apprendimento lungo il quale le imprese aumentano gradualmente la propria familiarità con i mercati e le operazioni fuori dai confini nazionali.

Sebbene lo U-M sia il modello più utilizzato con cui spiegare l'internazionalizzazione progettata adottata dalle imprese, la *Stage Theory* considera anche l'**Innovation-related Internationalization Model** (I-M) che comprende gli studi condotti da Bilkey and Tesar (1977), Cavusgil (1980), Reid (1981) e Czinkota (1982).

Lo I-M descrive l'internazionalizzazione di un'impresa come un processo analogo agli stadi di adozione di un prodotto secondo lo studio di Rogers (1962, p.81-86) e più tardi ripreso dal modello del ciclo di vita internazionale del prodotto di Raymond Vernon (1966, 1979). Come osservano Madsen e Servais (1997, 561), a differenza dello U-M che considera i processi di internazionalizzazione "*as involving time consuming organizational learning processes*", lo I-M "*tends to analyse the process as an innovative course of action and hence a question of adoption of new ways of doing business*". Il modello instaura un'analogia tra il processo di internazionalizzazione dell'impresa e l'evoluzione delle fasi del ciclo di vita di un prodotto e della relativa tecnologia. Secondo Vernon, le imprese rilocalizzano le attività produttive in base al grado di innovazione del proprio prodotto: la produzione e la vendita dei beni nuovi si concentra dapprima sul mercato nazionale dove l'impresa sfrutta il vantaggio competitivo creato tramite l'innovazione. In un secondo momento, quando il prodotto è diventato maturo, l'impresa si apre a nuove aree geografiche in relazione alle diverse condizioni della conoscenza della domanda e del costo dei fattori produttivi. Ciò si deve al fatto che "*the product cycle hypothesis begins with the assumption that the stimulus to innovation is typically provided by some threat or promise in the market. But according to the hypothesis, firms are acutely myopic; their managers tend to be stimulated by the needs and opportunities of the market closest at hand, the home market*" (Vernon R., 1979, p. 256). In altre parole, l'impresa risulta indifferente ai costi di produzione nella fase di introduzione di nuovi prodotti che trovano sbocco principalmente nel mercato domestico di cui si sfrutta la maggiore aderenza ai bisogni e ai desideri espressi dalla domanda. Successivamente, in relazione alle spinte della domanda e alla pressione competitiva, le imprese tenderanno ad estendere la propria attenzione ai mercati esteri attraverso l'esportazione o il licensing o la creazione di siti produttivi.

Secondo Vernon, quindi, l'impresa si internazionalizza seguendo il grado di innovazione del prodotto avvantaggiandosi dapprima del vantaggio competitivo a

livello nazionale e in seguito dei minori costi di produzione all'estero, il tutto motivato dalla bassa propensione al rischio dell'impresa e alla rassicurazione proveniente dal mercato interno.

Per quanto anacronistico (lo stesso autore si rese conto che avrebbe perso la propria valenza esplicativa con l'evoluzione dell'economia), il modello appena presentato può risultare utile soprattutto per orientare le imprese di minori dimensioni: *“One such trace is likely to be provided by the innovating activities of smaller firms, firms that have not yet acquired a capacity for global scanning through a network of foreign manufacturing subsidiaries already in place. The assumptions of the product cycle hypothesis may still apply to such firms, as they move from home-based innovation to the possibility of exports and ultimately of overseas investment”* (Vernon R., 1979, p.265).

Sulla base del *Product Life Cycle model* di Vernon sono stati proposti diversi modelli elaborati rispettivamente da Bilkey e Tesar (1977), Cavusgil (1980), Reid (1981) e Czinkota (1982). Ognuno descrive l'internazionalizzazione come un sequenza di fasi di apprendimento graduale alla stregua dell'adozione di un'innovazione (*“learning sequence in connection with adopting an innovation. In other words, the internationalization decision is considered as an innovation for the firm”*, Andersen, 1993). Gli aspetti differenzianti riguardano le fasi che articolano il percorso seguito dalle imprese e i sottostanti fattori di spinta. Rispetto a questi, Bilkey e Tesar (1977) e Czinkota (1982) rilevano un meccanismo di tipo “push” o meglio un agente di cambiamento esterno, mentre Cavusgil (1980) e Reid (1981) descrivono l'impresa come un'unità più interessata ed attiva nelle prime fasi del processo tanto da favorire un meccanismo di tipo “pull” o meglio un agente di cambiamento interno. Tuttavia, fa notare Andersen (1993, p.212) che: *“except for the initiating mechanism, the differences between the models seem to reflect semantic differences rather than real differences about the nature of the internationalization process”*.

Tra quelli sopra citati, il modello di Cavusgil (1980) risulta più completo, di più facile lettura e dimostrazione empirica grazie all'introduzione dell'*export/sales ratio* come indicatore del grado di dipendenza dell'impresa dai mercati esteri. I valori di tale rapporto accompagnano ciascuno degli stati di internazionalizzazione dell'impresa come riportato in tabella 2.1.1. Nonostante ciò, Cavusgil, al pari degli autori sopra citati, non fornisce nessuna indicazione circa le tempistiche sottostanti ai passaggi da una fase

all'altra. A questo proposito, Gankema, Snuif e Zwart (2000), con l'obiettivo di verificare la validità della teoria a stadi di Cavusgil da una prospettiva pluriennale, hanno potuto constatare un periodo temporale di transizione tra uno stadio e il successivo di 2 anni da parte delle PMI che avevano seguito un percorso di internazionalizzazione per stadi successivi.

Tab. 2.1.1. Gli stati di internazionalizzazione dell'impresa secondo Cavusgil (1980)

<p>1° stadio: marketing domestico</p>	<p>L'azienda è coinvolta solamente all'interno del mercato domestico e non svolge alcuna attività di esportazione. Non è nemmeno interessata a sperimentare i risultati di tale attività, in quanto troppo impegnata con altre incombenze sul mercato tradizionale. Inoltre, non ha le competenze per fra fronte ad un ordine proveniente dall'estero.</p> <p>Il rapporto esportazione/vendite è pari a 0</p>
<p>2° stadio: il pre-export</p>	<p>L'impresa ricerca informazioni per valutare la fattibilità di attività di commercio con l'estero. Tuttavia, le informazioni di base circa costi, rischi di cambio, distribuzione ecc.. sono ancora esigue per poter prendere una posizione.</p> <p>Il rapporto esportazione/vendite è pari o molto vicino allo 0</p>
<p>3° stadio: coinvolgimento sperimentale</p>	<p>L'impresa inizia a sperimentare esigue operazioni di scambio con l'estero. Le distanze fisiche e culturali sono limitate. Generalmente tali attività sono marginali e non continuative.</p> <p>Il rapporto esportazione/vendite varia tra lo 0 e il 9%</p>
<p>4° stadio: coinvolgimento attivo</p>	<p>Si rileva uno sforzo sistematico per aumentare il livello di vendite attraverso l'esportazione, incrementando anche il numero di Paesi di destinazione. Un'adeguata struttura organizzativa viene predisposta per il corretto svolgimento di tali attività.</p> <p>Il rapporto esportazione/vendite varia tra il 10% e il 39%</p>

5° stadio: coinvolgimento “strutturale”	<p>Le vendite dell'impresa dipendono in modo rilevante dagli sbocchi internazionali. I manager sono continuamente sollecitati da problematiche di corretta allocazione di risorse limitate tra i mercati domestici ed esteri. Molte imprese, in questa fase, assumono impegni in accordi di licensing o investimenti diretti.</p> <p>Il rapporto esportazione/vendite è pari o supera il 40%</p>
--	---

Fonte: Cedrola E., 2005, p. 38-39. Adattato da Gankema H.G.J., Snuif H. R., Zwart P. S., 2000, p. 17

Al di là dei singoli studi che confluiscono all'interno della Teoria a Stadi, ciò che emerge è il radicamento delle imprese nel **mercato domestico**, inteso come condizione necessaria per il processo di internazionalizzazione progettata (Bell, Crick, Young, 2004)

Tale approccio viene spiegato generalmente dall'**atteggiamento reattivo e riluttante** unito dalla **limitata visione globale** del mercato posseduti dal *decision maker*. Ciò risulta come diretta conseguenza della mancanza di esperienza in attività internazionali, che agendo come fattore inibitore, aumenta la propensione al rischio e allarga la percezione della distanza geografica di potenziali mercati. Inoltre, dal punto di vista del *network approach*, l'adozione di un percorso di internazionalizzazione lento ed incrementale è determinato dalla criticità dell'apprendimento esperienziale: le imprese con un network locale o nazionale hanno un'elevata percezione dell'incertezza e una bassa conoscenza *market specific*. Di conseguenza, come scrive Caroli (2012, p. 128-129), *“l'internazionalizzazione progettata implica un approccio razionale per cui il processo di espansione estera procede in modo graduale, tendenzialmente basato su un corretto matching tra spinte esterne e condizioni interne”*.

Infatti, le imprese che seguono un percorso di internazionalizzazione tradizionale, vengono spinte all'estero nel caso si presentino ordini o richieste non sollecitate oppure quando si palesano specifiche condizioni del mercato, della concorrenza e del contesto ambientale in generale. A questo proposito, a titolo esemplificativo, si fa riferimento ai cambiamenti del rapporto di cambio tra la valuta del Paese di origine dell'impresa e di Paesi esteri; la crescita dei segmenti di domanda internazionale già considerati propri target sul mercato locale; la strutturale maturazione della domanda interna e il

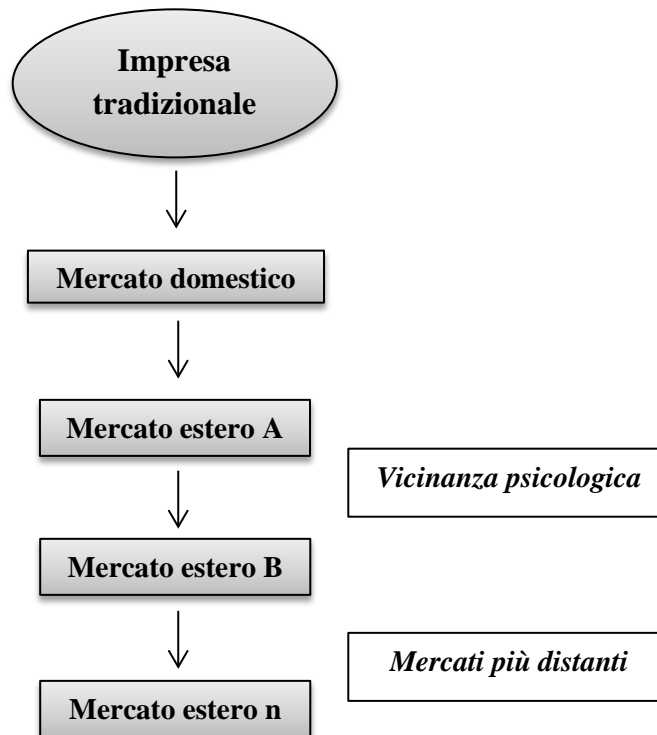
conseguente aumento della concorrenza e riduzione dei margini economici; il presentarsi di opportunità per ridurre i costi di produzione.

Tali forze di natura esterna se combinate con le condizioni interne all'impresa sono in grado di mutare l'orientamento del decision maker tenuto in precedenza. Tra le cause di natura interna si riporta il cambio generazionale a favore di componenti più giovani e con una maggiore apertura e preparazione internazionale; la maturazione culturale e tecnica in chiave internazionale; il rafforzamento di relazioni che hanno valenza per l'estero; il cambiamento della visione dell'iniziativa imprenditoriale (Caroli, 2012, p. 129). Come si può immaginare, tali trasformazioni non avvengono in modo immediato tanto da riscontrare problemi di **inerzia** dovuta proprio all'adozione di nuove misure organizzative necessarie per attuare il nuovo indirizzo di espansione estera che ne risulta, quindi, rallentato.

Ne deriva che, per un'impresa da sempre attiva sul mercato nazionale, l'apertura all'estero è dettata da obiettivi legati a sopravvivenza o crescita attraverso l'aumento di fatturato, l'acquisizione di quote di mercato estero o l'estensione del ciclo di vita connaturato al prodotto. Obiettivi che possono essere perseguiti solamente in presenza di condizioni interne adeguate e dell'effettiva possibilità di sfruttare i vantaggi competitivi maturati nel mercato domestico, aspetti non sempre scontati.

A tal fine l'espansione internazionale viene condotta in maniera graduale sia a livello di tempistiche che di copertura geografica. Le imprese tradizionali tendono a focalizzarsi dapprima sul mercato domestico per poi espandersi gradualmente gravitando attorno ai mercati "psicologicamente vicini" (Bell e al., 2003, 348) secondo lo schema di seguito riportato (Fig.2.1.2.).

Fig. 2.1.2. Processo di espansione secondo il modello di internazionalizzazione progettata.



Fonte. Elaborazione propria

Tale percorso si deve a un duplice motivo. Il primo riguarda l'esperienza internazionale pregressa del fondatore e/o del management. Essendo questa nulla o limitata l'expertise viene costruita di pari passo operando attivamente sui mercati esteri. In particolare, come fanno notare Hilmersson e Jansson (2012), l'aspetto che agisce da freno all'internazionalizzazione e da leva sull'incertezza delle operazioni, è il grado di conoscenza sviluppata rispetto al Paese obiettivo (*"the greater the degree of specificity of the experiential knowledge, the greater is its uncertainty-reducing effect"*, Hilmersson e Jansson, 2012, p.106). Ciò implica che il principale ostacolo che un'impresa deve superare per essere internazionale non è la mancanza di conoscenza macroeconomica, piuttosto ciò che Johanson e Vahlne (2009) definiscono *"liability of network outsidership"*, cioè l'integrazione nel tessuto relazionale del Paese in cui si vuole entrare (Johanson e Vahlne, 2009), aspetto che assorbe risorse soprattutto temporali investite per instaurare e sviluppare un rapporto di fiducia tra le parti.

Tutto questo si ripercuote a livello organizzativo attraverso il coinvolgimento di più persone con competenze specifiche necessarie per colmare i gap esperienziali dei *decision maker*, cosa che può impattare sulla flessibilità d'azione della stessa impresa (Chetty e Campbell-Hunt, 2003, p. 63).

Il secondo motivo riguarda il tipo di strategia adottata che, nel caso delle imprese tradizionali, viene confezionata ad hoc per un Paese preciso. La bassa propensione al rischio è tale da non permettere errori di scelta all'impresa che, per questo, sviluppa una maggiore attenzione ai bisogni della clientela dimostrata da uno sforzo maggiore nell'adattamento dell'offerta esistente (Bell e al., 2003. Rialp e al., 2005). A questo proposito, risulta fondamentale la constatazione di Bell e al. (2003, p. 349) secondo i quali, *“the knowledge base of the firm is a source of competitive advantage that influences both the patterns and pace of internationalization. Thus, firms with highly sophisticated knowledge base are likely to internationalise much more rapidly than those with more basic capabilities”*.

Tra le imprese tradizionali, l'elemento *knowledge based* contenuto nell'offerta non è necessariamente sostanzioso, sebbene possano essere coinvolti processi piuttosto sofisticati. Tuttavia, generalmente, né i prodotti né i processi, come pure lo stesso settore di appartenenza, sono particolarmente avanzati. Ne consegue che i mercati target sono spesso di tipo “low-tech”, quindi poco sofisticati o meno sviluppati.

Infine, con riferimento alle modalità di entrata, Bell e al. (2003) fanno notare che le imprese tradizionali tendono ad adottare approcci abbastanza convenzionali preferendo canali di entrata indiretti tramite agenti o distributori. Se, invece, consideriamo le imprese “service-intensive” coinvolte in operazioni di franchising e/o retailing, il successo del business concept nel mercato domestico costituisce spesso un prerequisito per lo sviluppo internazionale futuro (McIntyre e Huszagh, 1995; Björkman e Kock, 1997). Prima di espandersi all'estero, è necessario investire tempo al fine di sviluppare il servizio che soddisfi a pieno i bisogni del mercato domestico: di conseguenza l'ampio intervallo tra la fase di startup e l'inizio dell'internazionalizzazione è spiegato dal bisogno di acquisire la giusta conoscenza del mercato al fine di adattare culturalmente i servizi offerti e le strategie di marketing per il consumatori stranieri (Knight, 1999; Lovelock, 1999).

Da ultimo, tra i fattori che influiscono sui tempi dell'espansione oltreconfine risulta importante il capitale finanziario che generalmente deriva da ricavi ottenuti sul mercato domestico o dalle prime attività di export come pure da incentivi statali. Chiaramente, l'insufficienza di risorse da investire all'estero comporta rallentamenti tali da non consentire alle imprese di sfruttare pienamente le opportunità prospettate dai mercati esteri.

Nella tabella seguente (Tab.2.1.2) si è tentato di riassumere le caratteristiche delle imprese che hanno intrapreso un percorso di internazionalizzazione progettata e che sono state segnalate in letteratura.

Tab.2.1.2. Framework delle caratteristiche tipiche dell'internazionalizzazione progettata

Cause dell'internazionalizzazione	
Esterne	<ul style="list-style-type: none"> • Opportunità di business • Condizioni del mercato domestico • Ordini/ricieste non sollecitate
Interne	
Livello manageriale	<ul style="list-style-type: none"> • Assente/limitata visione globale • Atteggiamento reattivo • Management riluttante • Assente/limitata esperienza internazionale • Elevata avversione al rischio
Livello aziendale	<ul style="list-style-type: none"> • Network locale o nazionale • Poca rilevanza degli asset intangibili • Prodotti a basso grado di innovazione • Bassa flessibilità di adattamento alle condizioni esterne e circostanze
Obiettivi	
<ul style="list-style-type: none"> • Crescita o sopravvivenza dell'impresa 	
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento del fatturato 	
<ul style="list-style-type: none"> • Acquisizione di quote di mercato 	
<ul style="list-style-type: none"> • Estensione del ciclo di vita del prodotto 	
Strategia internazionale	
<ul style="list-style-type: none"> • Ad-hoc e opportunistica 	

<ul style="list-style-type: none"> • Reattiva 	
Caratteristiche del percorso di internazionalizzazione	
Timing	<ul style="list-style-type: none"> • Graduale • Internazionalizzazione lenta (numero ristretto di mercati) • Un mercato alla volta • Adattamento dell'offerta ai bisogni di ciascun mercato (maggior focus sul cliente)
Estensione	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementale • Focus sul mercato domestico • Sensibilità alla distanza geografica/psicologica • Mercato target low tech o meno sofisticato • Ruolo ridotto del network
Modalità di entrata	<ul style="list-style-type: none"> • Convenzionale • Uso di agenti/distributori o wholesalers • Diretta al consumatore
Criticità	
<ul style="list-style-type: none"> • Inerzia dell'evoluzione organizzativa • Inadeguatezza dei vantaggi competitivi ottenuti sul mercato interno • Capitale finanziario insufficiente 	

Fonte:elaborazione propria

La *Stage Theory* è stata oggetto di critiche che ne indeboliscono la validità a partire dall'analisi condotta da Andersen (1993) che ha evidenziato l'incompletezza dei modelli e la mancanza di potere esplicativo (*"Why or how the process takes place or how to predict the movement from one stage to the next are not properly addressed"*, Andersen, p. 228). Ciò si accompagna al mancato riscontro empirico del modello a stadi rilevato da numerosi studi condotti su campioni di imprese impegnate attivamente all'estero. Tra questi si segnala quello di Turnbull (1987) rispetto alle imprese britanniche e quello di Hedlund e Kvemeland (1985) rispetto alle imprese svedesi in Giappone avanzando l'ipotesi che proprio a causa della globalizzazione di molti settori industriali, diventa più facile acquisire conoscenze sui mercati esteri e ridurre l'incertezza associata al percorso all'estero dell'impresa. Ne consegue che la

globalizzazione a livello industriale rappresenta la ragione del cambiamento dell'approccio all'export da parte delle PMI nel corso degli anni.

A questi si aggiunge il contributo di Brush (1992) che segnala come il 13 per cento delle imprese manifatturiere americane abbiano cominciato le proprie operazioni all'estero a partire dal primo anno di attività. Segue lo studio australiano di Rennie (1993) e quello di Knight e Cavusgil (1996) che individuano un nuovo approccio tenuto dalle piccole imprese nei confronti dei mercati esteri.

Alla luce degli studi citati, il modello di internazionalizzazione lento come quello della Teoria a Stadi, può dimostrarsi nel tempo inadatto e anacronistico se si tiene conto della maggiore integrazione dei mercati e dei progressi nell'ICT. A questo proposito, Bell (1995) afferma che *“there is very limited support for the view that firms internationalize in small incremental steps and the findings suggest that the process is much less deterministic than these theories and models imply”*. Lo stesso studio condotto da Gankema e al. (2000), sebbene confermi la validità della teoria a stadi e del modello di Cavusgil in particolare, riconosce l'esistenza di modelli più idonei di sviluppo internazionale da integrare a quelli della *Stage Theory*.

Di conseguenza, sebbene il modello di internazionalizzazione progettata continui ad essere seguito da molte PMI, a partire dagli anni '80 sono stati proposti modelli alternativi che, andando oltre alla visione lineare del fenomeno, tentano di spiegare l'internazionalizzazione enfatizzandone la sua complessità, dinamicità e interattività.

2.2. Internazionalizzazione congenita

A partire dagli anni '80, ricerche empiriche hanno cominciato ad avanzare dubbi sulla validità universale del modello di internazionalizzazione progettata. La critica deriva dall'osservazione che molte piccole imprese non seguono le fasi tipiche dei modelli compresi nella *Stage Theory*, ma nascono già internazionali profilando, in questo modo, un modello di espansione internazionale che segue una logica diametralmente opposta a quella tradizionale. Emerge, così, l'impresa **born-global** (BG), definizione data per primi da Welsh e Loustarinen (1988) per indicare quelle imprese "...*that intended to export immediately upon inception*".

Un'impresa born-global può essere descritta come "*a company which, from or near its founding, seeks to derive a substantial proportion of its revenue from the sale of its products in international markets*" (Knight, 1997, p.1). Da subito si notano due caratteristiche fondamentali relative rispettivamente alla dimensione temporale e all'estensione dei mercati obiettivo, ovvero il **breve intervallo** che separa la fondazione dell'impresa dalle sue prime attività all'estero e la **consistenza** della quota di vendite estere sul fatturato totale. Tuttavia, si tratta di una definizione generica con ampi margini di interpretazione dal momento che in letteratura non si ritrova una definizione esatta in termini di tempistiche, intensità, numero di mercati serviti e grado di *commitment* di tale fattispecie di impresa (Bader e Mazzarol, 2009; Kuivailainen e al., 2012). Secondo Knight e Cavusgil (1996), le imprese born global si internazionalizzano entro tre anni dalla fondazione superando il 25 per cento delle vendite all'estero, mentre Acedo e Jones (2007) segnalano un fatturato estero del 20 per cento in due anni fino all'80 per cento in sei anni.

La mancanza di una linea condivisa è dimostrata dall'utilizzo di terminologie alternative a "born-global" come "*intemational new ventures*" (McDougall, Shane e Oviatt 1994), "*instant internationals*" (Preece, Miles, e Baetz 1999), e "*global startups*" (Oviatt e McDougall 1994), che veicolano sfumature di significato diverse sebbene utilizzati come sinonimi. In particolare, risulta fondamentale precisare che i termini "born global" e "international new venture" non sono interscambiabili come dimostra lo studio condotto da Crick (2009) che avanza la necessità di uniformare le terminologie da adottare. Nonostante la precoce espansione internazionale che funge da comune denominatore, le definizioni non sono perfettamente sovrapponibili dal momento che

BG e INV si differenziano a livello di intensità e strategia adottata: infatti, le BG presentano un orientamento globale e una maggiore propensione al rischio con riferimento alla quota di investimenti esteri, contrariamente alle INV con un focus più regionale e un minore livello di *commitment*.

Il bisogno di una definizione condivisa e coerente di impresa born-global ha portato Bader e Mazzarol (2009) a rispondere a tale mancanza analizzando la letteratura esistente a partire dal primo studio di Welsh e Loustarinen. Evidenziando le criticità insite nella definizione maggiormente adottata di Oviatt e McDougall (1994) che descrivono l'impresa BG *“as business organization that, from inception, seeks to derive significant competitive advantage from the use of resources and the sale of outputs in multiple countries”* (p. 49), Bader e Mazzarol (2009, p.12) forniscono la seguente definizione che vuole essere la base di partenza di tutte le ricerche in materia:

“A Born Global Firm is: a new firm that makes at least one international sale to any new market within two years of formation”.

Tale definizione, condivisa in questa sede, non mette in discussione la validità dello studio di Oviatt e McDougall (1994) che individuano tre casi tipo riportati in tabella 2.2.1.. Le tipologie di INV sono state distinte in base al numero di attività coordinate nella catena del valore e a quello dei mercati esteri penetrati, aspetti non sempre presi in considerazione dalla maggior parte delle ricerche.

Tab. 2.2.1. Casi di International New Ventures

Coordinamento delle attività della catena del valore (numero)	Poche	New International Market Makers	
		Export/Import Start-up	Multinational Trader
	Molte	Geographically Focused Start-up	Global Start-up
		Poche	Molte
		Numero Paesi coinvolti	

Fonte. Oviatt, McDougall, 1994, p.59

Le *New International Market Makers* sono le imprese di import/export che traggono profitto “*by moving goods from nations where they are to nations where they are demanded*” (Oviatt, McDougall, 1994, p.58), per cui il **sistema logistico** costituisce la principale attività della catena del valore svolta e internalizzata, demandando a strutture esterne altre attività. Trattandosi di movimento di merci tra Stati, gli investimenti diretti esteri sono ridotti al minimo e il vantaggio competitivo è rappresentato dalla capacità di individuare le opportunità emergenti prima che l’incremento della competizione in quegli ambiti riduca i potenziali profitti per l’impresa; la conoscenza dei mercati e dei fornitori, la capacità di attrarre e mantenere un network stabile di imprese associate.

Come si può osservare dalla figura sopra riportata, gli autori hanno individuato due tipologie di imprese di questo tipo, le *Export/Import Start-up* e le *Multinational Trader* che si differenziano rispetto al numero di Paesi serviti.

La seconda fattispecie di INV sono le cosiddette *Geographically Focused Start-ups* il cui vantaggio consiste in “*servicing well the specialized needs of a particular region of the world through the use of foreign resources*” (Oviatt e McDougall, 1994, p.58). A differenza del caso precedente, queste coordinano molteplici attività come lo sviluppo tecnologico, le risorse umane e la produzione: l’efficace coordinamento di tali attività va a costituire un asset vincente e inimitabile data la sua complessità e il livello di conoscenza tacita detenuta dal management dell’impresa. Questo vantaggio può inoltre essere efficacemente alimentato e protetto da uno stretto ed esclusivo network di alleanze nell’area geografica volutamente servita.

Infine, le *Global Start-up* traggono un “*significant competitive advantage from extensive coordination among multiple organizational activities, the locations of which are geographically unlimited*” (Oviatt e McDougall, 1994, p.59). Si tratta della tipologia di INV più radicale e complessa poichè richiede grandi capacità di coordinamento delle attività a livello geografico. Le *Global Start-up* estendono la propria offerta a più mercati seguendo una strategia proattiva che permette di scoprire i mercati migliori dove acquistare input e vendere l’output finale. In questo caso le alleanze di network in molteplici Paesi costituiscono la chiave del successo dell’impresa globale.

Le caratteristiche e le modalità di espansione internazionale proprie delle BG sono tali da rendere inadeguati i modelli tradizionali, la cui efficacia esplicativa rimane circoscritta a determinate imprese e settori industriali. Ne consegue un filone di studi mirati a comprendere le dinamiche di questa nuova tipologia di impresa che si internazionalizza facendo leva su **asset intangibili** come il know-how aziendale e il network relazionale. In particolare, gli studi in materia hanno rilevato come a partire dagli anni '90 il fenomeno si sia manifestato in più di dieci Paesi in conseguenza di una combinazione di fattori di contesto esterni all'impresa che hanno supportato l'internazionalizzazione (es. Knight e Cavusgil, 1996. Sui, Yu, Baum, 2012). Si tratta in primo luogo degli **sviluppi tecnologici** nelle aree della produzione, dei trasporti e della comunicazione. Questi impattano non solo sulla riduzione dei costi dei prodotti e della loro circolazione, ma soprattutto favoriscono l'acquisizione di informazioni e la possibilità di scoprire opportunità di business in più Paesi, aspetto non più prerogativa delle grandi imprese mature (*"new ventures with limited resources may also compete successfully in the international arena"* (Oviatt e McDougall, 1994, p.46)). Infatti, i progressi nelle telecomunicazioni e nei trasporti permettono l'intercettazione di nuovi mercati, ma soprattutto di importanti **nicchie di mercato** che incentivano la creazione di vantaggi competitivi legati alla specializzazione con cui soddisfare mirati fabbisogni internazionali. Tuttavia, gli strumenti tecnologici e le nuove condizioni di mercato non verrebbero sfruttate se vengono a mancare le **competenze delle risorse umane** e di una figura imprenditoriale che unisce ad una forte ambizione, una visione allargata sulle opportunità offerte dai mercati internazionali.

Come già anticipato, la caratteristica chiave delle BG è la **precoce internazionalizzazione** di cui sono protagoniste. Per questa tipologia di impresa, il tempo gioca un ruolo strategico dimostrato dall'accento posto dai diversi autori sull'età dell'impresa e non sulle sue dimensioni tanto più che le BG sono imprese piuttosto **piccole**: diverse ricerche dimostrano che la dimensione dell'impresa non costituisce necessariamente una barriera all'export e che le piccole imprese possono operare con successo a livello internazionale senza per questo scontrarsi con i grandi player internazionali, adottando una strategia consona alle proprie capacità e al settore industriale (McAuley, 1999; Bell e al., 2004).

Con riferimento all'età, risulta significativo lo studio effettuato su un campione di 144 PMI italiane, rispetto al quale Zucchella, Palamara e Denicolai (2007) registrano la correlazione positiva tra l'età dell'impresa e la precocità di espansione (“...in our sample younger firms are more likely to start foreign operations in their first 3 years of life”, p. 276).

Ne consegue che la precoce espansione internazionale delle BG è il risultato di una complessa interazione tra fattori interni ed esterni all'impresa tali da formare un approccio proattivo e strutturato all'internazionalizzazione capace di differenziare tale fattispecie dalle imprese tradizionali (Bell e al, 2003). Infatti, il fenomeno delle BG si è sviluppato grazie ai cambiamenti del contesto ambientale (globalizzazione dei mercati, progressi nelle ICT e nei trasporti...) e ad importanti drivers legati rispettivamente alle caratteristiche del business, dell'imprenditore, della location in cui l'impresa opera e del network relazionale in cui è inserita (Zucchella e al., 2007).

Partendo dal contributo di Oviatt e McDougall (1994), gli autori hanno individuato quattro elementi (necessari e sufficienti) che caratterizzano le BG. Il primo di questi è l'internazionalizzazione di alcune transazioni, caratteristica basilare che prelude l'apertura all'estero dell'impresa. Indipendentemente dalla modalità di ingresso sui mercati esteri, l'impresa BG si distingue per il valore aggiunto contenuto nei prodotti/servizi offerti. E' importante precisare che le BG non hanno a disposizione risorse sufficienti per controllare direttamente le proprie attività all'estero, di conseguenza gli investimenti esteri non rappresentano una connotato tipico di queste imprese. Questo aspetto legittima l'adozione di strutture alternative di governo grazie alle quali l'impresa internalizza una percentuale limitata di risorse essenziali per la propria sopravvivenza e ricorre a strutture ibride formali come il licensing o il franchising o informali come le strutture di network, per poter disporre di risorse complementari ma non di proprietà. Si tratta di una posizione vantaggiosa poiché, non solo sgrava l'impresa da costi altrimenti non sostenibili, ma permette di snellire i processi e accelerare l'espansione all'estero facendo leva sul network di alleanze con partner internazionali. Tuttavia, l'adozione di strutture di governo ibride può aumentare il rischio connesso all'appropriazione di risorse chiave da parte di imprese partner poco

affidabili andando a pregiudicare il vantaggio competitivo della stessa impresa (Williamson, 1991).

Il terzo elemento proprio delle BG e individuato dagli autori riguarda l'esistenza di vantaggi legati all'allocatione in mercati stranieri. A differenza delle imprese internazionali di grandi dimensioni che hanno sfruttato le economie di scala per superare le barriere all'entrata in mercati esteri, le imprese BG possono contare su altre risorse quali la conoscenza sviluppata (Weerawardena e al., 2007). La conoscenza rappresenta un asset strategico che permette alle BG di superare le *"liability of foreignness"* insite nel processo di internazionalizzazione (*"private knowledge may create differentiation or cost advantages for MNEs and international new ventures that overcome the advantages of indigenous firms in many countries simultaneously."* Oviatt e McDougall, 1994, p. 56). Grazie alle moderne infrastrutture di comunicazione, la conoscenza può essere riprodotta ovunque con bassissimi costi. Allo stesso tempo, essendo una risorsa unica, deve essere adeguatamente protetta (i.e. brevetti, copyright) e sfruttata con gli strumenti adatti (es. licensing, royalties) e nei tempi giusti in quanto fonte di guadagno. Il duplice valore della conoscenza spiega perché le imprese *knowledge intensive* hanno un processo di internazionalizzazione più rapido: la velocità e l'ampiezza di diffusione dell'innovazione costituiscono condizioni necessarie per la formazione del vantaggio competitivo delle BG data la pressione della concorrenza tipica dei settori in cui operano e il breve ciclo di vita dell'innovazione.

A questo proposito, risulta significativo il fatto che, se i progressi nell'ambito dei trasporti e della comunicazione funzionano come aspetti facilitatori della rapida internazionalizzazione, le condizioni del mercato rappresentate dalla presenza reale o potenziale di competitors motiva e incoraggia tale processo: *"...technology makes accelerated internationalization feasible, while the presence of competitors or potential competitors motivate or strongly encourages it."* (Oviatt e McDougall, 2005, p. 542).

L'internazionalizzazione anticipata può tramutarsi in un vero e proprio vantaggio competitivo per l'impresa se adeguatamente progettata e supportata come riportano Zucchella e al. (2007, p. 278): *"An early start in international operations can enable the firm to gain advantages of additional experience and business timing, but the speed and the consolidation of the international impetus need adequate managerial and organizational commitment, coupled with a system of support services (from private*

and public institutions) providing additional/complementary resources and knowledge and bridging precocious firms towards less troubled waters”.

Secondo la descrizione proposta da Oviatt e McDougall (1994), le imprese Born Global non potrebbero essere spiegate dalla Teoria a Stadi poiché il fenomeno si manifesta con modalità opposte al percorso di espansione graduale tipico delle imprese tradizionali. Tuttavia, ciò non comporta la decadenza della Teoria alla base dello U-M: a questo proposito, Madsen e Servais (1997) ne dimostrano la validità dei concetti e del processo dinamico introdotti da Johanson e Vahlne (1977) e, focalizzando l’attenzione sulla figura del “*decision maker*”, concludono rilevando che ciò che contraddistingue realmente le imprese esportatrici tradizionali dalle Born Global sono le **condizioni di mercato** e le **caratteristiche dell’imprenditore**, aspetti supportati empiricamente da studi recenti, tra cui quello di Zucchella e al. (2007).

In particolare, con riferimento alla figura dell’imprenditore, Madsen e Servais (1997, p.567) scrivono che “*the background of the decision maker (founder) has a large influence on the internationalization path followed. Factors like education, experience from living abroad, experience from other internationally oriented jobs, etc. mould the mind of the founder and decrease the psychic distances to specific product markets significantly*”. Da una prospettiva imprenditoriale, Madsen e Servais ritengono di fondamentale importanza esplorare la storia delle BG anche prima della loro nascita: “*such firms may be started by genuine entrepreneurs or by very experienced persons with or without a strong product. Often, these persons have extensive international experience (including a personal network) and do not perceive their native country as the nucleus of their lives.*” (Madsen e Servais, 1997, p.574). In questo modo si dimostra come, anche questa fattispecie di imprese, possa essere considerata il risultato di un percorso evolutivo che ha permesso ai *decision makers* di maturare capacità e competenze che hanno impattato, a loro volta, sulla fondazione e sullo sviluppo dell’impresa che non considera i confini nazionali come un ostacolo, ma vede i mercati esteri come opportunità di business: “*firms may be early internationalizing but their founders usually are not*” (Zucchella e al., 2007, p. 273). Tutto questo trova riscontro empirico in diversi studi condotti nei Paesi Nordici (Finlandia, Norvegia, Svezia, Danimarca), tra cui quello di Lindmark e al. (1994), i quali affermano che “*firm’s domestic market no longer seems to be as important a “learning place” as earlier*

studied demonstrated". Christensen e Jacobsen (1996) arrivano alla medesima conclusione aggiungendo che: *"different firms have different routes to internationalization based on differences in established contacts and knowledge acquired prior to the initiated new business"*.

Di conseguenza, se il concetto di sviluppo graduale risulta superato per spiegare l'approccio all'export proprio delle BG, tuttavia, continua ad essere valido rispetto all'analisi della fase precedente alla fondazione dell'impresa. A questo proposito, Madsen e Servais (1997) arrivano ad affermare che le imprese BG *"may behave according to an evolutionary framework"* tale per cui il background del fondatore, le esperienze maturate in precedenti posizioni, e il portafoglio di contatti personali ottenuti prima della nascita dell'impresa costituiscono importanti fattori di spinta. Con ciò si spiega l'importanza della conoscenza assimilata in esperienze pregresse tanto da impattare sulla tipologia di impresa che si viene a creare e sul percorso internazionale che intraprenderà. Per questo, McDougall e al. (1994) insistono affinché gli imprenditori siano consapevoli dell'importanza di investire nella creazione di **competenze internazionali** a partire dalle prime fasi di formazione dell'impresa: *"the founders of INVs recognize that they must create international business competencies from the time of venture formation. Otherwise, the venture may become path-dependent on the development of domestic competencies and the entrepreneur will find it difficult to change strategic direction when international expansion eventually becomes necessary"* (McDougall e al., 1994, p. 470).

Quanto appena riportato avvalorava la constatazione di Moen (2002) secondo il quale il destino delle imprese sembra essere determinato al tempo della fondazione dell'impresa: l'intensità degli scambi internazionali è diretta conseguenza dell'orientamento globale del *decision maker*, delle iniziali strategie pianificate e delle condizioni del mercato esistenti durante la fase iniziale di operatività dell'impresa. A partire dallo studio condotto su PMI francesi e svedesi, Moen constata che *"firms engaging in limited or no export involvement within a few years of their establishment may find it increasingly difficult to succeed in international markets"* (Moen, 2002, p. 173). Secondo l'autore, le decisioni prese durante il periodo di fondazione dell'impresa possono impattare maggiormente sugli sviluppi futuri dell'impresa rispetto a quanto teorizzato dai modelli di internazionalizzazione. Tale posizione viene

confermata da un secondo studio condotto da Madsen e Moen (2002) su un campione di 377 imprese francesi, danesi e norvegesi rispetto alle quali è stato constatato che le imprese fondate prima del 1975 e che si erano aperte all'export alcuni decenni dopo, apparivano "perdenti" in termini di intensità di esportazione e vendite all'estero rispetto alle imprese Born Global, concludendo che *"the time period between a firm's establishment and first year of exporting seems to be important. It seems that the future export involvement of the firms is influenced to a large extent by its behaviour shortly after establishment"* (Madsen, Moen, 2002, p.69).

Quindi, secondo Madsen e Moen (2002), le imprese che non sono state avviate secondo un forte focus internazionale, riscontrerebbero maggiori difficoltà a svilupparsi più tardi e a diventare esportatori di successo: lo possono diventare altrimenti seguendo un modello di internazionalizzazione a stadi.

Ciò era già stato constatato dai primi studi sul fenomeno tra cui quello di Rennie (1993) condotto per la McKinsey and Co. su un pool di PMI australiane. L'autore ricavò che il 75 per cento delle imprese del campione (310 imprese esportatrici) era composto da aziende con una forte base domestica che in media avevano cominciato ad esportare dopo 27 anni raggiungendo il 15-20 per cento del proprio fatturato all'estero. Al contrario, le born-global esportavano il 75 per cento delle loro vendite totali, dopo meno di due anni dalla fondazione.

La spinta primaria dell'internazionalizzazione anticipata è rappresentata, quindi, dalla **visione internazionale** posseduta dall'imprenditore. Questa è il risultato del proprio background rispetto al quale risultano determinanti due fattori come la conoscenza delle lingue straniere e l'esperienza lavorativa spesso maturata in imprese di famiglia già orientate ai mercati esteri oppure in multinazionali/imprese con forte vocazione estera. (Zucchella e al., 2007. Acedo e Jones, 2007). Tale esperienza comporta, insieme alla formazione della mentalità dell'imprenditore, l'acquisizione di contatti business stranieri e lo scambio di informazioni strategiche/operative di fondamentale importanza per poter accelerare l'espansione oltreconfine di una giovane impresa.

Soprattutto con riferimento al contesto economico italiano, rileva la formazione professionale presso le imprese di famiglia poiché, come fanno notare Zucchella e al. (2007), tali contesti forniscono un ambiente di crescita per i futuri eredi a cui viene offerto un connubio di responsabilità e opportunità funzionale alla formazione di un

imprenditore. Allo stesso tempo, nel caso in cui le attività sono orientate internazionalmente, gli imprenditori delegano spesso gli affari esteri ai loro eredi, che generalmente possiedono livelli di educazione più elevati, conoscono più di una lingua e sono più propensi a viaggiare all'estero.

A proposito del ruolo rivestito dall'imprenditore/fondatore della BG, considerando la definizione di *international entrepreneurship* elaborata da Oviatt e McDougall (2005, p.540) secondo i quali "*International entrepreneurship is the discovery, enactment, evaluation and exploitation of opportunities across national borders to create future goods and services*", Acedo e Jones (2007) hanno avanzato la possibilità che tra i driver dell'internazionalizzazione anticipata si debbano considerare anche i **fattori cognitivi e psicologici** propri del *decision maker*, tra cui la capacità di intuire e cogliere le opportunità. In particolare, i ricercatori hanno dimostrato che l'orientamento internazionale (risultato di educazione, esperienza e conoscenze linguistiche) comporta livelli più elevati di proattività, intesa come ricerca di nuove opportunità e propensione ad implementare le novità, e una più bassa percezione del rischio. Affermando che "*...international orientation appears to provide added knowledge or insights that render individuals less risk averse towards internationalization*" (Acedo e Jones, 2007, p.248), gli autori concludono che una maggiore predisposizione alla novità determina un livello di rischio percepito inferiore e, quindi, una maggiore probabilità di internazionalizzarsi più velocemente.

Si deduce che la percezione del rischio è il fattore cognitivo chiave che riguarda la rapida internazionalizzazione. Tale barriera può essere ridotta investendo nella creazione dell'orientamento internazionale attraverso l'assunzione di managers con alti livelli di educazione, esperienza internazionale e abilità linguistiche (Acedo e Jones, 2007; D'Angelo e al., 2013)

In alternativa, è dovere dell'impresa promuovere l'acquisizione di informazioni, la formazione linguistica e lo sviluppo di competenze dei propri dipendenti attraverso l'esperienza sui mercati esteri. Questi aspetti combinati ad una chiara pianificazione organizzativa e strategica e all'adozione di politiche di premio/ricompensa che incoraggiano la proattività possono impattare sul rischio percepito.

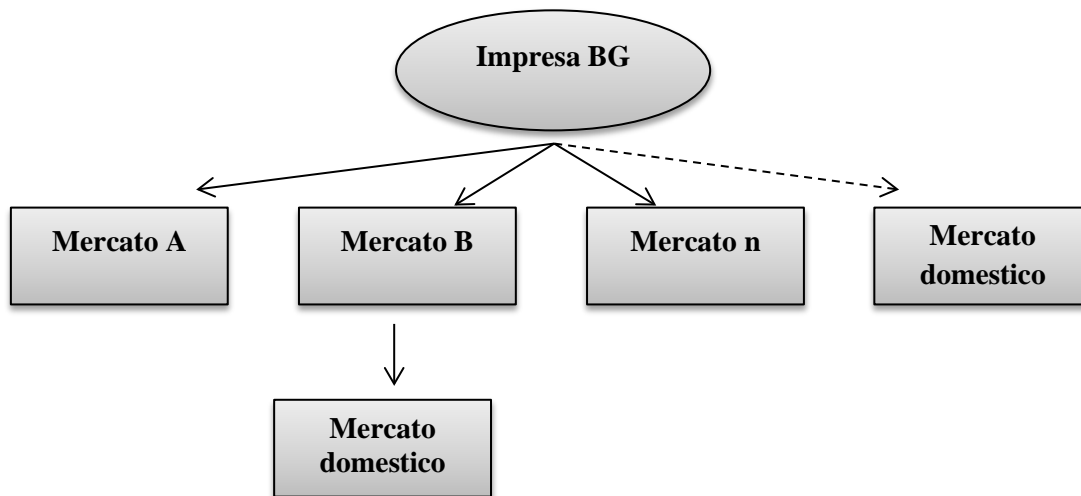
Si spiegano così i risultati dello studio di Madsen e Moen (2002), secondo i quali, i valori associati all'orientamento globale risultano più marcati nel campione di imprese "early exporters" rispetto a quelle che impiegano più anni ad internazionalizzarsi.

Inoltre, la visione internazionale posseduta dall'imprenditore non impatta solamente sui tempi dell'internazionalizzazione ma anche sulla **percezione della distanza geografica**:

"These knowledge-intensive small firms perceive the world as one marketplace and start internationalising from the outset. Born globals may even enter domestic and foreign markets concurrently and expand into markets regardless of psychic distance"

(Bell e al., 2003. Si veda Fig. 2.2.1). La conoscenza acquisita e conservata dalle BG è tale da ridurre la percezione delle distanza, motivo per cui spesso i mercati obiettivo non vengono scelti in base alla distanza geografica ma alle opportunità che si possono cogliere in un dato Paese, in termini di approvvigionamento, produzione, vendita/marketing. La scelta relativa all'allocazione delle attività è influenzata dall'esperienza passata del fondatore, da motivi di minimizzazione dei costi, presenza di domanda importante, relazioni già stabilite o create con partner esteri ma anche per inseguire la clientela acquisita (*client followership*) come dimostrato dallo studio di Bell (1995) che, concentrando l'attenzione sulle piccole imprese produttrici di software, constata il fatto che non sempre le imprese iniziano vendendo sul mercato domestico, bensì scelgono di servire mercati di nicchia non necessariamente vicini al Paese di produzione al solo fine di servire i clienti acquisiti.

Fig. 2.2.1. Processo di espansione secondo il modello di internazionalizzazione congenita.



Fonte. Elaborazione propria

L'orientamento internazionale dell'imprenditore se combinato ad un **prodotto vincente** rappresenta il presupposto per il successo di un'impresa BG (Madsen e Servais, 1997). In particolare, numerosi studi (tra cui Bell, 1995 e Moen, 2002) hanno evidenziato che la maggior parte delle imprese BG opera in settori industriali tecnologicamente avanzati offrendo prodotti con un elevato grado di innovazione (*“leading edge technology products with significant international niche markets, such as scientific instruments or machine tools”*. Rennie, 1993). Si tratta, cioè, di imprese che considerano la **conoscenza** una fonte di vantaggio competitivo. Questa non si limita ad essere incorporata nei prodotti e nei processi ma anche nelle funzioni di marketing e vendite, nel design come pure nell'adozione di soluzioni digitali (Bell e al, 2004).

Come già anticipato, il fatto di operare in un ambiente competitivo e soggetto a repentini cambiamenti agisce come fattore di spinta all'internazionalizzazione. Di conseguenza, la velocità del processo di espansione si dimostra direttamente proporzionale al grado e al valore di conoscenza detenuta dall'impresa (Oviatt e McDougall, 2005). La necessità di sfruttare ristrette finestre di opportunità ed ottenere un vantaggio da *first mover*, spiega l'ampio raggio d'azione delle imprese *knowledge-intensive* come pure il ritmo sostenuto di espansione internazionale (McNaughton (2001, 2003)). Al contrario, *“lower knowledge intensity of products, processes, sectors*

or markets is likely to lead to more gradual internationalisation (Bell e al. 2003, p. 351). Posizione per lo più condivisa da Autio, Sapienza e Almeida (2000, p.913) che confermano: “firms focusing on knowledge creation and exploitation as the source of advantage are more likely to develop learning skills useful for adaptation and successful growth in new environments than are firms more dependent on tangible resources...Second, because knowledge, explicit knowledge in particular, is a mobile resource, it provides a flexible platform for international expansion. Knowledge is inherently mobile in that it can be combined with fixed assets, such as distribution channels or manufacturing resources, in foreign markets at relatively low costs (Liebeskind, 1996; McDougall et al., 1994); thus, knowledge-intensive firms can exploit international growth opportunities more flexibly through such combinations than can firms dependent on fixed assets alone. Thus, knowledge-intensive firms are less constrained by distance or national boundaries.”

Tuttavia, in letteratura si riscontrano posizioni discordanti rispetto al marketing mix adottato dalle BG. Rennie (1993) mette in luce la vicinanza alla clientela, la flessibilità e la capacità di adattare i prodotti al variare delle richieste descrivendo tali imprese *“as competing on quality and value created through innovative technology and product design”*.

Da un altro punto vista, Jolly, Alahuhta e Jeannet (1992) affermano che le *“High Technology Start-ups”* dovrebbero optare per un'area di business con domanda omogenea in modo da apportare adattamenti minimali al marketing mix. Secondo gli autori, ciò si deve all'incapacità di queste piccole imprese di considerare un approccio multi-domestico tipico delle grandi imprese, semplicemente perché le risorse limitate non permettono di ottenere economie di scala sufficienti a soddisfare mercati diversi. Dipendendo da un singolo prodotto, tale fattispecie di imprese è vincolata alla vendita sui mercati leader che, in quanto tali, permettono di allargare e accelerare l'accesso al mercato, aspetto fondamentale per un'impresa che deve recuperare gli elevati costi fissi a cui è soggetta. Essendo questo il fattore chiave che influenza la scelta del mercato iniziale, la distanza geografica come criterio di selezione passa in secondo piano.

Nonostante la differenza di posizione, quanto appena riportato permette di affermare che le imprese Born Global, a differenza delle esportatrici tradizionali, detengono **competenze più complesse, definite e orientate a servire mercati di nicchia con**

prodotti o custom-made o standardizzati in relazione alla tipologia e all'ammontare di risorse possedute. Si spiega, così, perchè molti comparti del lusso e i settori ad alta tecnologia contano imprese Born Global che traggono profitto da nicchie globali. Una strategia di nicchia necessita di un mercato globale per poter raggiungere e superare il break-even point. Per questo non solo richiede rapidità d'azione per conservare il vantaggio competitivo, ma deve essere supportata da un imprenditore con una solida esperienza internazionale. Come scrivono Zucchella e al. (2007, p. 277): *"It is important to notice that the positive association between precocity and niche positioning of the business enforces the relevance of entrepreneurship, because focalization is a reflection of entrepreneurial orientation and strategic decisions"*. Si ricava l'importanza della visione internazionale applicata al prodotto e al marketing. La capacità di offrire prodotti adatti alle esigenze del cliente/consumatore obiettivo costituisce il presupposto per il successo dell'impresa BG il cui destino viene segnato dai primi prodotti con cui si presenta sul mercato, aspetto rilevato tra tutti da Madsen e Moen (2002, p.68) che sostengono *"the necessity of having a global orientation when they develop new products should be stressed"*.

Infine, in merito all'offerta dell'impresa, è particolarmente significativo l'aspetto colto da Madsen e Servais (2002) per cui l'offerta tende ad essere influenzata dalla grandezza del Paese produttore: così, se quest'ultimo è grande, le BG si concentrano sul settore high-tech che dà maggiori probabilità di uscire dai confini nazionali (vedi USA), al contrario, se il mercato domestico è limitato allora si avranno BG che offrono prodotti appartenenti ad un *range* merceologico più vasto.

Accanto alla figura dell'imprenditore e alla natura del business, il terzo fattore di spinta dell'internazionalizzazione congenita è il **contesto localizzativo** e il network. Secondo Caroli (2012) figure imprenditoriali con un forte orientamento internazionale tendono a manifestarsi con maggiore frequenza in contesti dove alcuni attori cardine (imprese, università, sistema finanziario, istituzioni) sono già fortemente proiettati sul piano internazionale. Contesti come questi presentano un diffuso e radicato orientamento culturale verso l'estero che comporta lo svolgimento delle proprie attività in un contesto sovralocale e la creazione di relazioni con persone e organismi stranieri. Spesso la forza delle BG è rappresentata dal network internazionale su cui l'impresa fa affidamento in quanto permette di velocizzare il processo di espansione all'estero e rappresenta una

fonte di opportunità e di risorse (umane e finanziarie) complementari ma necessarie alla crescita dell'impresa. Coviello e Munro (1995, p.58) fanno notare che da una prospettiva network-oriented, "...foreign market selection and entry initiatives emanate from opportunities created through network contacts, rather than solely from the strategic decisions of managers in the firm". In altre parole, il network aiuta l'imprenditore a identificare opportunità, stabilire credibilità e a stringere alleanze strategiche o cooperative. Lo sviluppo di un network di business a supporto dell'internazionalizzazione non costituisce una novità ed è comune sia all'approccio tradizionale (Johanson e Vahlne, 2003, 2009) che a quello born-global. Tuttavia, nel caso delle imprese BG, le relazioni con gli attori del network precedono l'internazionalizzazione ("*such long-term networks have market and experiential knowledge that born globals benefit from instead of waiting to acculuate the knowledge themselves*", Chetty e Campbell-Hunt, 2004, p. 64) e devono essere piuttosto estese al fine di permettere un'esposizione dell'impresa su più mercati. Quando l'imprenditore o il management team ha già instaurato legami con attori influenti e internazionali, l'entrata nel Paese estero avviene rapidamente; al contrario, se i legami sono da creare, l'internazionalizzazione procederà con molta probabilità ad un ritmo meno sostenuto (Oviatt e McDougall, 2004).

Inoltre, il ruolo rivestito dal network per le BG è tale da influenzare le modalità d'entrata adottate che si dimostrano più flessibili. Infatti, le BG sono più propense a sfruttare la rete appoggiandosi ad agenti e a distributori come pure ad integrarsi nei canali già funzionanti dei loro stessi clienti o partner attivando anche contratti di licensing o altre tipologie di alleanze.(Bell e al., 2003).

Le imprese BG non sono immuni da criticità. La prima di queste è rappresentata dalla sostenibilità nel tempo della posizione guadagnata sul mercato e dipendente dalla consistenza del capitale intangibile. Scrive Cedrola (2005, p. 35) a proposito: "*per poter assumere una posizione sostenibile nel tempo devono possedere competenze distintive e risorse uniche che siano difficilmente imitabili dalla concorrenza*", da cui deriva la necessità di alimentare costantemente il vantaggio competitivo ottenuto grazie all'abbinamento del fattore temporale con quello conoscitivo. Allo stesso tempo, il veloce aumento del fatturato e della quota di mercato comporta un altrettanto

incremento degli investimenti e, quindi, del fabbisogno finanziario (Caroli, 2012, p. 124). Questo costituisce il secondo aspetto critico delle BG, particolarmente rilevante nelle fasi iniziali del percorso internazionale quando i notevoli sforzi in ricerca e sviluppo possono essere tali da lasciare l'impresa allo scoperto fino al momento di arrivo sul mercato. Di conseguenza, o l'impresa è in grado di contare su una propria base finanziaria o con molta probabilità deve ricorrere a capitale esterno, azione spesso necessaria ai fini della sopravvivenza della stessa impresa sebbene possa comportare la riduzione del controllo proprietario della stessa attività (*"Without the necessary capital many of these firms are not likely to survive"*, Moen, 202, p.171). Ciò, tuttavia, sembra non costituire un reale problema dato che l'esposizione a fonti esterne, siano esse di natura finanziaria oppure organizzativa (si pensi al ricorso a strutture di governo ibride), è ricorrente nel contesto delle BG che vi risultano più propense considerata la tipologia di obiettivi a cui mirano.

La tabella seguente (Tab. 2.2.1) riassume le caratteristiche rilevate in letteratura sulle imprese born global e del relativo percorso di internazionalizzazione congenita.

Tab. 2.2.1. Framework delle caratteristiche tipiche dell'internazionalizzazione congenita

Cause dell'internazionalizzazione	
Esterne	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppi tecnologici (produzione, trasporti, comunicazione) • Omogeneizzazione dei mercati • Scoperta di nicchie di mercato globali
Interne	
Livello manageriale	<ul style="list-style-type: none"> • Atteggiamento proattivo e ricerca attiva delle opportunità • Maggiore absorptive capacity • Bassa propensione al rischio • Forte visione globale (il mondo come un grande mercato) • Precedenti esperienze internazionali nel settore
Livello aziendale	<ul style="list-style-type: none"> • Network esteso • Asset intangibili unici • Alto grado di innovazione: prodotti e processi "technology intensive" con

	<p>successo globale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flessibilità di adattamento al rapido cambiamento delle condizioni esterne e alle circostanze. • Orientamento al cliente
Obiettivi	
<ul style="list-style-type: none"> • Ottenere un vantaggio competitivo da first mover (data la velocità dell'innovazione tecnologica: ciclo di vita corto e breve finestra di opportunità commerciale) • Rapida penetrazione di nicchie globali o segmenti di mercato • Proteggere e sfruttare la proprietary knowledge • Acquisire clienti (lock in) 	
Strategia internazionale	
<ul style="list-style-type: none"> • Strategia internazionale proattiva • Strutturata • Tendenza alla pianificazione • Espansione del network globale 	
Caratteristiche del percorso di internazionalizzazione	
Timing	<ul style="list-style-type: none"> • Internazionalizzazione precoce (media 3 anni dalla fondazione) • Rapidità di espansione
Estensione	<ul style="list-style-type: none"> • Espansione simultanea o meno sia nel mercato domestico che in quello internazionale (l'export può precedere il mercato domestico); • Focus sui mercati leader • Entrata simultanea in più mercati • Evidenze di "client followership" • Focus su nicchie di mercato
Modalità di entrata	<ul style="list-style-type: none"> • Flessibile e uso del network • Indiretta tramite agenti o distributori • Evidenze di integrazione con i canali dei clienti, licensing, joint ventures, produzione oltremare
Criticità	
<ul style="list-style-type: none"> • Sostenibilità del vantaggio competitivo • Bisogno finanziario • Trade-off governo ibrido 	

Fonte: elaborazione propria

A conclusione, è opportuno riportare due questioni in merito al modello di internazionalizzazione congenita. Gli studi sui percorsi seguiti dalle imprese, hanno dimostrato nel tempo la diffusione del modello e la relativa riduzione dell'internazionalizzazione progettata. Ciò non è dovuto alla debolezza teorica ed empirica del modello graduale, piuttosto al fatto che *“changing market conditions may be challenging its relevance”* (Oviatt e McDougall, 1994, p.86): i fattori macroeconomici combinati alla maggiore consapevolezza e apertura mentale della compagine imprenditoriale, giocano un ruolo propulsivo rispetto al fenomeno delle imprese born global.

Tuttavia, l'internazionalizzazione congenita non è facilmente perseguibile: l'estensione contemporanea in molteplici mercati geograficamente lontani nonché, l'adozione di una strategia multi-mercato, espone l'impresa ad un forte rischio e richiede risorse e capacità manageriali che spesso le PMI non possiedono.

Per questo, sebbene il numero di BG sia in crescita, rimangono una realtà ancora non prevalente. Ciò viene dimostrato dal contributo di Sui, Yu e Baum (2012), uno dei primi studi longitudinali (1994-2004) sul fenomeno dell'internazionalizzazione anticipata. Studiando un campione piuttosto grande (n = 6079) di PMI canadesi, gli autori hanno constatato che una piccola percentuale di imprese rispecchiava il profilo born global mentre la maggior parte di esse seguiva un percorso tradizionale o si internazionalizzava in modo precoce ma in un mercato geograficamente e psicologicamente vicino a quello di origine. Ne conseguono perplessità sul fatto che molte delle imprese definite BG da studi precedenti non siano state effettivamente tali, bensì **born regional**, ovvero imprese che *“start international activities early and with significant international shares, but only start international activities in their home region”* (Sui e al., 2012; Lopez, Kundu e Ciravegna, 2009).

Si tratta di una variante al fenomeno BG di cui condivide gli aspetti temporali ma non la medesima estensione: una soluzione più fattibile dal momento che *“the liability of intra-regional expansion appears to be much lower than the liability of inter-regional expansion”* (Rugman e Verbeke, 2007, p. 201). In questo, gli autori dimostrano che, se da un lato il contesto macro-economico supporta l'internazionalizzazione dell'impresa, dall'altro a livello micro si incontrano elevate resistenze anche da parte di imprese giovani che giustificano il ricorso a modalità di espansione contenute in modo da

sfruttare i vantaggi competitivi in maniera più razionale (D'Angelo, Majocchi, Zucchella, Buck, 2013).

La seconda questione da considerare viene avanzata da Kalinic e Forza (2012) che prendono in considerazione un fenomeno poco studiato riguardante la rapida internazionalizzazione delle PMI **tradizionali** in mercati poco conosciuti, ovvero imprese manifatturiere che non possiedono processi o prodotti particolarmente avanzati (Bell e al., 2003) contrariamente al profilo delle born global fortemente innovative.

Grazie ad un'analisi qualitativa, gli autori dimostrano che anche le imprese operanti in settori maturi sono in grado di accelerare il proprio processo di internazionalizzazione diventando rapidamente dei player internazionali a tutti gli effetti. Contraducendo le aspettative, tali imprese arrivano ad effettuare investimenti diretti in Paesi esteri saltando il processo di apprendimento descritto dal modello di internazionalizzazione progettata, non facendosi promotrici di particolari prodotti/processi innovativi e non confidando su un network internazionale come descritto dal modello di internazionalizzazione congenita. Ciò implica che anche un'impresa operante in un settore tradizionale e con limitata esperienza internazionale, può competere a livello globale in tempi piuttosto ridotti.

Secondo gli autori il fattore di successo è rappresentato dalla capacità dell'impresa di elevare a livello internazionale l'esistente strategia manifatturiera. In questo gioca un ruolo cruciale la creazione di relazioni dirette e di fiducia con partner locali e stakeholder stranieri nel corso del processo di integrazione sul territorio (lasciando aperta la possibilità che il network internazionale non sia una preconditione necessaria); l'orientamento imprenditoriale proattivo che mira a ricercare nicchie di mercato da servire in modo unico offrendo prodotti/servizi customizzati; e la flessibilità strategica che permette un rapido adattamento alle condizioni esterne.

Quanto riportato evidenzia la complessità del fenomeno e la difficoltà di definire categoricamente i modelli di internazionalizzazione. Non è da escludere, quindi, che un modello di impresa born global possa essere adottato da imprese attive in settori maturi, piuttosto il fattore decisivo sul successo dell'impresa a livello internazionale è rappresentato ancora una volta dalle capacità imprenditoriali e dal rafforzamento di legami forti sul mercato estero.

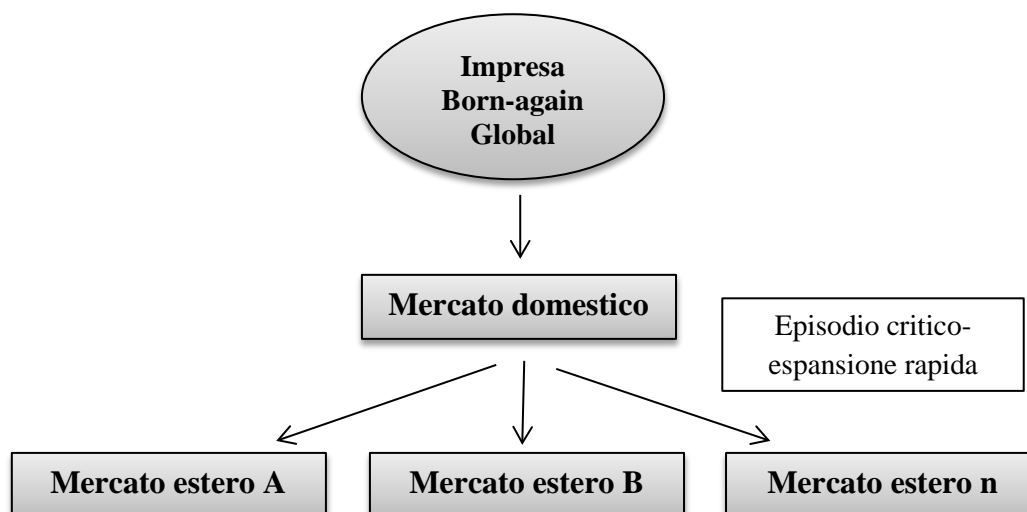
2.3. Internazionalizzazione trainata

Il terzo percorso segnalato in letteratura è noto come **internazionalizzazione trainata** o, in alternativa, come “*Born-again global*”, termine coniato da Bell, McNaughton e Young (2001, p.174) per indicare “... *well-established firms that have previously focused on their domestic markets, but which suddenly embrace rapid and dedicated internationalisation*”. Si tratta di un modello di internazionalizzazione **rapida ma tardiva**. A partire dallo studio di Bell e al. (2001), viene rilevato il fatto che molte imprese si orientano improvvisamente e in modo dedicato ai mercati esteri in seguito al verificarsi di particolari eventi critici o, meglio, per effetto di una combinazione di criticità simultanee. In particolare “*l’avvio dell’espansione estera è conseguenza di forze che per la loro consistenza rispetto al business della PI - piccola impresa - la orientano fortemente o addirittura la costringono a cercare (rapidamente) un posizionamento a livello appunto internazionale*” (Caroli, 2012, p.129-132). L’impatto di queste forze sull’impresa è tale da modificare radicalmente e spesso repentinamente lo scenario competitivo/di mercato rispetto al quale l’impresa era solita competere determinando un cambiamento dell’orientamento imprenditoriale che fino a quel momento non aveva espresso particolare attenzione per l’estero. Proprio da questo deriva il termine “*Born-again global*” che allude ad una sorta di rinascita dell’impresa e, allo stesso tempo, alla tesi di Oesterle (1997) in merito alle “*epoche*” di internazionalizzazione per cui l’impresa seguirebbe periodi di accelerazione, consolidamento ma anche di de-internazionalizzazione a seconda dei fattori a cui è soggetta.

Il fenomeno in esame condivide la medesima rapidità e intensità di espansione internazionale tipiche del modello di internazionalizzazione congenita ma, diversamente dalle *born global* che entrano nei mercati stranieri in quanto *new venture*, le *Born-again Global* intraprendono il percorso internazionale in ritardo rispetto al ciclo di vita dell’impresa stessa (Sheppard e McNaughton, 2012, p. 46). Infatti, si tratta di imprese da tempo attive sul mercato domestico per almeno cinque anni (per questo non paragonabili per età alle *born global*) il cui focus strategico viene totalmente cambiato da parte di un “*critical incidents*” (Bell e al., 2001, p. 180) capace di innescare un rapido processo che porta ad estendere il business in più mercati esteri in un arco temporale

piuttosto ridotto (spesso di due/cinque anni) raggiungendo un fatturato estero superiore al 25 per cento del totale (Fig. 2.3.1.).

Fig. 2.3.1. Processo di espansione secondo il modello di internazionalizzazione trainata



Fonte: elaborazione propria

Bell, McNaughton e Young (2001) hanno individuato tre tipologie di eventi significativi che contribuiscono all'internazionalizzazione dell'impresa facilitandone e accelerandone il processo grazie all'apporto di risorse aggiuntive siano esse umane e/o finanziarie.

L'episodio più comune riguarda il cambiamento della proprietà e/o del management in seguito a management buyout (MBO), acquisizione da parte di un'impresa concorrente domestica o internazionale oppure acquisto da soggetti terzi come un'impresa cliente domestica. Tali azioni possono essere diretta conseguenza della situazione fallimentare in cui versa l'impresa oppure dell'iniziativa di gruppi internazionali che, interessati a sviluppare la propria posizione in un determinato business e/o mercato geografico, ritengono utile acquisire l'impresa considerato il livello di risorse distintive e/o il forte radicamento sul mercato locale. Allo stesso, è possibile assistere al processo contrario per cui è la stessa impresa che decide di prendere il controllo di un'altra impresa già internazionalizzata.

Tali eventi comportano l'introduzione di nuovi *decision maker* generalmente dotati di un maggiore orientamento internazionale e di capacità/competenze di export marketing; l'influenza delle decisioni strategiche dell'impresa madre; l'entrata di risorse finanziarie addizionali e la possibilità di accedere ai canali e/o network esistenti che proiettano automaticamente l'impresa acquisita in una dimensione non più solo locale.

Da notare che lo stato finanziario dell'impresa è funzionale al suo progetto di espansione internazionale. Per questo non è raro che sia la stessa impresa a creare i presupposti (ad esempio effettuando investimenti in ricerca e sviluppo rispetto a un prodotto o processo) per poter essere acquisita così da accedere a risorse addizionali (soprattutto ma non esclusivamente di natura finanziaria): l'internazionalizzazione, per lo più rapida, rappresenta l'unica soluzione per ottenere un ritorno sull'investimento per i finanziatori o il pagamento dei debiti in essere.

Un'altra forza che attiva l'espansione estera è rappresentata dal cosiddetto "*client followership*". Si tratta di una modalità piuttosto frequente soprattutto quando le imprese operano come fornitori o subfornitori di imprese di medie o grandi dimensioni collocate nelle fasi verso valle della filiera. Lo sviluppo internazionale di questi operatori impatta fortemente sui rapporti con i partner di filiera a cui si prospetta l'opportunità di attrezzarsi per proporsi come fornitori internazionali pena la perdita della commessa anche sul mercato locale. Di conseguenza, l'espansione estera delle imprese commissionare traina un'analoga internazionalizzazione delle imprese fornitrici che seguono un cliente già acquisito. D'altro canto, tale processo può risultare di non facile soluzione nel caso in cui l'impresa fornitrice non disponga della capacità produttiva, delle competenze necessarie ma anche delle risorse finanziarie oltre che manageriali utili per soddisfare le esigenze dell'impresa cliente, con risvolti negativi per la stessa impresa che può venir esclusa dalla rete dei fornitori-partner.

Infine, l'applicazione delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT), in particolare di quelle legate a Internet, possono costituire una forza tale da apportare significative modifiche all'organizzazione aziendale e all'orientamento strategico della stessa impresa. Come sottolineano Bell e al. (2003, p.345), "*though not*

“episodic” in nature, embracing such technologies can facilitate these “born-again” firms to embark on an “epoch” of internationalisation”.

L'adozione delle ICT impatta non solo sui processi e sulle attività interne all'impresa ma anche sui rapporti con soggetti economici esterni. Infatti, consentono all'impresa di raggiungere in modo efficace ed efficiente nuovi mercati e nuovi consumatori contribuendo in questo modo all'allargamento o alla diversificazione del business dell'impresa (Spinelli, 2005; Sinkovics e al., 2013). Ne consegue il cambiamento del modello di business tradizionale e del relativo approccio da parte del *decision maker*.

Baldegger e Schueffel (2010) estendono l'insieme dei meccanismi sottostanti al cambiamento strategico dell'impresa *Born-again global* identificando due tipi di fattori. Tenendo conto che la ricerca è stata condotta su un pool ristretto di imprese svizzere (in totale 7), gli autori distinguono tra fattori push e fattori pull. I primi sono di natura macroeconomica e comprendono la dimensione del mercato domestico, il cambiamento del contesto demografico di riferimento e l'aumento della competizione; i secondi si collegano alla figura dell'imprenditore (o del management), quindi, il suo orientamento internazionale, l'esperienza professionale ma anche la semplice curiosità unita alla propensione al rischio.

La diversa natura degli antecedenti del processo di internazionalizzazione rapida ma tardiva permette di rilevare l'eterogeneità dell'insieme di imprese definite *Born-again global*. In particolare, gli studi citati (Bell e al., 2001; Baldegger e Schueffel, 2010) rilevano la diversità di comportamento delle imprese, molte delle quali si attivano in maniera proattiva, mentre altre reagiscono in maniera reattiva come conseguenza di fattori push. Tale secondo aspetto metterebbe in questione l'attribuzione o meno della natura imprenditoriale dell'iniziativa con il relativo dubbio se tali imprese si sarebbero internazionalizzate qualora non si fossero verificati alcuni dei fattori push sopra descritti (Catanzaro e al., 2011). In questo caso, infatti, lo sviluppo internazionale verrebbe legittimato da motivi legati alla sopravvivenza dell'impresa nel lungo termine per cui la mancata internazionalizzazione esporrebbe l'impresa a rischi ben più consistenti rispetto all'investimento di risorse all'estero. Allo stesso tempo, la rapida internazionalizzazione motivata dal bisogno di rimborsare i debiti o di remunerare l'investimento al fine di

soddisfare i finanziatori risulterebbe la reazione a specifici obblighi piuttosto che il risultato della volontà di cogliere delle opportunità.

Inoltre, la diversità di comportamento delle imprese in esame viene colta anche sotto il profilo dell'offerta per cui alcune imprese si propongono sui mercati esteri con prodotti o servizi nuovi e dedicati, mentre altre si limitano ad esportare l'offerta già in essere.

Tuttavia, indipendentemente dalla natura della causa sottostante l'internazionalizzazione e dall'approccio tenuto dalla singola impresa, ciò che rileva è il veloce cambiamento di orientamento che da domestico diventa internazionale. Si consideri che le imprese born-again global derivano generalmente da comparti industriali tradizionali, piuttosto che da settori fortemente tecnologici. Esse subiscono un *up-grade* del livello di conoscenza rispetto a prodotti, processi e mercati tale da accelerare il processo di internazionalizzazione proprio dell'impresa: *“their knowledge intensity may increase due to improvements in product and/or process technology in their particular industry, or due to new product and/or market intelligence acquired as a result of the critical incident. In some cases, this new knowledge will be acquired through a take over of another firm”* (Bell e al., 2003, p. 351).

Si tratta, quindi, di imprese mature che condividono inizialmente il medesimo focus sul mercato domestico tipico delle imprese che seguono un percorso di internazionalizzazione progettata, per poi avvicinarsi in un secondo momento al profilo delle born-global per la rapidità e il livello di *commitment* (intensità ed estensione) sui mercati esteri rispetto ai quali la distanza geografica non risulta rilevante. A questo si aggiunge la maggiore pianificazione strategica, proattività e flessibilità (Baldegger e Schueffel, 2010, p.3).

Tab. 2.3.1. Comparazione tra Born-global e Born-again global (Intensità e Rapidità)

		Velocità di internazionalizzazione
		Rapida
Timing dell'internazionalizzazione	Tra la fondazione e il 3° anno (Knight e Cavusgil, 1994, 2004; Madsen e al., 2000)	Born global o INV
	Almeno 5 anni dopo la fondazione (Bell e al., 2001)	Born-again global

Fonte. Catanzaro, Messenger, Sammut; 2011, p.4.

Similmente alle born global, le imprese che intraprendono un percorso di internazionalizzazione trainata si integrano facilmente nelle reti già attive dei propri clienti/partner e risultano più propense ad attivare contratti di licensing o a stringere alleanze con (nuovi) clienti e/o fornitori, senza tralasciare i canali più convenzionali come agenti o distributori. Da notare, tuttavia, che le born-again global, a differenza delle altre, possono fare affidamento su maggiori risorse finanziarie, acquisite grazie alla posizione maturata nel mercato domestico, che possono sfruttare per l'implementazione di maggiori quote di investimento sui mercati esteri.

Le caratteristiche appena riportate sulle imprese Born-Again global e il relativo processo di internazionalizzazione (si veda Tab. 2.3.2.) sono il frutto di una letteratura recente e ancora piuttosto scarna sull'argomento su cui si sono focalizzati per primi Bell, McNaughton e Young (2001) e a seguire Baldegger e Schueffel (2010) per un totale di 23 casi di imprese analizzati. Come fanno notare Catanzaro, Messingham e Sammut (2011), sono necessari ulteriori studi con approccio longitudinale e quantitativo da condurre su insiemi di imprese numericamente consistenti al fine di risolvere molti aspetti non ancora chiari in merito all'eterogeneità delle imprese in questione e alla diversa natura degli antecedenti dell'internazionalizzazione.

Nonostante ciò, gli studi sopra menzionati dimostrano che la logica sottostante al modello Born-global non è prerogativa delle start-up ma può essere fatta propria da forme organizzative più mature (Bell e al.,2001, p.186) che, complici i fattori di cambiamento esterni, possono cogliere l'opportunità per rivedere il proprio approccio strategico. Di conseguenza, è possibile affermare che il fenomeno Born-again global rappresenta un tipo di strategia che permette all'impresa, indipendentemente dalla sua forma organizzativa, di elevare il proprio valore attraverso l'internazionalizzazione.

In tutto ciò, il management dell'impresa riveste un ruolo propulsivo sia del cambiamento della direzione strategica oramai internazionale, sia della sua diffusione e adozione da parte dell'intera compagine aziendale che deve essere in grado di gestire il cambiamento repentino a livello organizzativo ed operativo.

Tab. 2.3.2. Framework delle caratteristiche tipiche dell'internazionalizzazione trainata

Cause dell'internazionalizzazione	
Esterne	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio proprietà/management (MBO, take-over...) • Client followership • Investimenti in ICT e innovazione di prodotto e processo
Interne	
Livello manageriale	<ul style="list-style-type: none"> • Atteggiamento tendenzialmente reattivo
Livello aziendale	<ul style="list-style-type: none"> • Asset tangibili e intangibili • Know-how di prodotto e processo • Network limitato • Orientamento al cliente
Obiettivi	
<ul style="list-style-type: none"> • Sfruttare le opportunità offerte dall'evento critico (nuove risorse e network) 	
Strategia internazionale	
<ul style="list-style-type: none"> • Strategia internazionale reattiva alla criticità • Strutturata in secondo luogo • Espansione nei nuovi network acquisiti 	
Caratteristiche del percorso di internazionalizzazione	
Timing	<ul style="list-style-type: none"> • Internazionalizzazione tardiva (almeno 5 anni dopo la fondazione)

	<ul style="list-style-type: none"> • Rapidità di espansione
Estensione	<ul style="list-style-type: none"> • Espansione simultanea in più mercati • Evidenza di “client followership” • Focus sul network dell’impresa madre
Modalità di entrata	<ul style="list-style-type: none"> • Sfruttamento del network e dei canali distributivi già attivi dell’impresa madre
Criticità	
<ul style="list-style-type: none"> • Difficoltà nella gestione del cambiamento a livello strategico ed operativo 	

Fonte: elaborazione propria

Infine, risulta importante precisare che in entrambi gli studi (Bell e al., 2001; Baldegger e Schueffel, 2010), gli autori qualificano le imprese studiate in quanto Born-again global nonostante il diverso approccio all’estero dato che alcune operano come semplici esportatori, mentre altre effettuano investimenti all’estero attraverso la creazione di filiali commerciali o di unità produttive. Tenendo conto che un’impresa internazionale non sempre è globale, si commetterebbe un errore equiparare le imprese che si limitano ad esportare a quelle che internazionalizzano più funzioni della catena del valore e che per, questo, possono definirsi globali secondo la descrizione di Torres (1997, p.91) per cui “*a global firm is a firm that simultaneously exports, imports, makes part of its production abroad and develops research and development activities at the international level*”.

A questo proposito, Catanzaro e al. (2011) propongono di impiegare il termine *Born Again International firms* per identificare tutte le imprese coinvolte in una fase di rapida internazionalizzazione dopo una lunga parentesi domestica. All’interno di questo gruppo si distingueranno debitamente le *Born Again Exporter* che si focalizzano sull’esportazione dei propri prodotti o servizi, dalle *Born Again Global* che si internazionalizzano sia dal punto di vista delle vendite sia attraverso il ricollocamento totale o parziale delle attività della propria catena del valore (Tab. 2.3.3).

Sebbene affrontata con riferimento al fenomeno *Born-again global*, la questione relativa alla differenza terminologica e concettuale tra internazionale e globale rimane di estrema importanza quando si affronta il tema dell’internazionalizzazione dell’impresa come riportato in apertura di tesi.

Tab. 2.3.3. Due tipi di imprese Born-again International

	Area di operatività delle attività delle imprese	
	Nazionale	Internazionale
Area di mercato internazionale	Born Again Exporter	Born Again Global

Fonte. Catanzaro, Messengher, Sammut, 2011.

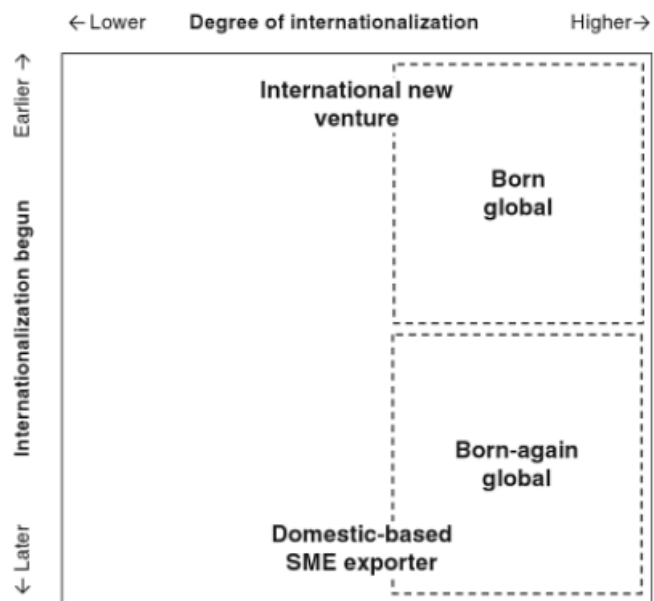
2.4. Conclusione

Con il presente capitolo si è voluto presentare in modo approfondito i principali modelli di internazionalizzazione che spiegano i percorsi tipo di espansione internazionale intrapresi dalle PMI. A questo fine, è stata riportata la letteratura esistente in materia che si è dimostrata allo stesso tempo ampia e frammentata, lasciando aperti molti spazi di indagine data l'importanza sia del fenomeno relativo al processo di internazionalizzazione che del ruolo rivestito delle PMI a livello globale.

Sono state descritte tre traiettorie di espansione internazionale, ovvero l'internazionalizzazione progettata (*Traditional pattern*), congenita (*Born global pattaern*) e trainata (*Born-again global pattern*). Come riportato nella figura sottostante (2.4.1), i percorsi si differenziano soprattutto in termini di tempistiche e grado di internazionalizzazione. Per ciascun modello sono stati riportati gli antecedenti dell'espansione internazionale (esterni ed interni all'impresa), gli obiettivi dell'impresa, le modalità di sviluppo in termini di timing, estensione e modalità di entrata, e le possibili criticità.

L'inquadramento generale sui modelli di internazionalizzazione, così come risulta dagli studi finora condotti in materia, risulta funzionale per il prossimo capitolo che, focalizzandosi sulla realtà delle PMI italiane, cercherà di ottenere un riscontro empirico sui percorsi di espansione internazionale.

Fig. 2.4.1. Percorsi di internazionalizzazione



Fonte: Sheppard M., McNaughton R., 2012.

CAPITOLO 3

3. L'internazionalizzazione delle PMI italiane

L'analisi dei percorsi di internazionalizzazione studiati dalla letteratura del marketing internazionale ha permesso di creare il quadro teorico con cui comprendere ed interpretare l'approccio adottato dalle PMI per affrontare il contesto competitivo internazionale. Dopo un'introduzione sullo scenario macroeconomico globale, si presenteranno le caratteristiche strutturali e dinamiche che permettono di definire l'attuale grado di internazionalizzazione delle PMI italiane. Ciò verrà approfondito attraverso l'analisi di uno dei settori di punta del *made in Italy*, qual è la gioielleria italiana rispetto alla quale si porteranno tre casi di piccole imprese che derivano il proprio successo dai mercati esteri.

3.1. Quadro macroeconomico: il contesto competitivo internazionale

Il contesto economico internazionale nel quale le imprese si trovano ad operare risulta fortemente **integrato** ed **interdipendente**. La natura della competizione è radicalmente mutata complice la crisi scoppiata nel 2008 che è riuscita a destabilizzare le economie occidentali, contribuendo a marcare un processo già in atto e che vede *“un sistematico spostamento del baricentro dei poteri economici verso paesi, un tempo definiti in via di sviluppo, che continuano a generare robusti tassi di crescita, in netto contrasto con l'estrema fragilità e le frizioni cui è sottoposto invece il mondo capitalistico tradizionale”*. (Rapporto ICE 2011-2012, p. 15).

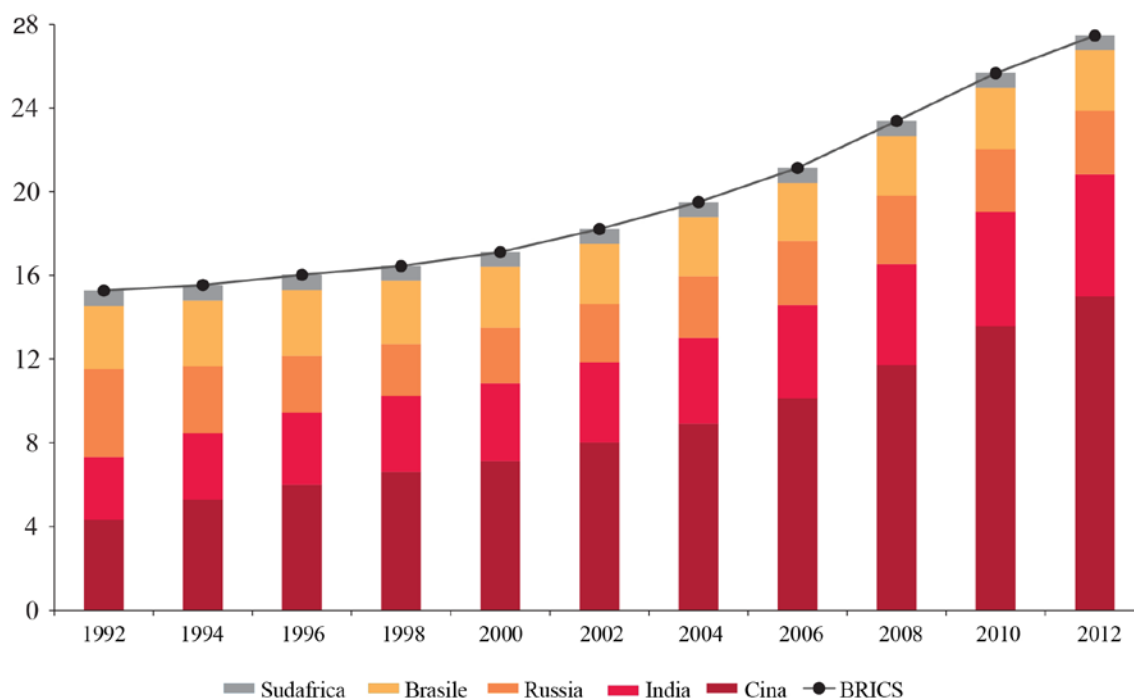
All'interno di questo scenario di globalizzazione **irreversibile**, l'internazionalizzazione non rappresenta più una possibilità ma una necessità, per cui la **rapidità di adattamento** alle nuove logiche dell'economia costituisce una fonte di vantaggi competitivi, oltre che, per certi versi di sopravvivenza operativa. Di conseguenza, l'impresa di qualunque dimensione e settore d'attività, deve tenere sotto controllo il

mercato nazionale come quello internazionale, per essere pronta ad adattarsi ai cambiamenti e ad operare in maniera strategica (Cedrola, 2005), consapevole del ruolo sempre più attivo giocato dai **mercati emergenti** ed, in particolare dai cosiddetti Brics. Da quando Jim O'Neill di Goldman Sachs utilizzò l'acronimo Brics nel 2001 per indicare Brasile, Russia, India, Cina e Sudafrica, tali paesi (differenti sotto il profilo economico, politico, sociale, culturale, oltre che geograficamente distanti) si sono affermati sullo scenario economico mondiale e oggi, a distanza di più di un decennio, rappresentano dei veri e propri competitors, tanto che non risulta sbagliato indicarli "economie emerse". Come constata Antoine van Agtmael (2012, p. 79), *"the clear delineation between developed and "backward" countries is a thing of the past. Western multinational companies are seeking to expand in the BRICS as growth in their home markets has dried up. Chinese and Indian corporations are building their brands in other emerging markets and the West. More than ever, developed countries' economic fates are tied to those of emerging markets"*.

I Brics insieme rappresentano il **40 per cento della popolazione globale** e contribuiscono per il **28 per cento al Pil mondiale** (Rapporto ICE 2011-2012). Quest'ultimo è raddoppiato nel corso di un decennio (nel 1992 costituiva un più modesto 15,3 per cento di quello mondiale) ed è in aumento così che il differenziale di crescita fra paesi emergenti e aree economicamente avanzate continua ad ampliarsi: a fronte della relativa debolezza della dinamica nei paesi avanzati (1,2 per cento nel 2013), le seconde stanno assistendo a ritmi di crescita sostenuti (5 per cento nel 2013) trainando il dato relativo al tasso di espansione del Pil mondiale che si attesterà attorno al 4 per cento nel 2014 (Rapporto ICE 2012-2013 su dati FMI 2013, p.11).

Tra i Brics la **Cina** è testimone del maggiore tasso di crescita (7,8 per cento nel 2013), con un Pil che da solo supera la somma di quello degli altri quattro Paesi e scambi commerciali (compresi quelli con gli altri Brics) che superano il 60 per cento del totale dell'interscambio di questo gruppo di paesi. In questo modo, la Cina si colloca alla prima posizione nella classifica dei Paesi esportatori davanti a Stati Uniti e Germania e si rivela la destinazione principe per flussi di investimenti diretti in entrata.

Fig. 3.1.1. Quota di Pil mondiale dei Brics (percentuale). Valori stimati per l'anno 2012.



Fonte. Elaborazioni ICE su dati FMI. Venneri A., Rapporto ICE 2011-2012., p. 72

Accanto ai dati macroeconomici che segnalano l'incisività dei Brics nell'arena competitiva, tali Paesi stanno vivendo importanti **trasformazioni sociali** che partono dal miglioramento del reddito pro-capite e toccano i costumi di vita e gli equilibri sociali facendo emergere nuove classi medie. Secondo le stime del Centro Studi Confindustria, entro il 2018 si avranno 194 milioni di nuovi benestanti³, dei quali l'84 per cento localizzati nei paesi emergenti. In particolare Cina, India e Brasile contribuiranno per oltre la metà all'aumento dei nuovi benestanti, quasi 100 milioni di individui che sarà fondamentale raggiungere con un'offerta adeguata. Infatti, nonostante il dichiarato successo dei prodotti del *made in Italy* presso tali bacini di nuovi consumatori desiderosi di riscatto e riconoscimento, le imprese italiane segnalano un ritardo di tempo e di preparazione nell'inseguire la crescita di questa domanda: *“lo sviluppo di questi immensi blocchi sociali costituisce l'orizzonte di una nuova*

³ Con i termini “classe benestante” e “nuovi ricchi” si intende l'insieme degli individui con un reddito pro-capite di almeno 30mila dollari calcolato a parità di potere di acquisto (PPA) e a prezzi del 2005.

domanda. Una domanda per cui l'imprenditore italiano non ha ancora un'offerta pronta" (A. Belloni, 2012, p. 42)

Un siffatto ambiente permette alle imprese di cogliere importanti opportunità di ingresso in nuovi mercati ma allo stesso tempo, le espone ad un maggiore confronto con concorrenti capaci di imporre la propria leadership attraverso aggressive politiche di prezzo. Di conseguenza, *"le imprese, quelle più dinamiche, hanno tratto nuovi stimoli per la messa a punto di strategie più efficaci per accrescere la penetrazione commerciale all'estero come condizione indispensabile per garantirsi prospettive di crescita durature e convincenti"* (R. Pasca di Magliano, Rapporto ICE 2012-2013, p. 257). Si tratta di strategie che richiedono il **superamento dei tradizionali processi di internazionalizzazione**, spesso basati su approcci di tipo mercantile, a favore di forme più complesse in termini di coinvolgimento (economico e/o logistico) dell'impresa stessa, ma anche di diversificazione geografica, flessibilità produttiva e organizzativa per rispondere ai rapidi cambiamenti nei mercati di sbocco e assicurarsi solidi vantaggi competitivi a livello internazionale. Questi, infatti, rappresentano una *conditio sine qua non* per un'impresa, soprattutto se di dimensioni minori, che voglia espandersi in mercati stranieri. Come fa notare Depperu (1993, p.42), chi opera all'estero viene a perdere, rispetto a chi compete sul proprio territorio, i vantaggi derivanti da un'approfondita conoscenza del mercato, si confronta con concorrenti che possono agire secondo logiche competitive di più difficile interpretazione, non può contare su di un'immagine consolidata, può avere difficoltà di comunicazione. Per questo, un percorso di internazionalizzazione non può considerarsi frutto di improvvisazione, piuttosto deve inserirsi all'interno di un disegno di crescita strategica che richiede pianificazione e capacità di adattamento: *"intraprendere un percorso di internazionalizzazione è, in primo luogo, una scelta strategica di investimento di risorse e come tale va adeguatamente ponderata sotto il profilo delle ragioni, dei tempi, della scelta dei mercati e delle modalità di ingresso"* (Campagnolo D. e al., 2013).

Alla luce di quanto riportato, risulta importante capire quale sia lo stato di internazionalizzazione delle imprese italiane, in particolare di quelle medio-piccole, dando una veloce lettura ai dati più aggiornati elaborati in materia.

Come è noto e confermato dalle più recenti statistiche europee (Eurostat, 2009), il tessuto imprenditoriale italiano è prevalentemente costituito da imprese di piccole dimensioni, con medie mai superiori ai 10 addetti, concentrate nei comparti del manifatturiero. Proprio in Italia si trova il 21,6 per cento delle PMI rilevate in Europa (EU-27), con quote maggiori riservate alle imprese con un numero di addetti inferiore a 50 e responsabili del 27,7 per cento del valore della produzione nazionale.

La minore dimensione media delle imprese italiane è da ricondurre a ragioni di carattere strutturale dal momento che tale caratteristica viene riscontrata in quasi tutti i comparti industriali da quello più tradizionale come l'alimentare ed il tessile, a quelli più all'avanguardia, come la chimica e gli apparecchi elettrici (Istituto G. Tagliacarne, 2012, p. 9-10) trovando spiegazione nell'alto livello di specializzazione e artigianalità che consentono a molte imprese di preservare la qualità delle produzioni e di soddisfare i fabbisogni di una clientela nota e ben delineata.

Tab. 3.1.1. Distribuzione delle imprese dell'industria manifatturiera nei principali Paesi dell'Unione Europea per dimensione in termini di addetti (Valori assoluti e incidenze percentuali sul totale UE; anno 2009).

V alori assoluti						
	0-9 addetti	10-49 addetti	50-249 addetti	Totale PMI (0-249 addetti)	250 addetti e oltre	TOTALE
Francia	174.046	25.181	6.223	205.449	1.591	207.040
Germania	108.864	51.009	16.005	175.878	3.956	179.834
ITALIA	359.772	68.687	9.306	432.765	1.347	439.112
Regno Unito	96.912	23.325	6.699	126.936	1.531	128.467
Spagna	155.699	30.468	4.937	191.104	868	191.972
UE 27	1.648.713	299.948	74.573	2.023.234	16.000	2.039.234
Incidenze percentuali sul totale UE 27						
Francia	10,6	8,4	8,3	10,2	9,9	10,2
Germania	6,6	17,0	21,5	8,7	24,7	8,8
ITALIA	21,8	22,9	12,5	21,6	8,4	21,5
Regno Unito	5,9	7,8	9,0	6,3	9,6	6,3
Spagna	9,4	10,2	6,6	9,4	5,4	9,4
Altri Paesi	45,7	33,8	42,1	43,8	41,9	43,8
UE 27	100	100	100	100	100	100

Fonte: Elaborazioni Istituto G. Tagliacarne su dati Eurostat (2009), 2012, p. 8

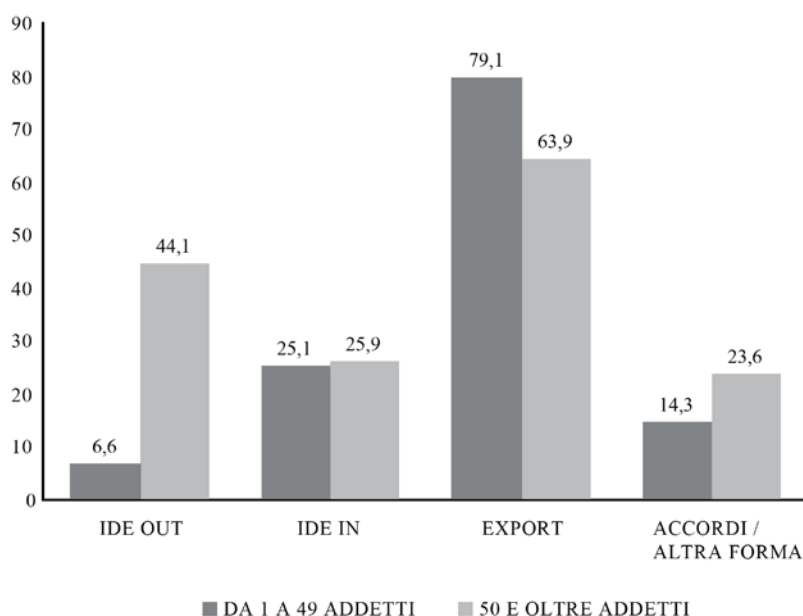
La dimensione contenuta conferisce alle imprese un buon livello di **flessibilità** che permette loro una buona capacità di adattamento e di reattività alle condizioni economiche più critiche e ai mutamenti della composizione geografica della domanda mondiale (CNA, 2011).

Allo stesso tempo la caratteristica dimensionale viene imputata tra le cause della **limitata esposizione** delle PMI sui mercati internazionali, soprattutto, fuori dall'EU come emerge dallo *Small business act for Europe* (SBA Fact Sheet, 2012). A tal proposito, le ricerche più recenti (Rapporto ICE 2012-2013, Istituto G.Tagliacarne 2012, Rapporto Unicredit 2011-2012) dimostrano come il sistema delle PMI, sebbene, si dimostri particolarmente attivo sul fronte internazionale contribuendo all'andamento

positivo del numero di operatori esteri, si rivela fortemente orientato all'attività di **esportazione** che continua a rappresentare il *modus operandi* privilegiato.

La capacità delle imprese di impegnarsi in forme di internazionalizzazione più complesse cresce in relazione alla dimensione aziendale e al fatturato. Come riportato in figura 3.1.2., le micro e piccole imprese sono maggiormente orientate all'export contro una percentuale consistente di medie imprese impegnate in investimenti diretti esteri (IDE OUT) e in accordi di tipo commerciale per la distribuzione di prodotti o per la logistica (Accordi/altra forma). Nonostante ciò, dal Rapporto ICE 2012-2013, emerge un forte allargamento del "club delle multinazionali italiane" se si considera che all'aumento di oltre il 50 per cento delle imprese italiane con partecipazioni all'estero negli ultimi dieci anni (2001-2011), hanno contribuito le imprese con meno di 50 addetti per più del 60 per cento e quelle con un numero di addetti compreso tra 50 e 249 per il 30 per cento.

Fig. 3.1.2. Distribuzione per forma di internazionalizzazione e classe di addetti delle imprese internazionalizzate (Valori percentuali)



Fonte: Istituto G. Tagliacarne, 2012, p. 38

Considerando i mercati di riferimento, le PMI realizzano prevalentemente i propri processi di internazionalizzazione attiva (trattasi di esportazione o di investimenti diretti esteri) nei Paesi dell'**Unione Europea**, mercato che la globalizzazione considera “domestico”. Tale comportamento viene giustificato da diversi fattori, tra cui la vicinanza dei mercati, l'esistenza del mercato unico che garantisce regolamentazioni e normative molto simili a quelle nazionali, l'adozione della medesima valuta nei Paesi in cui vale l'euro.

La concentrazione sul mercato europeo dimostra il ritardo delle imprese italiane nell'inseguire i mercati ad elevata crescita (Cina, Hong Kong, India, Corea del Sud, Russia, Turchia, Brasile), importanti per segnare il successo sulla scena internazionale. Tuttavia, la contiguità geografica e culturale rileva sotto il profilo dei costi di accesso che, per questo, presentano un impatto notevole sulle imprese di minori dimensioni e con fatturato contenuto. Infatti, il focus sui Paesi europei si riduce per le imprese più strutturate, con oltre 50 addetti e con fatturato oltre i 10 milioni di euro per le quali le Americhe e l'Asia orientale (tra cui la Cina) risultano fortemente significativi.

A questo si aggiunge la rilevanza del settore di appartenenza con la relativa tendenza ad operare sui mercati emergenti da parte delle imprese attive nei settori più all'avanguardia (meccatronica e settore chimico), contrariamente alle imprese dei settori tradizionali del manifatturiero italiano (tessile, alimentare, carta e legno) che presentano un maggiore interesse, rispetto agli altri comparti industriali, nei confronti dei mercati e delle imprese operanti negli altri Paesi europei.

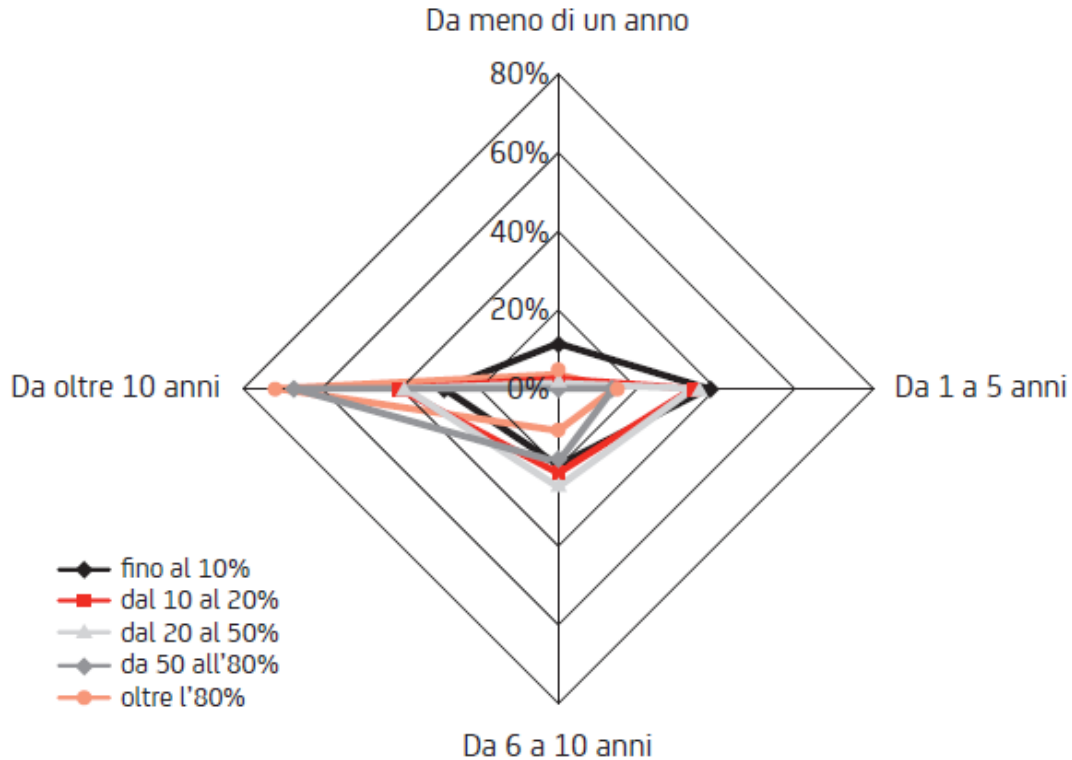
La dimensione d'impresa rappresenta una variabile chiave anche rispetto al numero medio dei mercati esteri di operatività. Nell'indagine condotta da Unicredit (Rapporto, 2012-2013), più della metà delle medie imprese manifatturiere ha dichiarato di avere relazioni con oltre cinque mercati, mentre la maggior parte dei piccoli operatori si rapporta a un numero di mercati compreso tra tre e cinque, adottando al limite strategie mono-mercato. Nonostante la polarizzazione su un numero limitato di mercati, il dato relativo alla diversificazione geografica (5,73 paesi nel 2012) risulta in crescita anche tra le piccole imprese dimostrando l'intento delle imprese di ampliare e diversificare i propri mercati di destinazione, strategia vincente se si considera che le imprese presenti su un numero di mercati compreso tra 3 e 5 hanno registrato guadagni maggiori.

Infatti, la differenziazione dei mercati di riferimento, oltre a consentire un controllo maggiore del rischio, svincolano i risultati aziendali dagli andamenti di pochi partner commerciali.

Il **fattore tempo** svolge un ruolo fondamentale rispetto al tipo di strategia adottata dall'impresa. Dall'indagine condotta da Unicredit (2012) si riscontra una sorta di *learning by doing* dal momento che le imprese "mature" (a cui è possibile associare una dimensione maggiore), attive all'estero da più di dieci anni, sono presenti sui paesi asiatici, del Nord Europa e in Africa. Allo stesso tempo, il grado di diversificazione geografica aumenta in relazione all'esperienza dell'impresa, in particolare, la propensione ad estendere il raggio d'azione rileva tra le imprese attive all'estero da oltre cinque anni.

Considerando l'**intensità**, ovvero la quota di fatturato estero su fatturato totale, dalle indagini si ricava come questa si avvicina al 50 per cento indipendentemente dalla forma di internazionalizzazione adottata. Tale percentuale varia a sua volta se si tiene conto della modalità con cui l'impresa opera sui mercati esteri, risultando significativa nel caso di IDE, oltre che del fatturato complessivo. A questo proposito, è possibile constatare che il peso del fatturato estero risulta nettamente meno elevato per quelle imprese che hanno un giro d'affari complessivo inferiore al milione di euro, mentre supera il 50 per cento per le imprese con fatturato superiore ai 10 milioni di euro e per quelle con un volume di ricavi compreso tra 1 e 10 milioni di euro. In questo, la dimensione temporale presenta un ruolo determinante nelle performance di impresa. Come si può osservare dalla fig. 3.1.3., la quota di fatturato realizzata sui mercati esteri cresce all'aumentare della durata dell'operatività con quote superiori al 50 per cento per gli operatori attivi da oltre 10 anni oltre confine.

Fig. 3.1.3. Ruolo dell'esperienza: relazione tra gli anni di operatività sui mercati esteri e la quota percentuale di fatturato estero su quello complessivo (dati 2010).



Fonte. Osservatorio Unicredit piccole imprese, 2010, p.164

Si deduce, quindi, che le imprese che presentano un grado maggiore di internazionalizzazione sono quelle che hanno stabilito rapporti stabili e duraturi con i mercati esteri. Ne consegue che la maggior parte di queste abbia intrapreso un percorso di internazionalizzazione graduale se si tiene conto anche della dichiarata difficoltà associata all'individuazione di controparti commerciali (spesso avvenuta tramite fiere) ma anche della dimensione d'impresa dati gli elevati costi fissi legati a investimenti, sviluppo di specifiche competenze, capacità di movimento in paesi spesso sconosciuti, eventuale necessità di riadattare la produzione alla domanda estera.

Tali aspetti diventano particolarmente critici se si aggiunge la tendenza al "fare da sé" tipica dell'imprenditoria italiana che, spesso, si preclude la possibilità di migliori performance (in termini di redditività e diversificazione geografica) attraverso l'attivazione di collaborazioni strategiche tra imprese. Tale aspetto viene accompagnato

dal limitato ricorso ad enti ed istituti che forniscono servizi di assistenza all'internazionalizzazione come le banche e l'ICE, dovuto, soprattutto, all'incapacità di tali soggetti di rispondere alle esigenze e agli obiettivi di internazionalizzazione delle PMI italiane che, per questo, preferiscono operare autonomamente.

La qualità dei prodotti e dei servizi offerti all'estero rappresenta una componente rilevante della strategia di internazionalizzazione. Dalle indagini emerge il ruolo giocato dall'**up-grading qualitativo** nel determinare il successo delle imprese, ed in particolare, di quelle di dimensioni minori che hanno potuto affermarsi sui mercati esteri apportando modifiche, anche marginali, alla propria offerta oppure introducendo nuovi prodotti. Ciò non solo conferma che la competizione internazionale sollecita comportamenti innovativi, ma anche che il vantaggio di cui deve godere un'impresa per riuscire ad esportare è particolarmente rilevante nel caso delle imprese di dimensioni minori (Rapporto ICE, 2012-2013, p. 236).

Tuttavia, al pari della diversificazione geografica, la dimensione d'impresa incide anche sul grado di diversificazione del paniere dei prodotti esportati. Considerando congiuntamente la componente geografica e quella merceologica dei processi di internazionalizzazione, si stima al 37,3 per cento del totale la quota di operatori presenti in un solo mercato con un'unica linea di prodotti. Infatti, oltre la metà delle imprese italiane opera sui mercati internazionali con una **sola linea di prodotti**, sebbene, tanto in termini di numerosità quanto in relazione alla quota di fatturato estero, il guadagno più consistente (5 decimi di punto per entrambi gli indicatori) è attribuibile alle imprese che esportano tra 2 e 5 prodotti.

Alla luce delle caratteristiche del sistema imprenditoriale italiano, le PMI che guardano all'estero non puntano a vincere la competizione attraverso strategie di prezzo particolarmente aggressive. Piuttosto, mirano ad attuare strategie che sfruttano il loro punto di forza: **la qualità delle produzioni**. La qualità della manifattura rappresenta, infatti, uno dei fattori chiave del successo all'estero, spesso garantita da **certificazioni di qualità**.

A questo segue la **creazione di nuovi prodotti** che per molte imprese rappresenta un'attività indispensabile nel processo di internazionalizzazione che, in questo modo, si

configura come un processo dinamico dove il focalizzarsi su prodotti già affermati non rappresenta assolutamente una scelta vincente.

Infine, oltre alle considerazioni materiali dei prodotti, fondamentale è l'aspetto dell'**immaterialità** connessa al senso del bello e dell'*italian way of life*, da sostenere con dedicate azioni di comunicazione in modo da conquistare le nuove classi medie dei Paesi emergenti.

3.2. L'industria orafa

A questo punto dell'analisi risulta interessante restringere il campo d'indagine sul settore orafa⁴, uno dei comparti manifatturieri promotori del *made in Italy* nel mondo, il cui destino è sempre più affidato ai successi delle imprese in ambito internazionale.

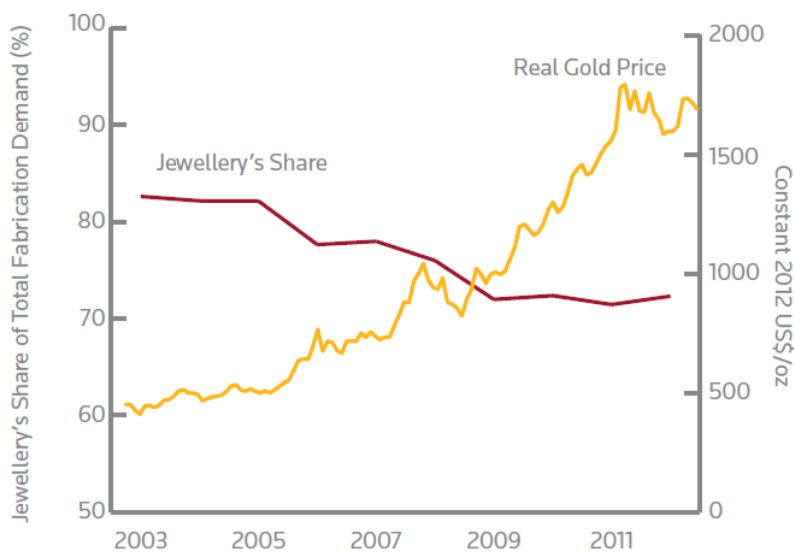
Il settore orafa viene definito come *“l'insieme delle unità operative che lavorano metalli e pietre preziose destinati alla realizzazione di oggetti per l'ornamento personale (collane, bracciali, anelli, orecchini, spille ecc...) e per la casa (posate, cornici e vasellame)”* (Trenti S., 2005, p. 71). In particolare, il settore è suddivisibile in quattro grandi categorie: oreficeria, gioielleria, argenteria e bigiotteria. Ai fini della presente tesi, l'attenzione verrà concentrata sull'**industria orafa in senso stretto** (gioielleria e oreficeria), tranne nei casi in cui i dati statistici non consentono un'analisi dedicata.

Globalmente l'industria orafa ha rilevato cambiamenti significativi nel corso dell'ultimo decennio per gli effetti prodotti dalla globalizzazione.

La domanda mondiale di oreficeria ha subito una contrazione superiore al 30 per cento nel periodo compreso tra il 2003 e il 2012 (GMFS, 2013) principalmente a causa del prezzo della materia prima come dimostra il grafico di seguito riportato (Fig. 3.2.1.). Prova del forte impatto dei prezzi sull'andamento della domanda è la crescita della richiesta di prodotti di più del 20 per cento (in termini di tonnellate) nella prima metà del 2013 in corrispondenza di un calo dell'8 per cento del prezzo medio dell'oro.

⁴ I dati si riferiscono al gruppo merceologico identificato dal codice 32.1 della nuova classificazione ATECO 2007 che secondo la definizione dell'ISTAT include la **fabbricazione di gioielleria, bigiotteria e articoli connessi, lavorazione delle pietre preziose**.

Fig. 3.2.1. Andamento della domanda di gioielleria in relazione al prezzo reale dell'oro.



Fonte: Gold Survey 2013, GFMS, p.83

Le performance del settore non vengono influenzate esclusivamente dal prezzo della materia prima, bensì vi contribuiscono l'andamento macroeconomico e le tendenze relative alle abitudini d'acquisto e ai gusti dei consumatori dei singoli Paesi. A questo proposito, la ridotta dinamicità dei consumi nei Paesi maturi si deve, non solo alla debolezza dei redditi delle famiglie a causa della crisi economica degli ultimi anni, ma anche allo spostamento delle preferenze verso il segmento bigiotteria che oggi intercetta fasce di consumatori prima acquirenti di prodotti di lusso. Questa tendenza è giustificata dall'affermarsi tra i consumatori dei mercati maturi della concezione del gioiello come accessorio moda, con elevato contenuto innovativo e di design: in Occidente, infatti, si è imposta l'idea che il prestigio non derivi dal possesso di lunga durata (il bene rifugio da conservare e indossare in occasioni particolari), piuttosto dalla pratica di cambiare con frequenza il gioiello.

Al contrario, per i nuovi consumatori dei Paesi emergenti, la motivazione principale che guida l'acquisto rimane l'ostentazione, in quanto il gioiello rappresenta uno strumento per segnalare il prestigio sociale recentemente raggiunto. Per questo, nei nuovi mercati i consumatori ricercano prevalentemente prodotti griffati, di qualità elevata, di alto prestigio e purezza dei materiali preziosi. Ciò nonostante, sebbene il gioiello classico

rimanga in cima alle preferenze d'acquisto dei *new spender*, non è da escludere un avvicinamento ai gusti occidentali considerati i rapidi mutamenti delle caratteristiche di consumo anche nei nuovi mercati sensibili alle tendenze provenienti da Occidente (Centro Studi Confindustria e Prometeia, 2013).

Il trend relativo alla domanda globale si accompagna ad un profondo cambiamento in merito alla geografia e alla concentrazione del consumo e della produzione globale di gioielleria.

Osservando i dati riportati in tabella 3.2.1., **India** e **Cina** costituiscono congiuntamente il 56,6 per cento della domanda mondiale di gioielleria con un tasso di crescita positivo nel corso del 2013 (GDR strategia, 2013). Fino al 2001 il primato dei consumi spettava agli Stati Uniti, la cui quota sulla domanda globale a fine 2012 è risultata pari al 5,7 per cento contraendosi al 3,5 per cento nel secondo trimestre del 2013.

Lo spostamento della domanda ad Est è, inoltre, dimostrato dalle statistiche di Russia, Turchia, Emirati Arabi Uniti ed Egitto, a fronte del drastico calo sui mercati occidentali (Nord America e primi cinque paesi europei) che nell'arco di un decennio hanno ridotto di 450 tonnellate la propria quota sulla domanda globale (GFMS, 2013) per l'effetto combinato dei fattori sopra descritti.

Tab.3.2.1. Distribuzione del consumo di gioielleria in oro (tonnellate)

(tonnes)	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
India	441.7	517.2	573.5	516.4	557.8	599.8	471.4	657.6	618.3	552.0
China	201.0	224.1	241.4	244.7	302.2	340.6	376.3	451.8	515.1	518.8
United States	354.5	350.5	349.0	306.1	257.9	188.1	150.3	128.6	115.5	108.4
Russia	49.6	55.6	64.3	70.1	85.7	92.4	56.7	60.1	64.7	69.6
Turkey	163.6	185.7	194.9	165.3	188.1	153.2	75.2	67.4	70.1	61.5
UAE	81.7	89.3	96.4	92.4	99.8	100.0	74.6	69.6	58.1	49.8
Saudi Arabia	128.2	136.2	147.4	106.3	122.0	110.9	81.8	71.6	55.7	47.1
Egypt	66.1	73.0	75.3	60.0	67.8	74.3	56.7	53.4	33.8	45.7
Iran	40.5	43.3	47.8	41.5	47.4	45.8	37.5	37.4	35.1	35.8
Indonesia	82.0	83.9	78.0	57.7	55.2	55.9	41.0	32.8	30.2	30.8
Brazil	24.2	30.6	33.3	29.2	30.7	29.8	26.8	29.4	26.6	26.8
Hong Kong	12.0	15.8	16.0	15.1	18.2	17.0	16.4	20.6	27.8	26.5
Italy	82.0	77.2	71.0	64.8	57.4	49.1	41.4	34.9	27.6	22.3
Pakistan	56.2	59.8	65.1	54.7	51.8	45.5	30.9	27.3	23.1	21.5
UK	73.1	70.2	59.4	52.5	50.3	37.2	31.8	27.3	22.6	21.1
Mexico	47.1	44.0	42.4	37.1	34.9	28.5	26.4	23.8	19.9	18.3
Japan	31.6	34.6	33.5	32.8	31.7	31.2	22.3	21.3	16.6	17.5
Canada	29.7	29.6	30.1	27.4	24.7	22.3	18.6	17.5	16.3	15.5
France	39.8	38.2	35.1	30.7	28.9	26.1	23.6	20.2	18.2	14.2
Vietnam	22.8	26.1	26.9	22.1	21.4	19.6	15.1	14.4	13.0	11.4

Fonte: GFMS, Gold Survey 2013, p. 86

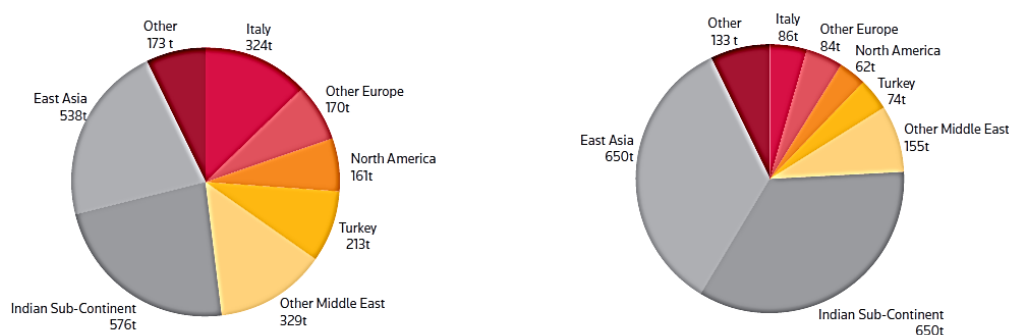
Lo stesso andamento che caratterizza la domanda viene riscontrato sul lato della **produzione** che ha osservato un forte aumento nelle economie emergenti a scapito di una drastica riduzione in quelle industrializzate (Tab. 3.2.2 e Fig.3.2.2.). Di nuovo, India e Cina sono riuscite a stabilire nel tempo la propria leadership sulla produzione di gioielleria determinando la contrazione della quota di mercato dell'Italia che ha subito una perdita di circa 276 punti percentuali dal 2003 (324 tonnellate) al 2012 (86 tonnellate). Il trend negativo dell'Italia è in essere dal 1999 e la distanza da Cina e India si fa sempre più consistente, nonostante la terza posizione nel ranking mondiale.

Tab. 3.2.2. Distribuzione della produzione mondiale di gioielleria in oro (tonnellate)

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Paesi maturi	753,5	714,1	677,5	572,9	539,3	457,3	344,2	332,7	301,8	278,3
Paesi emergenti	1.730,9	1.902,3	2.041,4	1.726,9	1.884,2	1.846,8	1.471,6	1.687,4	1.673,3	1.614,6

Fonte: GFMS, Gold Survey 2013, p. 86

Fig. 3.2.2. Produzione globale di gioielleria in oro. Confronto quote di mercato nel 2003 e 2012 (tonnellate).



Fonte: GFMS, Gold Survey 2013, p. 91

I dati relativi allo spostamento della domanda e della produzione mondiale si ripercuotono sui flussi commerciali. In base alle statistiche elaborate da UN Comtrade, nel periodo 1998-2012 il valore (a prezzi correnti) delle esportazioni globali è aumentato del 24,3 per cento ammontando a 139,6 miliardi di dollari nel 2012; ciò si è verificato anche per le importazioni il cui valore è aumentato dell'11,4 per cento raggiungendo gli 83,3 miliardi di dollari. L'Italia è da sempre stata il **principale esportatore** di prodotti in esame, tuttavia, nel corso dell'ultimo decennio, molti operatori italiani non sono riusciti ad affrontare adeguatamente il processo di globalizzazione subendo le recessioni rispettivamente del 2002-2003 e quella più recente del 2008-2009. Ne è conseguito un calo in termini sia di produzione che di

competitività determinando la progressiva contrazione della quota sull'export totale a vantaggio di **India** e **Cina** che nel 2012 hanno gestito il 43,4 per cento del commercio internazionale di gioielleria (Un Comtrade, 2013).

Tab. 3.2.3. Principali Stati e aree di esportazione nel 2012 (i dati si riferiscono al gruppo SITC 897)

Stato o Area	Valore (milioni US\$)	Crescita media (%) 08-12	Crescita (%) 11-12	Quota di mercato (%)	
					Cum.
Mondo	139565.3	20.9	24.3	100.0	
Cina	40814.6	80.3	82.9	29.2	29.2
India	19755.8	42.4	20.7	14.2	43.4
USA	9268.5	8.1	12.5	6.6	50.0
Svizzera	8993.8	12.5	1.2	6.4	56.5
Cina,Hong Kong SAR	8103.3	8.2	11.9	5.8	62.3
Italia	6726.6	0.3	3.3	4.8	67.1
UK	5925.2	6.6.	13.4	4.2	71.4
UAE	5626.3	10.8	5.3	4.0	75.4
Tailandia	4175.3	8.2	2.1	3.0	78.4
Francia	3856.3	11.4	7.0	2.8	81.1
Singapore	3399.9	19.6	28.7	2.4	83.6
Turchia	2699.6	12.6	37.1	1.9	85.5
Vietnam	2500.9	57.7	-1.1	1.8	87.3
Malaysia	2306.4	9.5	-1.5	1.7	89
Germania	2284.1	0.2	-2.8	1.6	90.6

Fonte: Dati UN Comtrade, 2013.

Con riferimento alle destinazioni dell'export globale, come riportato in tabella 3.2.4., gli Stati Uniti perdono il primato come principale mercato di sbocco che passa alla **Cina, Hong Kong, Svizzera ed Emirati Arabi (UAE)**. Lo spostamento della domanda ad Oriente è tale che, secondo le statistiche elaborate da Prometeia (2013), le importazioni dal mondo di oreficeria-gioielleria da parte dei primi 10 nuovi mercati (si veda Fig. 3.2.3) cresceranno fino a 12,1 miliardi nel 2018 (4,5 miliardi in più rispetto al 2012 pari ad aumento del 58 per cento dal 2012). L'area asiatica, con India e Cina in testa, mostrerà la crescita maggiore di importazioni di oreficeria-gioielleria (+70,8% in sei anni), contribuendo a generare un terzo dei 4,5 miliardi di euro di import addizionali nei nuovi mercati al 2018; altri importanti contributi alla crescita arriveranno dalla Russia, con quasi 250 milioni di euro, da Kazakistan e Messico (con rispettivamente 132 e 119 milioni di euro). Con un'incidenza del **34 per cento sull'import mondiale**, i nuovi mercati traineranno le importazioni mondiali di gioielli grazie al progressivo miglioramento del potere d'acquisto dei consumatori e della conseguente richiesta di prodotti voluttuari da ostentare come *status symbol*.

3.2.4. Principali Stati e aree di importazione (i dati si riferiscono al gruppo SITC 897)

Stato o Area	Valore (milioni US\$)	Crescita media (%) 08-12	Crescita (%) 11-12	Quota di mercato (%)	
					Cum.
Mondo	83751.8	12.1	11.4	100.0	
Cina,Hong Kong SAR	12952.6	26.3	16.1	15.5	15.5
USA	10687.4	2.2	-5.3	12.8	28.2
Svizzera	9596.8	18.3	-1.7	11.5	39.7
UAE	7729.0	5.5	7.3	9.2	48.9
India	5206.9	115.4	554.4	6.2	55.1
UK	4619.1	2.6	5.8	5.5	60.6
Singapore	4575.4	21.8	41.6	5.5	66.1
Francia	3678.3	11.6	9.9	4.4	70.5
Germania	2404.4	9.3	-0.2	2.9	73.4

Giappone	2276.5	2.7	13.6	2.7	76.1
Italia	1807.6	7.8	-10.9	2.2	78.2
Malaysia	1491.0	66.3	5.7	1.8	80.0
Canada	1329.6	5.9	4.8	1.6	81.6
Cina	1271.3	18.9	28.8	1.5	83.1
Cina, Macao SAR	1150.1	44.6	18.0	1.4	84.5

Fonte: Dati UN Comtrade, 2013

In merito alla geografia delle importazioni globali si riscontra una **ridotta diversificazione geografica dei mercati di sbocco**. Si tratta di una caratteristica intrinseca del settore determinata, in primo luogo, dalla natura dei beni oggetto di scambio che concentra le vendite in mercati a maggiore reddito pro-capite; in secondo luogo, dal ruolo centrale detenuto dai cosiddetti “paesi ponte”. La presenza di elevate barriere commerciali (dazi proibitivi, richiesta di controlli e autorizzazioni) che ostacolano l’entrata in molti Paesi, hanno orientato le esportazioni verso destinazioni che di fatto non sono un bacino di domanda, piuttosto “centri di smistamento” per l’ingresso in mercati che altrimenti sarebbe difficile raggiungere.

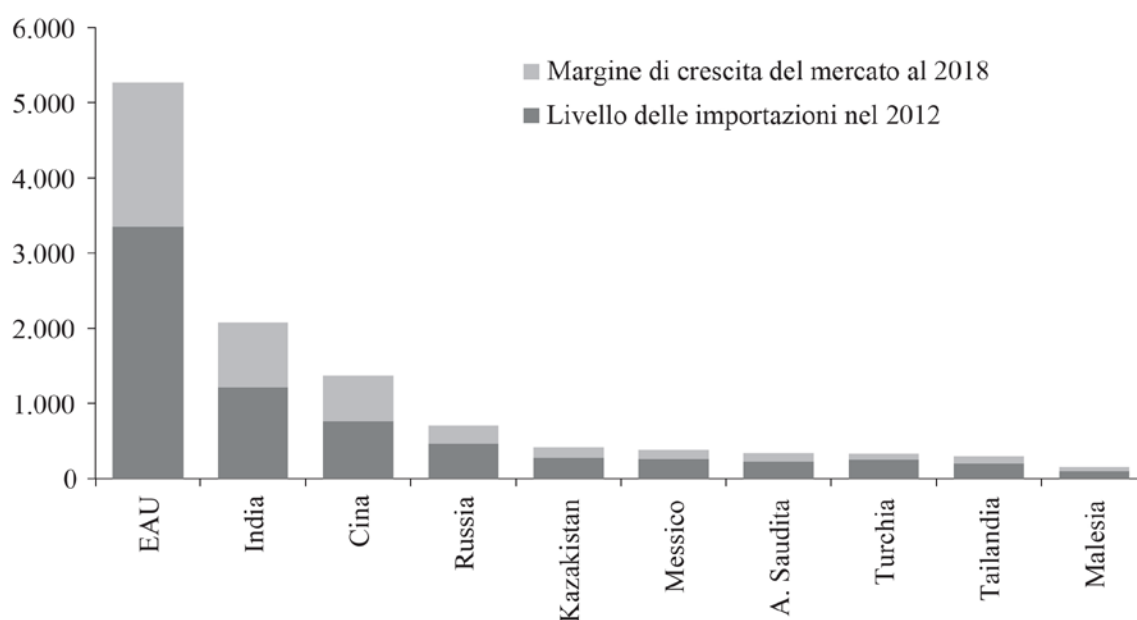
In tal senso, gli **Emirati Arabi Uniti** rappresentano un’importante piattaforma logistica verso l’Asia e, in particolare, verso il mercato indiano, tanto da confermarsi la principale destinazione mondiale di prodotti di gioielleria su cui convergerà il 45 per cento delle importazioni entro il 2018. Parimenti, **Hong Kong** e **Tailandia** sono paesi ponte per la Cina, **Panama** per il Brasile e la **Turchia** per la Russia. La Tailandia, in particolare, che sta acquisendo importanza crescente anche come produttore di gioielli, dovrebbe registrare in futuro una veloce espansione delle importazioni, dato il recente protocollo di intesa siglato con Hong Kong per favorire gli scambi tra i due mercati (Centro Studi Confindustria e Prometeia, 2013)

Un’altra fondamentale destinazione è la **Svizzera** che funge da piattaforma logistica delle grandi griffe europee che vi esportano i loro prodotti per ottenere un marchio di convenzione internazionale, che consente poi di riesportarli in altri paesi UE senza ulteriori controlli. Pure gli **Stati Uniti** svolgono un ruolo di trader dal momento che una

buona percentuale del suo export è formato da prodotti provenienti da altri Paesi e poi riesportati.

Ne deriva che la presenza dei paesi ponte, unitamente sia alla prassi diffusa di fare triangolazioni per alleggerire il peso della tassazione sia all'esistenza di flussi illegali di merci, rende complessa l'analisi dei dati in valore delle importazioni mondiali e l'individuazione delle aree di destinazione causando una sottostima delle reali potenzialità dei bacini di domanda.

Fig. 3.2.3. Livello di importazioni nel 2012 e margine di crescita al 2018 dei primi 10 nuovi mercati (milioni di euro a prezzi 2011)



Fonte: Prometeia, 2013, p.44. Elaborazioni e stime su dati Eurostat, Global Insight e Istituti nazionali di statistica

I dati generali relativi all'industria orafa delineano un contesto competitivo fortemente globalizzato dove i mercati emergenti sono riusciti ad imporre la propria leadership nell'arco di poco tempo su entrambi i fronti della domanda e dell'offerta di gioielleria, sottraendo progressivamente quote di mercato all'Italia che fino al 2000 rappresentava il Paese di riferimento per la tipologia di prodotti in esame. A distanza di poco tempo, gli operatori italiani si sono trovati a competere in un ambiente mutato e più complesso dove le opportunità di mercato sono da ricercare nei Paesi emergenti. Di conseguenza,

sono necessarie **nuove risposte strategiche** al fine di affrontare la competizione, stabilire e difendere i differenziali competitivi comprendendo le evoluzioni dei mercati e delle motivazioni di acquisto nelle diverse aree geografiche del mondo.

3.2.1. Il settore orafa in Italia

Complessivamente, il settore orafa italiano detiene una quota superiore al 6 per cento sul fatturato totale del Sistema Moda e dello 0,7 per cento su quello del manifatturiero nazionale (Prometeia, su dati 2011). Particolarmente significativa è la forte incidenza delle esportazioni che rappresentano il 75 per cento del fatturato settoriale e il 17,5 per cento del saldo commerciale del Sistema Moda, aspetti che segnalano la propensione internazionale del settore (Prometeia, 2013).

In linea con le dinamiche tipiche dei distretti industriali italiani, la struttura del comparto in esame si caratterizza per la prevalenza di **piccole e piccolissime imprese**, in genere di proprietà e a condizione familiare. In base ai dati del 9° Censimento ISTAT, relativi al 2011 e resi disponibili nel 2013, il numero di imprese attive nel settore della gioielleria e oreficeria risulta pari a 8373 unità, per un totale di addetti pari a 31'718 distribuiti in imprese che contano meno di 50 addetti.

Le imprese dell'oreficeria e della gioielleria in oro sono concentrate in alcune aree di punta come Vicenza, Arezzo, Valenza Po, responsabili del 72 per cento del valore dell'export della gioielleria italiana (ISTAT, 2010). Ciascun distretto presenta peculiarità distintive riguardanti la storia del proprio sviluppo sul territorio, le specializzazioni produttive e le competenze delle risorse umane (a questo proposito si veda la Tab.3.2.1.1.). Sul versante dell'offerta, sebbene si stia assistendo ad una convergenza a favore della fascia media e medio-alta del mercato, i tre distretti servono differenti nicchie di mercato e sono specializzati in tipologie di produzioni diverse. Così, il polo vicentino detiene la leadership del *gold trade*, ovvero della lavorazione sui metalli preziosi distinguendosi per la produzione di catename, attività che richiede economie di scala e dimensioni aziendali più grandi; Arezzo è legata alla produzione di gioielleria leggera che privilegia l'incontro tra argento e pietre semi-preziose collocandosi nella fascia medio-bassa del mercato; Valenza Po è il centro dell'alta gioielleria basata sul connubio tra pietre e metallo preziosi posizionandosi così nella

fascia alta del mercato considerati i livelli eccezionali di competenze artigianali richieste dalle grandi firme della gioielleria mondiale.

Tab.3.2.1.1. Principali caratteristiche dei distretti della gioielleria italiana

	Vicenza (Nord-Est Italia)	Arezzo (Centro Italia)	Valenza Po (Nord-Ovest Italia)
Specializzazione	Oro e mix-and-match	Oro e argento	Oro e pietre preziose
Posizionamento	Media-bassa gioielleria	Media-bassa gioielleria	Alta gioielleria
Vantaggio competitivo	Basso costo e qualità	Economie di scala	Qualità
Numero medio di addetti	9,1	6	5,6
Numero imprese (2009)	885	1395	1146
Variazione 2009-2001	-27,8%	-13,8%	-26,9%

Fonte: elaborazione propria da Gereffi e al., 2012.

Come rilevato dallo studio condotto da De Marchi, Lee e Gereffi (2012), il settore orafa italiano ha subito un grave rallentamento dopo un importante processo di crescita nel corso degli anni '90. L'andamento negativo del settore rilevato nell'ultimo decennio è da imputare a un duplice periodo di crisi verificatosi rispettivamente nel 2002-2003 e nel 2008-2009 producendo i medesimi effetti sia sul lato della produzione che su quello dell'export.

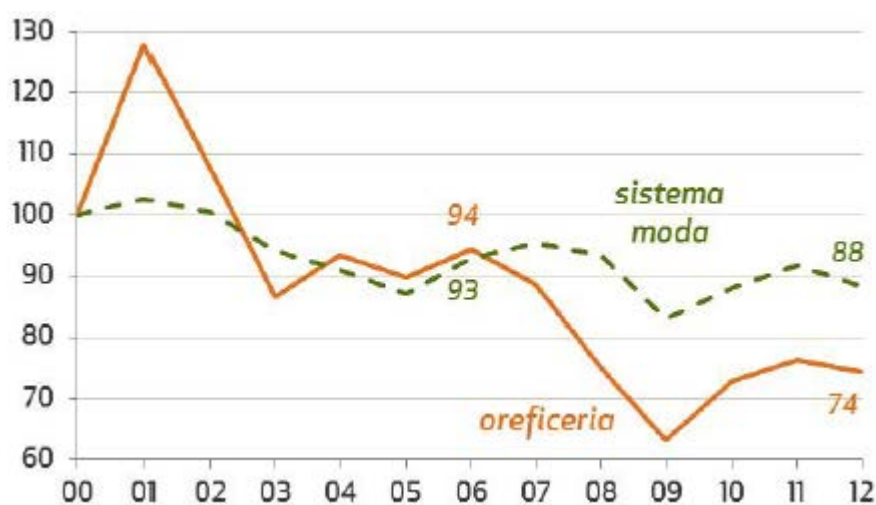
La causa principale che ha impattato sulle performance negative del settore è da attribuire alla globalizzazione e alle relative pressioni competitive sui mercati esteri dovute ai produttori emergenti tra cui Cina, India e Turchia. La dimostrazione della forza di questi attori si è avuta sul mercato statunitense, che fino al 2001 ha rappresentato il principale mercato di sbocco del prodotto italiano (32,1 per cento dell'export), passando oggi in terza posizione tra le destinazioni dell'export (10,2 per cento nel 2010) dopo Svizzera ed EAU (UN comtrade data, 2013).

La destabilizzazione causata dai concorrenti internazionali è stata amplificata, allo stesso tempo, dalle quotazioni delle materie prime rispetto alle quali il settore è molto sensibile. In particolare, il prezzo dell'oro ha costituito il principale motivo delle perdite subite sui mercati dell'EU-25 e del Nord America, particolarmente colpiti dalla recessione iniziata nel 2008. Prova dell'elasticità al prezzo di tali Paesi è stata la progressiva sostituzione dei prodotti in oro con altri materiali come l'argento, i metalli non preziosi o i materiali alternativi.

Tuttavia, l'impatto dei fattori esterni come l'intensificazione della concorrenza e i prezzi della materia prima preziosa, si combina con quello di aspetti interni legati alle stesse **caratteristiche strutturali** del settore. In particolare, si fa riferimento all'eccessiva polverizzazione causata dalla piccola dimensione delle imprese, molte delle quali in situazione di sottocapitalizzazione, e a problemi di carattere commerciale legati a un canale distributivo lungo e dai limitati investimenti destinati alla funzione commerciale e al marketing (Assicor-Aaster, 2008). Tali aspetti hanno inciso sulla competitività a livello internazionale delle stesse imprese che si trovano oggi ad affrontare l'ascesa di nuovi concorrenti, prevalentemente emergenti, caratterizzati da bassi costi della manodopera, maggiore disponibilità di materia prima e crescenti livelli di qualità. Si tratta in primo luogo dell'India, principale produttore mondiale di diamanti e Paese di antica tradizione nella lavorazione orafa, della Cina, che nel giro di pochi anni è diventata il primo importatore di oro, seguite da Thailandia e Turchia.

Quanto riportato viene dimostrato dai dati del settore a partire da quelli relativi al **fatturato**. Come illustrato nel grafico sottostante (Fig.3.2.1.1), a partire dal 2001, il settore ha assistito a un drastico trend negativo con picchi in corrispondenza delle due crisi. Dopo la ripresa del biennio 2010-11, insufficiente a colmare le perdite degli anni precedenti, nel corso del 2012, l'oreficeria ha sperimentato una nuova flessione del giro d'affari complice la stagnazione della domanda nazionale sensibile al ciclo economico e all'evoluzione dei redditi.

Fig. 3.2.1.1. Evoluzione del fatturato dell'oreficeria rispetto al Sistema Moda (fatturato a prezzi correnti, 2000=100)



Fonte: Prometeia, Analisi dei Microsettori, giugno 2013 – Prometeia-Isp, Analisi dei Settori Industriali, maggio 2013.

Il mercato italiano si dimostra da anni stagnante con la propensione all'acquisto dei consumatori limitata alle voci di spesa incompressibili e meno elastiche ai cicli economici. Sul fronte dei redditi, l'aumento dei prezzi al consumo ha portato il segmento dei preziosi (argenteria, gioielleria e orologi) a diminuire di peso all'interno dell'aggregato, a fronte di una maggiore incidenza della bigiotteria, comparto che ha intercettato clienti prima orientati a prodotti in materiali preziosi di fascia più alta. Di conseguenza, oltre agli effetti congiunturali sui redditi e i consumi, il calo della domanda di prodotti di oreficeria è da attribuire anche al cambiamento delle abitudini d'acquisto (con particolare riferimento alle ricorrenze), a cui si aggiunge la generale disaffezione, soprattutto tra i giovani, verso il prodotto orafa.

Come riportato nel paragrafo precedente, si tratta di tendenze che non si limitano al mercato italiano ma si allargano ai mercati occidentali per i quali il prodotto orafa da bene per ricorrenze e "rifugio" è diventato un "acquisto d'impulso", aspetto che dovrebbe incentivare le imprese a stimolare i clienti con opportune strategie di comunicazione e di immagine e con politiche di innovazione di prodotto.

I dati riportati in tabella 3.2.1.2. dimostrano il calo della produzione di gioielleria. A fronte di una riduzione generale, la quota destinata al mercato interno si è ridotta ad un

terzo di quella del 2008 nell'arco di sei anni: mentre, la quota destinata all'export si è contratta della metà.

Tab. 3.2.1.2. Produzione di gioielleria italiana destinata rispettivamente al mercato italiano e all'export (valori indicizzati basati sul periodo gennaio-giugno di ciascun anno, 2007 = 100)

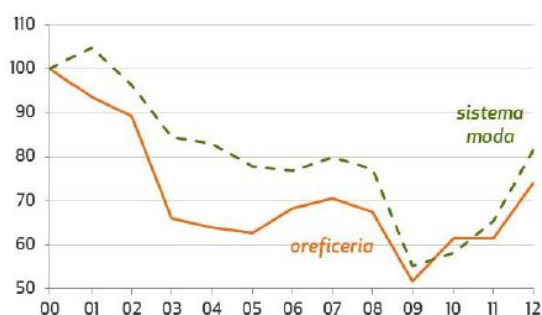
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Mercato interno	84	49	48	40	32	29
Export	81	58	57	49	45	44

Fonte. GFMS, Gold Survey 2013, Update 1, p. 30

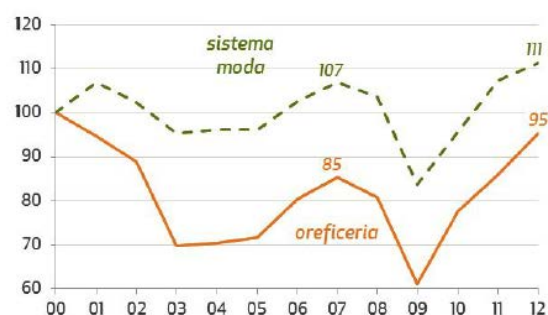
Il commercio con l'estero presenta un ruolo fondamentale per l'andamento del settore tanto da compensare i valori negativi del fatturato interno. Come riportato in apertura, l'oreficeria italiana possiede un forte orientamento internazionale dimostrato dai valori sia dell'export che del saldo commerciale entrambi in rialzo dopo la battuta d'arresto del 2009 (Fig. 3.2.1.2).

Fig. 3.2.1.2. Andamento del saldo commerciale e delle esportazioni (a prezzi correnti)

Saldo commerciale (2000 = 100)



Esportazioni a prezzi correnti (2000 =100)



Fonte: Prometeia, Analisi dei Microsettori, giugno 2013 – Prometeia-Isp, Analisi dei Settori Industriali, maggio 2013

I valori riferiti al commercio estero sono legittimati dalla buona **diversificazione dei mercati di sbocco** e dalla presenza importante nei **mercati più lontani** (Prometeia, settembre 2013). Infatti, considerando i dati relativi alla distanza media coperta dell'export italiano, l'oreficeria arriva a 3700 km contro i 2900 km dell'intero Sistema Moda e ai 2850 km dell'industria manifatturiera, aspetto che giustifica il peso della quota di vendite destinate ai mercati extra-europei come le aree del Nord Africa, Medio Oriente, NAFTA e Asia.

In particolare, il principale mercato di sbocco dell'export italiano (Tab. 3.2.1.3) è la **Svizzera** con il 21,8 per cento considerato il ruolo di centro di distribuzione e certificazione dei marchi di lusso. A seguire con una quota in crescita e pari al 17,2 per cento nel 2012 si collocano gli **Emirati Arabi Uniti** che precedono gli Stati Uniti (8,9 per cento), il mercato target dell'export italiano dopo l'entrata di Cina, India e Turchia. Sebbene non ai primi posti, risultano significative le variazioni positive delle quote di Giordania (25,4 per cento), Giappone (20,6 per cento) e Cina (15,5 per cento).

Tab. 3.2.1.3. Destinazioni delle esportazioni dell'oreficeria italiana (milioni di € e variazioni % sul periodo corrispondente).

Paese	2012	Peso 2012	Variazione % 2012	Variazione % 1° semestre 2013
Svizzera	1224,8	21,8%	2,4	-6,4
Emirati Arabi Uniti	964,3	17,2%	44,7	34,6
Stati Uniti	498,3	8,9%	7,2	11,5
Francia	375,5	6,7%	-6,1	-6,3
Cina	285,3	5,1%	15,5	-2,1
Hong Kong	277,2	4,9%	9,6	21,4
Germania	176,6	3,2%	15,2	-11,2
Turchia	168,2	3,0%	2,6	6,4
Regno Unito	146,8	2,6%	9,3	-0,2
Spagna	107,3	1,9%	0,4	-17,1
Israele	77,7	1,4%	-2,9	-4,5

Romania	70,6	1,3%	6,3	-11,6
Giordania	63,4	1,1%	25,4	8,0
Giappone	61,7	1,1%	20,6	-0,4
Messico	60,4	1,1%	-2,8	4,4
Totale	5607,2	100,0%	10,9	5,1

Fonte: ISTAT – ATECO 321; i dati per il 2012 sono rettificati. I dati del primo semestre 2013 sono provvisori.

Come anticipato, l'ascesa di nuovi produttori come India, Cina, Thailandia e Turchia ha determinato nell'arco di un decennio il cambiamento della geografia sia della domanda sia dell'offerta, a svantaggio delle quote di mercato dell'Italia. Sebbene, l'offerta italiana sia qualitativamente in sintonia con le preferenze dei nuovi consumatori (grazie anche alla presenza di marchi riconosciuti a livello globale), i prodotti dei concorrenti risultano meno costosi per effetto della diversa incidenza del **costo della materia prima** nelle produzioni e per il differente trattamento dei **dazi doganali**. Questi, in particolare, costituiscono uno dei principali ostacoli per l'industria orafa italiana e responsabili della riduzione delle relative quote di mercato. Le barriere commerciali rappresentano, infatti, un problema tanto sui mercati maturi (dove occorrono autorizzazioni anche per la circolazione tra i paesi europei) quanto sui nuovi mercati che godono della protezione dei rispettivi governi. Inoltre, ai dazi vigenti in ciascun Paese si aggiungono accordi bilaterali, come l'AGOA⁵, che indirettamente vanno ad incidere sulla competitività del *Made in Italy*. A dimostrazione dell'impatto negativo delle politiche doganali, recenti elaborazioni condotte da Prometeia evidenziano come senza i dazi praticati da alcuni importanti paesi importatori (Brasile, Russia, Cina India, Thailandia e USA), il valore delle esportazioni italiane nel 2011 sarebbe stato superiore del 21%, ossia 1 miliardo di euro in più.

⁵ L'accordo AGOA è un piano di collaborazione e assistenza economica e commerciale tra gli Stati Uniti e alcuni paesi dell'Africa sub-sahariana, tra cui il Sudafrica. Le nazioni incluse nel programma AGOA godono di condizioni particolarmente vantaggiose nell'esportazione di alcuni prodotti, tra cui quelli della gioielleria, verso gli Stati Uniti, operando con dazi ridotti o annullati (Prometeia, 2013)

L'effetto delle barriere commerciali va ad impattare sui prezzi dei prodotti di scambio ma rende anche difficile e oneroso il presidio diretto sui mercati da parte delle imprese estere (e quindi anche italiane), soprattutto se prive di un marchio riconoscibile.

A questo punto, al fattore di minaccia esterno rappresentato dai dazi si aggiunge uno di tipo strutturale relativo all'assenza di piattaforme logistiche in grado di introdurre efficacemente il prodotto italiano nei mercati esteri costringendo di fatto le imprese, soprattutto le PMI, ad affidarsi all'**intermediazione dei distributori locali**. Questa modalità d'ingresso contribuisce ad allungare la catena distributiva e non consente di controllare il prodotto nel suo percorso fino al consumatore finale esponendo le imprese al rischio di comportamenti sleali (quali la contraffazione): solamente le imprese dotate di adeguate risorse finanziarie e con marchi forti, presidiano i nuovi mercati in modo diretto, attraverso punti vendita (o showroom) localizzati nelle zone a elevata densità commerciale e all'interno degli alberghi di lusso (Prometeia, 2013).

Si delinea così un settore con un forte orientamento mercantile ma con un **limitato controllo del territorio** considerato che poche aziende sono dotate effettivamente di strutture commerciali a presidio del mercato. Tuttavia, in un contesto fortemente globalizzato in cui aumentano le distanze da percorrere per raggiungere i nuovi potenziali acquirenti, il controllo dei mercati rappresenta un vantaggio competitivo per le imprese che vogliono cogliere le opportunità di crescita. Lo sviluppo di una rete commerciale permette di controllare la fase finale della catena del valore che risulta strategica in termini di garanzia di marginalità sulle vendite, vicinanza e fidelizzazione della clientela oltre che di tutela del prodotto e dell'immagine del brand. In altre parole, agli operatori del settore si richiede di superare la tradizionale logica basata sull'export a favore di un maggiore integrazione nel mercato di riferimento.

La ridotta internazionalizzazione del sistema distributivo e logistico si unisce al numero limitato di prodotti *branded*. Si tratta di una caratteristica tipica dell'intero settore (non solamente italiano) tanto che uno studio di McKinsey (2012) rileva come solamente il 20 per cento del fatturato sia prodotto da poche grandi marche riconosciute a livello globale. La gioielleria, infatti, è il settore con la percentuale più bassa di prodotti *branded*, il cui ruolo è destinato a crescere fortemente entro il 2020 considerato il valore della marca presso i nuovi consumatori per i quali è sinonimo di fiducia, prestigio e personalità.

In Italia, la carenza di prodotti *branded* si lega alla natura stessa del comparto, caratterizzato dalla prevalenza di politiche di differenziazione basate più sul livello qualitativo del prodotto che sulle strategie di marca (Zucchella, 2001). I valori significativi dell'export della gioielleria italiana sono giustificati dall'alta qualità dei suoi prodotti, tuttavia la concorrenza crescente impone alle imprese italiane l'adozione di una maggiore *market orientation* capace di accogliere le tendenze dei mercati target. In questo senso, risulta importante investire in una **maggiore differenziazione del prodotto** che può essere garantita da alcune fasi a monte attraverso investimenti in ricerca e design; a valle attraverso politiche di marketing che assicurino un maggiore controllo della distribuzione e sviluppino un'immagine di marca. In altre parole, ciò che viene richiesto agli operatori del settore è lo sviluppo della **componente immateriale** del prodotto in modo da rafforzare il posizionamento e le relative quote di mercato dell'oreficeria italiana all'estero.

Le pretese del contesto globale entro cui le imprese sono chiamate a competere contrastano con la scarsità di risorse economiche delle stesse imprese ed, in particolare, di quelle di minori dimensioni, per le quali risulta cruciale individuare il giusto mix tra risorse da destinare rispettivamente alla produzione e al marketing in relazione al segmento di mercato di riferimento. Le imprese sono chiamate a superare le logiche tradizionali che finora hanno orientato il business, a favore di una maggiore attenzione all'innovazione e al mercato. In questo svolgono un ruolo fondamentale le fiere di settore, Internet e le partnership con altri settori del *made in Italy*.

Le **fiere** rappresentano un importante strumento di promozione dell'impresa e fungono da piattaforma di incontro e di ascolto della domanda, soprattutto per le imprese di dimensioni minori che hanno l'opportunità di venire a contatto diretto con operatori provenienti da tutto il mondo. In questo senso, la fiera di Vicenza rappresenta la manifestazione di settore più importante in Italia, nonché la seconda d'Europa dopo la Fiera di Basilea. Allo stesso tempo, le fiere possono fungere da modalità d'entrata diretta nel Paese estero. È il caso della fiera di Hong Kong, che consente alle PMI italiane di entrare in Cina attraverso importatori e distributori con licenza di operare nel Paese, oltre che di intercettare la domanda locale.

Sebbene il gioiello sia un prodotto altamente sensoriale, le PMI del settore non possono non considerare i vantaggi offerti da **Internet**. I produttori possono usare il web come

piattaforma dove veicolare informazioni, delineare la propria brand identity e creare relazioni con i potenziali consumatori che sempre di più fanno precedere l'acquisto da ricerche online. Non solo, Internet può fungere da canale di vendita che le imprese meno note possono utilizzare per vendere i propri prodotti in mercati lontani considerato il veloce sviluppo dello shopping online, soprattutto in Asia.

Infine, le imprese del settore presentano un orientamento fortemente individualista quando, in una situazione di complessità competitiva come quella attuale, è necessario unire le forze in modo da affrontare i grandi numeri dei competitors. Risulta importante fare sistema tra imprese dello stesso settore ma anche stabilire azioni congiunte con altri comparti del *Made in Italy*, come l'abbigliamento, nell'ottica di una sempre maggiore propensione (anche tra i nuovi consumatori) a considerare il gioiello come accessorio di moda da abbinare al vestiario.

3.3. Casi studio

Il quadro macroeconomico e settoriale appena descritto ha permesso di tracciare le condizioni di contesto entro le quali le imprese orafe si trovano ad operare. Risulta a questo punto interessante approfondire il rapporto tra piccola impresa e internazionalizzazione riportando tre casi aziendali di successo. La scelta di condurre un'analisi di tipo qualitativo è stata dettata dalla volontà di capire da vicino le strategie di internazionalizzazione messe in atto da tre piccole *global player* localizzate nel distretto orafa di Vicenza. Quanto riportato è il frutto di interviste condotte presso le aziende che si è deciso di nominare rispettivamente **Alpha**, **Beta** e **Delta** per ragioni di riservatezza. Ciascun caso è stato analizzato cercando di delineare il percorso di internazionalizzazione intrapreso da ciascuna impresa facendo riferimento ai medesimi aspetti impiegati nei modelli di internazionalizzazione descritti nel Capitolo 2. In particolare:

- Fattori di causa interni ed esterni
- Obiettivi
- Tipo di strategia
- Intensità
- Modalità d'entrata
- Estensione
- Timing
- Criticità

In questo modo, si vuole dare un riscontro pratico ai modelli di internazionalizzazione indagati in letteratura al fine di capire la loro validità nell'ambito delle piccole imprese italiane. Si tratta di un piccolo contributo a una tematica complessa, come quella dei processi di internazionalizzazione delle imprese, che richiede un più ampio raggio d'indagine al fine di estrapolare le *best practices* che permettono alle piccole imprese di avere successo oltre i confini nazionali.

3.3.1. Alpha S.r.l.

Alpha S.r.l è una delle aziende italiane leader nella vendita di gioielli in oro 14 Kt. Localizzata a Creazzo (VI), Alpha opera prevalentemente nel settore business to business in qualità di grossista rappresentativo di 150 aziende orafe italiane, a cui aggiunge la relativa lavorazione in proprio e per conto terzi. Si tratta di una **piccola impresa** con un numero di 14 addetti e un fatturato che si aggira sui 5 milioni di euro.

L'azienda è stata fondata nel 1989 **su volontà ed intuizione** dell'imprenditrice che è riuscita a trasformare il proprio interesse per il mondo del gioiello in progetto imprenditoriale interpretando le tendenze del mercato grazie alla **Fiera di Vicenza**, importante punto di osservazione per gli addetti del settore orafa.

La titolare è riuscita a maturare rapidamente la **volontà di differenziarsi** dalle numerose imprese già attive nel distretto vicentino (negli anni novanta circa 1500) proiettando la propria attività all'estero ed in particolare nei Paesi dell'**Est Europa** che nel 1989 e negli anni immediatamente successivi (1993) risultavano in fermento in seguito alla caduta del Muro di Berlino. Riuscendo a individuare le diverse esigenze dei clienti dell'Est interessati a prodotti in oro con un valore inferiore a quelli allora in vendita (in Italia si vendeva un'oreficeria in 18 Kt),e soprattutto prodotti già confezionati (i clienti dell'Est non avevano la forza degli importatori americani), la titolare spinta dal rischio imprenditoriale decise di convertire il proprio magazzino di 18 Kt in 14Kt. In questo modo, la perdita di valore subita dalla propria offerta fu controbilanciata dalla possibilità di soddisfare una domanda del mercato non ancora coperta. Inoltre, spinta dalla volontà di offrire ai propri clienti un maggiore livello di servizio, la conversione dell'offerta fu seguita (nel 1998) dall'acquisto di un laboratorio sul territorio vicentino allo scopo di creare modelli su indicazione del cliente e di apportare modifiche alla merce già in vendita, insieme alla produzione di pezzi dedicati per conto terzi.

Tab. 3.3.1.1. I fattori interni ed esterni all'internazionalizzazione di Alpha S.r.L

Driver dell'internazionalizzazione	Caso Alpha
FATTORI INTERNI	Interesse personale Capacità di leggere il mercato (la Fiera ha giocato un ruolo importante) Volontà di differenziarsi e di offrire un servizio maggiore.
FATTORI ESTERNI	Caduta del Muro di Berlino e sviluppo dei Paesi dell'Est Europa.

Fonte: elaborazione propria.

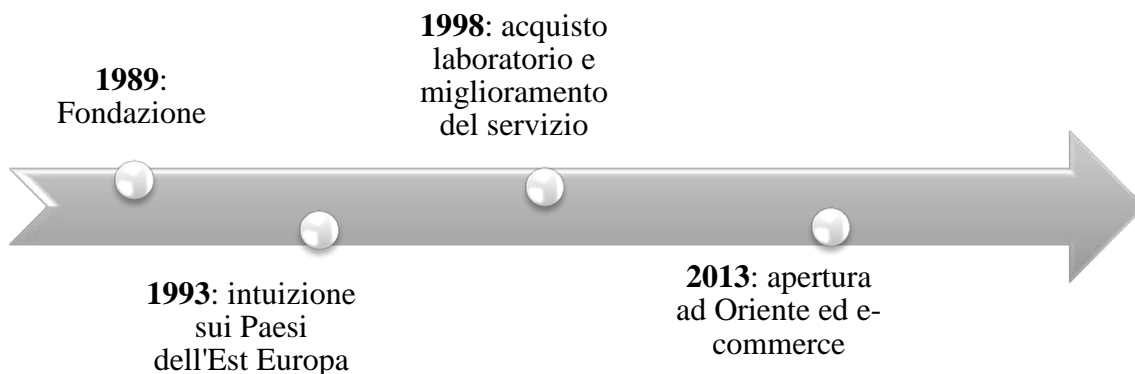
Intervenendo sulle caratteristiche dell'offerta, Alpha ha creato le condizioni necessarie affinché fossero gli importatori o i negozianti esteri a raggiungere l'impresa dove trovare un'offerta completa e adatta alle loro esigenze. Una mossa strategica considerati gli elevati rischi nell'operare in loco con un prodotto di lusso. In tutto questo, è stato decisivo **l'ascolto attento del mercato** per il quale sono state propedeutiche l'interesse e l'attenzione dell'imprenditrice ma anche la Fiera di Vicenza che ha funzionato e, funziona tuttora, come "piattaforma dell'ascolto" e luogo di attrazione per il *made in Italy*.

Attualmente, le principali aree geografiche in cui opera l'impresa sono rappresentate da Slovenia, Croazia, Polonia, Ungheria, Romania, Bulgaria, Cecoslovacchia, Lettonia, Grecia, Albania, Austria, Lituania, Macedonia, Montenegro. La Russia, dal canto suo, rappresenta ancora un Paese difficile da penetrare considerati i dazi doganali ancora proibitivi che rappresentano una barriera all'ingresso fortemente critica soprattutto per una piccola impresa.

La modalità di entrata nei Paesi appena citati è di tipo esportativo anche se è stata adottata una strategia di integrazione nel mercato bulgaro e romeno grazie alla **partnership con due aziende** (rispettivamente un'azienda orafa e un'azienda di

prodotti complementari) a cui è stato assegnato un mandato di rappresentanza sia di spendere il nome dell'impresa che di vendere i prodotti per conto di Alpha.

Fig. 3.3.1.1. Evoluzione del processo di internazionalizzazione di Alpha S.r.l.



Fonte: elaborazione propria

Nell'arco di vent'anni l'impresa si è gradualmente strutturata ed è cresciuta in professionalità e, quindi, in competenze delle risorse umane, requisito necessario per una prossima espansione nei mercati orientali in cui Alpha intende entrare con una strategia dedicata basata sull'adozione di una propria **identità** e non quella del grossista rappresentante di altre imprese, piuttosto con il proprio brand e con delle proprie linee di prodotto. La volontà di espandersi ad Oriente è conseguenza di una maggiore consapevolezza delle forze dell'impresa ma anche di un continuo ascolto del mercato dal momento che il centro acquisti si è spostato su Hong Kong andando a scapito di Vicenza che, secondo l'imprenditrice, sta perdendo in autorevolezza.

Il marketing mix adottato dall'impresa si presenta piuttosto standardizzato: l'impresa vende un prodotto omogeneo di tipo classico e leggero come conseguenza della strategia di concentrazione nell'Est Europa.

Tuttavia, l'imprenditrice è consapevole che, nel prossimo futuro quando si creeranno i presupposti per espandersi in Cina, il prodotto necessiterà di essere adattato ai gusti e alle conformazioni anatomiche dei potenziali consumatori.

Oggi l'impresa deriva il **98% del proprio fatturato dalle attività di esportazione all'estero**. Il mercato italiano non è stato oggetto di considerazione da parte di Alpha che, in quanto grossista, è conosciuta più dai fornitori che dai consumatori finali. Tuttavia, negli ultimi anni la volontà di sviluppare una propria identità si è unita a quello di promuovere il proprio brand in Italia in modo alternativo tramite una piattaforma web dedicata di **e-commerce**. Si tratta di uno strumento che verrà implementato per poter funzionare in altri Paesi come la Cina dove il dominio è già stato occupato grazie alla registrazione del marchio.

A livello di **performance**, le attività internazionali dell'impresa hanno permesso nel tempo di aumentare il fatturato e il numero dei dipendenti (questo è anche conseguenza di decisioni aziendali considerata l'importanza di rapporti di fiducia con i collaboratori all'interno di un'impresa orafa).

Allo stesso tempo, la crisi economica del 2008 con i relativi effetti, ha impattato sui numeri dell'impresa e sugli investimenti in comunicazione data la tipologia di Paesi serviti (Est Europa). Tuttavia, ciò non ha fermato l'impresa nello sviluppo di nuovi prodotti, nella ricerca di mercati di sbocco come Dubai e nella creazione di un sito di e-commerce.

Alpha ha da sempre investito in formazione e aggiornamento delle **risorse umane** impiegate in azienda. Al fine di elevare le competenze dei collaboratori, questi sono costantemente formati a partire dal 1998 quando si è cominciato ad investire in un corso di formazione aziendale propedeutico alla **certificazione** denominato "*azienda di qualità con persone di qualità per servizi di qualità*".

La formazione è ritenuta funzionale all'inserimento della risorsa nell'impresa e nella cultura aziendale ("*una risorsa umana in azienda comincia ad essere operativa e produttiva dopo un anno*") consentendo lo sviluppo di competenze idonee ad affrontare le nuove sfide del mercato. A questo proposito, le **competenze linguistiche** e l'**esperienza internazionale** risultano di fondamentale importanza.

L'imprenditrice è consapevole del fatto che il processo di internazionalizzazione debba essere il frutto di un piano strategico che tenga conto dei limiti e delle possibilità della singola impresa. Di conseguenza, i finanziamenti privati e/o pubblici destinati all'internazionalizzazione e dati "a pioggia" si rilevano solamente degli sprechi. Gli

stessi servizi di consulenza all'internazionalizzazione, per esempio quelli messi a disposizione dell'ICE, possono rivelarsi dei validi strumenti qualora vengano erogati da funzionari fortemente competenti, diversamente possono trasformarsi in un'ulteriore trappola burocratica per l'impresa.

Ne consegue che i fattori di successo all'estero di Alpha sono stati e continuano ad essere, in primo luogo, la **grande credibilità** dell'impresa che ha sempre messo al centro il cliente cui viene offerto un prodotto "vero" di qualità e aderente alle sue necessità. A seguire, ma non per importanza, gli investimenti in **formazione continua** delle proprie risorse umane con competenze strategiche per affrontare mercati esteri, soprattutto, quelli emergenti ritenuti necessari per la sopravvivenza del settore orafa italiano e vicentino.

Infine, con riferimento agli ostacoli al percorso di internazionalizzazione di Alpha, vengono menzionate le barriere commerciali e la **carenza di risorse finanziarie** da poter investire nella formazione di risorse umane con competenze ad hoc necessarie per accelerare il processo di espansione all'estero. A questi aspetti si aggiunge la difficoltà riscontrata dall'impresa nel riuscire a fare rete con altre potenziali imprese del settore a causa della mentalità individualistica che non permette di fare sistema per il bene del settore.

3.3.2. Beta S.r.l.

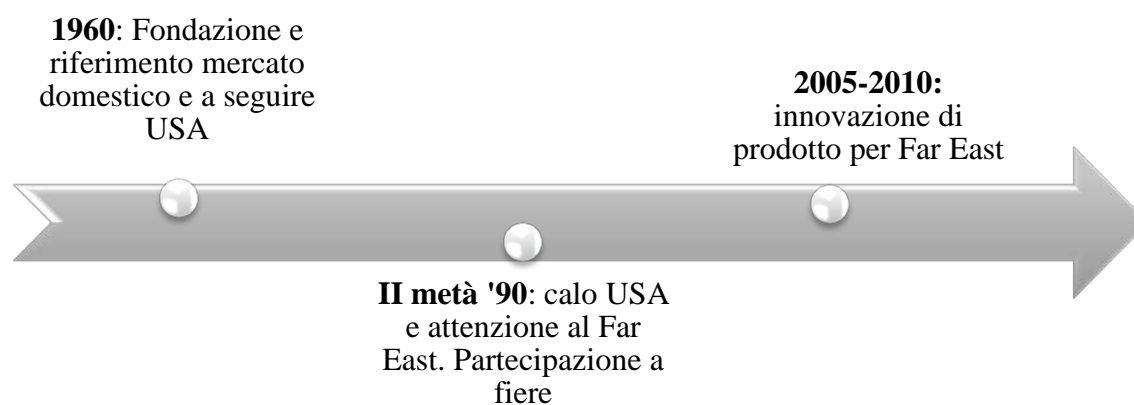
Beta S.r.l è una piccola impresa artigiana orafa fondata negli anni '60 dal padre delle attuali titolari. Con un numero di dipendenti pari a 20 e una classe di fatturato che si aggira intorno ai 17 milioni di euro, l'impresa **esporta completamente la sua produzione.**

Partendo da una situazione in cui il mercato italiano era quello di riferimento mentre le esportazioni venivano affidate ai grossisti ("*situazione largamente condivisa dai primi produttori orafi*"), nel tempo il principale mercato di sbocco per l'esportazione divenne quello statunitense in cui si cominciò ad entrare sfruttando i contatti che si creavano

presso la Fiera di Vicenza. Più tardi, nella seconda metà degli anni '90, contemporaneamente al calo del mercato USA, l'impresa cominciò ad affacciarsi al mercato orientale (Far East) partecipando alle manifestazioni fieristiche in loco. E' in questo momento che si colloca l'inizio dell'internazionalizzazione dell'impresa, un processo iniziato senza una pianificazione strategica (*“molto era lasciato all'imprenditorialità del singolo operatore”*). Nel 2000 la necessità di consolidare quanto iniziato sui mercati orientali ha spinto l'impresa a darsi **un'impronta manageriale** attraverso l'inserimento di una figura commerciale (export manager multilingue).

Tra il 2005 e il 2010 l'impresa è stata impegnata nel **rinnovo del proprio prodotto**: ricerca di nuove linee di prodotti che potevano incontrare il gusto del mercato orientale. Infatti, il mercato anglosassone e quello orientale richiedono un prodotto estremamente diverso (lineare e semplice il primo, più lavorato ed estremamente esigente dal punto di vista qualitativo il secondo che si dimostra *“ossessionato dalla qualità”*). Per questo l'offerta dell'impresa prevede due linee di lavorazioni in oro diversificate per destinazione geografica ovvero **Oriente, Medio Oriente e USA**, le principali aree geografiche da cui proviene l'intero fatturato e che hanno consentito all'impresa di non risentire, se non marginalmente, della crisi economica del 2008.

Fig. 3.3.2.2. Evoluzione del processo di internazionalizzazione di Beta S.r.l.



Fonte: elaborazione propria

L'impresa ha seguito un "percorso naturale" di continua maturazione forte dell'orientamento e lungimiranza internazionale dei fondatori che si sono dimostrati da sempre attenti alle **tendenze delle domanda** e desiderosi di farsi conoscere fuori dai confini nazionali. Da notare il fatto che non si è verificato un abbandono drastico del mercato domestico a favore di quello estero piuttosto, l'internazionalizzazione viene interpretata come un aspetto proprio del DNA dell'impresa. Per questo, la voglia di esplorare nuovi mercati e di farsi conoscere altrove ha permesso a Beta di essere tra i primi operatori italiani presenti alle manifestazioni fieristiche come quella di Hong Kong, garantendo oggi all'impresa posizioni di rendita in quei Paesi.

Tab.3.3.2.1. I fattori interni ed esterni all'internazionalizzazione di Beta S.r.l.

Driver dell'internazionalizzazione	Caso Beta
FATTORI INTERNI	Orientamento internazionale dell'imprenditore Capacità di leggere le tendenze di mercato Creazione di una brand identity e di un'offerta dedicata alle esigenze dei diversi mercati.
FATTORI ESTERNI	Calo della domanda interna Crescita della domanda all'estero (prima in USA, dopo nel del Far East)

Fonte: elaborazione propria

L'impresa è stata abile ad evolversi a livello **organizzativo e di posizionamento**. Rispetto al primo, il processo di crescita internazionale ha fatto avvertire il bisogno di competenze nuove e dedicate insieme ad una maggiore strutturazione e divisione delle gestioni (amministrazione, produzione, commerciale, comunicazione).

Rispetto al secondo, l'obiettivo di cercare mercati in cui i prodotti in oro *made in Italy* fossero ancora richiesti, ha spinto l'impresa a creare una **propria immagine di marca** riconoscibile all'estero e di confezionare un'offerta che incontrasse l'apprezzamento dei nuovi consumatori, soprattutto in Cina, dove la classe affluente è in continua crescita.

Quindi, la crescita della domanda di prodotti di lusso all'estero è stata sfruttata dall'impresa attraverso la **creazione di una nuova offerta** che ha permesso di acquisire ulteriori clienti e di crescere a livello di utili da reinvestire in continui investimenti.

I clienti di Beta sono importatori e grossisti che vengono costantemente seguiti dai responsabili dell'impresa che conosce perfettamente gli acquirenti e le modalità di vendita e di esposizione della merce presso il consumatore finale. La necessità di accorciare sempre di più la distanza tra impresa e cliente saltando la disintermediazione, è stato dimostrato dalla scelta di investire in un **agente monomandatario** dedicato al mercato cinese e radicato sul posto: un interlocutore diretto con i clienti cinesi grazie alla conoscenza della lingua ed delle caratteristiche del mercato.

A livello di marketing mix l'impresa ha adottato una strategia di differenziazione del solo prodotto che viene adattato alle esigenze del singolo cliente. La creazione di un'offerta dedicata viene garantita dalla **flessibilità** di cui gode una piccola impresa che può contare su tempi di decisione rapidi.

L'impresa non ha riscontrato limiti o difficoltà importanti nell'operare nei mercati esteri che l'impresa studia e monitora in autonomia senza il supporto di servizi a sostegno dell'internazionalizzazione erogati da enti accreditati. Piuttosto, la **gestione finanziaria** è stata tale da assicurare a Beta una "serenità" economica utile alla ricerca di nuovi mercati e all'innovazione di prodotto. Infatti, le risorse economiche hanno consentito a Beta di poter studiare i mercati effettuando viaggi sul posto per poi valutare le opportunità ed i rischi tenendo conto delle possibilità e dei limiti delle capacità produttive dell'impresa (in termini di quantità, qualità, design e tipologia di prodotto). Inoltre, le stesse risorse sono risultate utili ai fini della costruzione dei rapporti con i clienti e dell'accreditamento presso gli stessi: si tratta di aspetti che richiedono investimenti, soprattutto, in termini di tempo, al fine di conoscere il cliente e le sue capacità in modo da stabilire rapporti di fiducia.

Il cliente assume un ruolo fondamentale per la vendita del prodotto perché è insieme a lui che è possibile affinare e testare la bontà del prodotto stesso. Per questo, se le manifestazioni fieristiche sono ritenute indispensabili per "allacciare nuovi rapporti", i viaggi presso il cliente risultano strategiche per la valutazione della sua affidabilità.

Ne consegue che la disponibilità di risorse finanziarie rappresenta uno dei fattori alla base del successo dell'impresa Beta. Tuttavia, trattasi di un aspetto che scaturisce dalle capacità imprenditoriali del management dell'impresa che si distingue per il forte orientamento al mercato e la propensione all'innovazione e al cambiamento, il tutto supportato dalla flessibilità organizzativa che consente rapidità di risposta alle esigenze del cliente e di adattamento dell'offerta.

Infine, con riferimento alle intenzioni future, Beta prevede il **rafforzamento delle posizioni acquisite** sui mercati in cui già opera mentre non è previsto nulla che abbia a fare con progetti di retail o di e-commerce dal momento che non si ritengono sufficienti ed adeguate sia le competenze che le risorse necessarie per avviare tali attività.

Dall'intervista emerge come, a parere dell'impresa, il ricorso ai mercati esteri rappresenti sia un'opportunità che una necessità per il settore orafa sebbene ciò che fa la differenza è l'atteggiamento dell'intera organizzazione che deve essere di **tipo propositivo**.

3.3.3. Delta S.r.l.

Il terzo caso è una storica impresa orafa fondata nel 1929 e di proprietà di una famiglia arrivata oggi alla IV generazione. Si tratta di una piccola impresa con un numero di 35 dipendenti (escluso il consiglio di amministrazione) e con un fatturato che si aggira attorno ai 17 milioni di euro, il **75** per cento del quale è realizzato nei mercati esteri. L'impresa crede fortemente sulla propria produzione locale nella quale ha investito al fine di preservare il valore del prodotto. Questo presenta un posizionamento medio-alto ed è contraddistinto da una maglia particolare che, allo stesso tempo, prende il nome dall'impresa e la rende riconoscibile nel mondo.

I clienti interlocutori dell'impresa sono le gioiellerie per cui il modello di distribuzione è la **presenza diretta all'estero**. L'impresa non possiede negozi monomarca, piuttosto investe in corner o shop in shop. Si è voluto evitare il modello distributivo basato sulla figura del distributore che, in quanto intermediario, crea un filtro rispetto al mercato, mentre l'impresa in esame preferisce avere un rapporto diretto con il venditore in modo

sia di offrire un maggiore livello di servizio, sia di monitorare, pilotare ed indirizzare il proprio posizionamento.

I mercati di riferimento di Delta sono piuttosto diversificati sebbene non vi rientrino ancora India e Cina. Infatti, i volumi di vendita maggiori vengono realizzati in **Europa**, negli **USA** e negli **Emirati Arabi**. Si tratta di una strategia di diversificazione finalizzata a minimizzare il rischio che potrebbe nascere dalla concentrazione del business in un solo Paese. L'impresa è in fase di valutazione rispetto all'entrata in Russia, mentre i mercati orientali sono considerati ancora problematici per l'impresa a causa delle **barriere economiche** dovute ai dazi e alle **caratteristiche del mercato** che richiedono una pianificazione attenta con un *business plan* dedicato.

Partendo dal presupposto che l'orientamento internazionale era già insito nell'impresa in questione, le vendite fino alla fine degli anni Novanta erano concentrate prevalentemente sul suolo nazionale sebbene il prodotto fosse già conosciuto all'estero. A partire dal 2004-2005 si è assistito ad una inversione di tendenza per cui la percentuale di fatturato estero ha acquisito in crescendo quella detenuta prima dal fatturato domestico. Ciò è da imputare a un duplice fattore, uno esterno legato alla flessione della domanda in Italia, l'altro interno motivato dagli sforzi per il rafforzamento del brand all'estero.

Si deduce, quindi, che il successo internazionale del brand è stato reso possibile grazie alla lungimiranza del management che ancora una volta ha saputo ascoltare il mercato proponendosi con un'**immagine di marca forte** e un **prodotto riconoscibile**.

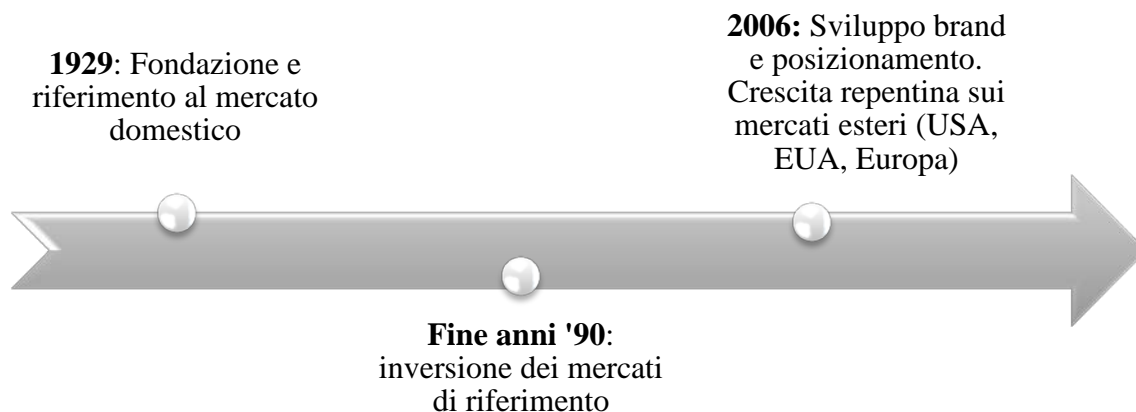
Tab. 3.3.3.1. Fattori interni ed esterni all'internazionalizzazione di Delta S.r.l

Driver dell'internazionalizzazione	Caso Delta
FATTORI INTERNI	Orientamento internazionale dell'imprenditore Capacità di leggere le tendenze di mercato Prodotto riconoscibile Rafforzamento della brand identity
FATTORI ESTERNI	Calo della domanda domestica e crescita della domanda estera.

Fonte: elaborazione propria

Sebbene fino al 2000 il fatturato italiano prevaleva su quello estero, l'impresa non ha mai guardato all'Italia come mercato principale ma ha sempre investito nello sviluppo di un'offerta che fosse capace di incontrare il gradimento di più mercati. Soprattutto, a partire dal 2006, l'impresa ha assistito ad una crescita repentina della propria attività abbastanza distribuita sui diversi mercati. Essa si considera il frutto degli investimenti effettuati in termini di rafforzamento del proprio posizionamento che di presidio dei mercati grazie alla propria rete commerciale.

Fig. 3.3.3.1. Evoluzione del processo di internazionalizzazione di Delta S.r.l.



Fonte: elaborazione propria

L'impresa ricorre all'**esportazione diretta** nei mercati esteri e si affida ad una rete di agenti monomandatari o plurimandatari (in questo caso gli altri mandati sono secondari a quello dell'impresa in questione) che rappresentano il primo interlocutore interfaccia con il cliente. In particolare, al fine di presidiare il mercato statunitense è stata costituita una **filiale commerciale** a New York, che funge da agente locale che rimanda ad una relazione diretta con l'impresa. La presenza diretta è ritenuta fondamentale al fine di garantire la vicinanza al cliente.

Andare in un mercato estero richiede due condizioni: un prodotto apprezzato e la garanzia di affidabilità da declinare in termini di capacità di risposta alle esigenze, puntualità delle consegne, servizi di riparazione. Di conseguenza, la vendita di un prodotto di qualità è condizione necessaria ma non sufficiente per il successo di una strategia di internazionalizzazione, che richiede il presidio del mercato attraverso la presenza diretta e dotazione di un'organizzazione interna (ritenuta in questo caso snella e strutturata mediante un sistema di deleghe) capace di gestire le problematiche e le pratiche per l'esportazione e la circolazione dei gioielli. Il fenomeno richiede la considerazione di molteplici aspetti interni all'organizzazione aziendale ed elementi di

contesto da valutare al fine di consolidare la propria posizione in un determinato mercato.

Attualmente, il marketing mix della strategia dell'impresa appare standardizzato in termini di prodotto, comunicazione e modello distributivo. Con riferimento al prezzo, questo è stabilito dall'impresa "a cartellino" e varia in base ai moltiplicatori definiti dalle regole di mercato e dai costi accessori sostenuti per la vendita del prodotto (costi d'esportazione e della rete di vendita).

A livello di comunicazione le **fiere di settore internazionali** risultano di fondamentale importanza in quanto momenti strategici per allacciare rapporti con diversi mercati. Non solo danno visibilità e valenza internazionale al marchio ma permettono di mostrare la propria offerta, di raccogliere ordini e di concretizzare relazioni che si stanno già costruendo su un determinato mercato grazie ai propri agenti.

L'abilità di costruire relazioni con potenziali clienti passa attraverso un accurato studio del mercato e dei propri interlocutori che possono essere negozianti indipendenti oppure gruppi cui fa capo una rete di gioiellerie (situazione frequente all'estero). Per questo, la scelta dei negozi o delle catene più rappresentative e adatte al proprio posizionamento, è seguita da una costruzione attenta della relazione con i propri interlocutori che, quindi, possono essere imprenditori o buyer, da cui la capacità dell'impresa di approcciare diverse figure e diverse modalità di negoziazione a seconda della loro cultura. Prevale, infatti, la **logica del cliente** per cui le differenze del mercato vengono colte rispetto al proprio interlocutore e degli interessi di cui si fa portatore (per esempio, negli Emirati Arabi in cui prevalgono grandi gioiellerie organizzate, la negoziazione si basa molto di più sui dati di performance del prodotto che sul prodotto in sé).

Allacciare nuove relazioni al fine di entrare in un mercato può rappresentare una difficoltà per un'impresa che, tuttavia, può superare attraverso uno studio preliminare del mercato, la ricerca di propri agenti di vendita e la proposizione della propria offerta. Ciò, tuttavia, richiede **investimenti di tempo** e, quindi, **investimenti di carattere economico** così da stabilire un rapporto di fiducia con il proprio cliente.

Il percorso di espansione internazionale intrapreso da Delta è stato reso possibile e continua ad esserlo grazie ad un'**organizzazione aziendale snella** che era già stata

predisposta prima della crescita sostanziosa all'estero. Nel tempo l'impresa si è strutturata ed è aumentato il grado di delega superando in questo modo alcuni limiti del modello d'impresa familiare. Inoltre, le risorse umane hanno acquisito nuove competenze specifiche per l'estero (es. servizi di supporto alla vendita). Quindi, l'organizzazione interna è stata un presupposto del successo dell'impresa insieme alla **produzione locale** che risulta un asset importante che avvalorata la qualità del prodotto. Infatti, la **bontà delle collezioni** e l'**affidabilità del servizio** associate al prodotto rappresentano il punto di forza dell'impresa che si contraddistingue per la capacità di innovarsi proponendo prodotti nuovi in un settore che può risultare saturo. Si tratta di **un'innovazione stilistica e tecnologica** dal momento che si effettuano investimenti non solo a livello di design (modelli depositati) ma anche di attrezzature (brevetti) funzionali alla loro produzione. I maestri orafi sono supportati da tecnologie ad hoc per poter creare prodotti al passo con la domanda.

La recente crisi economica non ha impattato in modo notevole sui numeri dell'impresa come conseguenza della strategia di diversificazione dei mercati. L'impresa è stata abile a scorgere le flessioni del mercato orafa italiano già nel 2005 dovute al cambiamento dei gusti e degli interessi del consumatore. Il guardare oltre i confini nazionali insieme all'opera di promozione internazionale del brand hanno consentito all'impresa di diversificare il rischio non accusando colpi destabilizzanti. Un importante aspetto da notare è che spesso ci si riferisce alla crisi economica di un Paese per giustificare il proprio insuccesso, quando invece bisognerebbe valutare e rivedere il proprio posizionamento che può risultare non più adatto a un determinato mercato.

Il mercato internazionale è quello di riferimento soprattutto quando si tratta di un prodotto consumer, per questo l'impresa lavora non solo al fine di consolidare le posizioni acquisite ma anche di ricercare **nuovi mercati** come quelli dell'Est Europa, Russia compresa.

3.4. Risultati della ricerca

Le interviste condotte hanno permesso di capire come una piccola impresa riesca ad inserirsi nei flussi del commercio internazionale affrontando le sfide imposte dalla globalizzazione. L'indagine è stata circoscritta all'industria orafa italiana considerato il ruolo giocato dai mercati esteri per la performance del settore che contribuisce in maniera decisiva alla promozione del *made in Italy* nel mondo e al saldo commerciale dell'Italia.

Come descritto nei paragrafi precedenti, il settore orafa nella sua globalità si dimostra particolarmente sensibile ai fattori esterni legati all'andamento dei prezzi della materia prima preziosa e alle caratteristiche della domanda in termini di propensione alla spesa e di abitudini d'acquisto, oltre che di gusti, dei consumatori.

A questo si aggiunge il fatto che la partita sul campo internazionale è giocata da tante imprese di piccola dimensione che caratterizzano la struttura imprenditoriale italiana ed, in particolare, quella del settore orafa. I drastici mutamenti nella composizione della domanda e dell'offerta mondiali di oreficeria, causati dalla crescente competizione provocata dall'ascesa dei mercati emergenti, sono riusciti a destabilizzare il settore orafa italiano che ha subito, al pari di altri comparti, un duro processo di selezione a cui sono riuscite a resistere quelle imprese che si sono distinte per lungimiranza e vocazione internazionale.

Le interviste ai dirigenti delle imprese considerate sono state condotte in modo da far emergere il **percorso di internazionalizzazione** seguito dagli operatori cercando di comprendere in ottica dinamica il loro approccio ai mercati internazionali.

Ciascuna impresa presenta una storia e modalità d'azione diverse ma in tutti e tre i casi emerge un'imprenditorialità con una **forte vocazione internazionale e *market orientation***. Indipendentemente dagli anni di operatività dell'impresa (Alpha è più giovane di Beta e Delta, in riferimento alla data di fondazione), ciascuna è guidata da figure imprenditoriali che vogliono far conoscere l'impresa fuori dai confini nazionali offrendo un prodotto in linea con le esigenze e i gusti della propria clientela grazie ad una grande **capacità di ascolto e di interpretazione del mercato**. In questo senso, Alpha ha adottato una strategia di differenziazione che le ha consentito di servire i Paesi dell'Est Europa; Beta ha creato due linee di prodotto una per il mercato occidentale,

l'altra per quello orientale; Delta ha seguito una strategia di standardizzazione con un prodotto che viene apprezzato non solo dai Paesi anglosassoni.

Si è di fronte a casi di imprese dinamiche, proattive e con un grande orientamento al cliente. A tal proposito, gioca a favore la **flessibilità** organizzativa garantita sia dalla piccola dimensione sia da una buona gestione delle funzioni aziendali che insieme permettono un processo decisionale veloce e snello.

Considerando l'intensità dell'operatività all'estero, tutte e tre le imprese fanno derivare il proprio **fatturato totalmente o per la maggior parte dai mercati esteri**. Ciò è il risultato di una dichiarata strategia aziendale, come nel caso di Alpha che ha indirizzato il proprio business all'estero per coprire una nicchia di mercato non ancora servita; oppure, di un processo di adeguamento alle correnti della domanda globale nel caso di Beta e Delta.

Con riferimento alle modalità d'entrata nei mercati target, si riscontra la volontà di slegarsi dalle logiche dell'intermediazione commerciale a favore di una maggiore vicinanza alla clientela e di un maggior controllo del proprio business. Di conseguenza, si fa ricorso all'esportazione diretta attraverso i responsabili aziendali oppure, come nel caso di Delta, attraverso una ben sviluppata rete commerciale. Inoltre, risultano significativi gli sforzi diretti ad aumentare l'**integrazione** sul territorio attraverso l'attivazione di partnership con aziende locali (caso Alpha) o la costituzione di filiali commerciali (caso Beta e Delta).

Dal punto di vista dell'estensione del business, le imprese possiedono un'**elevata esposizione internazionale** che non si limita al mercato europeo. Se si guarda alle macro-aree di riferimento, Alpha presenta una strategia di concentrazione considerato il focus sui mercati dell'Europa orientale. Al contrario, Beta e Delta possiedono un raggio d'azione più diversificato che comprende tanto i mercati occidentali quanto quelli orientali.

Se si leggono le caratteristiche appena riportate introducendo il fattore tempo, si nota che, mentre Beta e Delta hanno sperimentato un periodo non breve in cui il mercato domestico era quello principale, Alpha nasce già orientata al mercato estero per volontà dell'imprenditrice che non considera la possibilità di servire il mercato italiano (se non vent'anni dopo sfruttando il canale di vendita online).

Ciò può trovare spiegazione osservando l'anno di fondazione di ciascuna realtà: collocandosi nel mercato in anni differenti (1989,1969,1929), le imprese non hanno condiviso gli stessi periodi storici e i relativi andamenti del settore.

Da cui deriva la mancata esperienza sul mercato italiano nel caso di Alpha, che essendo più giovane, è riuscita a creare la propria domanda cogliendo le opportunità oltre confine (identificando una nicchia di domanda scoperta), considerato l'affollamento di operatori già presenti sul mercato domestico.

Il modello di internazionalizzazione seguito da Alpha si avvicina a quello tipico delle imprese "born-global" considerata la precocità di espansione all'estero, che tuttavia si dimostra circoscritta ad una specifica area target. Al contrario, Beta e Delta operano su aree di mercato diverse e geograficamente distanti. La diversa estensione del business può essere giustificata dalla graduale espansione all'estero propria dei percorsi seguiti da Beta e Delta che, a differenza di Alpha, hanno potuto maturare nel tempo **esperienza** e **risorse finanziarie** da investire nella ricerca di mercati progressivamente lontani.

Al fine di operare con successo sui mercati esteri, specialmente su quelli non culturalmente affini a quello domestico, la conoscenza del mercato e le competenze linguistiche sono ritenute estremamente necessarie. Si spiegano, così, gli investimenti in formazione del personale aziendale (caso Alpha) e l'introduzione di manager con competenze adeguate (caso Beta e Delta).

La preparazione del personale si lega alla disponibilità di risorse finanziarie da investire in viaggi utili alla valutazione dei mercati, alla presenza presso le principali fiere di settore, all'attività di relazione finalizzata alla conoscenza della clientela e alla creazione di **rapporti di fiducia**.

E' importante sottolineare che le imprese intervistate non sono "spaventate" dalla distanza geografica e culturale dei mercati più distanti, piuttosto sono consapevoli dell'effetto ostacolante prodotto dalla carenza di risorse economiche responsabili del rallentamento del proprio processo di internazionalizzazione. Di conseguenza, anche in virtù dei propri limiti, le intervistate sottolineano l'utilità della **pianificazione strategica** basata su un'attenta analisi dei mercati target e della clientela di riferimento, da incrociare con le capacità e gli stessi limiti della singola impresa. In altre parole, il *business-plan* risulta uno strumento imprescindibile per qualsiasi impresa ma, in

particolare, per un'impresa piccola che non può permettersi di improvvisare, soprattutto in un contesto competitivo come quello precedentemente delineato.

Un ulteriore aspetto da evidenziare è l'attenzione alla creazione di valore da associare alla materialità del **prodotto** già apprezzato per la sua qualità. Ai fini dell'accreditamento all'estero, le intervistate si dimostrano particolarmente consapevoli dell'importanza della **componente immateriale** che si traduce nella definizione di una specifica identità di marca, nell'aggiunta di certificazioni che attestino l'origine e la bontà del prodotto; non solo, in quella direzione vanno anche gli investimenti in design ed innovazione di prodotto insieme alla promozione del *made in Italy* che può essere veicolato attraverso la stessa scelta di mantenere la produzione in Italia come nel caso di Delta.

Quanto appena riportato fa emergere dei veri esempi di imprenditorialità che hanno saputo gestire sapientemente la globalizzazione dei mercati. Nonostante la piccola dimensione, il successo all'estero viene spiegato dalle caratteristiche del management (lungimiranza e vocazione internazionale) e dell'organizzazione aziendale (strutturazione e flessibilità). Tali aspetti si legano ad un'attenta pianificazione del business che permette all'impresa di operare in modalità strategica tenendo in considerazione tanto i fattori esterni come le caratteristiche della domanda quanto le possibilità e i limiti dell'impresa desiderosa di offrire alla propria clientela un prodotto "vero" sia nella sua componente materiale che immateriale. Ciò ha consentito all'impresa di giocare in attacco, anticipando le mosse di altri operatori del settore e guadagnando posizioni di rendita nei mercati esteri.

3.5. Conclusione

Obiettivo del presente capitolo è stato quello di dare un riscontro empirico al rapporto che intercorre tra piccola impresa e internazionalizzazione. Dopo un inquadramento d'obbligo sul contesto macroeconomico in cui le imprese si trovano ad operare caratterizzato da una sempre maggiore integrazione dei mercati e dalla crescente complessità della competizione prodotta dall'ascesa dei cosiddetti BRICs, si è passati a presentare il grado di internazionalizzazione delle PMI italiane. Tale aspetto è stato approfondito circoscrivendo l'analisi al settore orafa che si è prestato all'analisi alla luce sia dell'ambiente competitivo che si è venuto a creare nel corso dell'ultimo decennio sia delle caratteristiche strutturali dello stesso settore. L'indagine si è conclusa con la presentazione di tre casi di piccole imprese che hanno saputo affrontare la globalizzazione interpretando in maniera strategica i fattori interni ed esterni seguendo un percorso di internazionalizzazione di successo.

CONCLUSIONI

La tesi è stata condotta con l'obiettivo di comprendere il fenomeno dell'internazionalizzazione dal punto di vista delle piccole e medie imprese. Si tratta di una tematica complessa che si presta ad essere studiata da molteplici prospettive offrendo agli studiosi del marketing internazionale numerosi spunti d'indagine alla luce del ruolo propulsivo giocato da questa fattispecie di operatori economici per l'economia dei Paesi ed, in particolar modo, di quella italiana.

In questa sede, è stata adottata una prospettiva *firm-specific* al fine di analizzare lo sviluppo del processo di espansione internazionale delle imprese minori selezionando a tal proposito il settore orafa che strutturalmente contempla migliaia di imprese di piccole dimensioni chiamate a rispondere alla sfida della globalizzazione.

Per poter comprendere al meglio l'oggetto d'indagine, si è reso necessario chiarire dapprima i parametri che permettono di individuare la piccola e media impresa. Come è emerso nel framework di ricerca, gli aspetti quantitativi (fatturato e numero di addetti) non si dimostrano esplicativi, sebbene necessari. Infatti, è difficile fornire una definizione univoca di PMI dal momento che varia in relazione al tessuto economico del Paese in cui è inserita e al settore industriale di appartenenza. Di conseguenza, i parametri quantitativi devono essere accompagnati dai caratteri qualitativi degli operatori economici in esame: per questo motivo, si è deciso di adottare i criteri definitivi della normativa europea riportando, allo stesso tempo, le caratteristiche generali delle PMI italiane.

Allo stesso tempo, si è voluto definire il significato di internazionalizzazione che si presta a diverse interpretazioni alla luce della multidimensionalità del fenomeno. In verità, esso riguarda il processo di espansione oltre confine da parte di un operatore economico giustificato da fattori di natura imprenditoriale e/o ambientale. Ciò che preme evidenziare è il fatto che veramente internazionalizzata non è l'impresa che si limita ad attività di import-export, ma quella coinvolta in attività di scambio commerciale che dimostrano la volontà di integrazione sui mercati esteri dettata da un definito piano strategico, ormai necessario per poter competere in un contesto di competizione globale.

Il processo di internazionalizzazione di un'impresa, indipendentemente dalle sue dimensioni, è il risultato dei piani strategici adottati dalla stessa. Esso si traduce in un percorso che coinvolge l'intera realtà aziendale, articolato in più fasi e valutabile prendendo in considerazione alcuni indicatori significativi come suggerisce lo studio di Kuivalainen e al. (2012) che fornisce ai ricercatori un framework concettuale per l'analisi dei percorsi di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese. Conducendo l'indagine da una prospettiva micro-economica (quella dell'impresa), è stata posta attenzione ai seguenti aspetti:

- **Antecedenti:** si tratta dei driver responsabili dell'adozione di una strategia internazionale. Tali fattori di spinta si possono riscontrare tanto a livello manageriale (composizione e orientamento del management) e di impresa (risorse, conoscenze, strategia...), quanto a livello di contesto ambientale (condizioni dell'industria di appartenenza, andamento dei mercati e della competizione...);
- **Intensità e modalità d'entrata:** riguarda la consistenza delle operazioni sui mercati esteri, indicata attraverso l'incidenza della quota di fatturato estero sull'ammontare complessivo. Insieme a questo è da considerare le modalità d'entrata e i successivi cambiamenti in quanto indicatori del grado di investimento (*commitment*) e di integrazione nei Paesi di riferimento;
- **Estensione:** si riferisce rispettivamente al numero dei Paesi target e al loro grado di concentrazione definita dalla distanza/diversità in termini culturali, politici ed economici;
- **Timing:** considera sia il momento di inizio del processo internazionale sia la rapidità del suo sviluppo su cui impattano criticità di natura interna ed esterna all'impresa.
- **Risultati:** indicano i cambiamenti subiti dall'impresa in termini organizzativi e di performance finanziarie. Essi sono diretta conseguenza del piano d'azione e si possono individuare valutando in ottica dinamica l'intero percorso.

Tali aspetti vengono combinati tenendo conto di ulteriori due elementi fondamentali suggeriti da Cedrola e Battaglia (2011):

- **Comportamento/approccio al mercato:** considera il grado di collaborazione con soggetti esterni (appartenenti o meno alla propria filiera) in termini di network inter-territoriale (nazionale e internazionale);
- **Orientamento strategico/marketing mix:** valuta l'attenzione ai mercati in ottica strategica e la relativa definizione di un marketing mix adeguato a rispondere alle specifiche esigenze degli interlocutori esteri (condizionate dagli aspetti culturali dei mercati di riferimento).

Quanto riportato permette di guidare il ricercatore nell'identificazione del percorso internazionale seguito da ogni singola impresa. In questo modo sono stati inquadrati a livello teorico i tre principali modelli di internazionalizzazione oggetto di studio nella letteratura del marketing internazionale: Internazionalizzazione progettata ("*Traditional pattern*"); Internazionalizzazione congenita ("*Born global pattern*"); Internazionalizzazione trainata ("*Born-again global pattern*").

In quanto modelli, si tratta di percorsi "tipo" che tentano di classificare le modalità di approccio all'estero generalmente adottate dalle piccole e medie imprese. Tuttavia, come già evidenziato nel corso della tesi, l'interpretazione del processo di internazionalizzazione è da valutare tenendo conto delle caratteristiche della singola impresa e del contesto economico ed industriale in cui è inserita.

Proprio per questo, si è voluto restringere il campo d'indagine sul settore orafa dopo aver descritto il grado di internazionalizzazione delle PMI italiane in base ai dati contenuti nelle indagini più recenti condotte in ambito nazionale.

Il settore orafa italiano ha subito nel corso dell'ultimo decennio drastici cambiamenti provocati, in primo luogo, dallo sconvolgimento degli equilibri competitivi legati alla progressiva globalizzazione dei mercati. Infatti, come dimostrato dalle statistiche riportate nel corso del Capitolo 3, Cina e India sono riuscite a imporre la propria leadership rispetto alla produzione e all'export di prodotti di oreficeria, avvantaggiate da politiche di prezzo non perseguibili dalle imprese italiane.

L'aumento della competizione si unisce alla contrazione dei consumi dei prodotti in esame nei mercati maturi a causa sia della minore propensione alla spesa, sia della

disaffezione nei confronti delle creazioni in oro, soprattutto tra le fasce più giovani per le quali il gioiello viene visto come un accessorio moda piuttosto che un oggetto di valore e di investimento. Al contrario, nei nuovi mercati come i BRICs la domanda di prodotti in oro è in crescita alimentata dal bisogno di manifestare lo *status symbol* raggiunto.

Un scenario siffatto ha agito come fattore di selezione delle imprese, portando alla chiusura di molte realtà economiche che non sono riuscite ad affrontare il cambiamento. Allo stesso tempo, altre sono riuscite ad inserirsi con successo nell'arena internazionale nonostante la piccola dimensione, come le imprese Alpha, Beta e Delta oggetto dei casi aziendali della presente tesi. Si tratta di tre *global player* che derivano il proprio fatturato esclusivamente o per la maggior parte dai mercati esteri.

Alla luce dei modelli descritti nel quadro teorico, il percorso seguito da Beta e Delta è accostabile al modello di internazionalizzazione progettata mentre quello di Alpha è assimilabile al modello di internazionalizzazione congenita. Infatti, a differenza di Alpha che per scelta strategica ha deciso di orientare il proprio business all'estero nell'arco di un breve arco temporale dalla fondazione, Beta e Delta sono state coinvolte in un graduale ma sostenuto processo di avvicinamento ai mercati esteri sebbene in entrambi i casi il management ha da sempre avuto un forte orientamento internazionale. Tale differenza di approccio viene giustificata dal periodo di fondazione delle tre imprese che, per questo, si collocano in contesti competitivi differenti: gli anni di operatività sul mercato domestico da parte di Beta e Delta si spiegano legittimamente con il positivo andamento della domanda di prodotti in oro. Al contrario, Alpha nasce già internazionale grazie alla consapevolezza dell'imprenditrice in merito alle difficoltà di operare sul mercato italiano già maturo negli anni '90.

Tuttavia, a differenza di ciò che emerge in letteratura in merito al percorso di espansione progettata, Beta e Delta non hanno dimostrato un approccio reattivo all'andamento della domanda, bensì hanno tenuto sempre un forte orientamento al mercato per quanto l'attenzione si sia concentrata inizialmente su quello domestico. L'ascolto del mercato le ha portate ad effettuare investimenti in termini di *brand identity* e di organizzazione aziendale, che si sono rivelate utili a posteriori quando la competizione sui mercati esteri ha cominciato ad intensificarsi.

E' stato constatato, inoltre, che la precoce proiezione internazionale di Alpha si combina ad una strategia di concentrazione sui Paesi dell'Est-Europa che vengono serviti con un'offerta di prodotto dedicata. Al contrario, Beta e Delta presentano una strategia di diversificazione che considera mercati geograficamente e culturalmente distanti (USA, UAE, Far East). Tale differenze vengono giustificate non solo in termini di scelte strategiche ma anche da un diverso ammontare di risorse finanziarie maturate nel corso degli anni di operatività delle due imprese. Tali risorse rilevano sotto il profilo del marchio di proprietà che permette alle imprese di essere riconosciute all'estero, della comunicazione e della distribuzione (rete di agenti e filiali commerciali). Tuttavia, con riferimento alla modalità di vendita, la sensibilità di Alpha alle tendenze del mercato viene dimostrata dall'investimento in un sito web che vuole fungere sia da vetrina della propria offerta sia da e-commerce dove poter vendere il gioiello *Made in Italy* tanto al cliente italiano quanto al cliente straniero.

Indipendentemente dalle tempistiche e dall'estensione del business oltre confine, i fattori di forza che hanno permesso alle piccole imprese in esame di operare con successo sui mercati esteri vengono di seguito riportati:

- **Orientamento al mercato:** riguarda l'attenzione dell'andamento della domanda attraverso la partecipazione alle fiere internazionali di settore e a viaggi nei mercati di riferimento al fine di ascoltare e comprendere i mercati locali;
- **Pianificazione strategica:** le azioni dell'impresa non sono il frutto di improvvisazione ma di scelte ponderate che tengono conto delle possibilità e dei limiti dell'impresa stessa in riferimento a uno specifico mercato;
- **Organizzazione aziendale:** le piccole dimensioni garantiscono flessibilità di adattamento dell'offerta e velocità di risposta alla clientela. Ciò viene supportato dalla definizione delle gestioni e dei ruoli assegnati alle risorse umane, su cui si investe in ottica di crescita ed acquisizione di competenze strategiche per operare sui mercati esteri;
- **Attenzione al cliente:** l'ascolto e lo studio *in loco* dei mercati di riferimento e degli operatori locali permette all'impresa di offrire prodotti con una componente di servizio tale da rispondere alle esigenze e ai gusti della clientela. La capacità di incontrare l'approvazione del mercato target insieme all'onestà di offrire un

prodotto veramente di qualità permettono la creazione di rapporti di fiducia di lungo termine tra l'impresa e i partner esteri;

- **Innovazione:** gli investimenti in tecnologie e design permettono alle imprese di proporsi sui mercati con soluzioni di prodotto nuove, di qualità e con una forte componente immateriale.

Le caratteristiche appena riportate hanno permesso alle imprese in esame di posizionarsi nel contesto internazionale in modo performante, tuttavia le stesse si trovano a scontrarsi rispettivamente con gli ostacoli di natura esterna rappresentati dai dazi doganali, e con quelli di natura interna legati alle risorse finanziarie necessarie per il superamento delle barriere economiche, la penetrazione in nuovi mercati e gli investimenti in formazione di competenze necessarie per affrontare i mercati esteri.

Inoltre, si ritiene opportuno aggiungere che, a fronte di un approccio decisamente attivo delle imprese oggetto dell'analisi qualitativa, affiora un atteggiamento fortemente individualista motivato dall'assenza di collaborazione con altri soggetti economici operanti o meno all'interno del distretto. L'incapacità di fare network con altri operatori del settore non appartenenti alla propria *value chain*, per diffidenza o mancanza di fiducia limita le opportunità di business derivanti dal collaborare insieme. Andando oltre i casi studio, "fare sistema" attraverso l'unione di risorse, competenze ed esperienze, può rappresentare uno strumento che permette alle imprese di piccole dimensioni di superare i vincoli strutturali e di facilitare il proprio processo di internazionalizzazione favorendo, allo stesso tempo, il rafforzamento all'estero della competitività dell'intero settore orafa.

La ricerca empirica fornita dalla presente tesi rappresenta un piccolo spaccato della realtà del settore orafa avendo limitato l'analisi a soli tre casi aziendali che, tuttavia, possono fungere da *best practice* per molte altre piccole imprese desiderose di affacciarsi sui mercati internazionali. La necessità di linee guida che ispirino le imprese sulle modalità con cui affrontare l'espansione estera, giustifica e incentiva l'approfondimento della ricerca attraverso l'individuazione di ulteriori esempi di *global player* che possano aver seguito percorsi di internazionalizzazione di successo alternativi a quelli descritti ampliando il filone della letteratura sui modelli di espansione oltre confine adottati dalle piccole e medie imprese.

BIBLIOGRAFIA

Aharoni, Y. *The Foreign Investment Decision Process*. Boston, 1966.

Andersen, O., (1993), "On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis", *Journal of International Business Studies*, Second Quarter, 209-231.

ASCAI servizi (2000), *Secondo Rapporto sulla comunicazione d'impresa*. Collana Documenti Cnel, Ila serie, n. 25, 37-58.

ASSICOR-AASTER (2008), "Dalla crisi alla fiducia, le prospettive del sistema orafico italiano", Consorzio AASTER.

Atkins, M.H., Lowe, J.F. (1997), "Sizing up the small firm; UK and Australian experience", *International Small Business Journal*, vol. 15, n. 3, 42-55.

Autio, E., Sapienza, H.J., Almeida, J.G. (2000), "Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth", *Academy of Management Journal*, vol. 43, n. 5, 909-24.

Bader, T, Mazzarol, T. (2009), "'Defining the Born Global Firm'. A Review of the Literature", Conference Paper, *23rd Annual Australian and New Zealand Academy of Management Conference*. ANZAM.

Baldegger, R. J., Schueffel P. E. (2010), Born-Again Global: Emergence d'un Nouveau Profil d'Entreprise Internationale, *10ème Congrès International Francophone sur l'Entrepreneuriat et la PME*, 27, 28 et 29 octobre 2010, Bordeaux, France.

Baronchelli, G., Cassia F. (2008), "Internationalization of the Firm: Stage Approach vs. Global Approach", *8th Global Conference on Business & Economics*, 18-19 octobre 2008, Florence, Italie.

- Bell, J. (1995), "The internationalization of small computer software firms. A further challenge to "stage" theories", *European Journal of Marketing*, vol. 29 n. 8, 1995, 60-75.
- Bell, J., Crick, D. e Young, S. (2004), "Small Firm Internationalization and Business Strategy", *International Small Business Journal*, vol.22, n. 1, 23-56.
- Bell, J., McNaughton, R., Young, S., Crick, D. (2003), "Towards an Integrative model of small firm internationalization", *Journal of International Entrepreneurship*, vol.1, 339-362.
- Bell, J., McNaughton R., Young S. (2001), "Born-Again Global Firms: An Extension to the Born Global 'Phenomenon'", *Journal of International Management*, 7, 173–189.
- Belloni, A. (2012), *Esportare l'Italia. Virtù o necessità?*, Edizioni Angelo Guerini e Associati.
- Bilkey, W.J., Tesar, G., (1977), "The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms", *Journal of International Business Studies*, vol. 8, 93-8.
- Björkman, I., Kock, S. (1997), "Inward International Activities of Service Firms- Illustrated by Three Cases From the Tourism Industry", *International Journal of Service Industry Management*, 8(5), 363-376.
- Brush, Candida G. (1992), "Factors Motivating Small Companies to Internationalize: The Effect of Firm Age," doctoral dissertation. School of Management, Boston University.
- Calof, J.L., Beamish, P.W. (1995), "Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization", *International Business Review*, vol. 4, n. 2, 115-131.
- Calof, J.C. (1994), "The relationship between firm size and export behaviour revisited", *Journal of International Business Studies*, vol. 25, n. 2, 367-87.
- Campagnolo D., Cenedese, N., Favaron, S. D, (2013), "Analisi dei recenti contributi realizzati & Posizionamento della ricerca", *Becoming International*, Research Draft, 1, febbraio 2013. CUOA Esploratorio.

Carlson, S. (1974) "Investment in Knowledge and the Cost of Information". *Acta Academiae Regiae Scientiarum Upsaliensis*, Uppsala.

Caroli, M., (2012), *Gestione delle imprese internazionali*, Seconda ed., Milano: McGraw-Hill;

Caroli, M., (2009), "Pmi protagoniste dell'internazionalizzazione: multinazionali tascabili made in Italy", *Credito cooperativo*, vol. 25, fascicolo 4, 40-41.

Catanzaro, A., Messeghem, K., Sammut, S. (2011), "*Towards a Typology of Born Again International SMEs*", International Council for Small Business (ICSB). World Conference Proceedings.

Cavusgil, S. T. (1980). "On the internationalization process of firms". *European Research*, 8(6), 273–281.

Cedrola, E. (2005), *Il marketing internazionale per le piccole e medie imprese*, Milano: McGraw-Hill.

Cedrola, E., Battaglia L., (2011), "Piccole e medie imprese e internazionalità: strategie di business, relazioni, innovazione", *Sinergie*, 85.

Centro Studi Confindustria e Prometeia, (2013), "Esportare la dolce vita. Il bello e ben fatto italiano nei nuovi mercati. Ostacoli, punti di forza e focus Cina". Editore SIPI.

Cerrato, D., Depperu, D. (2011), "Unbundling the construct of firm-level international competitiveness", *The Multinational Business Review*, vol.19, n. 4, 311-331.

Chetty S., Campbell-Hunt C. (2003), "Paths to internationalization among small to medium-sized firms. A global versus regional approach", *European Journal of Marketing*, vol. 37, n. 5/6, 796-820.

Chetty, S. K., Campbell-Hunt, C. (2003). "Paths to internationalisation among small- to medium-sized firms: A global versus regional approach". *European Journal of Marketing*, 37(5–6), 796–820.

Chetty, S. K., Campbell-Hunt, C. (2004). "A strategic approach to internationalisation: A traditional versus a "born-global" approach". *Journal of International Marketing*, 12(1), 57–81.

Christensen, P.R., Jacobsen L. (1996), "The Role of Export in New Business Formation," paper presented at RENT X Conference on Entrepreneurship and SMEs, Brussels, Belgium (November).

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

GDR Strategia, (19 agosto 2013), *Flash Report #2*.

Comacchio A. (2010), "Internazionalizzazione e scelte organizzative" . In Isotta F. (a cura di) (2010), *La progettazione organizzativa*, CEDAM.

Commissione Europea (2006). *Guida dell'utente PMI*. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_it.pdf

Coviello, N.E., Munro, H.J. (1995). "Growing the entrepreneurial firm: Networking for international market development". *European Journal of Marketing*, 29, 49–61.

Coviello, N.E., McAuley, A. (1999), "Internationalisation and the smaller firm: a review of contemporary empirical research", *Management International Review*, vol. 39, 223-56.

Czinkota, M.R., Johnston, J. (1983), "Exporting: does sales volume make a difference?", *Journal of International Business Studies*, vol. 14, n. 1, 147-53.

D'Angelo, A., Majocchi, A., Zucchella, A., Buck, T. (2013), "Geographical pathways for SME internationalization: insights from an Italian sample", *International Marketing Review*, vol. 30, n. 2, 2013, 80-105.

Dauriz, L., Remy, N., Tochtermann, T. (2013), "A multifaceted future: The jewelry industry in 2020", McKinsey & Company.

De Marchi V., Lee J., Gereffi G.(2011), "Globalization, Recession and the Internationalization of Industrial Districts: Experiences from the Italian Jewellery Industry", "*Marco Fanno*" working paper, n.150, Università degli Studi di Padova.

Depperu D. (1993), *L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*, Milano: EGEA.

Ecorys (2012), *EU SMEs in 2012: at the crossroads. Annual report on small and medium-sized enterprises in the EU, 2011/12*, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2012/annual-report_en.pdf.

European Commission, (2012), *SBA Fact Sheet 2012 -Italy*. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/countries-sheets/2012/italy_en.pdf

Fiocca R. (prefazione a cura di), in Cedrola E. (2005), *Il marketing internazionale per le piccole e medie imprese*. Milano: McGraw-Hill.

Fondazione ARISTEIA (2006), *I nuovi parametri per la definizione della dimensione d'impresa*, n.56, <http://www.irdcec.it/system/files/imce/aree-tematiche/ari/docari56.pdf>

Gabrielsson M., Kirilapani V.H., (2012), *Handbook of Research on Born Globals*, Edward Elgar Publishing.

Gankema, H. G. J.; Snuif, H. R.; Zwart, P. S. (2000), "The Internationalization Process of Small and Medium-sized Enterprises: An Evaluation of Stage Theory", *Journal of Small Business Management*, vol. 38, n. 4, 15-27.

Grünig R., Morschett D. (2012), *Developing International Strategies*, Springer.

Hedlund, Gunnar e A. Kvemeland (1985), "Are Strategies for Foreign Market Entry Changing? The Case of Swedish Investment in Japan," *International Studies of Management and Organization*, 15 (2), 41-59.

ICE, (2012), *L'Italia nell'economia internazionale. Rapporto 2011-2012*.

ICE, (2013), *L'Italia nell'economia internazionale. Rapporto 2012-2013*.

Ietto-Gillies G. (2009), "Conceptual issues behind the assessment of the degree of internationalization", *Transnational Corporations*, vol. 18, n. 3, 60-83.

Istituto G. Tagliacarne, (2012), "Il posizionamento internazionale della piccola e media imprenditoria italiana 2012", *Focus PMI*.

Johanson J., Mattsson L.G. (1988), "Internationalization in industrial system - a network approach", in Hood N. e Vahlne J.E. (Eds), *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, London, 287-314.

Johanson J., Vahlne J.E. (1977), "The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments", *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, No. 1, 23-32.

Johanson J., Vahlne J.E. (1990), "The mechanism of internationalization", *International Marketing Review*, 7(4), 11-24.

Johanson, J., Finn Wiedersheim-Paul (1975), "The internationalization of the firm-Four Swedish cases", *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-22.

Jolly, Vijay K., M. Alahuhta, and J.-P Jeannet (1992), "Challenging the Incumbents: How High Technology Start-Ups Compete Globally," *Journal of Strategic Change*, 1 (April), 71-82.

Kalinic, I., Forza, C.,(2012), "Rapid internationalization of traditional SMEs: Between gradualist models and born globals", *International Business Review*, Vol.21, 694-707.

Knight, G. A. (1997), "Emerging Paradigm for International Marketing: The Born Global Firm," doctoral dissertation. Department of Marketing and Supply Chain Management, Michigan State University.

Knight, G. A. (1999), "International Service Marketing: Review of Research, 1980-1998", *Journal of Services Marketing*, 13 (4/5), 347-360.

Knight, G. A. (2001). "Entrepreneurship and strategy in the international SME". *Journal of International Management*, 7, 155–171.

Knight, G. A., Cavusgil, S. T. (1996). "The born global firm: A challenge to traditional internationalisation theory". In S. T. Cavusgil e T. Madsen (Eds.), *Export internationalising research – Enrichment and challenges* (pp. 11–26). NY: JAI Press Inc.

Kuivalainen O., Sundqvist S., Saarenketo S., McNaughton R. (2012), "Internationalization patterns of small and medium-sized enterprises", *International Marketing Review*, vol. 29, n. 5, 448-465.

Kuivalainen, O., Sundqvist, S. and Servais, P. (2007), "Firms' degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance", *Journal of World Business*, Vol. 42 No. 3, 253-67.

Kushnir K., Mirmulstein M.L., Ramalho R. (2010), *Micro, Small, and Medium Enterprises around the World: How Many Are There, and What Affects the Count?*, [http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Industry_EXT_Content/IFC_External_Corporate_Site/Industries/Financial+Markets/msme+finance/sme+banking/msme-countryindicators. \[pdf\]](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Industry_EXT_Content/IFC_External_Corporate_Site/Industries/Financial+Markets/msme+finance/sme+banking/msme-countryindicators. [pdf])

Leonidas, C. Leonidou, Constantine S. Katsikeas, "The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models", *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, No. 3 (3rd Qtr., 1996), 517-551.

Liebeskind, J. P. (1996), "Knowledge, strategy, and the theory of the firm". *Strategic Management Journal*, 17, 93-107.

Lindmark, L., P.R. Christensen, H. Eskelinen, B. Forsstrom, O.J. Sorensen, and E. Vatn (1994), *Sm&fdretagens intemationalisering—en jamforende studie*. Stockholm, Sweden: Nord REFO.

Lopez, L.E., Kundu, S.K. and Ciravegna, L. (2009), "Born global or born regional? Evidence from an exploratory study in the Costa Rican software industry", *Journal of International Business Studies*, vol. 40, n. 7, 1228-38.

- Lovelock, C.H., (1999), "Developing Marketing Strategies for Transnational Service Operations", *Journal of Service Marketing*, 13(4/5), 278-295.
- Madsen, T., Servais, P. (1997). "The internationalisation of born globals: An evolutionary process?", *International Business Review*, 6(6), 561–583.
- Malhotra et al., (2003), "Internationalization and Entry Modes: A Multitheoretical Framework and Research Propositions", *Journal of International Marketing*, vol. 1, n.4, 1-31.
- Mathews J. A. (2006), "Dragon Multinational: New Players in 21st Century Globalization", *Asian pacific Journal of Management*, vol. 23, 5-27.
- McDougall, P.P., Shane. S., Oviatt, B. M. (1994), "Explaining the formation of international new ventures", *Journal of Business Venturing*, 9, 469-487.
- McIntyre, F., Huszagh, S. (1995), "Internationalization of Franchise Systems", *Journal of International Marketing*, 3(4), 39-56.
- McKinsey & Co. (1993), *Emerging Exporters: Australia's High Value-Added Manufacturing Exporters*. Melbourne: McKinsey & Co., Australian Manufacturing Council.
- McNaughton, R.B. (2001), "The export mode decision-making process in small knowledge-intensive firms", *Market Intelligence and Planning*, 19, 12-20.
- McNaughton, R.B. (2003), "The number of export markets that a firm serves: process models versus the born-global phenomenon", *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 1, n.3, 297-311.
- Meyer A.D., Tsui, A.S., Hinings, C. R., (1993), "Configurational approaches to organizational analysis", *Academy of Management Journal*, vol. 36, n. 6, 1175-95.
- Moen, O. (2002), "The Bom Globals: A New Generation of Small European Exporters," *International Marketing Review*, vol. 19, n.2, 156-175.

Moen, O. and Servais, P. (2002), "Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises", *Journal of International Marketing*, vol. 10, n. 3, 49-72.

O'Regan N., Ghobadian A. (2004), "Testing the homogeneity of SMEs", *European Business Review*, vol. 16, n. 1, 64-79.

Oesterle, M-J., 1997. Time span until internationalization: foreign market entry as a built-in mechanism of innovation. *Management International Review*, 37/2, 125-149.

Olejinik E., Swoboda B. (2012), "SMEs' internationalization patterns: descriptives, dynamics and determinants", *International Marketing Review*, vol. 29, n. 5, 466-495.

Osservatorio Unicredit piccole imprese, (2010), "La ricerca di nuovi mercati: la sfida delle piccole imprese tra cambiamento e tradizione", *Rapporto Unicredit sulle piccole imprese*, VII edizione, 2010-2011.

Osservatorio Unicredit piccole imprese, (2011), "Rapporto Unicredit sulle piccole imprese e analisi comparata tra piccole e medie imprese manifatturiere", *Rapporto Unicredit sulle piccole imprese*, VIII edizione, 2011-2012.

Oviatt, B. M., McDougall, P. P. (1994). "Toward a theory of international new ventures." *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.

Oviatt, B. M., McDougall, P. P. (1997). "Challenges for internationalisation process theory: The case of international new ventures". *Management International Review*, 37(Special Issue 1997/2), 85-99.

Oviatt, B. M., McDougall, P. P. (2005). "Defining international entrepreneurship and modelling the speed of internationalization". *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29(5), 537-553.

Oviatt, B. M., McDougall, P.P. (2005a). "Retrospective: The internationalisation of entrepreneurship." *Journal of International Business Studies*, 36 (1), 2-8.

Oviatt, B. M., McDougall, P. P. (2005b). "Toward a theory of international new ventures". *Journal of International Business Studies*, 36 (1), 29-41.

- Pontiggia A, Vescovi. T., (2012), "When size does matter. Trend of SMEs international strategies in Chinese Economy", Working paper series, SSRN (2012).
- Preece, Stephen B., G. Miles, and M.C. Baetz (1999), "Explaining the International Intensity and Global Diversity of Early-Stage Technology-Based Firms," *Journal of Business Venturing*, 14 (3), 259-81.
- Prometeia, (2013), *La sfida della crescita: le opportunità per l'industria dell'oreficeria*.
- Rennie, M. W. (1993), "Born Global", *The McKinsey Quarterly*, 4, 43-52.
- Rialp, A., Rialp, J., Knight, G. A. (2005). The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry?, *International Business Review*, 14(2), 147–166.
- Rialp, A., Rialp, J., Urbano, D., & Vaillant, Y. (2005). "The born-global phenomenon: A comparative case study research". *Journal of International Entrepreneurship*, 3(2), 133–171.
- Rispoli M. (2002), *Sviluppo dell'impresa e analisi strategica*, Bologna: il Mulino.
- Rugman, A., & Verbeke, A. 2007. Liabilities of regional foreign- ness and the use of firm-level versus country-level data: A response to Dunning et al. (2007). *Journal of International Business Studies*. 38(1): 200-205.
- Sheppard M., McNaughton R., (2012), "Born global and born-again global firms: a comparison of internationalization patterns". In Gabrielsson M., Kirlapani V.H., *Handbook of Research on Born Globals*, Edward Elgar Publishing, 2012. Cap. 4.
- Sinkovics N., Sinkovics R.R., Ruer-Jer "Brian" Jean, (2013), "The internet as an alternative path to internationalization?", *International Marketing Review*, vol. 30, n. 2, 130-155.
- Spigarelli F. (2001), "L'internazionalizzazione: un'opzione strategica per la crescita delle PMI", *Economia Marche*, vol. 20, n. 1, 69-93.

Spinelli, R. (2005), “La e-internationalisation: una rilettura del moello dei vettori di internazionalizzazione nell’ottica dell’e-business”, *Impresa progetto*, Rivista on line del DITEA, n.2.

Sui, S., Yu Z., Baum M., (2012), “Prevalence and longitudinal trends of early internationalisation patterns among Canadian SMEs”, *International Marketing Review*, vol.29, n. 5, 519-535.

Thomson Reuters GFMS, (April 2013), *Gold Survey 2013*.

Thomson Reuters GFMS, (September 2013), *Gold Survey 2013, Update 1*.

Torres, O. (1997), « Territoire, PME Globales et réseaux transnationaux », *Globalisation et compétitivité*, sous la direction de F. Sifrioui, Programme de la Communauté Européenne, Travaux et recherches du réseau ESPRIT, 81-98.

Trenti, S. (2005), “Il settore orafo in Italia:situazione attuale e trasformazioni strutturali”. In Carcano L. Catalani A. Varacca P. “Il gioiello italiano ad un svolta”. FrancoAngeli.

Tuppura, A., Saarenketo, S., Puumalainen, K., Jantunen, A. and Kylaheiko, K. (2008), “Linking knowledge, entry timing and internationalization strategy”, *International Business Review*, vol. 17, n. 4, 473-87.

Turnbull, P.W., (1987), "A Challenge to the Stages Theory of the Intenationalization Process," in *Managing Export Entry and Expansion*, Philip J. Rosson and Stan D. Reid, eds. New York: Praeger, 21-40.

Un Comtrade, (2013), *2012 International Trade Statistics Yearbook, Volume II- Trade by Commodity*. Available at <http://comtrade.un.org/pb/CommodityPagesNew.aspx?y=2012>.

Van Agtmael, A., (2012), “Think again: the BRICS”, *Foreign Policy*, Nov., 76-79, www.foreignpolicy.com

Vernon, R. (1979), “The product life cycle hypothesis in a new international environment”, *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41 (4), 255-67.

Weerawardena, J., Sullivan Mort, G., Liesch, P.W., Knight, G.A. (2007), “Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: a dynamic capabilities perspective”, *Journal of World Business*, vol. 42, n. 3, 294-306.

Welch, L. S., Luostarinen, R. (1988), “Internationalisation: evolution of a concept”, *Journal of General Management*, vol. 14, n. 2, 34-55.

Zucchella, A. (2001) “Innovazione ed internazionalizzazione nel settore orafa”, *Temi per l'economia aziendale*, Università dell'Insubria, n.14.

Sitografia

ISTAT, www.istat.it

European Commission, Eurostat,

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>