

**UNIVERSITÀ DELLA VALLE D'AOSTA
UNIVERSITÉ DE LA VALLÉE D'AOSTE**

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E POLITICHE

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA E POLITICHE DEL TERRITORIO E DELL'IMPRESE

ANNO ACCADEMICO 2019-2020

TESI DI LAUREA

**CRESCITA E SVILUPPO INTERNAZIONALE DELLE PMI:
IL CASO SARVADON Srl**

DOCENTE RELATORE: Prof. Carmine Tripodi

STUDENTE: 18 G01 138 Edoardo Alliod

INDICE

<u>Premessa</u>	pag. 5
------------------------	---------------

Capitolo primo:

Le PMI in Italia e lo scenario su scala europea

1.1 Quadro storico delle PMI italiane ed europee nel corso dell'ultimo ventennio	pag. 8
---	---------------

1.2 La recente situazione delle PMI italiane

1.2.1 La struttura organizzativa delle imprese	pag. 17
1.2.2 I principali obiettivi strategici	pag. 22
1.2.3 Le nuove strategia d'impresa	pag. 23
1.2.4 L'internazionalizzazione delle PMI italiane	pag. 32

1.3 Il panorama industriale valdostano	pag. 34
---	----------------

Capitolo secondo:

Le principali teorie sull'internazionalizzazione

2.1 L'internazionalizzazione, un concetto che si è evoluto nel tempo	pag. 38
---	----------------

2.2 Le teorie pre-Hymer	pag. 39
--------------------------------	----------------

2.2.1 La teoria del gap tecnologico	pag. 42
2.2.2 La teoria della domanda rappresentativa di Linder	pag. 43

2.3 L'elaborazione di Hymer, la prima teoria dell'internazionalizzazione	pag. 43
---	----------------

2.4 Le teorie post-Hymer

2.4.1 La teoria del ciclo di vita del prodotto di Vernon	pag. 45
2.4.2 Il filone oligopolistico e la scuola di Cambridge	pag. 47
2.4.3 La scuola di Reading	pag. 48
2.4.4 Il paradigma eclettico di Dunning	pag. 51

2.5 Le moderne teorie di internazionalizzazione

2.5.1 L'Uppsala Internationalization Model	pag. 58
2.5.2 La relazione tra l'internazionalizzazione e la Network Theory	pag. 63
2.5.3 La teoria di Porter e l'omonimo Diamante	pag. 64
2.5.4 Le Born Global Companies e la nuova frontiera delle PMI nel panorama internazionale	pag. 66

2.6 L'internazionalizzazione in senso pratico **pag. 67**

Capitolo terzo:

Il caso Sarvadon Srl

3.1 Storia dell'azienda **pag. 73**

3.2 Il processo di sviluppo

3.2.1 L'evoluzione produttiva e lo sviluppo di una stabile organizzazione interna	pag. 78
3.2.2 Strategie, posizionamento e affermazione sul mercato internazionale	pag. 81

3.3 Analisi dei risultati ottenuti e proiezioni future

3.3.1 La crescita economica	pag. 86
3.3.2 Analisi di percorso e proiezioni future	pag. 89

Capitolo quarto:

La contrapposizione tra teoria e pratica

4.1 Confronto tra la letteratura economica e il caso Sarvadon Srl

4.1.1 Parallelismo con l'Uppsala Internationalization Model pag. 91

4.1.2 L'importanza delle reti pag. 92

**4.2 Teorizzazione di un nuovo modello: l'internazionalizzazione
conseguenziale pag. 93**

Conclusioni pag. 97

Bibliografia pag. 101

Premessa:

Il contesto imprenditoriale italiano è da sempre caratterizzato dalla forte presenza di piccole imprese. Il sistema produttivo della Penisola, già dal secondo dopoguerra, è stato animato dalle imprese di dimensione minore, il cui modello è tutt'oggi ritenuto come una tra le principali fonti del successo economico e della sopravvivenza alle crisi sistemiche che nel corso della recente storia hanno investito il mercato globale. Come spesso riconosciuto nel giudizio di molti economisti sono proprio le PMI a rappresentare il punto di forza del sistema produttivo italiano, dove la loro peculiare flessibilità organizzativa si dimostra essere un valido strumento per resistere ai vincoli fiscali e amministrativi che minano al successo dell'imprenditoria nazionale.

Secondo quanto rilevato dall'analisi della Commissione europea in termini di dipendenti, fatturato e attivo di bilancio, le PMI in Italia sono 148.531. Di queste, 123.495 sono piccole imprese e 25.036 sono medie aziende. Le PMI rappresentano il 24% delle imprese che hanno depositato un bilancio valido e occupano oltre 4 milioni di addetti, di cui 2,2 milioni lavorano in aziende piccole e 1,9 milioni in aziende di medie dimensioni. All'interno dello stesso rapporto si estrae che le PMI italiane nel loro complesso, nel 2019, hanno prodotto un giro d'affari pari a 886 miliardi di euro e un valore aggiunto di 212 miliardi (pari al 12,6% del Pil). Rispetto al complesso delle società non finanziarie, pesano per il 38% in termini di fatturato e per il 40% in termini di valore aggiunto¹.

In linea con quanto accade in Italia² è dimostrato che il modello delle piccole e medie imprese viene adottato anche nella maggior parte dei Paesi europei ma, nonostante tale affermazione sia veritiera, il caso italiano è da considerarsi come *sui generis*. Come verrà seguitamente approfondito nel primo capitolo del presente elaborato, risulta che l'Italia sia lo Stato tra i Paesi membri dell'Unione con il

¹ Dati riportati all'interno del Rapporto Cerved PMI.

² G. APREA e C. DI NAPOLI, *Piccole e medie imprese: come creare alleanze e collaborazioni transnazionali. Il GEIE e gli altri strumenti per lo sviluppo e l'internazionalizzazione delle PMI*, Franco Angeli, Milano, 2002.

maggior numero di PMI attive, le quali rappresentano una peculiarità del tutto differente rispetto a quanto rilevabile nel tessuto economico delle altre Nazioni industrializzate del continente.

Il modello delle PMI, basato sulla ridotta dimensione organica ed economica, è interpretato in differenti modi dagli attori del tessuto imprenditoriale italiano, così come diversi sono i giudizi sui punti di forza o di debolezza derivanti dalla ridotta estensione aziendale sul mercato domestico e su quello internazionale. Le piccole e medie imprese ritraggono un insieme decisamente differenziato al suo interno: vi sono microimprese innovative e non, piccole e medie imprese attive nel mercato domestico e altre aperte ai mercati internazionali.

Di particolare interesse è l'osservazione del fenomeno dell'internazionalizzazione dell'attività produttiva delle piccole e medie imprese, argomento ampiamente trattato all'interno dei successivi capitoli, in quanto questo si pone come uno strumento capace di garantire la crescita dell'impresa, oltre che di sviluppare le proprie capacità produttive e manageriali le capacità produttive e manageriali al di fuori del contesto domestico.

In taluni casi, inoltre, il processo di internazionalizzazione rappresenta lo strumento principale per resistere alle crisi dei mercati, necessario per garantire la sopravvivenza stessa delle aziende.

Molte PMI, proprio grazie al loro modello e nonostante spesso si ritenga che le ridotte dimensioni rappresentino un aspetto incapace di garantire successo nel contesto internazionale, si dimostrano vincenti nei mercati stranieri.

A supporto di quanto affermato pocanzi può essere preso a esempio il caso della ditta valdostana Sarvadon Srl, largamente discusso nel quarto capitolo, la quale grazie a un modello organizzativo fondato sulla pianificazione del lavoro è riuscita ad affermarsi a livello internazionale. Nata nel 1954 come semplice attività artigiana di arte fabbrile l'azienda è cresciuta nel corso degli anni di attività sulla base del "sogno internazionale" e dell'ambizione del Geom. Paolo Sarvadon, figlio del fondatore e attuale CEO dell'azienda. All'interno del terzo capitolo sono ripercorsi in linea cronologica tutti i principali *step* compiuti in ambito internazionale: dalla riorganizzazione della struttura aziendale e del lavoro sino

all'introduzione delle nuove tecnologie informatiche che ne hanno trasformato l'attività. In questa sezione trova spazio l'analisi economica dei bilanci degli ultimi anni di attività in relazione alle scelte manageriali poste in essere, attraverso la quale diviene comprensibile anche per un occhio esterno rilevare come il successo economico si sia fondato su un'inarrestabile capacità evolutiva basata sulla particolare teoria dell'"internazionalizzazione consequenziale".

L'analisi che il presente elaborato offre prende inizio dallo studio del tessuto imprenditoriale italiano e dall'osservazione del contesto produttivo europeo nel suo complesso. Compreso che il quadro economico preso in considerazione si compone di molte piccole e piccolissime imprese, attraverso l'approfondimento proposto nei successivi capitoli, si esaminano i principali aspetti del panorama produttivo italiano ed europeo e si cerca di dare risposta agli interrogativi che ruotano attorno alle molteplici impostazioni manageriale e alle differenti strategie alla base del processo di apertura delle aziende allo scenario internazionale.

Il lavoro si articola in un primo capitolo dedicato all'analisi del clima economico europeo, nazionale e valdostano relativamente al primo ventennio del XXI secolo, proseguendo poi con una rassegna della principale letteratura economica in materia di internazionalizzazione. Nell'ultima parte di questa sezione, per così dire meramente teorica, sono proposte alcune interpretazioni pratiche dei processi di internazionalizzazione precedentemente esplicitati nella teoria generale. L'elemento centrale del presente elaborato è contenuto all'interno del successivo terzo capitolo dove, sulla base di quanto rilevato dall'analisi del contesto economico e dallo studio della letteratura, si tenta di riportare con chiarezza una cronaca critica del percorso di internazionalizzazione delle Sarvadon Srl.

Il quarto e conclusivo capitolo racchiude al suo interno l'osservazione del caso analizzato precedentemente, basata sulla contrapposizione analitica tra il caso di specie e la teoria economica, attraverso il quale si intende esprimere un giudizio tecnico in merito al percorso intrapreso dall'azienda valdostana e i relativi risultati ottenuti sul campo nel corso dell'ormai quasi trentennale esperienza sui mercati esteri.

Capitolo primo

Le PMI in Italia e lo scenario su scala europea

1.1. Quadro storico delle PMI italiane ed europee nel corso dell'ultimo ventennio

Allo scopo di comprendere appieno le ragioni dalle quali scaturiscono le differenti scelte poste in essere dalle piccole e medie imprese, prima tra tutte la volontà di affacciarsi nel contesto internazionale, è fondamentale *in primis* analizzare il contesto imprenditoriale all'interno del quale queste operano. Per tale ragione, all'interno del capitolo introduttivo, si è reso necessario concentrare il focus dell'indagine del contesto economico in cui le PMI svolgono abitualmente la loro attività, in modo da poter comprendere le scelte manageriali orientate al successo in funzione dei fattori reali del segmento in cui le PMI sono chiamate a operare.

Per tale ragione e in ossequio a quelle che sono le linee guida dettate dalle indagini Eurostat, il primo capitolo si concentra sull'analisi del tessuto aziendale dei Paesi europei, assumendo come valori di studio i seguenti indicatori: il valore aggiunto creato, il numero di imprese attive nei diversi Paesi europei e la forza lavoro impiegata in queste ultime. Sulla base dei dati restituiti da tali indicatori è possibile confrontare le singole realtà nazionali, riuscendo così a comprendere come le imprese di diversi Paesi attuino il loro processo di internazionalizzazione, rendendo altresì evincibili gli eventuali elementi comuni.

Nel corso dell'ultimo decennio, con il suo lavoro, la Commissione europea ha mostrato particolare attenzione nei confronti delle piccole e medie imprese,

giungendo alla definizione di molteplici interventi³ tra i quali spiccano l'adozione dello *Small Business Act*⁴ e la creazione dello *SME Envoy*⁵.

A giustificare l'interesse delle istituzioni europee nei confronti delle PMI sono i dati percentuali relativi al mondo della piccola e media imprenditoria del continente. Secondo i valori rilevati nel decennio appena trascorso il 99,8% delle imprese europee si identifica come PMI e tra queste addirittura il 92,2% è qualificabile come microimprese. Tra queste sono piccole imprese 6,5% delle aziende, mentre solamente l'1,1% è costituito da imprese di medie dimensioni, percentuale che si riduce allo 0,2% se si osservano le imprese di grandi dimensioni. Sulla base di questi semplici valori percentuali è possibile trovare immediato riscontro di quanto la piccola dimensione aziendale sia fondamentale all'interno dell'economia europea ed evincere che questo modello sia alla base della sopravvivenza stessa dell'intero sistema.

Se da un lato le piccole dimensioni sembrano essere un punto di forza per la sussistenza delle imprese tale approccio presenta alcuni elementi critici, inversamente proporzionali alle dimensioni aziendali.

Sulla base di un'analisi demografica si può affermare che la percentuale di grandi imprese non è diminuita, a differenza di quanto è invece accaduto per le piccole e microimprese che, nella maggior parte dei casi, sono state costrette alla chiusura non riuscendo a fare fronte ai crescenti ostacoli nel reperimento degli strumenti

³ Sono stati predisposti molti strumenti a sostegno delle PMI; tra quelli che hanno riscosso maggior successo si sottolineano quelli a supporto delle attività di formazione come il Life Long Learning, Leonardo; quelli di aiuto finanziario e sgravi fiscali con l'obiettivo di facilitare le PMI nella ricerca di capitale di rischio e venture capital come BEI, Risk Sharing Financing Facility, ovvero strumenti per l'innovazione tecnologica come il CIP (Competitiveness and Innovation Programme), e politiche volte all'internazionalizzazione.

⁴ La comunicazione (COM 2008 394 def.) stabilisce una serie di principi pensati per incoraggiare lo spirito imprenditoriale nell'Unione europea (UE) e la crescita delle piccole imprese. Include inoltre alcune proposte legislative per l'attuazione, sia a livello comunitario che su scala nazionale nei paesi dell'UE. Si tratta di un documento non vincolante, ma è stato approvato dal Consiglio e ha ricevuto il sostegno del Consiglio europeo e del Parlamento europeo.

⁵ Un portale di comunicazione tra la commissione e le PMI.

finanziari.

Seguitamente al sorgere dell'attuale crisi economica sono aumentate, seppur lievemente, solamente le imprese di grandi dimensioni, dimostrando come per le PMI sia più complesso gestire periodi di forti flessioni e di incertezza economica. Osservando come indicatori il numero di PMI, la forza lavoro occupata e il valore aggiunto si riscontra una notevole crescita negli anni che precedono la crisi, soggetta poi a una significativa contrazione coincidente con l'anno d'inizio della crisi economica mondiale. A livello occupazionale, le piccole e medie imprese europee forniscono oltre il 65% dell'impiego nel business non finanziario, dato percentuale in discesa di circa un punto rispetto ai primi anni di contrazione. Dei quasi 88 milioni di addetti in forza presso le PMI intese nel loro complesso, il 29,6% è impiegato in microimprese, il 20,6% in piccole imprese e il 17,2% in quelle di medie dimensioni.

Dal 2011, anno in cui le economie nazionali dei vari Paesi del mondo hanno mostrato i primi segnali di una lenta ripresa a seguito della crisi del 2008, le esportazioni di merci hanno riportato un incremento del 19,4% rispetto allo stesso periodo del precedente anno. Le esportazioni, nel loro complesso ammontano a 18.217 miliardi di dollari, al quale, in base ai dati elaborati dall'Organizzazione Mondiale del Commercio, i Paesi dell'area europea vi hanno contribuito con una percentuale del 37%, (l'Asia con il 31%, il Nord America con il 13%, il Medio Oriente vi ha contribuito per il 7%, ex Urss con il 4% e il 3% apportato dall'Africa).

Osservando la classifica del secondo decennio degli anni 2000 relativa ai primi venti Paesi esportatori al mondo l'Italia occupa l'ottava posizione ricoprendo una quota di mercato del 2,9%, al primo posto vi è la Cina, con una quota pari al 10,4%, seguita dagli Stati Uniti e dalla Germania, con una quota dell'8,1% ciascuna. La Francia si colloca in sesta posizione contribuendo alle esportazioni mondiali con una percentuale pari al 3,3%. Considerando i soli Paesi dell'Unione Europea, il totale delle esportazioni nel predetto periodo è gradualmente cresciuto del 12,4% (per un ammontare complessivo di 1.330 miliardi di euro, pari al 13,7% delle esportazioni mondiali). Destinazione finale dei prodotti commercializzati dai Paesi

del vecchio continente continuano a essere gli Stati Uniti, seguiti dai mercati svizzeri, cinesi e russi. Tutti i settori commerciali europei hanno contribuito con le loro produzioni all'aumento delle esportazioni, quelli che hanno registrato l'incremento maggiore risultano essere i settori ad elevata specializzazione.

Seguitamente a tale *excursus* in merito alla situazione europea è curioso operare un confronto più specifico tra alcuni dei Paesi europei che racchiudono al loro interno il maggior numero di PMI, con il fine di analizzare la presenza di dissomiglianze nei comportamenti e nelle scelte economiche delle stesse imprese nel contesto internazionale.

Si propongono seguitamente le variazioni degli indicatori utilizzati per l'analisi di Italia, Francia e Germania (nei grafici 1.1 e 1.2, e nelle tabelle 1.A, 1.B e 1.C) dai cui dati, raccolti dalla Commissione Europea nei primi anni del decennio appena trascorso, l'Italia risulta essere il Paese che conta il maggior numero di piccole e medie imprese, le quali ammontano a 3.789.039. Scomponendo tale data risulta che di queste 3.586.172 sono microimprese, seguite da 183.608 imprese di piccole dimensioni e 19.259 medie imprese, mentre solamente 3.240 imprese superano la soglia dei 249 dipendenti. Questi dati dimostrano come parallelamente, anche l'economia italiana, riproponga lo stesso fenomeno che caratterizza il tessuto imprenditoriale resto dell'Unione Europea, caratterizzato da imprese di ridotte dimensioni⁶. Oltre all'Italia, i Paesi europei che nel secondo decennio degli anni 2000 contano il maggior numero di piccole e medie imprese, sono la Francia (2.452.986) e la Germania (2.097.464)⁷.

⁶ C. GHIRINGHELLI e L. PERO, *Le PMI in Italia, Innovazione, strategie, modelli organizzativi*, Apogeo 2010, pp. 2-.

⁷ I dati numerici raccolti, in linea con la suddivisione in macro-settori dell'economia europea, sono stati suddivisi e analizzati sulla base dei principali settori quali: l'estrazione di materie prime; la manifattura; la fornitura di energia e di acqua; l'attività di disgaggio e di bonifica ambientale; le costruzioni; la gestione dei rifiuti; il commercio, il trasporto e l'accumulo di risorse; le telecomunicazioni; le attività immobiliari; la ricerca scientifica.

Dal 2005 al 2013 l'Italia è stata teatro di andamenti negativi per quanto riguarda il numero delle imprese attive sul territorio, sia relativamente a quelle di piccole e medie dimensioni sia per quelle dimensionalmente più strutturate, così come sono stati rilevati andamenti negativi anche in termini occupazionali. Contrariamente da quanto profetizzabile sono evidenziabili risultati positivi nei primi due anni, ossia a cavallo tra il 2005 e il 2006, nel corso dei quali è risultata una crescita di tre punti percentuali di entrambi gli indicatori.

Diversamente da quanto rilevato in Italia, nei due principali Paesi concorrenti precedentemente analizzati la demografia delle imprese e i dati relativi alla forza lavoro hanno riportato un risultato in crescita, diametralmente opposto a quello della Penisola.

Grafico 1.1 numero di impiegati suddivisi per classi dimensionali e Paesi (Eurostat, 2011)

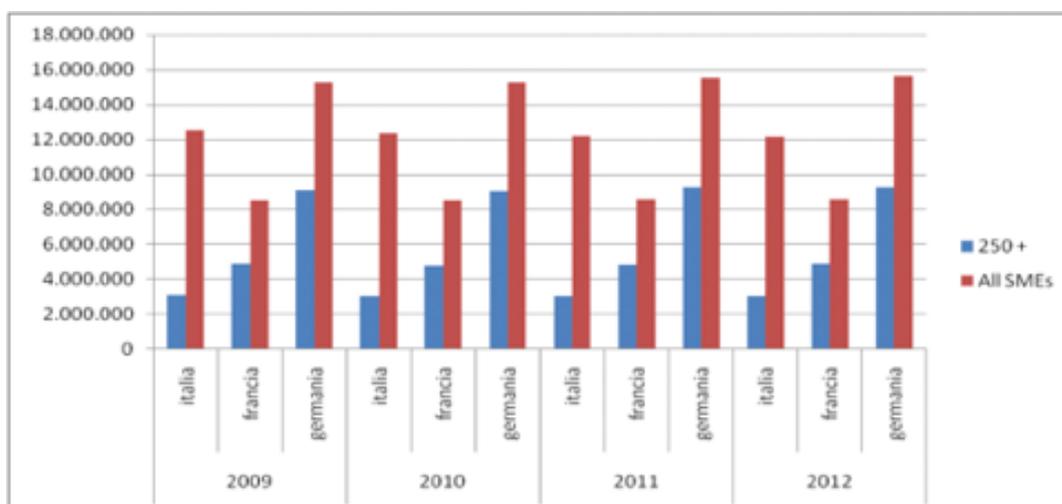


Grafico 1.2 valore aggiunto per classe dimensionale (Eurostat, 2011)

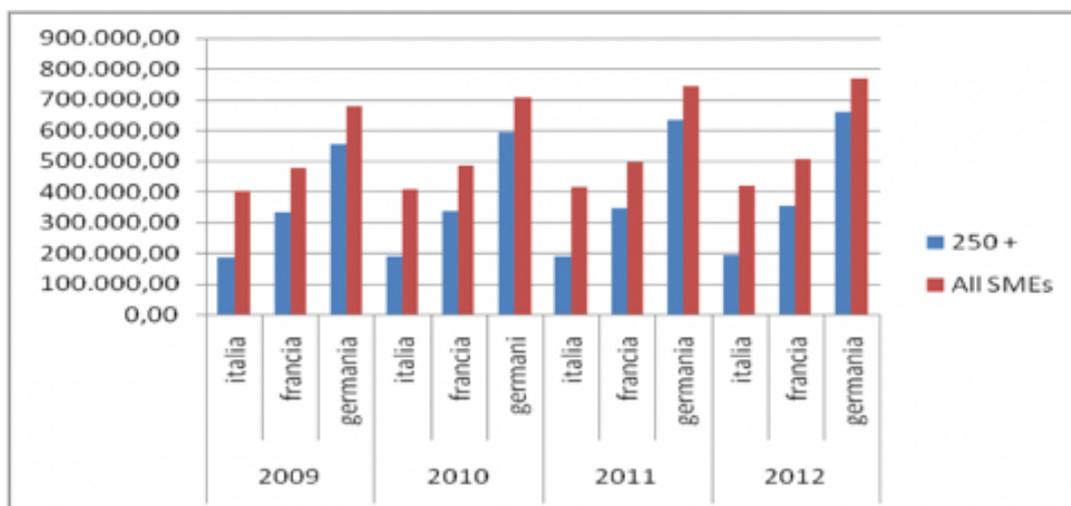


Tabella 1.A. Numero di imprese per classe dimensionale in Italia (Eurostat, 2011)

	2009	2010	2011	2012
0 – 9	3.647.403	3.648.270	3.610.090	3.586.172
10 – 49	189.498	185.939	184.345	183.608
50 – 249	20.013	19.613	19.370	19.259
>250	3.287	3.281	3.253	3.240
Totale	3.860.201	3.857.103	3.817.058	3.792.279
All SMENs	3.856.914	3.853.822	3.813.805	3.789.039

Tabella 1.B. Numero di imprese per classe dimensionale in Francia (Eurostat, 2011)

	2009	2010	2011	2012
0 – 9	2.044.741	2.260.221	2.218.370	2.288.033
10 – 49	123.924	139.440	137.510	143.029
50 – 249	20.023	21.884	21.924	21.255
>250	4.341	4.775	4.792	4.629
Totale	2.193.029	2.426.320	2.457.778	2.358.139
All SMENs	2.188.688	2.421.545	2.377.298	2.452.986

Tabella 1.C. Numero di imprese per classe dimensionale in Germania
(Eurostat, 2011)

	2009	2010	2011	2012
0 – 9	1.679.207	1.718.464	1.745.398	1.754.273
10 – 49	287.667	281.998	286.970	288.816
50 – 249	51.973	53.399	54.300	54.375
>250	9.504	9.489	9.647	9.640
Totale	2.028.351	2.063.350	2.096.315	2.107.104
All SMENs	2.018.847	2.053.861	2.086.668	2.097.464

Se nei primi anni del nuovo millennio l'economia italiana ha continuata a registrare buoni dati in termini di produzione, in linea con gli altri Paesi industrializzati d'Europa, sin dal principio del secondo decennio degli anni 2000 il trend di crescita ha subito un netto contraccolpo, allontanando il livello economico della Penisola dai risultati ottenuti dai Paesi concorrenti. Si tratta tu un distacco che persiste tutt'oggi e che secondo alcuni analisti è imputabile alla consistente presenza di aziende di dimensioni troppo ridotte per fare fronte con successo alle avversità di un mercato sempre più competitivo. L'elevato numero di microimprese attive caratterizza infatti il sistema produttivo italiano che, per tale ragione, si pone come un modello *sui generis* rispetto a quello ormai adottato negli altri Paesi europei. Sulla base del fatto che ogni modello nazionale rappresenti peculiarità proprie si può quindi affermare che le attività e le scelte con le quale aziende di Paesi differenti attuano un processo di internazionalizzazione sono decisamente differenti, sia per quanto concerne gli obiettivi economici finali sia per quanto riguarda i processi di attuazione delle scelte di governance stesse. Si può quindi parlare da tipologie di internazionalizzazione identificate come “leggere”, vale a dire le semplici esportazioni, oppure di comportamenti più impegnativi attuati attraverso investimenti diretti esteri (IDE) per i quali è necessario il trasferimento extra confine di capitali economici.

Per quanto riguarda l'apertura commerciale dell'area europea, monitorata attraverso il rapporto delle interazioni commerciali con l'estero (import – export)

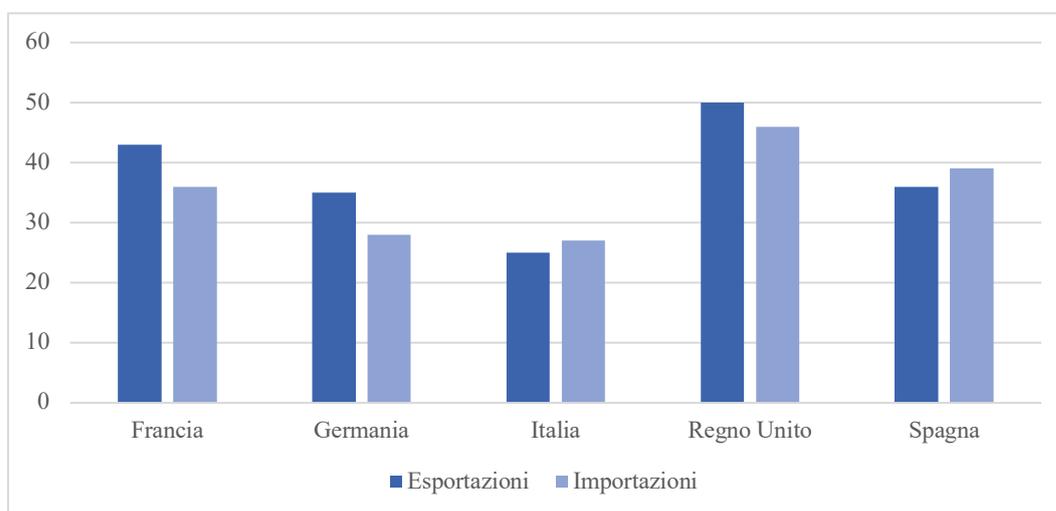
al Prodotto Interno Lordo di ogni singola nazione, nel principio del secondo decennio degli anni 2000 si può affermare che questa è stata soggetta a un accenno di crescita rispetto agli anni precedenti, riportando un dato di poco superiore all'83%. A riportare il maggiore dei livelli di crescita su scala internazionale, come poi negli anni precedenti, è stata la Germania, la quale è passata dall' 83,5% del 2008 al 96,2% del Pil nazionale nel 2012. In crescita nello stesso periodo, seppur con valori più modesti, anche Francia e Italia, le quali nello stesso lasso temporale hanno rispettivamente registrato un grado di apertura commerciale pari al 56,5% e al 57,7%.

Sulla base dei dati rilevati negli anni passati, per comprendere la situazione economica attuale, è importante osservare il confronto tra le principali caratteristiche delle imprese esportatrici nei principali Paesi europei contenuto nel rapporto Ice 2018 - 2019⁸. I recenti dati mostrano che in Italia il numero totale di imprese esportatrici è tra i più alti tra i Paesi simili utilizzati nel confronto, effettuato attraverso la comparazione di quanto contenuto nelle banche dati di Eurostat e dell'OCSE⁹. Tale numero risulta infatti inferiore rispetto alla sola Germania, superando quello di Spagna, Regno Unito e Francia come evincibile dal seguente grafico.

⁸ Documento dal quale si evince il rapporto dell'Italia nell'economia internazionale, il quale costituisce il principale strumento di informazione e analisi sul posizionamento competitivo del sistema produttivo italiano nel contesto dell'economia globale.

⁹ TEC: trade in goods statistics by enterprise characteristics.

Concentrazione delle esportazioni e delle importazioni nelle prime 100 imprese per Paesi europei. Anno 2016



Proseguendo l'analisi comparata del tessuto produttivo delle principali potenze economiche dell'Europa si riscontra che in Italia, Regno Unito e Spagna vi è una maggiore presenza di piccole e medie imprese (circa il 25 % del totale delle imprese esportatrici ha tra 0 a 49 addetti), diversamente da quanto accade in Francia e Germania dove questo dato si riduce al 10%.

Secondo quanto affermato dalle statistiche riguardanti l'Italia le imprese di medie dimensioni registrano un valore medio esportato notevolmente più elevato rispetto agli altri paesi e, di conseguenza, una maggiore incidenza sul totale delle esportazioni nazionali. In misura leggermente inferiore anche la Spagna condivide questa caratteristica, diversamente da Francia e Germania dove la struttura dimensionale mostra un peso maggiore delle grandi imprese, le quali rappresentano il 3% circa del numero di imprese ed esportano l'80% del valore totale. Proseguendo il confronto con i rilevamenti degli anni passati, avviato nei paragrafi precedenti, si possono individuare alcune tendenze di medio periodo. La crescita del margine intensivo delle esportazioni italiane nel periodo 2011 – 2019 appare emergere anche nel confronto internazionale: il valore medio esportato per impresa, infatti, è aumentato considerevolmente.

Per quanto concerne la capacità di diversificare i mercati di sbocco, secondo i dati rilevati per l'Italia, oltre il 50% delle imprese esporta al massimo in due Paesi. Tale dato, che riguarda in modo simile i diversi Paesi europei, è ascrivibile alla presenza di numerosi micro-esportatori per i quali è complesso presidiare i mercati. Ciò nonostante, al crescere delle dimensioni dell'impresa, la diversificazione dei mercati di sbocco delle esportazioni non evolve uniformemente per tutte le nazioni europee. Mentre le imprese italiane e spagnole tendono a concentrarsi su un minor numero di mercati di sbocco, quelle francesi e tedesche realizzano esportazioni in oltre venti diversi Paesi. Oltre allo scambio commerciale realizzato tramite export, un altro canale di internazionalizzazione delle imprese è quello degli investimenti diretti esteri, i quali comprendono sia la creazione di nuovi stabilimenti che l'acquisizione di una quota di partecipazione in imprese residenti in un altro Paese. In realtà, esportazioni e IDE rappresentano il primo step di un percorso ben più complesso, che include al suo interno diverse forme di internazionalizzazione come gli accordi di fornitura, le licenze commerciali, il franchising e le joint Ventures. Gli investimenti esteri sono oggetto di distinte rilevazioni che consentono di analizzarne dinamiche e caratteristiche, in Italia principalmente svolte dalla Banca d'Italia.

1.2 La recente situazione delle PMI italiane

1.2.1 La struttura organizzativa delle imprese

Dall'ultimo censimento Istat 2019 si possono ricavare alcuni dati interessanti e fondamentali per poter presentare una chiara descrizione della condizione imprenditoriale del Paese. Il censimento permanente delle imprese 2019 ha interessato un campione di circa 280 mila imprese caratterizzate da tre o più addetti, rappresentative di un contesto che conta al suo interno poco più di un milione di aziende, corrispondenti al 24% delle imprese italiane, le quali producono però l'84,4% del valore aggiunto nazionale impiegando 12,7 milioni di

lavoratori. La rilevazione riportata nella seguente analisi è riferita ai dati acquisiti dalle imprese nel 2018 e vengono osservati in relazione a quanto invece riscontrato nei primi anni immediatamente successivi alla crisi economica, nello specifico, nel 2011.

Tra il 2011 e il 2018, mantenendo lo stesso ambito di analisi, si rileva una diminuzione dell'1,3% del numero di imprese (-13mila) e un incremento dell'1,3% degli addetti (+160mila); diversamente dal periodo sotteso tra il 2001 e il 2011 dove le PMI, invece, dell'8,3% (+80mila) e gli addetti del 5,9% (+700mila). L'evoluzione della struttura dimensionale delle imprese mostra una flessione del numero di microimprese (con 3-9 addetti) e della relativa occupazione tra il 2011 e il 2018, sia in termini assoluti che in relazione al loro peso sul complesso delle imprese. Si riscontra quindi una dinamica diametralmente opposta rispetto quella del decennio precedente che può essere ritenuta il segnale di una recente evoluzione del sistema produttivo che si sposta verso una dimensione media maggiore. Contestualmente, è aumentato il peso occupazionale delle imprese di grandi dimensioni (con 250 e più addetti), passato dal 27% del 2011 al 28,3% del 2018 (era il 26,8% nel 2001) e trainato dalle imprese di grandi dimensioni.

Imprese e addetti appartenenti al campo di osservazione settoriale e dimensionale del censimento, per classi di addetti e macro-settori di attività economica. Valori assoluti e percentuali

Classi di addetti/ Macrosettori	2018				2011				2001			
	Imprese		Addetti		Imprese		Addetti		Imprese		Addetti	
	Numero	%	Numero	%	Numero	%	Numero	%	Numero	%	Numero	%
3-9	821.341	79,5	3.740.110	29,5	837.209	79,9	3.820.052	30,5	762.536	78,8	3.445.396	29,1
10-19	136.908	13,2	1.796.404	14,2	133.955	12,8	1.757.584	14,0	128.644	13,3	1.705.238	14,4
20-49	50.826	4,9	1.513.579	11,9	52.196	5,0	1.552.199	12,4	52.574	5,4	1.547.560	13,1
50-99	13.801	1,3	942.005	7,4	13.586	1,3	928.425	7,4	13.562	1,4	927.758	7,8
100-249	7.300	0,7	1.099.134	8,7	7.180	0,7	1.079.739	8,6	6.865	0,7	1.030.234	8,7
250-499	2.050	0,2	700.947	5,5	2.002	0,2	686.149	5,5	1.923	0,2	659.331	5,6
500 e oltre	1.511	0,1	2.888.310	22,8	1.465	0,1	2.698.566	21,5	1.338	0,1	2.509.163	21,2
Industria in senso stretto	195.653	18,9	3.702.244	29,2	216.564	20,7	3.913.398	31,3	258.673	26,7	4.705.785	39,8
Costruzioni	110.911	10,7	861.375	6,8	144.023	13,7	1.109.369	8,9	140.331	14,5	1.084.695	9,2
Servizi	727.173	70,3	8.116.869	64,0	687.006	65,6	7.499.947	59,9	568.438	58,8	6.034.200	51,0
Totale	1.033.737	100,0	12.680.488	100,0	1.047.593	100,0	12.522.714	100,0	967.442	100,0	11.824.680	100,0

In generale, osservando i dati descritti nella tabella 1, si può facilmente rilevare che l'evoluzione tessuto imprenditoriale italiano ha portato a una crescente terziarizzazione delle attività produttive. Rispetto a quanto rilevato nel 2011, quando le imprese con 3 o più addetti appartenenti ai servizi costituivano il 65,6% del totale, nel 2018 raggiungono il 70,3%, arrivando a impiegare il 64,0% dei lavoratori. Il numero di imprese del comparto industriale in senso stretto cala invece dal 20,7% del 2011 al 18,9% del 2018, così come il numero dei dipendenti che, seppur meno vertiginosamente, passa dal 31,3% del 2011 al 29,2% del 2018. Nelle costruzioni si passa dal 13,7% al 10,7% per le imprese e dall'8,9% al 6,8% per gli addetti. Nell'ultimo ventennio (dal 2001 al 2018) si è registrata una crescita nel settore dei servizi, diversamente da quanto accaduto invece nel settore industriale e delle costruzioni dove il numero di azienda attive si è rispettivamente ridotto di 63 mila e 30 mila imprese.

Osservando con maggiore precisione settoriale, tra il 2011 e il 2018 si può riscontrare una forte crescita dei settori dei servizi di alloggio e ristorazione (+23,3% imprese e +28,6% addetti), delle attività immobiliari (+18,2% imprese e +17,7% addetti), dell'istruzione (+10,4% imprese e +10% addetti) mentre risulta in forte calo sia l'ambito delle costruzioni, sia in termini numerici di imprese attive che di lavoratori impiegati (-23% e -22,4%). La dimensione media delle imprese di questo gruppo di settori è cresciuta da 10,6 a 11,3 addetti, giungendo a occupare circa il 38% degli addetti complessivi e con una crescita percentuale superiore al 10%. Tra questi comparti a elevata espansione occupazionale prevalgono ampiamente quelli dei servizi, con una dimensione industriale limitata al comparto delle bevande, di alcune lavorazioni alimentari e dello smaltimento dei rifiuti.

Diversamente dai dati positivi fatti registrare dai settori analizzati pocanzi, i 130 settori in flessione occupazionale hanno ridotto del 12% il numero di addetti, rappresentando nel 2018 il 46,6% dell'intera occupazione italiana. I 67 settori in coda nella classifica relativa all'occupazione, tra i quali prevalgono i comparti industriali dell'elettronica e della lavorazione dei minerali, si evidenziano flessioni occupazionali di circa il 10%.

I risultati dell'analisi sin qui proposta, concentrata sulle caratteristiche strutturali, dei comportamenti e delle strategie delle imprese italiane rispecchiano un contesto in rapida evoluzione, caratterizzato da grandi cambiamenti strutturali dovuti alle dinamiche cicliche intense e a un elevato e persistente grado di instabilità su scala globale.

Come già riscontrato nei paragrafi precedenti il sistema produttivo italiano si caratterizza per la consistente presenza di piccole e medie imprese, nella maggior parte dei casi controllate da una persona fisica o addirittura a livello familiare. Con riferimento al 2018, queste rappresentano il 75,2% delle unità produttive italiane con almeno 3 addetti (ossia più di 770mila, un ammontare simile a quello osservato all'inizio del decennio¹⁰) e il 63,7% di quelle con 10 addetti e oltre (più di 135 mila imprese). All'aumentare della dimensione strutturale dell'impresa si riscontra una graduale diminuzione della presenza del controllo individuale e familiare, che però risulta significativa anche nei segmenti dimensionalmente più sviluppati: si passa, infatti, dal 78,2% delle microimprese (3-9 addetti) al 65,6% delle piccole (10-49 addetti), al 51,0% delle medie (50-249 addetti) per arrivare al 37,0% delle grandi (250 addetti e oltre).

¹⁰ Il Censimento dell'industria e servizi del 2011 rilevava 773 mila imprese a conduzione familiare, il 73,8% del totale delle imprese considerate, il 62% di quelle con più di dieci addetti.

Controllo, gestione e passaggio generazionale avvenuto nelle imprese, per classe di addetti.

Anno di riferimento 2018, valori assoluti e percentuali.

Classi di addetti	Totale imprese	Imprese controllate da una persona fisica o da una famiglia			
		Numero	%	Gestione manageriale (% imprese)	Passaggio generazionale tra il 2013 e il 2018 (% imprese)
3-9	821.341	642.069	78,2	-	8,0
10-49	187.734	123.239	65,6	2,6	12,1
50-249	21.101	10.772	51,0	9,2	14,7
250 e oltre	3.561	1.318	37,0	21,2	14,6
Totale	1.033.737	777.398	75,2	3,3	8,8

Analizzando il contesto produttivo italiano sia da un punto di vista territoriale che settoriale non risultano sostanziali differenze a livello di impostazione. Si può infatti affermare che le forme di controllo di natura familiare caratterizzano la maggior parte delle unità in oltre due terzi dei settori produttivi, equamente distribuite su tutto il territorio nazionale e risultando più rilevanti nei comparti tradizionali manifatturieri e in alcuni ambiti del settore del terziario.

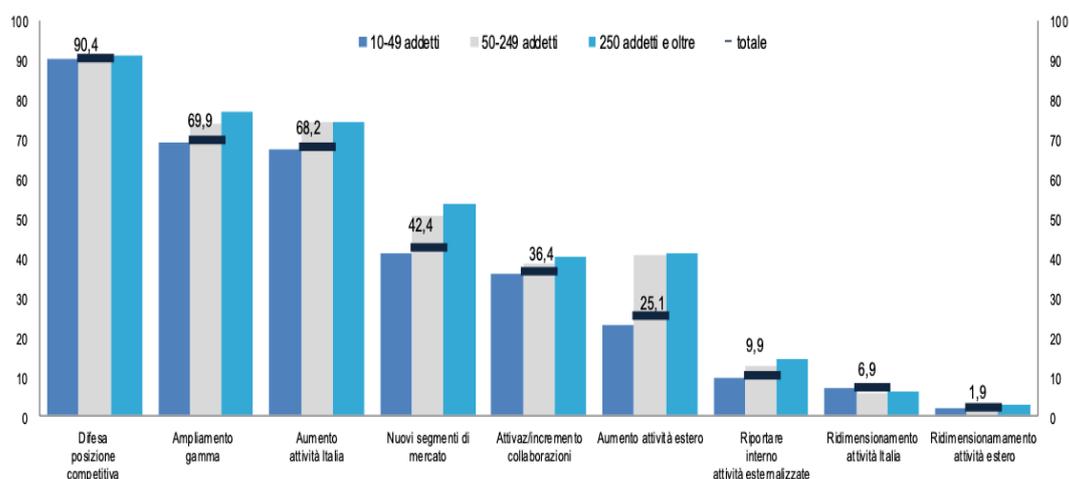
Per quanto concerne il passaggio generazionale l'8,8% delle imprese dichiara di aver affrontato almeno un trasferimento tra il 2013 e il 2018, l'1% di averlo affrontato nel 2019 e poco più di un decimo ha espresso di poterlo affrontare entro il 2023. Complessivamente, oltre il 20% delle imprese è interessato a questo fenomeno nel periodo compreso tra il 2013 e il 2023. La quota di imprese coinvolte è stata maggiore nel caso di unità di più grandi dimensioni (14% circa di medie e grandi imprese) e nel 74,4% dei casi si è mantenuto il ruolo predominante della famiglia proprietaria o controllante. A limitare questo fenomeno sono principalmente le difficoltà burocratiche, legislativi e fiscali mentre risultano meno incidenti gli ostacoli di natura economica.

1.2.2. I principali obiettivi strategici

Osservando nel complesso le strategie poste in essere dalle PMI italiane nel corso degli ultimi quattro anni del decennio appena trascorso si riscontra che il 90,4% mentre solamente il restante 9,6% di queste si è concentrato sull'aumento delle attività sul territorio nazionale e nei mercati esteri. Tra le aziende che hanno avuto come obiettivo l'espansione delle attività produttive in Italia sono circa un quarto le imprese che hanno accompagnato alla crescita nazionale l'attività all'estero: in particolare hanno dichiarato un obiettivo di espansione in entrambi i mercati il 19,8% delle piccole imprese e poco più del 34% delle medie e grandi unità. Nel complesso, l'attività all'estero, così come l'accesso a nuovi segmenti di mercato, sono risultate strategie più frequenti tra le imprese di maggiore dimensione, mentre il ridimensionamento delle attività è risultato poco diffuso tra tutte le imprese. Va ricordato in questa sede che, nonostante il trend generalmente positivo, solamente una minoranza di aziende ha raggiunto pienamente gli obiettivi prefissati e nel caso specifico dell'aumento dell'attività internazionale soltanto il 25% circa delle imprese ha ottenuto risultati significativamente rilevanti. In conclusione, le maggiori difficoltà riscontrate sono state riscontrate proprio dalle piccole imprese, soprattutto in relazione alle strategie espansive di aumento dell'attività in Italia e all'estero. Nonostante il contesto attuale non lasci spazio a ipotetiche previsioni particolarmente ottimistiche, l'80% delle imprese coinvolte da tali processi ha dichiarato di volerli perseguire anche nel corso del triennio 2019-2021.

Obiettivi strategici perseguiti dalle imprese con almeno 10 addetti nel quadriennio 2016-2019

Valori percentuali



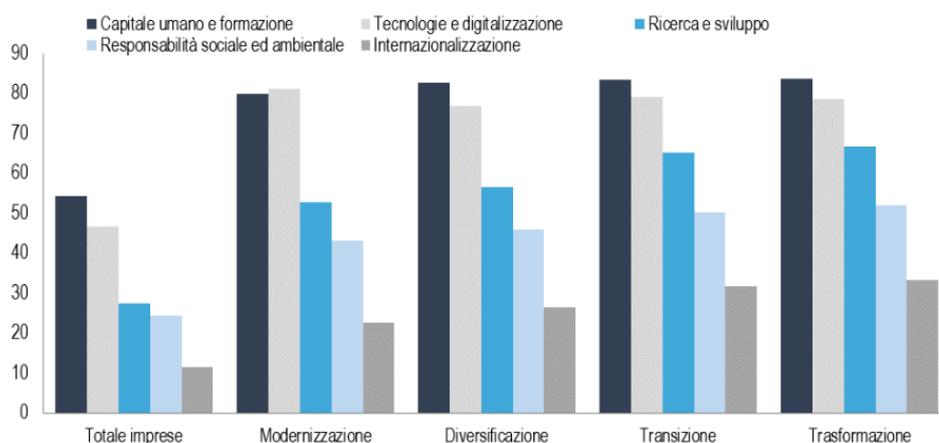
1.2.3. Le nuove strategie d'impresa

Nell'analisi effettuata osservando il comportamento delle PMI italiane nel corso del triennio 2016-2018, in considerazione delle evoluzioni che negli ultimi anni hanno stravolto l'intero assetto imprenditoriale globale, sono di fondamentale importanza i dati rilevati con riferimento ai processi di sviluppo e innovazione del business aziendale così come gli ambiti nei quali le imprese stesse hanno scelto di investire. Lo studio in questione, avente come principale focus l'osservazione dei processi di sviluppo e innovazione del business aziendale oltre che delle aree in cui le aziende hanno effettivamente investito, offre un interessante quadro in merito alle strategie attualmente poste in essere dalle aziende della Penisola. Tra il 2016 e il 2018 solamente il 34,6% delle imprese italiane ha sperimentato almeno un processo di sviluppo, concentrandosi principalmente sulla modernizzazione tecnologica delle attività e sulla creazione di attività complementari e parallele al core business aziendale. In Italia, diversamente da quanto accade negli altri Paesi europei e in linea con la tradizione imprenditoriale nazionale, solamente il 10% delle aziende si è concentrato su cambiamenti più complessi basati su transizioni o trasformazioni innovative su scala internazionale.

Osservando nel dettaglio i settori di appartenenza delle imprese che hanno avviato tali processi di riorganizzazione aziendale sono maggiormente presente le aziende operanti nei settori dell'informatica (56,4%), delle attività finanziarie (51,5%), delle attività sanitarie/assistenza sociale (51,4%), dell'istruzione (48,2%), delle attività professionali (46,6%) mentre in ambito manifatturiero la percentuale scende al 42,9% delle imprese. Per quanto concerne la distribuzione sul territorio nazionale le imprese più attive in ambito di innovazione sono concentrate nel nord del Paese mentre quelle ubicate nelle Regioni meridionali risultano tutt'oggi adottare strategie più conservatrici. Oltre alla collocazione geografica un altro aspetto che condiziona l'apertura a una visione più innovativa è la dimensione delle imprese. Nel triennio 2016-2018, infatti, grandi imprese hanno introdotto processi di sviluppo in misura nettamente superiore rispetto alle piccole: il 73,9% delle imprese con almeno 250 addetti a fronte del 61,5% di quelle con 50-249 addetti, del 46,9% delle unità con 10-49 addetti e del 30,9% di quelle con 3-9 addetti.

Concentrando il focus dell'analisi sulle PMI si rileva che tra quelle che hanno attuato una strategia di sviluppo il 53,7% di queste ha perseguito l'obiettivo di accedere a nuovi mercati e che l'80,2% ha ampliato la gamma di beni o servizi offerti. Nella maggior parte dei casi però, come evincibile dal seguente grafico, le PMI italiane impegnate nei processi di evoluzione hanno preferito mantenere e talvolta aumentare la loro attività nazionale a scapito di una ridotta propensione all'internazionalizzazione.

Imprese coinvolte in processi di sviluppo e che hanno effettuato investimenti nel triennio 2016-2018. Valori percentuali per area di investimento



La diversa complessità dei processi di sviluppo delle imprese trova riscontro nella propensione all'investimento nel triennio 2016-2018: complessivamente, il 64,8% delle imprese ha effettuato almeno un investimento in una delle aree di “spinta all’innovazione” considerate (ricerca e sviluppo, tecnologie e digitalizzazione, capitale umano e formazione, internazionalizzazione, responsabilità sociale e ambientale). Tale quota sale al 90,7% per le imprese che hanno avviato almeno uno dei processi di sviluppo. In generale, gli investimenti si concentrano principalmente nel capitale umano e formazione (54,3%), nelle tecnologie e digitalizzazione (46,7%), meno in ricerca e sviluppo (27,4%). Secondo quanto risulta dai dati rilevati nel censimento permanente prodotto dall’Istat per il triennio 2016-2018 le aziende coinvolte in processi di transizione e trasformazione della propria attività sono le stesse che investono maggiormente anche negli ambiti di R&D e di internazionalizzazione. La rilevazione conferma anche come in maggioranza le imprese non operino isolatamente le une dalle altre. Indipendentemente dalla eventuale appartenenza a un gruppo¹¹, nel 2018 oltre la

¹¹ Nel 2017 appartenevano a gruppi circa 104 mila unità, poco più del 10% delle imprese con almeno tre addetti.

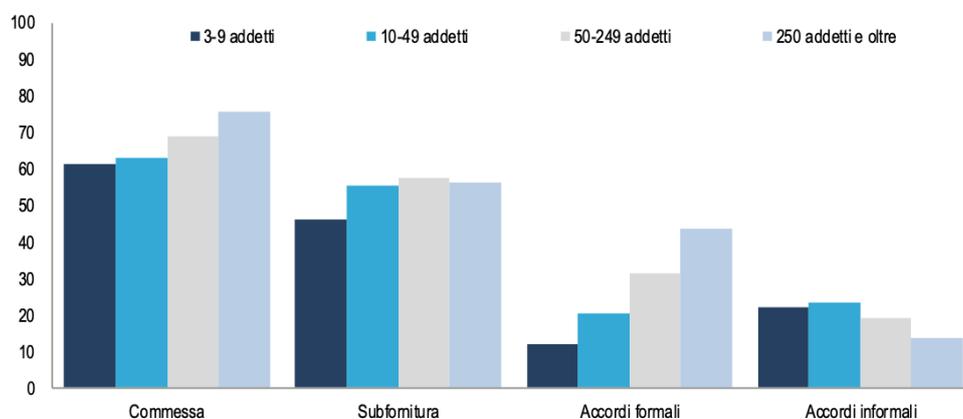
metà delle imprese con almeno 3 addetti attive in Italia (il 52,6%, oltre 540 mila unità) dichiara di intrattenere relazioni produttive stabili, di tipo contrattuale o informale, con altre aziende o istituzioni. Anche il fenomeno dei gruppi di imprese, però, ha una evidente connotazione dimensionale e settoriale. La propensione ad attivare accordi produttivi, infatti, aumenta al crescere della dimensione dell'azienda tant'è vero che, in rapporto al numero totale di imprese, si passa dal 50% registrato in ambito di microimprese all' 82,3% delle aziende di grandi dimensioni.

Il ricorso alle relazioni produttive risulta più diffuso tra le imprese dei settori industriali e delle costruzioni (in misura del 76,9% delle unità), strategia questa adottata anche dalla valdostana Sarvadon Srl, come evincibile anche nel capitolo dedicato all'evoluzione internazionale della stessa. Per quanto riguarda, invece, i settori del commercio e delle attività di servizi le diverse tipologie di accordi di produzione sono meno diffuse, riguardando rispettivamente il 47% e il 44% delle aziende.

Come ormai chiaro le relazioni di network assumono diverse forme, tra le quali prevalgono in particolare i "rapporti di filiera"¹² Le relazioni delle imprese con altri soggetti assumono forme diverse. Prevalgono in particolare rapporti "di filiera", mentre risulta essere molto meno frequente l'attivazione di altri tipi di legami, formali (quali consorzi, *joint ventures*, *franchising*, associazioni temporanee d'impresa o altro, circa il 14%) e informali (circa il 22%). La differente complessità e i diversi costi legati all'attivazione delle varie tipologie di relazione si riflettono nelle svariate classi dimensionali d'impresa. Nonostante ciò i rapporti di commessa e subfornitura sono ampiamente adottati dalle imprese di tutte le dimensioni in misura superiore al 60%. L'attivazione di relazioni formali è invece strettamente connessa alla grande dimensione, coinvolgendo il 44% delle grandi imprese e solamente l'11% delle micro.

¹² Accordi di commessa e subfornitura, cui ricorrono rispettivamente circa il 61,9% e il 48,3% delle imprese con relazioni.

Principali tipologie di relazione tra imprese, per classe di addetti relativamente all'anno 2018. Valori percentuali delle imprese con almeno una relazione

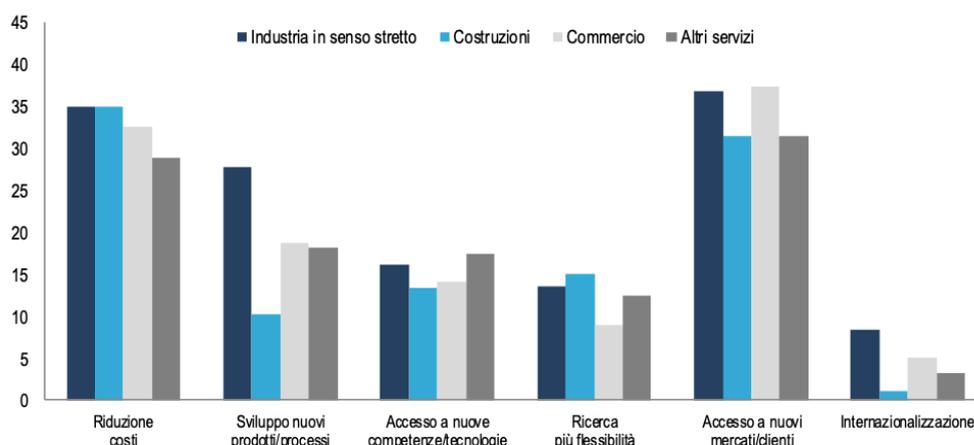


Osservando la presenza di relazioni produttive dal punto di vista territoriale, per quanto la maggiore concentrazione sia nelle Regioni settentrionali, non si rileva una significativa differenza tra le diverse aree del Paese a eccezione della Liguria e della Valle d'Aosta e la quota di imprese unite da tali legami è sempre compresa tra il 48 e il 55%.

Sebbene la proiezione internazionale non costituisca una finalità principale delle relazioni produttive delle PMI italiane questa può tuttavia rappresentarne una preconditione o una strategia ad esse complementare. Le imprese con relazioni dichiarano infatti di svolgere la propria attività su un mercato di riferimento tendenzialmente più vasto rispetto a quello delle aziende "isolate". Sulla base delle osservazioni proposte e in considerazione dei dati rilevati nel report Istat si può facilmente dimostrare come la capacità di attivare relazioni di collaborazione produttiva tenda ad accompagnarsi a una migliore performance aziendale. In ogni macro-settore e in ogni classe dimensionale, infatti, le imprese impegnate in relazioni con altri soggetti presentino livelli di produttività del lavoro (misurata in termini di valore aggiunto per addetto) superiori a quelli delle imprese "isolate" e facendo registrare divari più ampi nel caso delle aziende di minore dimensione.

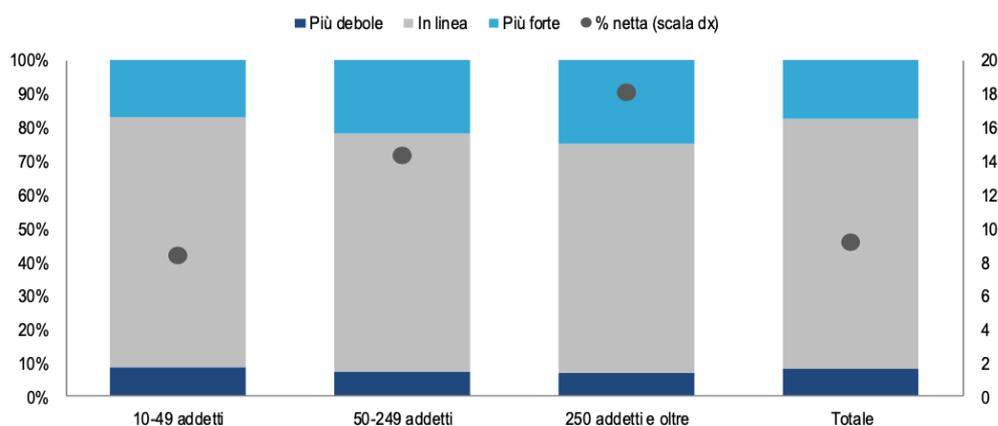
Motivazioni per l'attivazione di relazioni tra imprese, per macro-settore di attività economica relativamente al 2018

Valori percentuali delle imprese con almeno una relazione



Nella competizione con i concorrenti esteri le imprese italiane, sia micro che di grandi dimensioni, affidano il loro successo alla qualità del loro prodotto o servizio, investendo di conseguenza ingenti risorse nella formazione del personale qualificato. Se le leve competitive precedentemente elencate accomunano oltre il 70% delle aziende attive in Italia deve essere fatto un discorso differente per quanto concerne la concorrenza di prezzo. Diversamente dalle grandi imprese, infatti, quelle di ridotte dimensioni evidenziano tra i loro principali punti di forza per la sussistenza nei mercati di appartenenza proprio la loro capacità di ridurre il prezzo del prodotto finale. In generale va sottolineato che le imprese italiane valutano positivamente il proprio posizionamento competitivo nei confronti dei concorrenti: il 74,3% delle imprese con almeno 10 addetti (circa 155mila) valuta la propria capacità competitiva in linea con quella della concorrenza; il 17,4% (circa 36mila) si dichiara più competitivo mentre solamente solo l'8,3% (circa 17mila) ritiene di avere un divario di competitività da colmare.

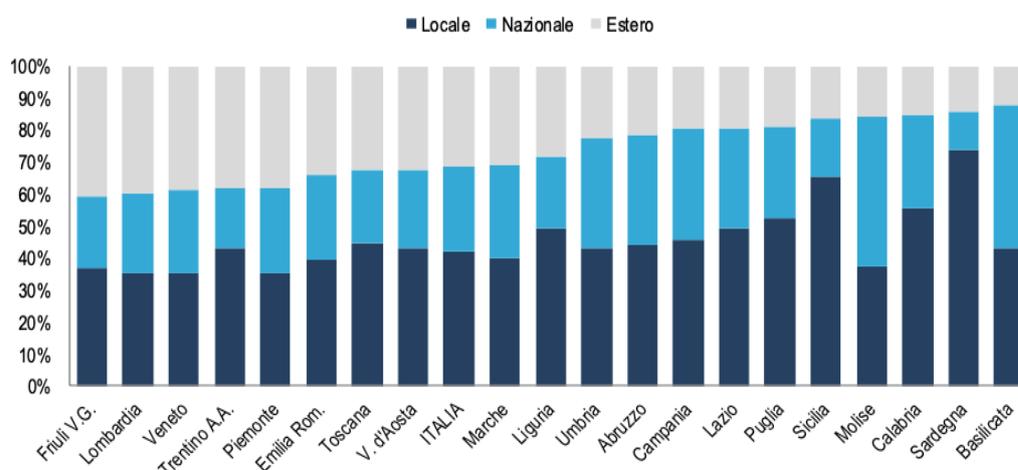
Percezione della propria posizione nei confronti dei concorrenti, per classe di addetti nell'anno 2018



Scala sx: valori percentuali; scala dx: punti percentuali; la percentuale netta è data dalla differenza tra percezione "Più forte" e "Più debole"

Nonostante dai dati rilevati risulti chiaro che le imprese italiane reputino soddisfacente il loro livello di competitività va ricordato che queste competono ancora su una scala relativamente circoscritta. Secondo le stime percentuali, infatti, il 42,2% delle unità con almeno 10 addetti (circa 88mila) opera su un mercato locale, il 26,5% (circa 55mila) amplia il proprio raggio di azione al mercato nazionale e circa il 31% (oltre 65mila) si relazione abitualmente con mercati internazionali. In relazione a questi dati si riscontra inoltre che l'estensione del contesto competitivo ha anche forti connotazioni territoriali. Mentre nelle regioni insulari la maggioranza delle imprese opera principalmente a livello locale o addirittura comunale, sulla terra ferma le imprese ampliano il loro raggio d'azione all'intera nazione e all'estero, come accade maggiormente nelle regioni del Nord.

Estensione del mercato di riferimento analizzato per Regione nell'anno 2018
Valori percentuali



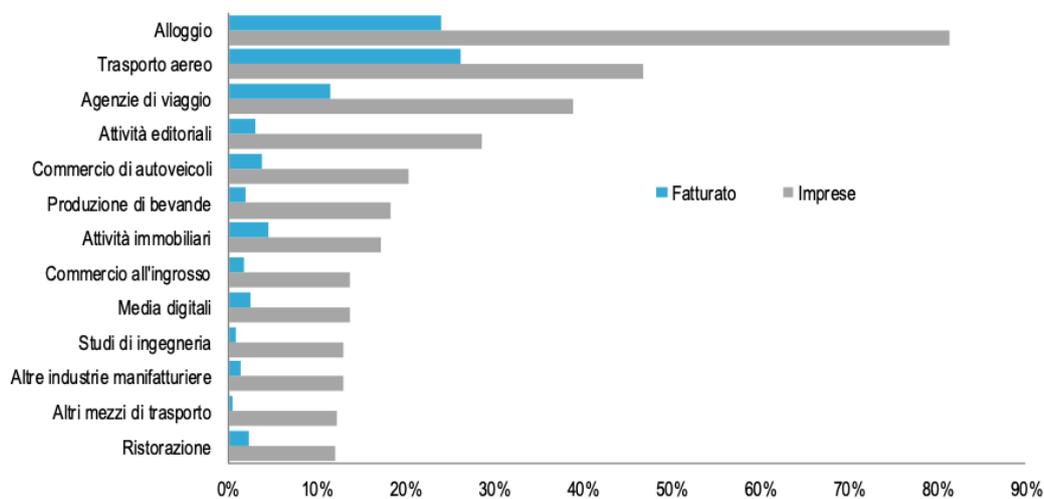
La ricerca di una maggiore competitività da parte delle imprese non è priva di difficoltà e proprio in merito a questo aspetto il 22% delle PMI segnala come principali ostacoli gli oneri amministrativi e burocratici oltre che la carenza di risorse finanziarie.

La sopravvivenza delle imprese, così come la loro crescita e il loro sviluppo nei mercati nazionali e internazionali è sempre più condizionato dalla capacità delle aziende di attuare un processo di trasformazione tecnologica. L'importanza di questo fattore è dimostrata dal fatto che, nel periodo sotteso tra il 2016 e il 2018, oltre tre quarti delle PMI italiane ha investito nelle tecnologie¹³ chiave dell'era della digitalizzazione. Per rispondere all'esponentiale crescita che ha coinvolto il mondo del commercio online il maggior numero degli investimenti in ambito digitale attuati dalle imprese italiane si è concentrato sullo sviluppo delle piattaforme di e-commerce attraverso le quali però, diversamente da quanto si possa immaginare, il fatturato registrato risulta assai basso. Un significativo vantaggio riscontrato dalle imprese attive nel mercato digitale e che ne giustifica la presenza è la possibilità di reperire informazioni relative a mercati geograficamente distanti, oltre che di ottenere una visibilità su scala globale.

¹³ Software gestionali, Fibra ottica, rete 4g, tecnologia Cloud ect.

Alcuni settori sono tuttavia già fortemente dipendenti dall'attività delle piattaforme di e-commerce; per il settore dei viaggi e del turismo, ad esempio, la presenza sul web risulta oggi necessaria a prescindere anche dal ritorno immediato in termini di fatturato. Diametralmente opposta è invece la situazione per il settore della ristorazione che, come chiaramente riportato nel seguente grafico, ottiene un ritorno pressoché nullo dallo sfruttamento di internet.

Percentuale di imprese attive su piattaforme di e-commerce e del loro fatturato ottenuto attraverso le stesse nel 2018



In

In conclusione, considerando come l'apertura ai mercati esteri attraverso l'ausilio delle tecnologie di e-commerce possa rappresentare il primo step di un processo ben più complesso, va sottolineato che le aziende italiane ritengono che il mercato online rappresenta un'ottima opportunità. A livello di impatto, il 95,9% delle imprese ha dichiarato che la presenza sulle piattaforme ha consentito di acquisire clienti all'estero, un risultato che ha interessato anche i segmenti di piccole imprese, soprattutto nel settore dei servizi. L'82,9% dello stesso gruppo (circa 24 mila imprese) ha affermato di aver incrementato il proprio fatturato, grazie alle piattaforme, di almeno il 10%, mentre nel 70,1% dei casi si riconosce alle piattaforme un ruolo essenziale per la propria sopravvivenza nel mercato e per la crescita della propria competitività.

1.2.4. L'internazionalizzazione delle PMI italiane

Compresi gli aspetti generali del panorama imprenditoriale italiano risulta ora interessante osservare più nel dettaglio i dati relativi al processo di internazionalizzazione delle PMI della Penisola. Nel 2018 il 2,8% delle imprese con almeno 10 addetti ha realizzato all'estero almeno parte della propria produzione e nella maggior parte dei casi (oltre il 65%) tale delocalizzazione produttiva è avvenuta in forma leggera, ossia attraverso la sola stipula di contratti o accordi. Scende al 35%, invece, il numero delle imprese che si sono aperte al panorama internazionale attraverso azioni più coinvolgenti come gli investimenti diretti esteri (IDE), questi ultimi con un'incidenza in aumento di circa dieci punti percentuali rispetto alla rilevazione del 2011.

Con riferimento alle finalità strategiche della produzione delle imprese nei Paesi esteri, la scelta di delocalizzare l'attività produttiva ha come principale motivazione l'accesso a nuovi mercati nel caso di investimenti nei Paesi dell'Area Euro (20,8% del totale delle imprese che hanno delocalizzato), in America settentrionale e meridionale (rispettivamente il 4,4% e il 3,9%). Tra le imprese che scelgono di contenere il costo del lavoro la maggioranza di queste opta di delocalizzare la produzione in Paesi fuori dall'Eurozona o addirittura extra-UE, come maggiormente accade in Cina (14,3%) e in India (6,4%). È degno di nota il fatto che, rispetto al 2011, il ranking delle due principali finalità di investimento rispetto a ciascun mercato preso in considerazione non sia mutato. Questo aspetto non sorprende nel caso delle maggiori economie avanzate, la cui principale continua a essere rappresentata dalle opportunità di domanda e offerta dai Paesi con elevato reddito pro capite. Meno scontata, invece, è l'indicazione relativa al fatto che la Cina, in forte espansione economica anche negli ultimi anni e con una sensibile evoluzione del tenore di vita della popolazione, non sia ancora considerata come una meta rilevante ai fini di un investimento finalizzato a servire direttamente il mercato locale.

Risulta curioso rilevare come tra le aziende che delocalizzano attraverso investimenti diretti esteri, nel 32,7% dei casi, la produzione realizzata in altre nazioni sia destinata a essere reimportata in Italia per usi finali, come nello specifico accade maggiormente nel caso delle delocalizzazioni in Cina (con il 43,9% di chi ha investito nel Paese del sol levante). Per il 30,5% di imprese il Paese di insediamento svolge, invece, una funzione di “piattaforma” per esportare in Paesi terzi; in differenti aree questa scelta coinvolge tra il 37,2% e il 40,2% delle imprese attive in Cina, India e altri Paesi asiatici. Relativamente meno frequente risulta essere il ricorso agli Ide per produrre beni da importare in Italia per una successiva riesportazione (25,5% dei casi) o per usi intermedi nei processi produttivi italiani (23,5%). Anche le imprese che adottano forme di delocalizzazione tramite accordi orientano la loro produzione estera dei Paesi asiatici principalmente all’importazione in Italia per usi finali. Contrariamente da quanto avviene nel caso degli investimenti diretti esteri, per la delocalizzazione fondata su accordi o contratti la vendita in loco è una finalità molto meno frequente; anche in questo caso, però, si favoriscono i mercati dei Paesi più avanzati o quelli geograficamente più lontani.

Principale destinazione della produzione realizzata all'estero dalle imprese che delocalizzano tramite IDE e accordi nelle aree indicate nell'anno 2018. Valori percentuali

Paesi e aree geografiche	Vendita nel paese in cui si produce	Importazione in Italia per vendite finali	Importazione in Italia per usi intermedi	Importazione in Italia per riesportazione	Esportazione in paesi terzi in cui l'impresa non produce	Esportazione in paesi terzi in cui l'impresa produce	Altro
Paesi Area Euro	54,1	33,5	19,9	18,8	20,9	7,6	18,2
Altri Paesi non Euro	45,3	40,7	28,2	24,5	16,1	8,8	22,1
Altri paesi extra UE	49,5	27,7	19,2	22,2	23,4	14,0	28,7
Cina	54,2	43,9	22,5	29,0	30,0	10,3	23,3
India	50,1	22,0	19,8	20,8	24,1	13,1	39,5
Altri paesi asiatici	46,6	20,0	11,1	15,3	22,1	17,0	39,4
Nord America	67,9	17,4	15,6	14,4	27,6	13,4	29,7
Centro e Sud America	62,8	16,4	10,7	14,5	26,6	12,3	31,9
Altri Paesi	49,4	20,3	13,7	17,7	17,0	15,5	34,9
Accordi o contratti							
Paesi Area Euro	30,6	31,5	14,7	19,6	14,8	8,5	25,3
Altri Paesi non Euro	24,1	36,1	23,1	31,9	18,0	9,1	21,3
Altri paesi extra UE	20,7	36,3	23,4	27,1	15,1	10,6	24,6
Cina	17,5	75,8	32,4	41,7	14,4	3,6	8,7
India	11,7	56,7	20,9	34,4	12,9	7,6	23,7
Altri paesi asiatici	18,7	61,1	23,7	48,5	19,2	7,2	19,6
Nord America	63,2	17,5	9,5	13,7	17,3	11,1	22,6
Centro e Sud America	62,9	12,3	7,2	11,9	17,3	10,1	20,1
Altri Paesi	23,7	26,7	18,9	18,0	8,0	9,5	36,6

1.3 Il panorama industriale valdostano

In questo paragrafo sarà illustrata la situazione industriale valdostana. Come nel resto del Paese, nel corso del 2019, la congiuntura industriale valdostana è peggiorata anche se secondo l'indagine Invid il numero di imprese della regione che hanno chiuso l'esercizio in utili o in pareggio è storicamente elevato. Nel confronto col il 2011, al principio della crisi del debito sovrano, la situazione economico-finanziaria delle aziende valdostane nel 2018 era migliorata, grazie anche alla selezione operata dal mercato. Proseguendo nello studio delle imprese valdostane attraverso l'analisi dei bilanci di poco meno di mille società di capitali presenti nell'archivio di Cerved Group¹⁴ si osserva che la redditività operativa, misurata dal rapporto tra margine operativo lordo (MOL) e attivo di bilancio, è cresciuta da 2017. Per quanto concerne nello specifico le imprese locali, si fa presente che secondo le indagini previsionali¹⁵ effettuate trimestralmente da Confindustria Valle d'Aosta l'attività produttiva si è indebolita, in particolar modo nel secondo semestre dello scorso anno. Oltre ad essere stato registrato un calo della domanda estera nel 2019 si deve considerare tutto le ripercussioni negative che il panorama valdostano ha subito a causa della pandemia Covid-19, che certo non ha giovato alle strategie di internazionalizzazione. Invero, sulla base di quanto elaborato dalla delegazione valdostana di Confindustria, le attività industriali temporaneamente sospese in seguito alle disposizioni ministeriali contribuiscono al 37,6% del valore aggiunto totale dell'industria locale, un valore questo notevolmente inferiore alla media italiana.

¹⁴ Si tratta di una società per azioni, con sede a San Donato Milanese (MI), che opera come agenzia di informazioni commerciali valutando la solvibilità e il merito creditizio delle imprese, monitorando e gestendo il rischio di credito durante tutte le fasi e definendo strategie di marketing.

¹⁵ Si tratta di un documento elaborato ogni tre mesi da ogni delegazione regionale di Confindustria relativamente alla situazione economica e imprenditoriale della propria area di competenza. Il report racchiude al suo interno rilevazioni specifiche in merito alla situazione del mercato del lavoro e dell'andamento economico del periodo considerato, mettendo anche in comparazioni i dati rilevati nei precedenti report.

Per quanto concerne il settore delle costruzioni, già critico da anni, v'è da dire che anche nel 2019 non sono emersi segnali di ripresa. Analizzando i dati della Cassa edile regionale si può notare, infatti, che ogni anno diminuiscono il numero degli iscritti. Diverso il discorso relativo alla vendita immobiliare; nel caso di specie, essendo la realtà valdostana caratterizzata da un forte turismo, le vendite di seconde case, favoriscono le opere di ristrutturazione e riqualificazione. Il valore complessivo degli immobili invenduti o in costruzione in rapporto al fatturato delle imprese immobiliari e delle costruzioni con sede in regione, in lenta riduzione dal 2016, era comunque ancora superiore alla media del periodo 1998-2018¹⁶. Anche questo settore, ovviamente, è stato colpito dal Covid-19. Infatti, il DPCM del 22 marzo 2020 e durato fino ai primi di maggio ha interessato gran parte dei cantieri edili in regione sia pubblici sia privati. Il numero di ore lavorate registrate nella Cassa edile regionale si è quasi dimezzato nel mese di marzo¹⁷. Considerando la situazione aziendale della Valle d'Aosta, regione questa a forte vocazione turistica, non può non accennarsi il comparto turistico. Dal 2015 v'è stato un incremento della componente straniera. Nel 2019 l'incremento ha riguardato sia gli arrivi sia i pernottamenti (rispettivamente, 1,3 e 0,5%); l'aumento degli arrivi ha interessato sia i turisti italiani sia quelli stranieri, la crescita dei pernottamenti è stata limitata esclusivamente alla componente nazionale.

Riportando il focus dell'analisi sull'internazionalizzazione e sul coinvolgimento delle imprese valdostane nei processi di apertura ai mercati esteri, secondo quanto rilevato dalla Confindustria Valle d'Aosta e dalla Chambre Valdotaïne des Entreprises, risulta che sono molte le aziende che si orientano verso un'ottica internazionale, principalmente mirata ai mercati dei due Paesi esteri confinanti. Le

¹⁶ riferito al 2018, ultimo anno disponibile; cfr. nelle *Note metodologiche* la voce *Fatturato e rimanenze delle imprese di costruzione e immobiliari*.

¹⁷ Secondo un'indagine svolta dall'ANCE Piemonte- Valle d'Aosta, nella prima metà di maggio aveva riaperto in Valle d'Aosta il 66% dei cantieri, mentre la restante parte era ancora chiusa o attiva solo per lavori urgenti.

piccole e medie imprese valdostane, principalmente per quanto riguarda quelle del settore alimentare e della metalmeccanica, tendono infatti a esportare numerosi prodotti nei mercati delle vicine Francia e Svizzera. Come considerato in maniera più specifica nel successivo capitolo, l'export rappresenta una prodromica azione che, in diversi casi, ha portato le aziende valdostane ad internazionalizzarsi anche in termini più profondi. Fatto salvo per alcuni casi particolari, le aziende che si sono internazionalizzate con il tempo si sono stabilite fisicamente anche nei Paesi esteri nei quali esportano con sedi fisiche, siano esse showroom oppure centri per utili alla gestione delle commesse relative al mercato estero, oltre che attraverso la costituzione di società collegate alla casa madre, utili per minimizzare il costo del lavoro e per accedere a privilegi riservati alle aziende locali. Secondo quanto rilevato dalle osservazioni statistiche effettuate campionando le imprese valdostane si può quindi affermare che le aziende della regione hanno una forte propensione all'internazionalizzarsi, dovuta anche all'intrinseca ristrettezza del mercato di origine. Se le aziende sono per loro natura già inclini ad aprirsi su nuovi mercati va ricordato che la Regione stessa promuove l'internazionalizzazione, anche attraverso l'erogazione di contributi. Nello specifico la Regione Valle D'Aosta mette a disposizione dei contributi a favore delle aziende per promuovere il sistema produttivo regionale. La legge di riferimento è la Legge Regionale n. 6 del 2003. I soggetti che possono accedere a questi contributi, ex art. 24 della legge di cui sopra, sono: le piccole e medie imprese industriali e artigiane (PMI), singole o associate e le grandi imprese industriali. I finanziamenti che la Regione mette a disposizione sono di qualsiasi natura, invero si spazia da contributi per studi relativi a strategie di marketing (ovviamente finalizzate ad internazionalizzare le imprese), studi giuridici e fiscali (relativi alla definizione di accordi transnazionali) a manifestazioni fieristiche e promozionali, a campagne pubblicitarie (ad esempio aventi ad oggetto il lancio di un nuovo prodotto sul mercato). Questi contributi, ovviamente, hanno un minimo di spesa ammissibile, vale a dire 2.500,00 euro, e un massimo di spesa di **50.000,00** euro, al netto degli oneri fiscali. I contributi possono essere concessi in *regime "de minimis"*, a consuntivo, con riferimento alle spese sostenute entro 12 mesi antecedenti la presentazione della domanda di

contributo¹⁸. Nel 2019 le esportazioni valdostane sono diminuite del 5,4 % a prezzi correnti, questa riduzione è stata più intensa di quella del Nord Ovest, mentre nello stesso periodo in Italia si è registrato un aumento (rispettivamente, -1,2 e 2,3 per cento)¹⁹. Il calo del 2019 è prevalentemente riconducibile al settore siderurgico, che costituisce poco meno del 60 per cento dell'export regionale. V'è da dire che il calo delle esportazioni ha, in realtà, interessato quasi tutti i principali paesi di sbocco ed in misura più intensa quelli dell'Unione europea. Nell'area dell'euro il calo è stato particolarmente significativo in Francia e Germania, che costituiscono circa un terzo del totale delle vendite all'estero. Tra gli altri paesi le esportazioni verso la Svizzera sono ulteriormente aumentate, arrivando a rappresentare circa un quinto di quelle totali. Stante la situazione attuale, pare opportuno effettuare un breve digressione in merito agli effetti che ha comportato la pandemia di Covid-19: il commercio internazionale si è bruscamente contratto. La Valle d'Aosta, in particolar modo, caratterizzata da una bassa propensione all'export di beni (che rappresenta poco più di 1/6 del PIL, circa la metà della media nazionale), risulta relativamente meno esposta a tale andamento. Nel marzo del 2020 le esportazioni a prezzi correnti della regione sono diminuite di quasi un terzo rispetto allo stesso mese del 2019.

¹⁸ in alternativa, a detta della Legge Regionale, esclusivamente alle PMI e alle iniziative di cui alle lettere a) e b) dell'articolo 3 della l.r. 6/2003, in *regime di esenzione* ai sensi degli articoli 18 e 19 del Reg. (UE) n. 651/2014, previa presentazione della domanda prima dell'effettuazione o della partecipazione all'iniziativa e delle relative spese.

¹⁹ *L'economia della Valle d'Aosta*, Banca d'Italia, Economie regionali, 2, 2017

Capitolo secondo

Le principali teorie sull'internazionalizzazione

2.1 L'internazionalizzazione, un concetto che si è evoluto nel tempo

Osservando la situazione odierna l'internazionalizzazione sembra essere diventata una condizione fondamentale per permettere la continuazione dell'attività di molte imprese. L'internazionalizzazione non deve però essere analizzata e intesa esclusivamente sulla base di logiche economiche e commerciali; questo processo, infatti, riguarda anche gli ambiti politici e culturali di Paesi interi. Gli autori Nanut e Tracogna (2003) nel loro volume ricordano come l'idea di globalizzazione venga spesso esaltata dal momento che, secondo i dati statistici, la maggior parte del trade avviene entro i confini le macroregioni. Quando si affronta il tema dell'internazionalizzazione delle imprese è fondamentale prestare particolare attenzione a un importante concetto. A tal riguardo, infatti, in primo luogo si intende l'ingresso (attraverso differenti modalità) nei mercati esteri al fine di cogliere le opportunità che il Paese presenta sotto il profilo delle vendite. Tale accesso, esclusivamente finalizzato a sfruttare i vantaggi di costo, non rientra a pieno titolo nel significato proprio dell'internazionalizzazione ma si collega direttamente al mero concetto di delocalizzazione²⁰.

Con la globalizzazione dei mercati le imprese sono state costrette a confrontarsi con scenari sempre più grandi, con un sempre maggior numero di imprese straniere e con mercati diventati sempre più esigenti. L'internazionalizzazione delle PMI viene descritta attraverso l'ausilio di due aspetti: da un lato rappresenta un enorme vantaggio per l'espansione dal momento in cui la domanda di prodotto, i consumatori e i beni o servizi sono sempre più omogenizzati e sono accessibili anche in contesti che solamente alcuni anni fa erano impermeabili a causa della

²⁰ P. GUBITTA, A. TOGNAZZO, S. DAVE FAVARON, *Lepri che vincono la crisi, Storie di aziende (quasi medie) vincenti nei mercati globali*, Marsilio, 2013.

presenza di elevate barriere all'entrata. Allo stesso tempo le imprese si trovano a fronteggiare un numero sempre crescente di competitors che, le minacciano anche all'interno dei mercati domestici. La globalizzazione, intesa come spinta al fenomeno di internazionalizzazione, ha portato molte imprese alla predisposizione di strategie per garantirsi un ruolo non marginale all'interno dei nuovi scenari competitivi. Il fenomeno dell'internazionalizzazione è stato attentamente analizzato da diversi studiosi e teorici, è stato osservato sotto molteplici punti di vista e nei paragrafi che seguono se ne propone una sintesi. L'internazionalizzazione delle imprese in senso stretto nasce a partire dal contributo di Stephen Hymer il quale, nel 1960, elaborò la prima teoria dell'internazionalizzazione. Prima di allora tale questo fenomeno non era soggetto a un collegamento diretto all'attività propria d'impresa, bensì a traffici internazionali di beni e di capitali indipendenti da questa e spiegabili attraverso approcci teorici che pongono al centro della loro analisi le nazioni e le differenze che tra queste sussistono. Queste impostazioni metodologiche si sviluppano al principio nell'ambito dell'economia politica e più precisamente della macroeconomia. Da qui possono essere distinti i due principali filoni teorici che, come successivamente tratto, sono le teorie del commercio internazionale e le teorie della bilancia dei pagamenti. Con la ripresa economica dell'immediato secondo dopoguerra, nei primi anni Cinquanta del Novecento, le circostanze fattuali portarono ad un'inversione prospettica del pensiero economico rispetto all'internazionalizzazione delle imprese. Con la sua teoria Hymer è giunto alla conclusione secondo la quale gli investimenti diretti non sono semplicemente movimenti internazionali di capitale, bensì un insieme complesso ed organizzato di transazioni di competenze da un Paese all'altro.

2.2 Le teorie pre-Hymer

Compresa l'importanza dell'attività di studio e di teorizzazione del concetto di internazionalizzazione svolta da Stephen Hymer negli anni Sessanta del

Novecento, questo fenomeno non veniva ricondotto all'attività propria d'impresa, bensì a flussi internazionali di beni e di capitali indipendenti da questa ed interpretabili all'interno di approcci teorici che pongono al centro della loro riflessione le nazioni e le differenze tra le stesse. Tali approcci si sviluppano inizialmente nell'ambito dell'economia politica e più precisamente della macroeconomia. Possono essere distinti in due filoni distinti: le teorie del commercio intenzionale e le teorie della bilancia dei pagamenti.

Il commercio internazionale è stato spiegato principalmente attraverso due modelli:

- Il modello del vantaggio assoluto: attribuito ad Adam Smith (1776), secondo il quale una nazione esporta quei beni che produce ad un costo inferiore assoluto rispetto alle altre nazioni
- Il modello del vantaggio comparato, inteso in entrambe le sue versioni: quella classica di David Ricardo (1817), basata sul "teorema dei costi comparati", secondo il quale una nazione ha convenienza ad esportare quei beni che produce ad un costo relativamente inferiore agli altri. Altra versione quella a più fattori produttivi di Heckscher e Ohlin²¹ (1933), che completa il modello di Ricardo fornendo una spiegazione della diversa produttività e che è alla base del teorema dei costi comparati. Ogni nazione, quindi, gode di un vantaggio comparato nella produzione di quei beni per i quali ha una maggiore disponibilità di risorse produttive.

Gli investimenti diretti con l'estero al principio furono intesi come semplici flussi di capitali, concettualmente circoscritti all'interno della teoria della bilancia dei pagamenti. Nel corso del secondo dopoguerra le teorie dell'internazionalizzazione dimostrarono un sempre crescente grado di inadeguatezza nel fornire una spiegazione completa dei fenomeni economici che si stavano manifestando. Il

²¹ Secondo questo teorema, ogni paese esporta le merci la cui produzione richiede un impiego relativamente più intenso di cui esso ha una dotazione relativamente più abbondante, mentre attraverso le importazioni provvede a procurarsi le merci la cui produzione richiede un impiego relativamente più intenso dei fattori produttivi di cui ha una dotazione relativamente più scarsa.

modello Heckscher-Ohlin (H-O) risultava consecutivamente incompatibile con i risultati dell'analisi di Leontief (1953), in base alla quale le esportazioni degli Stati Uniti presentavano un contenuto relativo di lavoro più elevato delle importazioni. Tale analisi, conosciuta come il “paradosso di Leontief”²², sottolineava quindi la differenza nella tipologia di beni sulla base dei fattori di produzione impiegati attraverso l'osservazione di due tipi di beni: beni capital intensive o beni *labour intensive*. Parallelamente venne introdotto nel modello il tema dell'allocazione ottimale delle risorse su scala internazionale, prescindendo dal fatto che la teoria si concentri esclusivamente sulla dotazione di capitale o di lavoro dei Paesi, senza alcun riferimento alle imprese²³.

L'evoluzione del sistema economico avvenuta a cavallo tra gli anni Cinquanta e gli anni Sessanta del Novecento, caratterizzata dallo spostamento di elevati flussi di capitale, portò alla nascita delle prime imprese multinazionali. In seguito a tale situazione, oggetto di molteplici critiche principalmente mosse da Leontief, si iniziarono a modificare le convinzioni espresse dalle precedenti teorie sull'internazionalizzazione le quali diedero spazio a innovative teorizzazioni con le quali l'attenzione il focus dell'indagine si sposta sul ruolo giocato dalle imprese.

²² Espressione con la quale si indica il risultato paradossale ottenuto da Wassily Leontief nel sottoporre a verifica empirica la teoria enunciata dagli economisti Eli Heckscher e Bertil Ohlin nell'omonimo Teorema (1935). Dal test effettuato da Leontief nel 1951, sulla base della matrice intersettoriale dell'economia statunitense dell'anno 1947 risultò invece che gli Stati Uniti importavano prodotti che incorporavano una più elevata quantità di capitale ed esportavano beni ad elevata intensità di lavoro, con una differenza tra i due valori pari a circa il 30%.

²³ La teoria prevede esclusivamente degli scambi di beni o servizi tra Paesi differenti e sulla base delle dotazioni necessarie per la produzione.

2.2.1. La teoria del gap tecnologico

La formulazione della teoria del gap tecnologico²⁴ fu elaborata da Michael Posner nel 1961. Questa afferma che i vantaggi comparati di un Paese sono direttamente dipendenti da un determinato vantaggio che questo possiede in campo tecnologico. I vantaggi economici sono di conseguenza collegati all'esistenza di un'innovazione presente in un Paese ed assente in quelli concorrenti. Nonostante il vantaggio intrinseco esso ha però una durata limitata nel tempo e sarà tale sino al momento in cui gli altri Paesi operanti all'interno dello stesso segmento economico non saranno in grado di riprodurre e di conseguenza ottenere l'innovazione che ha permesso al vantaggio di sorgere. Il vantaggio economico che sarà possibile ottenere avrà vita nel lasso di tempo in cui sarà possibile mantenere una posizione di monopolio, ossia nel periodo di tempo che sotteso tra il cosiddetto foreign demand lag²⁵ e l'imitatio lag²⁶. Nel corso del periodo considerato di monopolio l'impresa dovrebbe però essere in grado di maturare delle economie di scala in grado di permetterle di sostenere nuovi investimenti per la creazione di innovazioni successive mantenendo perciò il vantaggio competitivo. Le critiche che vennero mosse alla teoria di Posner riguardavano principalmente il motivo del perché determinate innovazioni dovevano avere luogo in una Nazione piuttosto che in un'altra; venne criticato in più anche il fatto di non aver considerato la velocità di diffusione di un'innovazione tra le imprese.

²⁴ Una spiegazione degli scambi tra Stati fondata sulle "differenze di costo comparato" generate dal diverso livello di innovazione dei Paesi in determinati settori.

²⁵ Il tempo in cui il prodotto innovativo arriva al consumatore che decide di consumarlo

²⁶ Il lasso temporale necessario alle imprese dei Paesi concorrenti per produrre il nuovo prodotto ovvero il nuovo processo produttivo

2.2.2 La teoria della domanda rappresentativa di Linder.

Tra i molti teorici dell'economia che sulla scia degli innovativi studi proposti da Hymer è di primaria importanza annoverare la teoria della domanda rappresentativa formulata da Hans Martin Staffan Burenstam Linder nel 1961. È proprio con la teorizzazione dell'economista svedese che l'attenzione si sposta dalle imprese alla domanda, concentrando l'analisi sulla crescente importanza del commercio orizzontale. Linder partì dal presupposto che per fare sì che il consumo di un bene si concretizzi in un dato Paese vi deve essere una specifica domanda interna. In altri termini, affinché un prodotto possa essere esportato vi deve preventivamente essere un consumo interno posto a giustificazione della produzione stessa. In concreto, infatti, la sola domanda proveniente dai mercati stranieri a motivazione della produzione di un determinato bene non è da reputarsi sufficiente. Successivamente la teoria afferma che "la gamma delle esportazioni potenziali è identica o inclusa in quella delle importazioni potenziali". Si può quindi affermare che ci saranno di determinati scambi di beni solamente tra i Paesi che hanno strutture di domanda simili, mentre tra Paesi con diverse strutture di domanda non sarà ravvisabile alcun tipo di relazione dal momento in cui i beni a disposizione di ognuno saranno di scarso interesse reciproco. Una delle critiche più evidenti contrapposte a tale teoria riguarda le motivazioni alla base della ragione per la quale Paesi con un'uguale struttura produttiva dovrebbero commercializzare tra loro prodotti simili e non ad esempio ricercare i beni di cui sono privi.

2.3 L'elaborazione di Hymer, la prima teoria dell'internazionalizzazione

Negli anni Cinquanta divenne evidente come il commercio internazionale e gli investimenti diretti all'estero non potessero essere esclusivamente riconducibili a variabili macroeconomiche, bensì fossero fenomeni entrambi associati all'espansione internazionale delle imprese e che per questo dovessero essere

spiegati. Il primo economista che elaborò una teoria sull'internazionalizzazione fu Stefan Hymer nel 1960. Questi era giunto alla conclusione che gli investimenti diretti non fossero semplicemente movimenti internazionali di capitale, bensì un insieme complesso ed organizzato di transazioni di competenze da un Paese all'altro.

Facendo riferimento all'analisi di Bain (1956)²⁷ sulle barriere e sulle condizioni di entrata il modello di Hymer si basa sulla constatazione che l'impresa che si insedia in un Paese estero è soggetta a tutti gli svantaggi connessi alla sua condizione di società non nazionale. Tale estraneità costituisce una serie di barriere nei confronti dell'impresa stessa il cui superamento può rappresentare ingenti costi. Si tratta però di costi fissi che, una volta sostenuti, non si ripresentano più.

L'internazionalizzazione delle imprese può così essere ricondotta sostanzialmente al possesso di alcuni vantaggi:

a. Vantaggi di costo:

- Controllo delle tecniche di produzione attraverso i brevetti
- Imperfezioni nei mercati dei fattori di produzione o, alternativamente, proprietà o controllo dei fattori strategici
- Condizione di favore sui mercati finanziari che permettono di ottenere tassi di interesse inferiori
- Economie reali o pecuniarie che permettono di conseguire economie di scala o un maggiore potere contrattuale

b. Vantaggi di differenziazione:

- Preferenza dei consumatori nei confronti di specifici marchi
- Controllo di design di prodotto superiori, attraverso i brevetti

²⁷ Secondo Bain le imprese di una qualsivoglia nazione, immerse nei mercati nazionali, godono di un determinato e inevitabile vantaggio di costo rispetto ai possibili concorrenti provenienti dall'estero. Sulla base di questa assunzione Bain sosteneva che i concorrenti stranieri fossero scoraggiati all'entrata sui mercati nazionali con imprese di questo tipo dato l'evidente svantaggio strategico.

- Proprietà o controllo contrattuale di punti di vendita strategici

In generale il vantaggio di cui un'impresa gode in una nazione straniera è inferiore rispetto a quello di cui gode nel proprio paese. In alcuni casi però si verifica l'opposto: i vantaggi possono essere superiori rispetto quelli dei concorrenti locali, i quali non hanno accesso alle stesse competenze e risorse.

Le imprese che godono di vantaggi competitivi possono alternativamente decidere di esportare i prodotti, di vendere o concedere in licenza tale vantaggio oppure di sfruttare direttamente tale vantaggio attraverso investimenti all'estero

Il contributo di Hymer ha rappresentato un punto di svolta fondamentale nello studio degli investimenti diretti con l'estero perché ha gettato le fondamenta della teoria delle imprese multinazionali operando un incisivo cambiamento di prospetti rispetto alle teorie dominanti dei processi di internazionalizzazione. Tale modello, pur abbandonando la prospettiva delle teorie tradizionali, non ne rifiuta però l'impostazione. Riassumendo quanto teorizzato si può affermare che l'impresa estera è generalmente svantaggiata rispetto alle imprese locali (the liability of the foreignness) e che di conseguenza l'investimento all'estero avviene solamente il verificarsi di due condizioni. Affinché tale investimento si concretizzi le imprese estere che decidono di intraprendere tale via devono godere di un vantaggio di monopolio nel possesso di risorse e capacità critiche e devono disporre di vantaggi competitivi di costo o di differenziazione tali da permettere il superamento delle barriere poste all'entrata.

2.4. Le teorie post-Hymer

2.4.1 La teoria del ciclo di vita del prodotto di Vernon

Un altro importante contributo alla definizione delle moderne teorie dell'internazionalizzazione è imputabile agli studi proposti da Raymond Vernon. Con la definizione del ciclo di vita del prodotto descritto attraverso una precisa

sequenza, articolata in quattro fasi, Vernon (1966) offrì la propria interpretazione al processo di internazionalizzazione identificando schematicamente tutte le fasi che conducono un bene ad essere esportato. Il pensiero dal quale si fonda l'intera teorizzazione dell'economista è la sussistenza di una triplice connessione tra il ciclo di vita di un prodotto, le caratteristiche dei Paesi d'appartenenza delle imprese e la loro internazionalizzazione. Vernon, infatti, prevedeva che per internazionalizzarsi le imprese dovessero avere potenzialità tecnologiche ed innovative superiori alla semplice dotazione di capitale e lavoro a disposizione nel Paese di provenienza.

L'analisi partì dall'osservazione delle peculiarità del mercato degli Stati Uniti d'America, all'epoca ritenuto il più avanzato data la sua ampiezza e il reddito pro capite. Valutando le attività delle imprese statunitensi vennero identificate le fasi seguitamente esplicitate: nella prima fase il prodotto è introdotto nel mercato più avanzato, quello degli Stati Uniti. La seconda fase, definita come la fase di sviluppo, si distingue per una crescita della domanda con l'affermazione degli standard del prodotto. Inizia a crearsi una domanda anche nei mercati stranieri e come conseguenza il bene inizia ad essere esportato, inizialmente in Paesi caratterizzati da una struttura economica simile a quella del Paese di origine. Il prodotto è ormai standardizzato ed entra nella fase di maturità. Il vantaggio competitivo dovuto all'unicità del prodotto, sulla quale si fondava il successo stesso dell'impresa produttrice non appare più sostenibile, le vendite nel mercato originario rimangono stabili a differenza dei mercati stranieri, dove crescono esponenzialmente. Secondo la teoria è in questa fase che aumentano il numero di concorrenti e si moltiplicano i processi di imitazione del prodotto all'interno dei Paesi esteri. È nel corso di questo lasso temporale che prende inizio una fase di ricerca di nuove condizioni che possano permettere il mantenimento di un vantaggio competitivo; queste trovano loro fondamento nella capacità di minimizzare i costi ed aumentare l'efficienza produttiva. Ulteriormente l'impresa investita dall'aumento dell'elasticità della domanda e del numero terzi concorrenti avvia la fase di trasferimento di determinate parti del processo produttivo all'estero

con la conseguente dislocazione di tecnologie e competenze. La fase finale, identificata da Vernon come il momento del declino, presagisce la delocalizzazione della produzione in Paesi caratterizzati da un basso costo dei fattori produttivi e vede la stabilità o addirittura il calo della domanda del prodotto in ogni Paese. È proprio in questo momento che la tecnologia, matura e standardizzata, non ha più alcuna possibilità di evoluzione dovuta ad ulteriori. Il modello di Vernon, considerando la natura delle operazioni di investimenti diretti esteri del periodo storico in cui è stato elaborato, è da reputarsi ormai superato sebbene fornisca comunque importanti contributi alla teoria dell'internazionalizzazione. Con l'aumentare delle imprese internazionalizzate che hanno scelto la forma degli investimenti diretti esteri, sono conseguentemente variate anche principali ragioni che sottostanno a tali scelte, tra le quali acquisiscono oggi maggiore importanza motivazioni quali l'acquisizione di risorse umane e naturali, l'interdipendenza di alcuni processi internazionali, la ricerca di assets strategici e l'inserimento in strategie di internazionalizzazione produttiva intesa su scala globale. Oggigiorno è quindi possibile affermare che i principali limiti della teoria di Vernon sono principalmente riconducibili al contesto storico in cui è stata maturata.

Gli studi sviluppati da Hymer e Vernon diedero il via ad una pionieristica analisi dell'internazionalizzazione. Per tale ragione rappresentano due vitali capisaldi per l'intera letteratura economica ad essi successiva al punto tale da essere alla base di due importanti scuole di pensiero, ossia quella di Cambridge²⁸ e quella di Reading, sino alle attuali teorie dell'internazionalizzazione.

2.4.2. Il filone oligopolistico e la scuola di Cambridge

Ulteriormente al contributo offerto da Vernon all'interno della scuola di Cambridge si ricorda quello di Richard Earl Caves il quale, attraverso la teoria

²⁸ Scuola di Cambridge: attinge dalla teoria del ciclo di vita del prodotto di Vernon

conosciuta come la teoria del filone oligopolistico, gettò importanti basi della moderna teoria dell'internazionalizzazione. Prendendo spunto dalle analisi sulle imperfezioni di mercato elaborate da Hymer, Caves ipotizzò l'esistenza dell'impresa multinazionale intesa come una mastodontica società disponente un vantaggio competitivo che le conferisce il carattere di impresa operante in regime di oligopolio o monopolio. Caves verificò che gli investimenti diretti esteri si sviluppano principalmente nei settori in cui sussistono tali regimi di mercato e che questi rappresentano una vera e propria trasposizione transfrontaliera del settore stesso. A corredo di quanto affermato da Caves giunse il contributo teorico di Knickerbocker (1973) il quale osservò che il comportamento strategico delle imprese viene principalmente accentuato dalle imperfezioni del mercato. Più precisamente, quando un'impresa oligopolistica intraprende un investimento diretto estero le altre imprese concorrenti seguono l'opzione internazionale al fine di scongiurare la perdita dei vantaggi di oligopolio maturati all'interno del mercato nazionale. Nonostante i molteplici contributi, le spiegazioni al fenomeno dell'internazionalizzazione restano ancora incomplete in quanto non sono ancora chiaramente spiegate le cause che muovono l'impresa first mover ad internazionalizzare, anche a causa delle repentine mutazioni dovute alla globalizzazione dei mercati.

2.4.3. La scuola Reading

Parallelamente allo sviluppo della teoria proposta dalla scuola di Cambridge, verso la fine degli anni Settanta del Novecento, un altro importante apporto teorico è giunto dalla cosiddetta scuola di Reading. Un gruppo di economisti, in particolare Peter J. Buckley e Mark Casson (1976) e Jean-François Hennart (1977), lavorò per spiegare le ragioni per le quali le transazioni internazionali di prodotti intermedi fossero organizzate in maniera gerarchica anziché per mezzo dei meccanismi di mercato. L'illuminazione principale era che le gerarchie multinazionali potevano rappresentare un meccanismo *sui generis* alternativo al mercato utile a coordinare

attività connesse tra loro ma localizzate in paesi diversi. Secondo tale intuizione le imprese tendono a compiere investimenti internazionali solamente nel momento in cui rilevano che i benefici derivanti dalla proprietà di attività domestiche ed estere, inclusi quelli dovuti alle transazioni tra le loro consociate, sono superiori rispetto a quelli ottenuti dalle tradizionali relazioni di mercato²⁹. I teorici dell'economia riconosciuti quali seguaci di questa scuola di pensiero si occupavano principalmente di identificare quali fossero le situazioni in grado di spingere le aziende a internalizzare il mercato dei prodotti intermedi e, di conseguenza, a gestire direttamente attività capaci di generare valore aggiunto al di fuori del perimetro del Paese di origine. Per rispondere a questi interrogativi teorici dell'internalizzazione posero a fondamento della nuova teoria quanto elaborato da Coase nel 1937, secondo cui le imperfezioni del mercato producevano molteplici costi che le imprese dovevano minimizzare per incrementare i profitti, sia in termini di ricerca e informazione che a livello di contrattazione e applicazione dei contratti stessi. Sovrapponendo l'analisi Coasiana allo studio dell'international business, questi giunsero alla conclusione che nel momento in cui un mercato transfrontaliero è caratterizzato da imperfezioni che cagionano l'aumentano dei costi di transazione con i partner stranieri, le imprese sono incentivate a ridurre tali esborsi dando vita a un proprio mercato interno attraverso l'acquisizione delle attività estere interdipendenti. Ad ogni buon conto e sulla base di comprovati fattori empirici è possibile affermare che, nonostante la presenza di costi di transazione sui mercati internazionali rappresenti già in sé una sufficiente condizione valida a spiegare il crescente utilizzo degli investimenti diretti esteri, l'incentivo ad internalizzare dipende anche dall'interazione di diversi fattori che possono a loro volta originarsi dall'attività produttiva, dal Paese d'origine e dalle caratteristiche dell'azienda.

²⁹ La teoria dei costi di transazione afferma che la variabilità dei costi connessi alle transazioni è collegata agli attori che ne fanno parte.

Si può quindi affermare che, sulla base delle capacità di prevedere le situazioni in cui le imprese scelgono di rimpiazzare gli investimenti diretti alle transazioni internazionali, la teoria dell'internalizzazione proposta dalla scuola di Reading è da considerarsi una delle prime dottrine di international business. Nonostante questa rappresenti un indubbio caposaldo nell'ambito dell'economia moderna Buckley, nel 1990, ha proposto una nuova visione della stessa teoria, definendola più come un paradigma ritenendo che le differenti forme di imperfezioni del mercato possono determinare differenti tipi di attività internazionale. Prendendo ad esempio l'incapacità del mercato di assicurare al venditore di beni intermedi un livello sufficiente di controllo sulla qualità del prodotto finale, questo può essere un incentivo per rimpiazzare tali transazioni con l'integrazione del partner posto a valle della filiera produttiva (forward integration), mentre, diversamente, la percezione di un rischio di interruzione delle forniture può giustificare strategie di integrazione a monte (backward integration) volte a garantire gli approvvigionamenti. Questi esempi mettono in evidenza come la teoria dell'internalizzazione sia più concentrata sulla spiegazione del funzionamento degli scambi transfrontalieri tra le aziende e delle ragioni che le spingono ad interiorizzare il mercato dei beni intermedi, invece che sulla loro capacità di realizzare valore aggiunto a livello internazionale attraverso il coordinamento di svariate attività produttive. Anche per tale ragione si può affermare che la teoria studiata non è sufficiente a spiegare il livello e la struttura della produzione di un'impresa al di fuori dei confini nazionali. Per poter chiarire completamente il volume e la direzione delle attività internazionali realizzate dalle aziende si rende altresì fondamentale approfondire l'analisi anche dei fattori specifici di localizzazione. Il primo economista che tentò di interpretare parallelamente tutte le variabili al fine di definire il processo di internazionalizzazione secondo una in una visione dinamica fu John Harry Dunning (1980), attraverso il Paradigma Eclettico.

2.4.4 Il paradigma eclettico di Dunning.

Il Paradigma Eclettico, anche conosciuto come modello OLI, fu elaborato dall'economista John Harry Dunning nel 1980 al fine di spiegare su due fronti sia le operazioni internazionali poste in essere dalle imprese originarie di un determinato Paese sia le attività possedute o controllate al suo interno da società straniere. A livello concettuale il Paradigma Eclettico è identificabile come un archetipo sotteso tra la teoria macroeconomica del commercio internazionale e l'analisi microeconomica dell'azienda, comprendendo al suo interno diverse interpretazioni delle iniziative internazionali avviate dalle imprese. Nonostante questo sia in linea con i principali dettati dei modelli della cultura economica neoclassica del commercio internazionale, per l'appunto, il paradigma il paradigma afferma che per illustrare la distribuzione spaziale di quegli output che richiedono l'uso di risorse, capacità e istituzioni che non sono ugualmente accessibili a tutte le imprese, è necessaria l'esistenza di due tipi di imperfezioni del mercato: il fallimento strutturale che diversifica la capacità delle aziende di controllare le attività produttive geograficamente dislocate e il fallimento intrinseco che impedisce al mercato dei beni intermedi di regolare le transazioni ad un costo inferiore di quello presentato da un sistema gerarchico. Il paradigma afferma inoltre che per comprendere l'attività economica internazionale sia necessario effettuare un'analisi specifica delle singole imprese, sulla base del fatto che queste conservano notevoli differenze intrinseche. Il modello, per giunta, prevede che la capacità delle imprese di internazionalizzare la produzione in un paese straniero dipende dal possesso, o dalla capacità di acquisire, determinati assets che non sono invece disponibili per le aziende locali, i quali permettono il sorgere di vantaggi competitivi *ownership specific*. È di fondamentale importanza sottolineare che con il termine O-specific non si intendono soltanto gli assets tangibili, come la dotazione di risorse naturali, la manodopera e il capitale, ma anche quelli intangibili, come la tecnologia, le capacità organizzative e manageriali, oltre che la singola capacità di accedere a informazioni privilegiate oppure al mercato dei beni intermedi.

In taluni casi questi benefici possono essere legati ad una particolare localizzazione (L-specific) e al suo specifico ambiente politico, finanziario, culturale ed istituzionale, conseguentemente disponibili a tutte le aziende potenzialmente coinvolte. Diversamente, in altri contesti, questi assets sono posseduti solamente da alcune imprese (originarie del Paese preso in considerazione), ma nonostante ciò possono essere sfruttati anche in connessione ad altre risorse e capabilities sia in all'interno dei confini nazionali che all'estero.

Tali vantaggi trovano loro fondamento soprattutto nelle caratteristiche dell'impresa, ossia nella forza economico-finanziaria legata alla dimensione, nel il livello tecnologico e nella capacità manageriale. Diversamente, per alcuni tipi di commercio e in particolare quelli che avvengono tra i Paesi avanzati e quelli in via di sviluppo, è sufficiente che lo Stato esportatore possieda un vantaggio L-specific nei confronti dell'importatore, senza la necessità che le sue imprese detengano assets O-specific non disponibili ai loro concorrenti stranieri. Contrariamente, i flussi commerciali intra-industriali, che prevedono lo scambio di beni innovativi tra i paesi sviluppati, si fondano principalmente sui vantaggi O-specific delle imprese esportatrici.

Si può quindi affermare che l'attività internazionale connette l'esportazione di beni intermedi per i quali sono necessari input di cui il Paese d'origine è relativamente ben fornito, con l'uso di risorse in cui il Paese ospitante è relativamente ben fornito. Utopicamente, se i mercati fossero perfetti non ci sarebbe necessario di un paradigma sulla produzione internazionale, in quanto sarebbe sufficiente una rivisitazione in chiave moderna delle teorie neoclassiche sul commercio elaborata sulla base dei flussi di prodotti intermedi coinvolti nel processo di globalizzazione. Nell'elaborare la sua teoria Dunning riteneva che i fallimenti del mercato capaci di influenzare l'attività economica internazionale delle imprese fossero essenzialmente di tipo strutturale e di tipo intrinseco. Il primo si concretizza quando il mercato consente la creazione di monopoli naturali e porta l'impresa che ne beneficia a fare di tutto a costituire o ampliare le barriere all'entrata del mercato. Diversamente, per fallimento intrinseco, si intende l'incapacità del mercato di

disporre le transazioni in maniera ottimale ed è dovuto principalmente a tre motivazioni.

La prima è dovuta al fatto che gli attori economici, quando entrano in un mercato, non dispongono di informazioni complete e simmetriche e non possono in alcun modo conoscere con certezza le conseguenze delle loro transazioni. Questa situazione si concretizza principalmente nei mercati transfrontalieri e comporta problemi di razionalità limitata, selezione inversa, opportunismo e azzardo morale.

La seconda ragione deriva dal fatto che per il mercato è impossibile tenere conto dei costi e dei benefici che nascono come risultato di una transazione, pur rimanendone esterni. Quando i prodotti sono forniti parallelamente con altri si crea un incentivo a coordinare sotto una singola governance tutti i differenti livelli della filiera produttiva, o lo stesso stadio di filiere diverse. I benefici derivanti dalla governance proprietaria possono per giunta crescere di numero nel caso delle transazioni internazionali poste in essere attraverso lo sfruttamento delle imperfezioni presenti sul mercato finanziario, dei tassi di cambio e delle politiche fiscali dei singoli stati. L'ultima causa di fallimento intrinseco si realizza quando la domanda di un prodotto non è sufficientemente ampia da garantire alle aziende produttrici di conquistare completamente le economie di scala, creando conseguentemente un trade-off tra i costi totali delle attività produttive e le opportunità che queste garantiscono per la realizzazione di economie sinergiche.

È quindi possibile affermare che le imperfezioni influenzano le strategie competitive delle imprese, portandole nella maggioranza dei casi a diversificare le proprie attività produttive estere. Il fine di tale approccio è duplice in quanto da un lato mira al minimizzare i costi di transazione internalizzando le transazioni (Internalisation Advantages), dall'altro punta ad ottenere la massima rendita possibile dagli assets O-specific di cui le imprese stesse dispongono.

Secondo quanto enunciato dalla teoria del Paradigma Eclettico il livello e la struttura delle attività produttive internazionali di un'impresa sono direttamente dipendenti da un sufficiente livello di soddisfazione di quattro condizioni:

1. Il possesso di vantaggi Ownership-specific (O) nei confronti delle imprese concorrenti provenienti da altri Paesi nel servire particolari mercati. Questi vantaggi trovano loro fondamento nella possibilità di accesso o dal vero e proprio possesso di asset tangibili e intangibili che accrescono la capacità di cui dispone un'impresa nel creare valore aggiunto.
2. Il fatto che, soddisfatta la precedente condizione, l'impresa comprenda che sia più redditizio sfruttare direttamente i propri vantaggi O-specific piuttosto che cedere questi assets, o i loro diritti di sfruttamento, ad aziende estere indipendenti.
3. Soddisfatte le due precedenti condizioni, si considerano le modalità attraverso le quali l'impresa ottimizza la sua performance internazionale sfruttando la creazione, l'accesso o l'utilizzo dei suoi vantaggi O-specific in un Paese transfrontaliero.
4. Il modo in cui l'impresa utilizza strategie di investimento estero al fine di perseguire gli obiettivi previsti per il lungo periodo sulla base dei vantaggi OLI detenuti dall'impresa stessa.

Per quanto riguarda lo studio delle previsioni proposte dal paradigma queste sono di immediata interpretazione. Invero, maggiori sono i vantaggi O-specific posseduti dalle imprese localizzate in un dato Paese, maggiore è l'incentivo a internalizzare piuttosto che ad esternalizzare il loro utilizzo. Inoltre, maggiore è l'incentivo a sfruttare questi vantaggi al di là del perimetro nazionale e maggiore sarà la propensione dell'impresa a scendere in campo con investimenti diretti esteri. Parimenti, al verificarsi di condizioni opposte, la nazione presa in considerazione sarà maggiormente propensa ad attirare investimenti produttivi provenienti dall'estero.

Il paradigma eclettico non mostra novità sconvolgenti rispetto alle altre teorie precedentemente esaminate, ma permette di organizzare con efficacia gli aspetti

fondamentali, fornendo un modello che permette di dare una definizione dell'attività internazionale delle imprese.

Sulla base di questo importante aspetto della teoria descritta è lo stesso suo autore a identificare quattro differenti tipologie di imprese a seconda dell'obiettivo che esse si pongono nei confronti di un potenziale mercato estero:

- Imprese *natural resources seekers*, caratterizzate dall'obiettivo di porre in essere investimenti che permettano di ottenere input ad un prezzo vantaggioso rispetto a quello praticato sul mercato domestico;
- Imprese *market seekers*, aventi lo scopo di accedere ai mercati dei Paesi in via di sviluppo al fine di partecipare per il soddisfacimento della nuova potenziale domanda;
- Imprese *efficiency seekers*, ossia imprese che mirano a generare nuove economie di scala, di scopo o a diversificare il rischio d'impresa;
- Imprese *strategic asset seekers*, volte a consolidare il rispettivo posizionamento nel mercato attraverso operazioni di acquisizione.

Va inoltre rammentato che combinando le quattro differenti tipologie di investimento diretto con la sussistenza o l'assenza dei vantaggi OLI è possibile dare via all'analisi della composizione industriale e geografica delle operazioni di internazionalizzazione (Tabella può essere utilizzato come punto di partenza per la l'analisi della composizione industriale e geografica di tali operazioni internazionali (Tab. 2.A).

Tipologie di attività internazionali	Vantaggi Specifici O-	Vantaggi Specifici L-	Vantaggi Specifici I-	Obiettivi strategici dell'impresa
Resource seeking	Capitale, tecnologia, accesso privilegiato al mercato, dimensione e forza di contrattazione	Dotazione di risorse naturali, logistiche e infrastrutturali; incentivi fiscali e finanziari	Assicurare la stabilità degli approvvigionamenti al giusto prezzo; controllare il mercato	Ottenere l'accesso privilegiato a determinati tipi di risorse nei confronti dei competitors
Market seeking	Capitale, tecnologia, informazione; abilità organizzativa e gestionale; capacità di realizzare economie di scala ed innovare	Costi materiali e del lavoro; dimensione del mercato; politica governativa di regolamentazione e di importazioni, investimenti etc.	Ridurre i costi legati alla ricerca di informazioni e alle transazioni di mercato; protezione dei diritti di proprietà	Proteggere la quota di mercato, contrastare le strategie dei concorrenti, impedire l'entrata di potenziali rivali

Efficiency seeking	Come sopra, ma con l'aggiunta di accesso al mercato e capacità di realizzare economie di scopo e diversificazione geografica	Economie di specializzazione e concentrazione; bassi costi del lavoro; incentivi governativi alla produzione locale	Ridurre i costi di transazione; realizzare economie dovute alla governance comune, all'integrazione verticale o alla diversificazione orizzontale	Razionalizzare la strategia di produzione regionale o globale
Strategic asset seeking	Ognuno tra quelli esaminati che offra opportunità di sinergia con gli assets esistenti	Ognuno tra quelli esaminati che offra assets (tecnologici, organizzativi etc.) di cui l'impresa è sprovvista	Realizzare economie dovute alla governance comune; migliorare i vantaggi competitivi e strategici; ridurre o distribuire i rischi	Rafforzare la capacità competitiva a livello globale; conquistare nuovi mercati o linee di prodotto

Tabella 2.A.

Fonte: Dunning (2008)

Come tutte le teorie anche l'ecllettismo di Dunning è stato soggetto a diverse critiche. Uno dei limiti più considerevoli del paradigma ecllettico è quello di esplicitare i processi di espansione attraverso una valutazione delle risorse e dei vantaggi competitivi di cui l'impresa dispone. Un tale approccio, infatti, risulta

essere in parte riduttivo poiché, osservando le evoluzioni economiche del nuovo millennio, non è possibile escludere fattori quali la crescita internazionale e lo sviluppo di relazioni di condivisione transnazionale.

2.5 Le moderne teorie di internazionalizzazione.

2.5.1 L'Uppsala Internationalization Model

Sulla base dell'esperienza teorica maturata nel corso del Novecento la letteratura economica, come si è visto nei paragrafi precedenti, ha subito molteplici evoluzioni. Le moderne teorie trattanti i processi di internazionalizzazione delle imprese intese in chiave individuale oggi sono soventemente ricondotte a quanto teorizzato da Johanson e Wiedersheim (1975) e Johanson e Vahlne (1977) nella teoria conosciuta come *Uppsala Internationalization Model: U-Model*. Tale modello viene oggi considerato come il principale tra gli archetipi che descrivono l'internazionalizzazione come un processo sequenziale. In contrasto con i modelli teorizzati in precedenza, l'Uppsala Model concentra il focus dell'analisi sull'impresa e esamina l'internazionalizzazione a livello microeconomico, studiando l'impegno e il livello di apprendimento che l'impresa stessa ottiene nel corso dei propri processi di apertura extra frontiera. Il principale elemento che porta la teoria U-Model a discostarsi da tutte le dottrine precedentemente elaborate è il fatto che con essa vengono posti alla base dell'analisi i livelli di conoscenza e di apprendimento.

L'U-M delinea un approccio dinamico concentrato sull'apprendimento, presagendo un andamento continuo senza che vi sia alcuna sensibile disgiunzione tra le fasi che portano l'impresa ad approfondire e a sviluppare il proprio posizionamento nel mercato straniero. Attraverso il modello sono individuate quattro diverse fasi che rendono possibile alle imprese di accedere al mercato su scala internazionale:

- Mancanza di regolari attività di export;
- attività di export:
- creazione di sussidiarie nei mercati stranieri;
- produzione oltre confine.

Muovendosi attraverso le quattro fasi cresce anche l'impegno richiesto all'impresa, necessario per il mantenimento della posizione ottenuta all'interno del mercato in cui la stessa opera. Nel U-Model l'internazionalizzazione, come già precedentemente enunciato, è intesa come un processo strutturato a livello sequenziale, continuo e incrementale e soggetto a una crescita direttamente proporzionale all'aumento delle conoscenze e delle esperienze maturate nel mercato straniero. Per tale ragione, infatti, l'output della fase precedente diventa input per la fase successiva. La presenza e il relativo successo che un'impresa può raggiungere all'interno di un mercato straniero, secondo quanto teorizzato nel modello Uppsala, sono strettamente dipendenti dalla capacità della stessa di accrescere il proprio know – how attraverso le esperienze maturate all'interno mercato in cui questa è attiva. Per tale ragione è possibile affermare che l'andamento incrementale descrive la capacità stessa che l'impresa ha nell'assorbire e nell'elaborare le informazioni.

Secondo il modello oggetto di analisi in questo paragrafo il processo di internazionalizzazione è caratterizzato da un'ulteriore peculiarità: la gradualità. Si tratta di una caratteristica osservabile, come propone Forsgren (2002), attraverso due aspetti principali, ossia attraverso la “gradualità nella scelta dei mercati” e la “gradualità nell'investimento in ogni singolo mercato”. Un ulteriore aspetto in merito al quale i teorici della scuola di Uppsala tentarono di offrire un'efficace interpretazione fu la crescente distanza geografica dei mercati stranieri verso i quali le imprese manifestavano interesse. Osservando la gradualità nella scelta dei mercati viene delineato un atteggiamento dell'impresa che prevede una crescita progressiva della distanza fisica dei mercati internazionali preferiti. In altre parole,

l'impresa sceglie di impegnarsi economicamente prima in mercati vicini e simili a quello di appartenenza e, solamente in seguito all'aumento delle esperienze e delle conoscenze maturate in campo internazionale, la stessa opta per mercati sempre più distanti. Tale approccio è previsto al fine di scongiurare che le imprese si concentrino in modo incontrollato nei mercati più diversi, i quali per loro natura intrinseca rappresentano elevati rischi di insuccesso. Sulla base dei singoli mercati la gradualità si riferisce all'investimento posto in essere nel mercato stesso e al crescere delle esperienze acquisite all'interno del mercato diminuisce il rischio percepito.

Secondo l'Uppsala Model il processo incrementale è esplicabile attraverso i concetti di *establishment chain*, ossia il rischio percepito e l'ammontare dell'investimento nel singolo mercato e la *psychic distance*³⁰, ossia la differenza tra il mercato di origine e quello di destinazione. Le fasi che realizzano e qualificano il processo di internazionalizzazione sono principalmente dipendenti dalla conoscenza e dal relativo grado di coinvolgimento dell'impresa nel mercato straniero prescelto. La necessità di controllo da esercitare sull'impresa viene qui descritta come una grandezza direttamente proporzionale al coinvolgimento dell'impresa stessa nell'attività estera; le forme di internazionalizzazione si trasformano passando dalla semplice attività di export, che presuppone livelli di impegno e di controllo discretamente bassi, all'investimento diretto estero, il quale richiede un totale impegno.

Il modello sin qui descritto, nel tentativo di giungere a una spiegazione del concetto di internazionalizzazione, giunge ad alcune considerazioni in merito alle difficoltà con le quali le imprese si trovano a doversi relazionare nel definire e nell'affrontare il processo di internazionalizzazione. Prima tra tutte: the liability of the

³⁰ La *psychic distance*, letteralmente intesa come la distanza psichica, indica le sostanziali differenze tra imprese dovute alla diversa natura linguistica. Secondo quanto affermato dal modello, un'elevata distanza psichica comporta grandi difficoltà per l'impresa nel carpire e interpretare le informazioni sul mercato straniero.

foreignness³¹. Tali avversità, come già espresso e riassunte spesso nella *liability of the foreignness*, decrescono in termini numerici all'aumentare delle esperienze, dell'apprendimento e dell'impegno posto in essere dall'impresa nel mercato straniero.

Nel concetto di *liability of the foreignness*, introdotto da Hymer (1970, 1976), si racchiudono tutte le difficoltà e gli ostacoli nelle quali sono destinate a incappare tutte le imprese che scelgono la via dell'internazionalizzazione, chiamate per l'appunto a operare in mercati esteri dove sono perciò soggette a subire un principale svantaggio derivante dalla condizione di essere straniere nel mercato oggetto di interesse rispetto alle imprese locali. Queste difficoltà sono riassumibili principalmente come:

- Non familiarità con i contesti culturali, politici, linguistici, economici del Paese di destinazione, dove le imprese locali godono invece di un vantaggio a livello di costi e di conoscenza;
- Difficoltà di coordinamento delle normali attività e di integrazione dovute alla distanza fisica dal Paese di origine;
- Difficoltà nello svolgimento anche delle semplici attività economiche cagionata dalla presenza di norme talvolta completamente differenti dal quello osservabili nel Paese di provenienza;
- La difficile integrazione causata da un clima interno del Paese straniero, il quale spesso è contrario allo sviluppo delle imprese provenienti dall'estero.

Un ulteriore ostacolo che si pone tipicamente di fronte alle imprese che danno inizio proprio processo di internazionalizzazione e che si concatena alla *liability*

³¹ “Tutti i costi aggiuntivi che un'azienda che opera in un mercato estero deve sostenere e che non dovrebbe contabilizzare qualora limitasse la sua attività al semplice mercato locale”, ZAHEER. S., *Overcoming the liability of foreignness*, *Academy of Management Journal* (1995), pp 342-343.

of the foreignness è la *liability of newness*³² (Stinchcombe, 1965). Accedere in un mercato straniero per la prima volta ponendosi come un attore sconosciuto all'interno di un determinato mercato estero si pone come un'ulteriore difficoltà cui le imprese devono fare fronte. Si tratta di un ostacolo che diventa ancor più complesso qualora il mercato in cui si rappresenta una novità è distante sia geograficamente che culturalmente. I differenti processi che contraddistinguono la normale attività dei mercati sono solitamente favorevoli ai soggetti ben strutturati e presenti da molto tempo sul mercato; raramente accade infatti che un'impresa nuova e per tale ragione sconosciuta riesca facilmente a carpire l'interesse sin dall'avvio della propria attività sul mercato straniero. Per tale ragione è possibile affermare che con il trascorrere del tempo, oltre che all'aumentare delle esperienze vissute sul mercato di interesse, aumentano le probabilità di successo. Le imprese, appena si introducono in un mercato, sono soggette a molteplici difficoltà nell'accedere alle risorse economiche e umane necessarie per sviluppare efficacemente il loro business in più mercati, principalmente se questi sono localizzati in sistemi economicamente e culturalmente diversi. L'impresa deve quindi riuscire a coordinare efficacemente le attività svolte nel Paese d'origine con quelle del mercato straniero, dovendo dimostrarsi fortemente consolidata all'interno del proprio contesto nazionale così da potersi concentrare con successo sul secondo. Parallelamente alla *liability of newness* viene spesso osservata anche la *liability of smallness*³³ (Aldrich e Auster, 1986) in relazione alle dimensioni sia dell'impresa che dell'organizzazione in cui essa è inserita, la quale sviluppa a sua volta un accesso limitato alle risorse che garantiscono alle imprese la possibilità di sopravvivere ancor prima che di crescere.

³² *Liability of newness* è un fenomeno descritto per la prima volta da Stinchcombe nel 1965 secondo cui il rischio di mortalità delle imprese è massimo al momento della nascita e decresce poi nel tempo.

³³ *Liability of smallness* descrive un rischio di morte decrescente al crescere delle dimensioni di impresa. In molti studi, come ad esempio in quelli proposti da Wholey and Brittain (1986), la **liability of newness** e la **liability of smallness** coesistono.

2.5.2 La relazione tra l'internazionalizzazione e la Network Theory

Nel corso degli ultimi anni, sulla base delle notevoli evoluzioni del sistema economico globale, sono state elaborate alcune teorie che studiano il processo di internazionalizzazione contestualmente ad un network di imprese analizzando parallelamente i due fenomeni. Con l'affiancamento della network theory³⁴ al processo di internazionalizzazione è emersa l'opportunità per le imprese che fanno rete con altre, di ottenere alcuni vantaggi nello sviluppo del proprio piano internazionale che fanno rete con altre imprese, diversamente da quanto invece accade per le aziende che scelgono di internazionalizzarsi in modo indipendente. Tali benefici sono rilevabili principalmente nel caso di PMI le quali, per ovvie ragioni dimensionali, corrono il rischio di avere un minore potenziale di azione nel momento in cui si affacciano su un mercato estero come singole entità distinte. Un'impresa inserita in un determinato network, infatti, può aver accesso in modo agile alle risorse e alle informazioni disponibili e prodotte dalle altre imprese del network, con le quali vi è un reciproco scambio di informazioni e di competenze. Attraverso tale vantaggio l'impresa può dare vita alla propria attività di internazionalizzazione in tempi più rapidi rispetto alle concorrenti esterne alla rete, ottenendo con più facilità tutte le risorse utili a fronteggiare con successo le liabilities precedentemente trattate. A confermare l'esistenza di vantaggi nel processo di internazionalizzazione in capo all'impresa derivanti dall'essere parte di un network si annoverano gli studi di Aldrich (1999), Stuart e Sorenson (2005), attraverso i quali è dimostrato come lo sviluppo di un network tra le imprese è una delle alternative più valide per superare con successo gli ostacoli derivanti dall'essere un'impresa straniera e nuova su un mercato lontano.

³⁴ La network theory, anche conosciuta come teoria della rete sociale, si occupa principalmente dell'analisi delle reti sociali ponendosi come una moderna metodologia di analisi delle relazioni sociali sviluppatasi a partire dai contributi di Jacob Levi Moreno, il fondatore della sociometria, scienza che analizza le relazioni interpersonali.

Il risultato della relazione tra internazionalizzazione e network ha portato a rivalutare il concetto di gradualità dell'apprendimento e le varie teorie che dimostrano l'esistenza di un processo dinamico e continuo per l'internazionalizzazione come, nello specifico, quella alla base del modello Uppsala.

Un'ulteriore esposizione del processo di internazionalizzazione, strettamente correlata all' U-Model e dal quale trae spunto, è quella proposta dall' Innovation – Related Internationalization Model (I-M). Nel processo teorizzato nell'I-Model figurano molteplici principi direttamente tratti dall'U-Model, primo tra tutti la centrale posizione della conoscenza e del processo di apprendimento dell'impresa. Diversamente dal modello U-M, il quale si caratterizza di un forte dinamismo, il modello oggetto di questa analisi interpreta l'internazionalizzazione come un'innovazione dell'impresa distinta da una rigida conseguenza di stadi, come sottolineato nell'analisi critica proposta da Andersen (1993)³⁵.

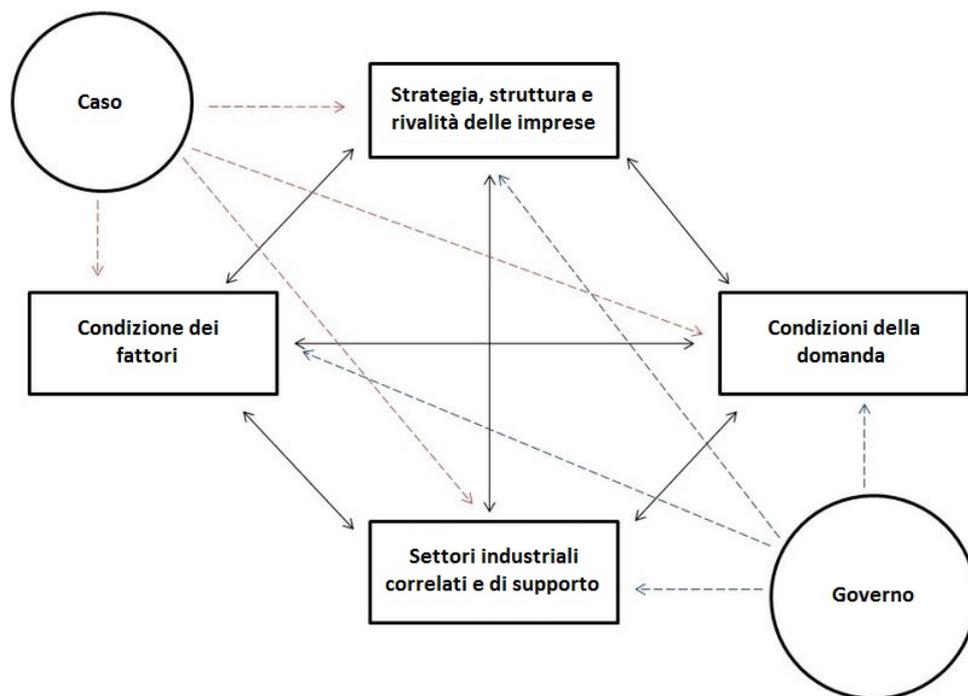
Un altro importante apporto teorico è stato proposto da Cavusgil (1980), il quale descrive il processo di internazionalizzazione come il susseguirsi di fasi differenti. Lo studioso definisce come prima fase il momento in cui l'impresa non manifesta alcun interesse nelle attività internazionali, e le seguenti come il periodo in cui l'impresa viene dapprima spinta da fattori esterni ad intraprendere attività di export durante le quali raccoglie le informazioni necessarie, per poi sviluppare e accrescere il numero delle attività internazionali stesse.

2.5.3 La teoria di Porter e l'omonimo Diamante

In linea con l'evoluzione dei mercati e con la globalizzazione dell'economia anche le teorie elaborate negli ultimi anni hanno osservato l'internazionalizzazione attraverso un'ottica differente. Le dottrine più innovative, infatti, hanno spostato il

³⁵ Il modello Innovation – Related è basato su fasi disgiunte e limitate a livello temporale, da qui ne deriva la sua natura rigida e controllata.

focus d'interesse dalle modalità in cui avviene il processo alle strategie manageriali poste alla base del processo stesso. Tra teorie quella che ha senza alcun dubbio fornito il maggiore contributo all'argomento è stato elaborato da Porter (1990) all'interno del "The Competitive Advantage of Nation". Secondo l'autore il vantaggio competitivo che un'impresa può raggiungere a livello internazionale è riconducibile alla presenza di determinate condizioni quali: fattori produttivi, condizioni della domanda, le industrie e i settori collegati e di supporto all'attività dell'impresa, le strategie e la tipologia di rivalità tra le imprese, il ruolo del governo e della pubblica amministrazione e il ruolo che può giocare il caso inteso come imprevisti e rischio Paese. Si può quindi affermare che Porter, attraverso la definizione dell'omonimo "diamante", riconduce i fattori che consentono la realizzazione di un vantaggio competitivo al sistema Paese dal quale l'impresa dipende, intesi sia a livello di opportunità materiali che immateriali.



Esempio del Diamante di Porter

2.5.4 Le Born Global Companies e la nuova frontiera delle PMI nel panorama internazionale

Tutte le teorie precedentemente trattate all'interno di questo capitolo si sono sviluppate a seguito di un'indagine relativa ai fattori determinanti l'internazionalizzazione delle imprese, prendendo in considerazione le PMI solamente all'interno dei filoni più recenti. Per tale ragione le piccole e medie imprese non trovano pieno riscontro all'interno delle principali dottrine, le quali non considerano alcuni aspetti peculiari delle imprese di piccole dimensioni. Al di là di tali lacune in ambito teorico è importante rilevare che, anche a causa grazie all'inarrestabile evoluzione tecnologica e culturale, nel panorama economico internazionale ha fatto capolino una nuova tipologia di PMI: le imprese Born Global. Si tratta di aziende che per loro natura intrinseca smentiscono tutte le teorie che descrivono i rigidi step che le imprese devono superare prima di affacciarsi sul contesto internazionale. A differenza di quanto teorizzato, infatti, le imprese born global nascono direttamente internazionalizzate e possono essere definite come global oriented. Secondo quanto affermato da Knight e Cavusgil (2004) tali imprese sono una diretta conseguenza della globalizzazione dei mercati, sviluppante una domanda omogenea tra i consumatori dell'intero globo, la quale ha portato le innovazioni e lo sviluppo tecnologico ad un livello tale per cui l'internazionalizzazione imprenditoriale è divenuta possibile in tempi esponenzialmente più rapidi. Parallelamente è cresciuta anche la specializzazione dei settori e dei beni (soprattutto in ambito tecnologico) la quale ha condotto allo sviluppo di nuovi spazi di mercato altamente specializzati. Le imprese che operano all'interno di tali contesti sono maggiormente capaci di rispondere a una domanda superiore a quella rilevabile sui singoli panorami dei mercati nazionali e sono per tali ragioni incentivate a esportare la loro produzione. I driver posti alla base della nascita e del successivo sviluppo delle imprese born global sono principalmente: il carattere innovativo dei prodotti, la rete di conoscenze, i fattori propri dell'Hi-Tech e le conoscenze proprie dell'imprenditore posto al vertice dell'intera attività di business.

Anche le imprese born global, parimenti a tutte le PMI, sono soggette a complesse barriere quali la scarsità delle risorse, delle conoscenze l'incapacità di influenzare i processi decisionali. È proprio sotto questa prospettiva che il concetto di network acquisisce un valore fondamentale. Assunta l'impossibilità cui è soggetta un'impresa nell'acquisire nel breve periodo tutte le risorse necessarie, appare sufficiente il controllo degli assets attraverso meccanismi che si basano su accordi strategici, completamente diversi da quelli coinvolti in un qualsiasi processo di internazionalizzazione o riferito alle pure logiche di mercato. Sfruttando le diverse collaborazioni e l'inserimento della propria attività in un network di imprese, l'impresa born global ha modo di approvvigionarsi di tutte le risorse e informazioni necessarie per operare all'interno dei mercati stranieri prescelti, senza doverle preventivamente realizzare a livello endogeno attraverso una diretta esperienza sui mercati. È proprio sfruttando tale potenzialità che l'impresa born global riesce a portare la sua espansione su scala internazionale ad un livello di intensità maggiore e meno graduale di quanto venga invece teorizzato nell'Uppsala Model.

2.6. Internazionalizzazione in senso pratico.

Successivamente alla trattazione delle principali teorie che nel corso della storia economica hanno descritto l'internazionalizzazione nel suo complesso è interessante osservare come di fatto tale processo si concretizzi.

L'internazionalizzazione, come si è visto, può trovare suo compimento attraverso diversi procedimenti, mediante il classico modello a stadi, il quale prevede un graduale avvicinamento ai mercati esteri, oppure derivando dal sorgere di particolari opportunità commerciali. Fondamentale è che a qualsiasi decisione sia anteposta un'attenta strategia manageriale, duttile in base all'evoluzione dei fattori che l'impresa incontra durante il percorso e allo stesso tempo basata su solide prerogative.

Sulla base di tale assunto le imprese, soprattutto quelle di piccole dimensioni che hanno maggiori difficoltà nel reperimento degli strumenti e delle risorse necessarie per un processo di internazionalizzazione, devono sviluppare il loro processo di globalizzazione attraverso una strategia studiata *ad hoc*.

Pur essendo ormai chiaro che, in relazione al fatto che ogni impresa rappresenta un caso a sé, non è possibile definire un modello di carattere generale valido per tutte le aziende che scelgono la via dell'internazionalizzazione sono comunque identificabili alcuni passaggi chiave comuni per tutte. Alla base di questo percorso possono essere poste determinate domande, fondamentali per dare avvio al processo oggetto di questa analisi: l'impresa deve crescere? L'internazionalizzazione rappresenta la modalità più consona e qualora così fosse, quando tale progetto deve prendere forma? Verso quali modelli di business e attraverso quali strategie deve indirizzarsi la governance aziendale? Qual è il grado ottimale di internazionalizzazione? Per dare risposta a questi quesiti l'impresa deve distinguere due definiti gruppi di fattori, ossia quelli esterni e quelli interni alla realtà aziendale. È ormai chiaro che i fattori esterni all'impresa possono influenzare la decisione di organizzare un'attività oltre extranazionale e si riferiscono fondamentalmente agli stimoli sorgenti dall'ambiente in cui questa è chiamata a operare. Le caratteristiche della domanda, sia questa globale oppure perimetrata dai confini nazionali, così come il grado di apertura internazionale del settore di appartenenza e la concorrenza all'interno dei mercati domestici rappresentano tutti dei fattori che portano l'impresa a percorrere la strada dell'internazionalizzazione.

Per quanto riguarda i fattori interni all'impresa, invece, la cultura letteraria trattante questo argomento si rivolge *in primis* alla figura dell'imprenditore e alla sua visione di impresa, riassumibile nell'orientamento strategico e nella strategia perseguita. Collegandosi a quanto affermato da Grant (2001)³⁶ la decisione da

³⁶ ROBERT M. GRANT, L'analisi strategica per le decisioni aziendali, quinta edizione, Il mulino, Bologna, 2016.

parte di una PMI di avviare un determinato processo di internazionalizzazione dipende anche dal settore in cui essa opera e dalla tipologia di barriere³⁷ con cui si scontrerà. Analizzati i vari aspetti dell'esperienza aziendale, come il settore e l'industria di appartenenza, il prodotto e il suo processo di creazione, le risorse a disposizione e gli obiettivi definiti nel lungo periodo, l'imprenditore si trova di fronte a differenti possibili operazioni.

Il processo di internazionalizzazione può concretizzarsi sia attraverso forme più semplici come l'esportazione indiretta e il licensing oppure per mezzo di modalità ben più complesse a livello intrinseco come la realizzazione di investimenti diretti esteri, di joint ventur, all'apertura di nuove filiali commerciali e produttive o al concretizzarsi di operazioni di Merger & Acquisition³⁸. Come è facilmente comprensibile tutte le diverse forme di internazionalizzazione appena trattate si distinguono in riferimento al crescente grado di coinvolgimento cui ambisce l'impresa impegnata nel mercato straniero. Sulla base di tale affermazione si può comprendere che l'impegno profuso dall'impresa nel Paese estero e le risorse finanziarie e manageriali di cui l'azienda deve disporre sono grandezze direttamente proporzionali tant'è vero che, a un maggiore grado di coinvolgimento corrisponde un maggiore dispendio di mezzi. Seguendo questo ragionamento diventa possibile valutare quale sia l'approccio all'internazionalizzazione più

³⁷ L'autore distingue quattro tipologie di settore: gli ambiti protetti con alte barriere all'entrata derivanti da vincoli legali stabiliti dai governi a protezione delle imprese nazionali, oppure derivanti dalla particolarità del bene commercializzato; settori commerciali privi di barriere dal momento in cui il prodotto è un bene comune senza alcuna particolarità, l'internazionalizzazione avviene principalmente attraverso processi di export; settori multinazionali caratterizzati da ingenti spese di trasporto e da una forte differenziazione della domanda differenziata in base alle diversità culturali, il successo maggiore si ottiene attraverso la delocalizzazione produttiva vicina ai consumatori finali; settori globali dove vi è una grande concentrazione di imprese multinazionali.

³⁸ Spesso conosciute nella forma abbreviata M&A, ossia le operazioni che portano alla fusione e acquisizione di due o più realtà aziendali precedentemente distinte. Con questa espressione si intendono tutte le operazioni di finanza straordinaria che portano alla creazione di un unico soggetto nato dall'unione di più imprese.

consono per ogni singola impresa che, nel caso delle realtà aziendali di ridotte dimensioni, nella maggior parte dei casi rimanda alla semplice esportazione indiretta del prodotto.

Diversamente da quanto spesso accade nelle PMI italiane risulta essere di primaria importanza il fatto che la tipologia del rapporto posto in essere all'atto di entrata in nuovi mercati esteri deve essere valutata sulla base delle proprie caratteristiche imprenditoriali, tenendo in considerazione la tipologia dei prodotti, del settore di appartenenza e peculiarità del Paese di destinazione. Secondo molti studiosi autori di ricerche relative a tale ambito emerge principalmente un atteggiamento improvvisato da parte delle PMI a livello dei processi di internazionalizzazione. È proprio tale mancanza di programmazione che si pone come alla base dei principali insuccessi rilevati dalle imprese impegnate nei processi di apertura sui mercati stranieri. A tale riguardo risulta particolarmente interessante l'analisi proposta da Caroli (2007)³⁹ all'interno della sua analisi riguardante il panorama delle imprese laziali e nella quale suggerisce tre modelli di internazionalizzazione:



³⁹ MATTEO G. CAROLI, *Marketing e processo di pianificazione nell'impresa internazionalizzata. Schemi di analisi, problemi operativi e riflessi organizzativi*, Giappichelli editori, Torino, 1994.

Per mezzo dei modelli proposti all'interno dello schema è possibile comprendere come la maggiore o minore predominanza delle variabili caratterizzanti ogni PMI determinino la scelta di un modello di internazionalizzazione rispetto a un altro. La prima modalità descritta, ossia l'internazionalizzazione congenita, è quella che più si avvicina all'iter seguito dalle imprese born global. La definizione di queste imprese, secondo Caroli, può attuarsi attraverso tre principali attributi: la natura del business in funzione dell'approccio globale, la capacità dell'imprenditore nel carpire ed interpretare tutti gli aspetti endogeni e il bagaglio di conoscenze frutto delle relazioni tra l'impresa e la rete di imprese con le quali alla quale appartiene. Una seconda modalità di attuazione del processo di internazionalizzazione è quella definita nel modello come progettata. Questa tipologia di intervento descrive i processi di apertura al mercato estero che subentrano in seguito a una strategia programmata con perizia. L'internazionalizzazione progettata deve quindi prevedere una tattica predeterminata dall'imprenditore seguitamente allo sviluppo dell'attività aziendale sui mercati domestici, attraverso i quali è stato possibile raccogliere tutte le risorse utili al conseguimento di un risultato positivo nella proiezione internazionale. Questa modalità risulta, che risulta essere quella razionalmente più corretta dal momento in cui si fonda su un'attenta valutazione delle proprie capacità imprenditoriali, consente all'azienda di adattarsi alle situazioni più svariate e di massimizzare la propria efficienza. L'elemento alla base del modello di internazionalizzazione progettata è la predominanza del valore delle scelte intese sul piano graduale piuttosto che di una vera e propria programmazione nel lungo periodo. Come ultima modalità di sbocco a livello estero il modello descrive il sistema denominato internazionalizzazione trainata. Questo schema raffigura una realtà diametralmente opposta rispetto a quanto precedentemente trattato. Diversamente da quella congenita e da quella progettata, infatti, l'internazionalizzazione trainata descrive il caso in cui la PMI deve necessariamente aprirsi ai processi globali al fine di fronteggiare il dinamismo evolutivo del business in cui opera. In termini esemplificativi ciò accade nel

momento in cui il mercato tradizionale risulta ormai saturo in confronto, invece, a una crescente domanda proveniente da altre nazioni. Analogamente, l'internazionalizzazione può risultare necessaria per contrastare la concorrenza di altri attori sorta in seguito alla distruzione delle barriere poste all'entrata nei mercati di taluni Paesi esteri o all'interno del mercato domestico. Secondo lo schema oggetto di questa analisi, per quanto riguarda nello specifico l'evoluzione della filiera produttiva, l'apertura ai mercati extra confine può concretizzarsi in conseguenza all'internazionalizzazione dei maggiori clienti dell'impresa, i quali necessitano a quel punto di un approvvigionamento più attiguo ai loro mercati di sbocco. In conclusione, si può affermare che la modificazione della struttura della filiera produttiva attuata dalle piccole e medie imprese è una diretta conseguenza della necessaria soddisfazione dei clienti, fattore questo che incide fortemente sulle scelte di internazionalizzazione delle imprese stesse.

Capitolo terzo

Il caso Sarvadon Srl

3.1 La Storia dell'azienda

Sulla base delle osservazioni trattate nei precedenti capitoli si ritiene di particolare interesse lo studio di una società valdostana, la quale negli ultimi decenni ha dato vita a un interessante processo di internazionalizzazione.

La Sarvadon Srl è un'azienda con sede a Chatillon, in Valle d'Aosta, che opera nel settore della produzione di serramenti e di carpenterie industriali in acciaio e alluminio. Nata nel 1954 per volontà di Bruno Sarvadon come impresa artigiana, per i primi anni di vita si limita alla realizzazione di manufatti in ferro e acciaio, soddisfacendo le commesse provenienti dal territorio circostante e coinvolgendo nelle fasi di produzione e di posa il titolare e un ristretto numero di collaboratori. La clientela è nella maggior parte dei casi composta da privati o da imprese che assegnano alla ditta commesse in sub-appalto. In questa prima fase della vita dell'azienda la dotazione dei macchinari è rappresentata da saldatrici, piegatrici e tranciatrici di modeste dimensioni così come la progettazione è limitata alla disegno a tecnigrafo da parte di un addetto che opera sotto le indicazioni del titolare.

Il primo radicale cambiamento avviene nel 1980 quando, con l'ingresso in azienda del figlio Paolo, l'azienda è fra le prime imprese valdostane del settore a sperimentare la lavorazione di prodotti in lega di alluminio. E' proprio grazie a questa innovativa visione dei titolari che, dopo i successi ottenuti sul campo a cavallo tra gli anni Ottanta e gli anni Novanta, l'impresa si trasforma da ditta individuale in una più articolata forma giuridica, la Sarvadon Snc Parallelamente alla costituzione della società, compresi gli strumenti utili a garantire lo sviluppo dell'azienda, il Geom. Sarvadon avvia una proficua attività di collaborazione consulenziale, la quale imposta in primis un sistema per il controllo della

contabilità delle commesse gestito secondo i presupposti del Direc Costing. L'introduzione di una più complessa struttura informatizzata permette così all'azienda di utilizzare un database programmabile (File Maker Pro), grazie al quale diviene possibile affiancare alla contabilità per commessa la periodica contabilità fiscale. Attraverso l'ausilio di questo specifico gestionale, come confermato dall'impresa, è stato possibile sin dal principio effettuare le scelte strategiche mirate alla crescita aziendale, oltre che organizzare con maggiore precisione tutte le fasi operative che portano alla realizzazione del prodotto finito. La prima scelta strategica conseguente ai risultati della contabilità per commesse basata sul Direct Costing è stata quella di impostare un miglior controllo delle attività di posa. Per massimizzare la resa dei posatori, fornendo loro disegni più dettagliati e riportanti tutti i dati necessari a svolgere con maggior profitto l'operazione, si è resa necessaria l'organizzazione di un vero e proprio reparto di progettazione, dotato dei più innovativi strumenti informatici utili alla disegno e al renderign. Nel breve tempo l'azienda è così passata dalla disegno a due dimensioni alla progettazione digitale tridimensionale, correlata di una documentazione accessoria composta dall'elenco dei materiali/trattamenti da ordinare, dei pezzi da produrre, delle indicazioni di posa, della documentazione di trasporto e di evidenza per i sistemi di gestione e per rilasciare le dovute certificazioni del prodotto. Grazie alla innovativa visione del titolare Paolo Sarvadon e tramite la riorganizzazione aziendale resasi possibile attraverso l'ausilio degli strumenti informatici, sin dalla seconda metà degli anni Novanta, l'azienda inizia a operare oltre che sul territorio valdostano e piemontese, anche in Liguria e nei confinanti territori dei Francia e Svizzera.

Nel corso della seconda metà degli anni Novanta l'impresa ha provveduto a rinnovare il parco macchinari attraverso l'acquisto di apparecchiature più avanzate e aumentando le dimensioni dei locali di lavoro, realizzando una nuova area coperta destinata alle attività di lavorazione. Durante questi anni caratterizzati da una forte spinta innovativa la governance aziendale si è indirizzata verso un differente atteggiamento commerciale: l'azienda ha infatti cercato di individuare i

lavori più remunerativi e una clientela che consentisse di realizzare maggiori utili, fondamentali per pianificare tutte le attività in tempi logici, concordati e rispettati da tutti gli attori in gioco. Per quanto riguarda l'attività commerciale ha giocato un ruolo rilevante l'approccio orientato verso il "problem solving" relativamente agli aspetti tecnici, sviluppato dal titolare nel corso degli anni di esperienza lavorativa.

Nei primi anni duemila, parallelamente alla trasformazione della Sarvadon S.n.c in Sarvadon Srl, il graduale cambiamento della clientela e il rapporto diretto con i committenti hanno comportato un ulteriore passo in avanti in termini organizzativi. Al fine di rafforzare la propria posizione nel mercato rispetto ai vari concorrenti l'azienda, nel 2003, si è dotata prima di un Sistema di Gestione per la qualità (ISO 9001)⁴⁰ ottenendo successivamente l'attestazione SOA⁴¹ e le certificazioni ISO 3234/2⁴² per le saldature e ISO 1090/2⁴³ per la marchiatura CE dei manufatti in metallo che hanno funzione strutturale. Tali evoluzioni sono state rese possibili grazie a una notevole attività formativa nella quale sono stati coinvolti gli addetti di tutti i reparti, dal disegno tridimensionale all'utilizzo dei macchinari e della

⁴⁰ Con la sigla ISO 9000 si identificano una serie di normative e linee guida sviluppate dall'Organizzazione internazionale per la normazione (ISO), le quali definiscono i requisiti per la realizzazione all'interno di un'impresa di un sistema di gestione della qualità utile a organizzare i processi aziendali, migliorare l'efficacia e l'efficienza e nella realizzazione del prodotto e nell'erogazione del servizio oltre che incrementare la soddisfazione del cliente.

⁴¹ Si tratta della certificazione obbligatoria per la partecipazione a gare d'appalto per l'esecuzione di appalti pubblici di lavori, ovvero un documento necessario e sufficiente a comprovare, in sede di gara, la capacità dell'impresa di eseguire, direttamente o in subappalto, opere pubbliche di lavori con importo a base d'asta superiore a € 150.000,00; essa attesta e garantisce il possesso da parte dell'impresa del settore delle costruzioni di tutti i requisiti previsti dalla attuale normativa in ambito di Contratti Pubblici di lavori

⁴² La sigla ISO 3234/2 definisce la certificazione rilasciata conformemente alle disposizioni sviluppate dall'Organizzazione internazionale per la normazione (ISO) alle aziende del settore metalmeccanico che realizzano strutture in carpenteria metallica

⁴³ Con la sigla ISO 1090/2 si definisce la certificazione rilasciata conformemente alle disposizioni sviluppate dall'Organizzazione internazionale per la normazione (ISO) riguardante le opere di salatura di componenti e strutture in acciaio.

programmazione del lavoro. L'evoluzione del processo produttivo e dell'approccio nei confronti del committente ha portato l'impresa a dotarsi di macchinari sempre più evoluti quali: centri di lavoro, angolatrici a controllo numerico e banchi di assemblaggio ferma vetri automatici. Compreso come la specializzazione sia una delle possibili chiavi per il successo si è attuato un graduale decentramento di alcune attività, precedentemente gestite a livello domestico, tra le quali i trasporti e alcune specifiche lavorazioni.

Nel tempo l'azienda ha avuto l'opportunità di collaborare con grandi committenti, tra i quali si ricordano l'Aéroports de la Côte d'Azur di Nizza e le Batiment Démaniaux nel Principato di Monaco, i quali hanno apprezzato la capacità della Sarvadon Srl di fronteggiare i problemi e di rispettare la pianificazione preventivamente concordata: la collaborazione con il cliente è diventata un fatto continuativo e sistematico sin dalla fase di progettazione. Nel 2009, dopo anni di costante presenza di addetti in Francia (principalmente posatori) e la necessità di rilasciare polizze postume sui lavori eseguiti in linea con le attese francesi⁴⁴, viene fondata in territorio francese, a Mentone, la società collegata "S.A.A. acier et aluminium sarl", avendo ritenuto opportuno creare una struttura in loco che diventasse la committente di fatto dei lavori di progettazione e realizzazione, escludendo l'attività di posa. La ditta francese, oltre al personale addetto all'esecuzione della posatura dei serramenti, si avvale di interlocutori commerciali e di assistenti di cantiere che operano sotto le direttive della società controllante. Sempre verso la fine del primo decennio del duemila, contestualmente ai diversi lavori ottenuti in Francia, la Sarvadon si è presentata al CERN di Ginevra nel corso di una delle manifestazioni interne che l'Istituzione scientifica elvetica organizza per conoscere eventuali nuovi possibili fornitori da invitare alle gare che indice periodicamente. Grazie al buon curriculum di lavori e dall'ottimo feedback dei

⁴⁴ In Francia la polizza postuma decennale posta a garanzia delle opere prodotte e posate dall'azienda che le ha realizzate è a valore pieno e non decrescente, come accade invece in Italia: vale a dire che, per l'intero decennio successivo alla consegna del lavoro, il prodotto è garantito al 100% del suo valore. Inoltre, viene rilasciata dalle assicurazioni locali solamente alle società di diritto francese

committenti, sin dai primi rapporti con il CERN sono nati degli inviti a gare che, vincendole, hanno permesso all'impresa valdostana di insediarsi in maniera continuativa presso l'istituto di ricerca. Per rispondere alle esigenze specifiche dovute al complesso protocollo imposto a tutto il personale chiamato a operare all'interno delle aree del CERN l'azienda si è trovata costretta a dover affinare ulteriormente le proprie capacità sottoponendo il personale interno alla frequenza di numerosi corsi di formazione specifica e inserendo all'interno del proprio organico un ingegnere con la funzione di assistente tecnico alla direzione, risorsa che unisce competenze meccaniche, informatiche e organizzative.

L'azienda oggi, oltre alla Direzione Generale e all'Amministrazione, dispone di un ufficio progettazione, di un ufficio acquisti, di uno dedicato alla logistica, dei reparti di produzione di manufatti in acciaio e alluminio, dell'ufficio qualità e gestione dati correlati, oltre che di numerose squadre di posatori interni ed esterni, arrivando a impiegare circa trenta dipendenti. La dotazione di macchinari è ulteriormente in evoluzione secondo il piano di investimenti del quinquennio 2020-2025, il quale porterà alla costruzione di nuovi immobili aziendali, alla riorganizzazione della logistica con la realizzazione di un magazzino automatico, alla suddivisione in centri di lavoro gli attuali reparti di lavorazione sia dell'acciaio che dell'alluminio, oltre che alla completa digitalizzazione dell'impresa, realizzando un impianto evoluto per poter effettuare conference call in collegamento con i cantieri e sviluppando una rete server utile a garantire adeguati livelli di produttività anche in Smart working. In conclusione, analizzando marginalmente l'aspetto economico dei risultati ottenuti, è da sottolineare che il fatturato aziendale è totalmente realizzato in Francia e in Svizzera, mentre nell'area locale e nazionale è divenuto sempre più complesso operare. Ciò è dovuto a due sostanziali ragioni: da un lato l'organizzazione aziendale, oramai altamente strutturata, trova difficoltà a interfacciarsi con operatori meno di ridotte dimensioni e che abbiano gli strumenti per apprezzare il livello operativo dell'Impresa. In secondo luogo, i costi generati dai troppi adempimenti richiesti dalla burocrazia italiana per poter operare con gli enti pubblici nazionali sono ostativi alla

realizzazione di utili per commessa e gli importi delle forniture sono normalmente più limitati e tali da non consentire l'efficientamento delle attività. Con il raggiungimento degli obiettivi prefissati nel corso degli ultimi trent'anni di attività la Sarvadon Srl è oggi principalmente attiva nella produzione di serramenti in alluminio ad alto isolamento termico e acustico, facciate con reticoli a montanti e traversi in vista, porte tagliafuoco e para-fiamma REI 30 – REI 60 a vetro con certificazioni per Francia e Svizzera.

3.2 Il processo di sviluppo

3.2.1 L'evoluzione produttiva e lo sviluppo di una stabile organizzazione interna

Considerando il primo trentennio di attività dell'azienda non si ravvisano importanti evoluzioni, tant'è che dal 1954 sino ai primi venticinque anni dalla sua nascita sia le lavorazioni effettuate che il numero di lavoratori coinvolti sono rimasti invariati. Come osservato marginalmente nel paragrafo precedente, la grande spinta evolutiva è stata data dall'ingresso del Geom. Paolo Sarvadon, figlio del fondatore, che dal principio degli anni Ottanta ha iniziato a trattare nuovi materiali tra i quali alcune particolari leghe di alluminio. In considerazione delle moderne lavorazioni introdotte in quegli anni l'azienda si trova da quel momento e per la prima volta a dover aumentare il numero di lavoratori, che divengono quattro (compresi i due titolari) verso la seconda metà del decennio in questione. L'organizzazione del lavoro rimane comunque ancora legata alle caratteristiche proprie del settore artigianale, caratterizzata da una relativa distribuzione dei compiti in capo ai lavoratori e priva della rigida suddivisione dei reparti interni tipica delle aziende industriali.

Nei primi anni Novanta la Sarvadon Srl viene in contatto con committenti situati nelle limitrofe Regioni italiane, ottenendo inoltre alcune importanti commesse anche nelle vicine Francia e Svizzera. In questa prodromica fase di apertura su scala internazionale l'azienda dà avvio a una seconda e ben più complessa evoluzione, la quale in un primo momento coinvolge principalmente l'officina di

produzione. Il numero di operai impiegati cresce gradualmente sino al principio degli anni Duemila raggiungendo quota dodici lavoratori dipendenti e parallelamente vengono acquistate attrezzature sempre più precise e automatizzate. Analizzando nello specifico la forza lavoro va sottolineato come l'azienda sia caratterizzata da un basso turnover, il che dimostra come la sempre più precisa suddivisione dei compiti garantisca all'impresa di investire con successo nella formazione delle proprie maestranze⁴⁵.

Il crescente numero di commesse provenienti dall'estero è alla base della radicale trasformazione dei processi produttivi e organizzativi della Sarvadon Srl, la quale dal 2005 si evolve ulteriormente arrivando a impiegare un totale di ventiquattro lavoratori, suddivisi in un quadro organizzativo sempre più strutturato. Grazie alle nuove tecnologie introdotte in azienda sin dai primi anni Novanta il nodo fondamentale attorno al quale ruota il monitoraggio del lavoro, dalla commessa alla posa del prodotto finito, è il software gestionale File Maker Pro, grazie al quale diviene possibile tracciare e organizzare il processo attraverso tutte le sue fasi.

Attraverso un'evoluzione durata circa due decenni, infatti, l'azienda ha sviluppato una rigida suddivisione dei ruoli operativi dei suoi componenti, suddivisi all'interno dei quattro reparti descritti nel prospetto seguente.

AMMINISTRAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> - Contabilità - Programmazione del lavoro - Gestione delle commesse - Coordinamento dell'attività d'impresa 	Situato nel complesso aziendale di Chatillon (AO)
REPARTO PROGETTAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> - Studio del caso sottoposto dal committente 	Situato nel complesso aziendale di Chatillon (AO)

⁴⁵ La bassa percentuale di licenziamenti o dimissioni dei lavoratori dimostra da un lato la "fidelizzazione" del personale dipendente e dall'altro, per l'impresa, la garanzia di poter disporre di lavoratori esperti e consapevoli delle dinamiche proprie delle mansioni loro assegnate. L'età media dell'organico aziendale per il 2020 è pari a 43 anni di età.

	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborazione dei progetti attraverso software CAD - Disegno dei componenti da realizzare - Sviluppo delle linee guida per la posa dei prodotti finiti 	
OFFICINA DI PRODUZIONE	<ul style="list-style-type: none"> - Realizzazione materiale dei progetti - Assemblaggio dei componenti realizzati - Controllo qualità 	Situato nel complesso aziendale di Chatillon (AO)
POSATORI	<ul style="list-style-type: none"> - Posizionamento dei componenti realizzati in officina e controllo qualità del lavoro finito 	Situato a Mentone (Francia)

Osservando nello specifico quanto descritto nel prospetto precedente è di facile comprensione come lo sviluppo di una ferrea suddivisione dei compiti assegnati ai reparti sia alla base dell'evoluzione dell'azienda stessa. Attraverso tale organizzazione, infatti, l'azienda ha avuto la possibilità di controllare con maggiore precisione sia il processo produttivo che la qualità delle proprie realizzazioni. Diversamente dal passato quando lo studio, la realizzazione e la posa del lavoro coinvolgevano in egual modo tutti i lavoratori, ogni fase del lavoro è ora propria di uno specifico reparto e procede per *step*. Seguitamente allo studio dell'idea e alla sua concretizzazione progettuale da parte del reparto progettazione i disegni passano all'officina, nella quale si trasformano in componenti pronti per la loro posa. Dallo studio del processo produttivo, oltre alle fasi *ut supra*, si evince un altro importante punto di forza della Sarvadon Srl. Mentre in passato, a causa della mancanza di una chiara suddivisione dei compiti, spesso accadeva che un operaio si occupasse dello studio, della realizzazione e della posa del prodotto, grazie all'odierna organizzazione ogni lavoratore massimizza il tempo a

disposizione occupandosi dei soli compiti a questi assegnati. Un chiaro esempio è quello della logistica, un tempo gestita internamente, la quale è oggi invece affidata a un'impresa di autotrasporti esterna all'azienda. Parallelamente l'azienda ha massimizzato e tutt'oggi continua a incrementare il numero di lavorazioni eseguite in officina, riuscendo a completare quasi tutti i suoi prodotti in sede e riducendo il numero di lavorazioni da eseguire successivamente in cantiere.

Da un'attenta analisi delle caratteristiche dei lavori ottenuti dalla Sarvadon Srl e dalle specifiche richieste dei committenti si evince come anche il *core business* abbia subito una necessaria trasformazione. Per quanto le lavorazioni eseguite e il settore di appartenenza, per ovvie ragioni, siano rimasti pressoché analoghi al principio, l'apertura a nuovi mercati ha comportato l'introduzione di un approccio completamente differente. Mentre in passato il lavoro da eseguire rappresentava l'elemento più importante dell'intero processo produttivo, nel contesto attuale, il focus aziendale si concentra maggiormente sulla qualità del prodotto. Parallelamente alla crescita dell'impresa l'oggetto del *business* della stessa si è gradualmente spostato dal manufatto fisico in sé alla vendita di un servizio all'interno del quale il prodotto rappresenta solamente uno degli elementi del lavoro. Fondandosi sull'analisi dei punti di forza di cui la Sarvadon Srl gode rispetto ai concorrenti risulta infatti chiaro come sia proprio la capacità di garantire al committente un'assistenza pre e post-vendita a determinarne il successo imprenditoriale.

3.2.2 Strategie, posizionamento e affermazione sul mercato internazionale

Sulla base dell'analisi della Sarvadon Srl, di cui al paragrafo precedente del presente elaborato, risulta di particolare interesse approfondire nel dettaglio quelle che sono state le strategie poste in essere dall'impresa e che hanno portato alla sua affermazione all'interno del contesto internazionale. Prima di addentrarsi nello studio delle tattiche sfruttate dall'azienda nel corso di tale processo, appare

fondamentale definire quali siano state le ragioni alla base della scelta della Sarvadon Srl di intraprendere il percorso extra-nazionale. Seguitamente a un'attenta analisi del percorso evolutivo dell'azienda e sulla base delle affermazioni rilasciate dal suo titolare il principio alla base di tale scelta, però, risulta assai differente rispetto a quanto individuato dalle teorie appartenenti alla tradizionale letteratura economica. Mentre la dottrina individua come principali ragioni dell'internazionalizzazione la ricerca di nuovi mercati e la difficoltà di reperire risorse nel proprio contesto geografico, nel caso *de quo*, il primo motore immobile dell'apertura internazionale è stato un fattore di ben più semplice natura: l'ambizione del titolare. Vale quindi a dire che il fine e il mezzo sono stati interpretati in maniera diametralmente opposta rispetto quanto affermato dalla teoria generale dal momento in cui, per lo meno in principio, per la Sarvadon Srl l'internazionalizzazione ha rappresentato l'obiettivo e non uno strumento utile a un determinato scopo.

Sulla scorta di tale rivelazione, rinviando al prossimo capitolo il confronto analitico tra dottrina economica e caso di specie, consegue un radicale stravolgimento della metodologia di indagine del processo di internazionalizzazione. In questo caso, infatti, lo studio da parte dell'azienda di una definita strategia di apertura ai mercati esteri si pone come un fattore successivo frutto di un'esperienza materiale, contrariamente da quanto contemplato dalla teoria generale che pone cronologicamente al primo posto lo sviluppo di una chiara linea di governance studiata sulla base di un determinato obiettivo da perseguire.

I primi contatti con i mercati esteri sono avvenuti tra la fine degli anni Ottanta e i primi anni Novanta del Novecento; nello specifico, grazie alle collaborazioni con una concorrente ditta piemontese, la Sarvadon Srl ha ottenuto una commessa in sub-appalto nella zona di Nizza e Montecarlo. Attraverso questa prima e positiva esperienza l'azienda ha iniziato a raccogliere informazioni in merito al nuovo mercato in esplorazione e grazie alla qualità dei propri prodotti e alla conseguente soddisfazione dei committenti la stessa è riuscita a dare continuità ai rapporti economici, ottenendo commesse sempre più consistenti. Sulla base di quanto

affermato nella prima parte del presente paragrafo la Sarvadon Srl si è presentata sul mercato transfrontaliero senza modificare a priori il proprio assetto, sviluppando altresì nel tempo una linea organizzativa tale da garantire il suo successo. A seguito dei primi lavori, ancora disegnati sulla carta attraverso il tecnigrafo, il management aziendale ha compreso come l'implementazione degli strumenti informatici di progettazione rappresentasse uno successivo e fondamentale *step*. Come dimostrato dal confronto cronologico tra commesse estere e trasformazioni organizzative l'azienda ha adottato come strategia quella di esplorare il nuovo mercato, comprenderne le esigenze, gli usi e i costumi e solo in una fase successiva di modificare la propria struttura. In tale caso si può quindi parlare principalmente di evoluzioni indotte, ossia dovute alle esperienze direttamente vissute sul mercato di riferimento.

Trascurando in questo capoverso l'evoluzione dei macchinari e concentrando il *focus* dell'analisi sull'assetto organizzativo ciò che risulta chiaramente evincibile è lo sviluppo di una ben definita linea di programmazione del lavoro e di visione nelle possibili commesse future.

Successivamente al posizionamento nel mercato francese, sulla base delle esperienze pregresse e grazie a una azione commerciale pianificata, la Sarvadon Srl è riuscita a posizionarsi con successo anche nel mercato svizzero, pianificando poi una strategia differente rispetto a quella sviluppata in Francia.

Mentre sul territorio francese, sia per la natura delle commesse che per le peculiarità burocratiche e legali del Paese, si è resa necessaria sin dal 2009 l'apertura della società collegata "S.A.A. acier et aluminium sarl", in Svizzera l'azienda non ha infatti ancora ritenuta strategica l'organizzazione di una sede in loco⁴⁶.

⁴⁶ Tra le principali cause di tale scelta risulta il fatto che presso il CERN, essendo principalmente in tale struttura, concede la possibilità di aprire un apposito cantiere in loco con la possibilità di stoccare i materiali e le attrezzature in caso di contratti pluriennali.

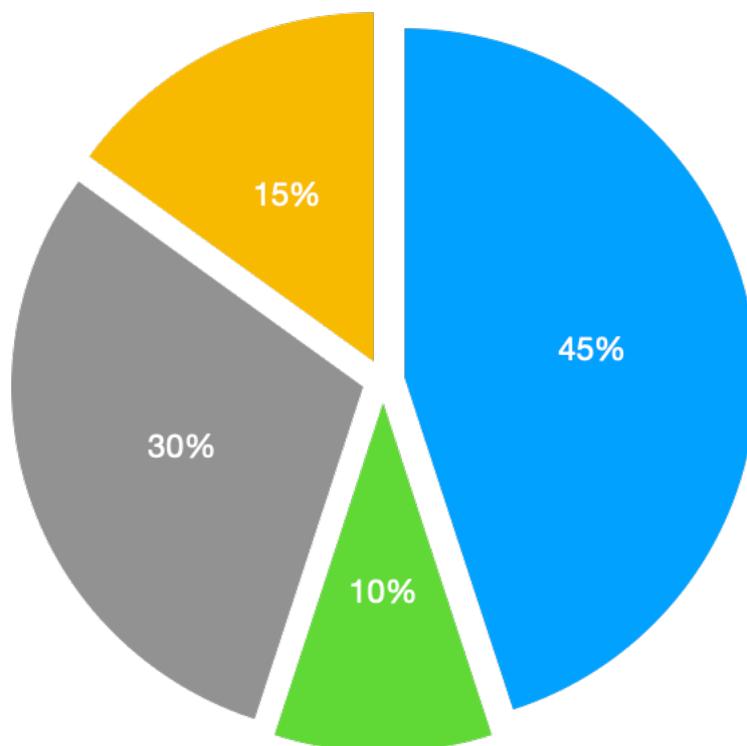
Riportando l'oggetto di studio sul mercato francese, il quale rappresenta per la Sarvadon Srl il primo teatro di scambio in termini economici, è interessante osservare uno dei principali aspetti che hanno portato l'azienda a investire in quest'area geografica. Diversamente da quanto rilevato in Italia, dove la maggioranza delle imprese concorrenti della Sarvadon Srl si qualifica come PMI, il panorama francese difetta di piccole e medie imprese, caratterizzandosi dalla presenza di una moltitudine di piccole realtà aziendali e di un limitato numero di grandi società. Per tale ragione, potendo evidenziare la quasi totale mancanza di medie imprese potenzialmente concorrenti, la possibilità di ottenere commesse economicamente appetibili risulta essere ben più elevata che in Italia.

Osservando con maggiore precisione la società controllata francese si può affermare che non si è trattato di un investimento di *greenfield* propriamente detto, bensì di un semplice adattamento al contesto burocratico del Paese ospitante. Secondo la giurisdizione francese, infatti, solamente le aziende nazionalizzate come tali hanno la possibilità di godere di determinati trattamenti fiscali e assicurativi. L'insediamento in Francia è stato quindi pianificato e organizzato sulla base di quanto rilevato in una prodromica fase esplorativa, limitandosi tutt'ora a un semplice deposito di attrezzature e non a una vera e propria sede operativa in quanto la produzione dei manufatti avviene interamente nello stabilimento di Chatillon (AO).

Per quanto concerne l'analisi percentuale delle caratteristiche dei committenti per i quali la Sarvadon Srl esegue le proprie lavorazioni, come evincibile dalla seguente elaborazione grafica, i principali clienti sono le imprese che realizzano cantieri edili di elevate dimensioni (es. Aeroporto di Nizza) e gli enti pubblici e privati. Una percentuale ben più bassa dei lavori commissionati all'azienda valdostana è occupata dalle società immobiliari e solamente in minima parte da privati.

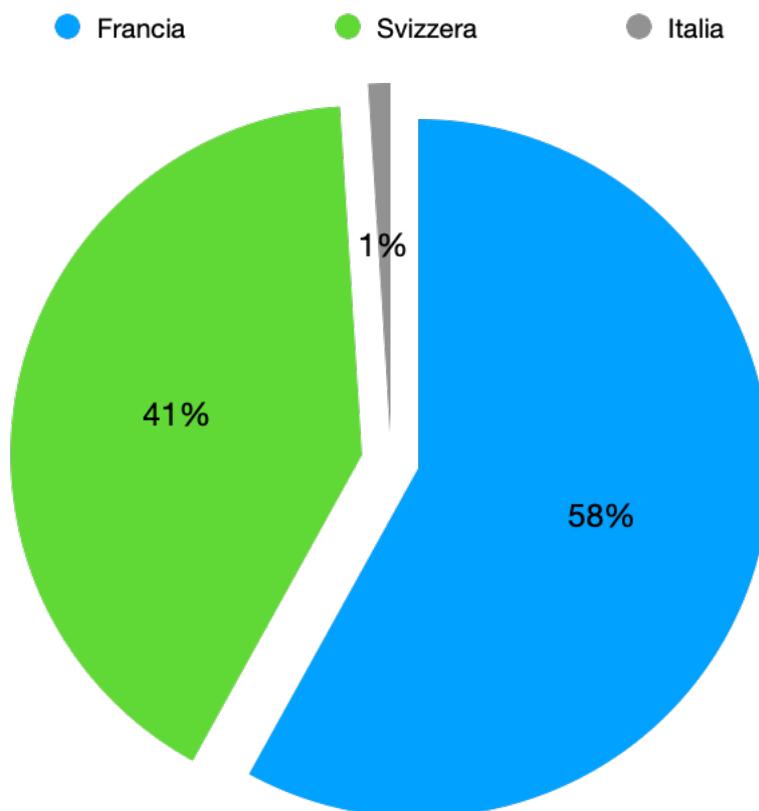
Grafico con valori percentuali dei committenti

● Imprese edili ● Società immobiliari ● Enti pubblici e privati ● Privati



Per concludere la presenta analisi, trattante gli aspetti strategici e il posizionamento della Sarvadon Srl all'interno del mercato di appartenenza, risulta doveroso osservare nello specifico la provenienza geografica delle commesse. Nonostante l'azienda abbia sempre mantenuto la propria sede produttiva in Valle d'Aosta va sottolineato che, per ragioni strettamente correlate alle dinamiche proprie del mercato di appartenenza, la quasi totalità dei suoi committenti sono stranieri. Tale motivazione, come spiegato nell'analisi del tessuto produttivo francese proposta all'interno di questo paragrafo, è ricongiungibile al fatto che la forte concorrenza e il limitato numero di possibili lavori presenti in Italia rendono meno appetibile il mercato domestico rispetto a quello delle nazioni limitrofe. Per questa ragione, come più chiaramente rilevabile dai dati riportati nel grafico successivo, i committenti della Sarvadon Srl sono principalmente concentrati in Francia ed in Svizzera.

Grafico con valori percentuali relativi alla nazionalità dei committenti



3.3 Analisi dei risultati ottenuti e proiezioni future

3.3.1 La crescita economica

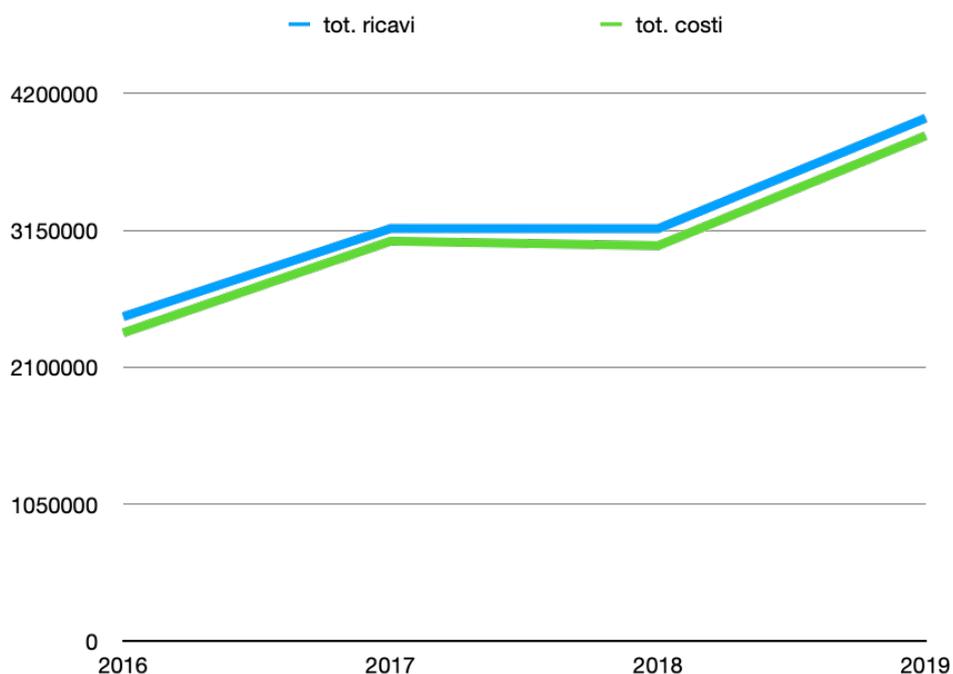
Proseguendo nello studio del caso imprenditoriale della Sarvadon Srl si ritiene di particolare interesse l'analisi dello sviluppo economico della stessa a partire dai primi anni Novanta per giungere sino ai giorni nostri. Come è chiaro la presente osservazione non considera la prima fase di attività aziendale, definibile come meramente artigianale, assumendo come riferimento principale l'introduzione del metodo del Direct Costing all'interno dello schema di governace dell'impresa. È infatti possibile affermare che questo nuovo approccio nella gestione delle commesse abbia radicalmente trasformato il *modus operandi* dell'impresa, rappresentando il motore trainante dell'evoluzione aziendale e della conseguente

crescita economia del suo volume d'affari. A dimostrazione della validità del nuovo approccio varato nella prima metà degli anni Novanta possono essere considerate le commesse provenienti dalla Francia, le quali proprio grazie al risultato dell'analisi attraverso il Direct Costing si dimostrano essere più redditizie rispetto a quelle italiane, nonostante richiedano la gestione dei trasferimenti. Rispetto a quanto risultante dal mercato nazionale, i lavori commissionati da clienti francesi si dimostrano essere di maggior importo, oltre che più programmabili e maggiormente redditizi. Per quanto concerne la programmazione del lavoro, infatti, l'esperienza che la Sarvadon Srl ha conseguito in Francia dimostra come in questo mercato i committenti siano mediamente più precisi e meno soggetti a continue variazioni del progetto, permettendo così di gestire con maggiore efficienza l'acquisizione delle materie prime e il tempo a disposizione. Come largamente approfondito nel precedente paragrafo le peculiarità del mercato d'oltralpe hanno comportato una conseguente riorganizzazione del lavoro interno all'azienda, oltre che l'impostazione di una ben più precisa pianificazione delle commesse e del rapporto con i fornitori. Da un punto di vista economico tale metodo si è dimostrato essere altamente redditizio dal momento in cui la progettazione e la programmazione, approvate in via documentale dalla committenza, garantiscono una maggiore ottimizzazione del tempo e un conseguente aumento della produttività.

Proseguendo nell'analisi della Sarvadon Srl attraverso la lettura dei documenti contabili, osservando i dati economici riportati all'interno dei bilanci di esercizio del quadriennio 2016-2019, si evince chiaramente la continua crescita dell'azienda. Soffermandosi sulla voce "totale valore della produzione" riportata nel conto economico e ponendo a confronto la stessa nei quattro anni precedenti si rileva una significativa crescita dei ricavi delle vendite e delle prestazioni. Partendo dal 31-12-2016, dove per tale voce il bilancio riporta un ricavo di 2.487.030 euro, l'anno successivo si è chiuso in positivo con un importo di 3.163.240 euro. Nel corso del 2018 la crescita si è arrestata, registrando un lieve e poco rilevante calo, che ha portato a chiudere l'anno con un valore della produzione pari a 3.161.896. La crescita dei ricavi provenienti dalla vendita e dalle

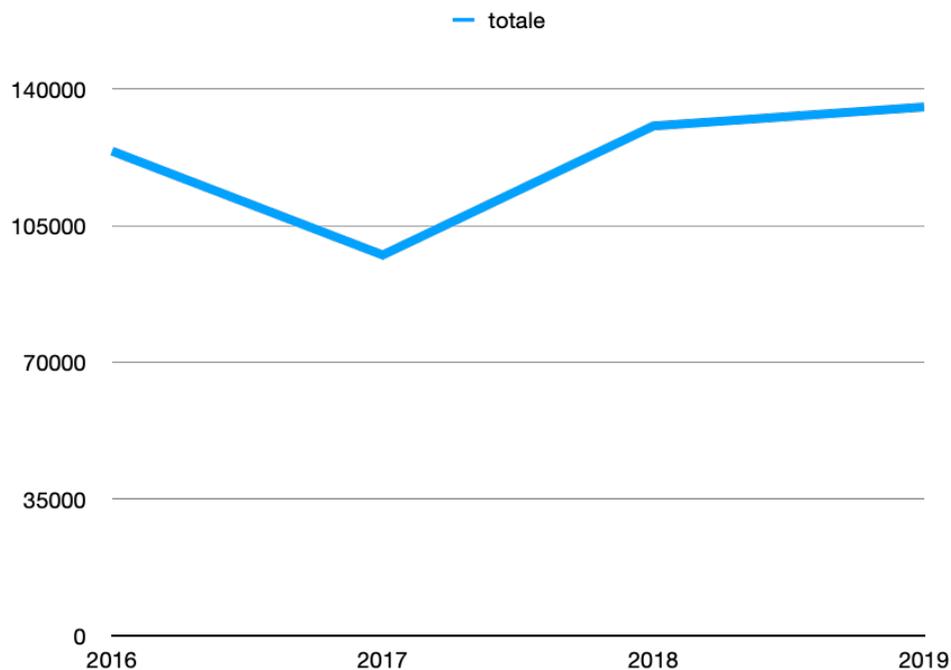
prestazioni eseguite dall'azienda è ripresa già nel corso del 2019, raggiungendo un importante picco positivo che ha visto un incremento pari a poco meno di un milione di euro (€ 4.008.745). Sul fronte dei costi legati alla produzione, sempre dalla lettura del conto economico dei bilanci precedentemente specificati, si rileva un andamento analogo a quello dei ricavi. Tale aspetto evidenzia come l'irrisorio calo del 2018 possa essere imputabile all'andamento del mercato e non a una crisi interna all'azienda. Disponendo in ordine cronologico gli importi relativi alla voce "totale costi della produzione", questi sono stati pari a: 2.362.999 euro nel 2016, 3.065.787 euro nel 2017, 3.031.440 euro nel 2018 e 3.873.425 euro nel 2019.

*Sovrapposizione dei ricavi e dei costi legati alla produzione nel quadriennio
2016-2019*



Sulla base di quanto appena osservato è quindi possibile descrivere l'andamento effettivo dei ricavi, ottenibili per differenza attraverso il confronto tra valore e costi della produzione. Come evincibile dal successivo grafico e relativamente al periodo osservato questi sono rimasti sempre positivi, registrando un leggero calo nell'anno 2017.

Differenza tra valore e costi della produzione nel quadriennio 2016-2019



3.3.2 Analisi di percorso e proiezioni future

Seguitamente all'osservazione e all'interpretazione dei dati economici e delle strategie imprenditoriali risultanti dallo studio della Sarvadon Srl, relativamente agli ultimi venticinque anni di attività, è particolarmente interessante valutarne le proiezioni future.

Secondo quanto affermato dal CEO dell'azienda sulla base dei risultati ottenuti, per quanto il bilancio dell'operato dell'impresa possa dirsi positivo, persiste tutt'oggi un possibile margine di crescita. Mantenendo invariato il modello organizzativo attuale, in base a quanto affermato dal Geom. Paolo Sarvadon, sarebbe possibile adottare alcune accortezze nell'assetto utili ad accrescere ulteriormente l'efficienza dell'intera struttura produttiva. Tra questi accorgimenti risultano di fondamentale importanza il potenziamento delle tecnologie attualmente in uso e il miglioramento della comunicazione interna tra reparti.

Tracciando una proiezione di sviluppo futuro dell'impresa in questione e sovrapponendo il caso specifico alla situazione generale delle aziende manifatturiere è plausibile ipotizzarne una crescita dimensionale sino a trentacinque lavoratori impiegati. Diversamente, oltre tale limite, le dinamiche aziendali e l'organizzazione strutturale stessa dell'impresa dovrebbero subire un completo stravolgimento. Il modello attualmente adoperato, il quale prevede un'impostazione piramidale alla cui sommità proprietà e amministrazione coincidono integralmente, si dimostra in via empirica insufficiente per gestire le complessità di un'impresa con un organico superiore alle trentacinque unità.

Riducendo la proiezione evolutiva a un'ipotesi più realistica e sostenibile tramite l'attuale modello aziendale, nel caso specifico della Sarvadon Srl, è possibile delineare una crescita maggiormente concentrata sui fatturati piuttosto che sull'aumento del numero di lavoratori impiegati. In linea con l'approccio tipico che l'impresa riserva al futuro è dall'obiettivo dei «cinque milioni di fatturato annuo in venticinque lavoratori» che si disegna una possibile crescita. Come affermato dal Geom. Paolo Sarvadon, solamente aumentando la produttività e ottimizzando l'efficienza di ogni singolo lavoratore dell'impresa, sarebbe possibile accrescere il fatturato annuo dell'azienda sino al limite di cinque milioni.

Nel disegno per il futuro la Sarvadon Srl ritiene di vitale importanza due principali aspetti legati alla produzione. Per minimizzare i costi e rendere il più agevole possibile l'intera gestione è fondamentale mantenere in Valle d'Aosta l'unità produttiva, incrementando allo stesso tempo la sede francese dotandola di uno studio di progettazione capace di rafforzare la presenza fisica della Sarvadon Srl in Francia e di potenziare il rapporto diretto con i committenti locali.

Capitolo quarto

La contrapposizione tra teoria e pratica

4.1. Confronto tra letteratura economica e il caso Sarvadon Srl

4.1.1. Parallelismo con il modello *Uppsala Internationalization Model*

A seguito di trattato nel precedente capitolo, all'interno del quale si sono evidenziati i vari *step* evolutivi attraverso i quali la Sarvadon Srl ha affrontato il suo processo di apertura e di affermazione all'interno dei mercati internazionali, risulta di interessante contrapporre l'esperienza pratica a quanto invece descritto da alcune delle principali teorie in materia di internazionalizzazione.

Il primo aspetto di questa analisi intende concentrarsi sull'idea espressa da Johanson e Wiedersheim e Johanson e Vahlne nella teoria conosciuta come *Uppsala Internationalization Model: U-Model*. Secondo tale archetipo l'evoluzione extra frontiera si sviluppa in via dinamica attraverso quattro distinte fasi. Analizzando il caso di specie attraverso la stessa chiave interpretativa è possibile riconoscere una particolare vicinanza tra caso pratico e teoria. Invero, così come evidenziato nell' U-M, la prima attività di export della Sarvadon Srl si è caratterizzata come saltuaria, in un momento storico nel corso del quale il primo mercato era quello domestico. Gradualmente, in linea con la teoria, l'esperienza dell'azienda ha comportato un'implementazione dell'attività produttiva rivolta ai Paesi extra confine a scapito del mercato locale, dove i possibili lavori hanno progressivamente perso di appetibilità⁴⁷. Al crescente impegno richiesto per mantenere e per affermare la propria competitività sui nuovi mercati l'azienda ha risposto con una crescente organizzazione interna e una innovativa pianificazione del lavoro, dove il *core business* si è gradualmente spostato dalla lavorazione in sé alla vendita di un servizio più ampio. Un'ulteriore conferma il merito al fatto che

⁴⁷ Come rilevabile nel precedente terzo capitolo la perdita di interesse dell'azienda nei confronti dei possibili lavori eseguibili sul territorio valdostano è principalmente dovuta alla loro scarsa rilevanza economica e all'incompatibilità tra la natura dei committenti e la nuova mentalità aziendale.

l'esperienza pratica della Sarvadon Srl abbia tratto importanti spunti dal modello *Uppsala* è rilevabile dal fatto che alla regolarizzazione dell'attività di *export* sia susseguita la creazione di una società controllata sul territorio francese. Attorno a questo punto, però, si manifesta sorgere una significativa discrepanza con il modello teorico dal momento in cui l'azienda non ha avviato una produzione oltre confine. La controllata di diritto francese, nata per una semplice necessità burocratica, si limita tutt'oggi alla rappresentanza fisica sul mercato straniero e alla mera organizzazione logistica dell'attività di posa. Secondo l'analisi manageriale interna alla ditta, volta a perseguire il fondamentale obiettivo di massimizzazione dei profitti in relazione alla corrispondente riduzione dei costi, un punto di forza della Sarvadon Srl è quello di centralizzare la produzione nella sede valdostana.

Proseguendo in questo parallelismo tra teoria e pratica è possibile riconoscere un successivo aspetto di contatto e nello specifico questo si collega a quanto proposto da Forsgren. L'esperienza internazionale della Sarvadon Srl si è sviluppata attraverso “la gradualità nella scelta dei mercati” e “la gradualità nell'investimento in ognuno di questi”. Per quanto riguarda la primordiale individuazione delle nuove frontiere la ditta ha scelto di impegnarsi gradualmente, partecipando come subappaltatrice di concorrenti all'epoca ben più strutturati. Con l'acquisizione di esperienza e la conseguente riorganizzazione interna l'impresa ha poi accresciuto il suo ruolo nei nuovi mercati, investendo un crescente numero di risorse economiche e organizzative. Il successo odierno può quindi essere considerato come il frutto di una precedente e solida affermazione all'interno del contesto locale, solo successivamente alla quale è stato possibile raggiungere obiettivi internazionali impensabili nei primi anni di attività.

4.1.2 L'importanza delle reti

Considerando le peculiarità del contesto internazionale in cui opera la Sarvadon Srl, dove il ridotto numero di potenziali concorrenti comporta un rapporto di

conoscenza diretta tra le varie imprese attive, si ritiene fondamentale osservare il caso attraverso la *Network Theory*. Tale moderna teoria, riportata negli studi di Aldrich, Stuart e Sorenson, dimostra come lo sviluppo di una rete tra imprese sia una delle alternative più valide per superare con successo gli ostacoli che minano al successo imprenditoriale di un'azienda che si affaccia a mercati stranieri. In particolare, per quanto riguarda il caso *de quo*, la teoria delle reti descrive con soddisfacente chiarezza la prima esperienza internazionale della Sarvadon Srl, la quale proprio grazie al rapporto con una concorrente ha potuto concretizzare la prima esperienza straniera. Il parallelismo tra teoria e pratica, in questo caso, sussiste se si osserva la rete di conoscenze e di rapporti tra aziende su un piano a tre dimensioni. Se alla base dell'internazionalizzazione dell'azienda valdostana si può riconoscere la presenza di una relazione con un concorrente, l'affermazione della Sarvadon Srl all'interno dei mercati esteri si fonda anche sulla sua propensione nel rafforzare i legami con imprese attive nello stesso contesto ma di natura differente. Per comprendere quanto appena espresso risulta fondamentale citare l'esempio dei lavori di ampliamento dell'aeroporto di Nizza dove all'interno dello stesso cantiere, oltre alla Sarvadon Srl, operano anche altre imprese appartenenti al mondo dell'edilizia e degli impianti. In un mercato come quello delle grandi opere edili, che ruota attorno pochi attori, alla base del successo e dell'affermazione di ogni singola azienda si pone infatti il "passaparola" e di conseguenza la capacità delle imprese di creare una rete di rapporti tra di esse. Come rilevabile dalle differenti commesse ottenute nel corso del tempo dall'azienda valdostana, infatti, riuscire a instaurare un rapporto di fiducia reciproca con gli altri attori attivi nello stesso cantiere permette di venire in contatto con eventuali future possibilità di lavoro.

4.2 Teorizzazione di un nuovo modello: l' Internazionalizzazione consequenziale

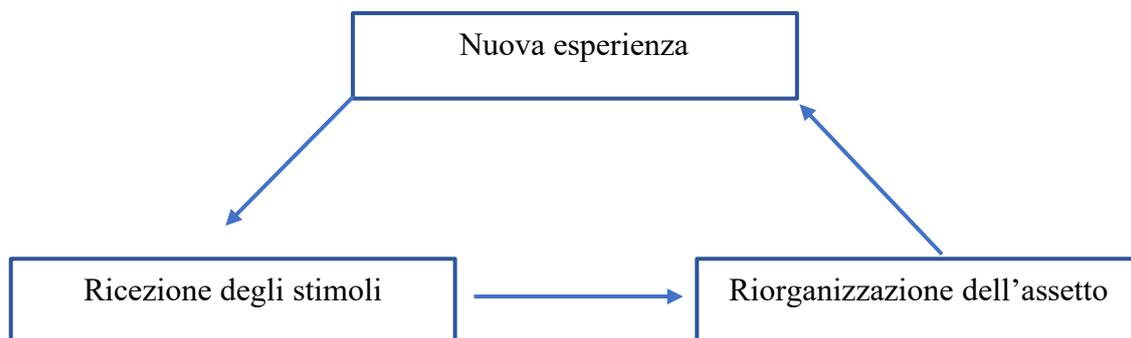
Alla luce del caso sin qui descritto si propone ora un parallelismo differente che, rispetto a quelli precedenti, non intende sovrapporre teoria e pratica bensì di

descrivere il cammino della Sarvadon Srl attraverso l'interpretazione di una possibile teoria propria: l'internazionalizzazione consequenziale.

Studiando il caso aziendale partendo dal primordiale aspetto che ha portato all'attuale stabilità nei mercati stranieri, ossia il "sogno internazionale" del suo amministratore, appare rilevante descrivere la relazione tra induzione e deduzione. L'intera esperienza della Sarvadon Srl si fonda, infatti, sulla continua alternanza di *input* provenienti dal mercato e di *output* sviluppati dall'azienda per reagire in maniera vincente agli stimoli percepiti. Partendo dall'ambizione del Geom. Paolo Sarvadon di permeare mercati posti a un livello superiore la prima scelta è stata quella di sperimentarne l'esperienza senza apportare sostanziali modifiche alla struttura aziendale. La fase esplorativa si figura come il momento durante il quale l'azienda, approcciando a un contesto diverso da quello domestico, mette alla prova sé stessa in un ambiente del tutto o in parte sconosciuto senza progettare preventivamente una propria riorganizzazione. In un momento successivo, sulla base dell'analisi dei risultati e dell'esperienza vissuta nel suo complesso, l'azienda esamina i principali fattori di vantaggio e di svantaggio evidenziati, ossia gli *input*. È proprio a quel punto che l'impresa risponde ponendo in essere una strategia nuova, comportante anche un eventuale consistente riorganizzazione strutturale e di pianificazione del lavoro, volta a colmare le sue insufficienze e a implementare i propri punti di forza. Si tratta, come riscontrato nel percorso evolutivo della Sarvadon Srl, di un meccanismo che si autoalimenta senza essere soggetto a limiti intrinseci, dove a nuovi *input* si alternano conseguenti *output* e così via. Il modello qui abbozzato, basato sulla stretta relazione tra stimoli ricevuti e soluzioni apportate, si articola in una serie di evoluzioni indotte spiegando le trasformazioni come semplici azioni volte a risolvere i soli fattori organizzativi e aziendali la cui inefficienza è stata preventivamente dimostrata dall'esperienza pratica. Prendendo ad esempio il caso della Sarvadon Srl è chiaro come gli aspetti peculiari del modello dell'internazionalizzazione consequenziale si susseguano nel tempo modificando gradualmente lo schema aziendale solamente a posteriori, agendo in via meramente risolutiva e sfuggendo a eventuali e preventivi stravolgimenti organizzativi privi di un supporto empirico.

Volendo schematizzare l'internazionalizzazione consequenziale è possibile riconoscere tre punti che si ripetono in maniera circolare: l'apertura a una nuova esperienza, l'*input* ricevuto dalla sperimentazione della stessa e l'*output* dato dagli accorgimenti che l'azienda elabora per reagire con successo agli stimoli subiti.

Schema grafico del modello dell'internazionalizzazione consequenziale



Il modello dell'internazionalizzazione consequenziale, nato dall'analisi dello specifico percorso dalla Sarvadon Srl, in via teorica si dimostra potenzialmente applicabile anche ad altre aziende simili sia per dimensione che per settore di appartenenza. Considerando casi analoghi di PMI del comparto manifatturiero che operano in mercati simili a quello in questione, infatti, tale approccio potrebbe permettere di avvicinarsi al contesto internazionale evitando a priori il dispendio di energie senza una significativa garanzia di successo. Tornando per fini esemplificativi al caso Sarvadon l'azienda si è rivolta al nuovo mercato nella sua iniziale veste. Grazie a questa *forma mentis*, comprendendo a posteriori gli aspetti da riorganizzare, è riuscita a concentrare i successivi sforzi verso la soluzione di svantaggi reali scongiurando riducendo significativamente il rischio di investire in elementi marginalmente rilevati.

In conclusione, osservando gli aspetti precedentemente esposti, si può affermare che il modello dell'internazionalizzazione consequenziale potrebbe configurarsi

come un valido archetipo per le imprese di piccole dimensioni che intendono aprirsi al contesto globale. Sarebbe quindi interessante ampliare l'analisi a un numero più ampio di imprese, in modo da poterne verificare l'effettiva applicabilità e correttezza. Limitandosi in prima battuta a una semplice sperimentazione pressoché priva di ulteriori costi, infatti, le imprese hanno così la possibilità di acquisire una nuova consapevolezza e di concentrare i propri sforzi solamente su aspetti capaci di generare successo con maggiore probabilità.

Conclusioni

Come ormai chiaro al termine di questo lavoro le piccole e medie imprese sono tra le principali protagoniste all'interno del contesto economico nazionale e internazionale. Per quanto, come si è detto, le PMI siano le imprese che animano il tessuto produttivo della maggior parte dei Paesi si è però evidenziato come il caso italiano dimostri di essere una fattispecie *sui generis*. Tale affermazione, valida sia in termini di valore percentuale per numero di PMI attive all'interno dei confini nazionali che da un punto di vista di specializzazione e innovazione, si lega sempre più alla necessità delle piccole imprese di aprirsi al contesto globale per sopravvivere al difficile periodo storico.

Lo sviluppo dei mercati globali, il livellamento e la crescente omogeneità della domanda hanno comportato e tutt'oggi comportano l'implementazione dei processi di internazionalizzazione da parte delle imprese appartenenti a tutti i settori, indistintamente dalle dimensioni della loro struttura e del giro d'affari che generano.

Dando avvio al presente elaborato analizzando in ottica sempre più circoscritta, partendo dal contesto europeo e giungendo al limitato quadro locale della Valle d'Aosta, è emerso come la contenuta dimensione delle imprese giochi un ruolo fondamentale nel grado di apertura internazionale. Secondo quanto rilevato, infatti, minore è la grandezza delle imprese e minore è la loro propensione verso l'attività nei mercati esteri.

Attraverso l'approfondimento presentato all'interno del secondo capitolo è stato possibile immergersi nella principale letteratura economica trattante l'internazionalizzazione delle PMI, comprendendo come la dottrina sia evoluta in relazione ai cambiamenti che nel corso del XX secolo hanno stravolto gli assetti dell'economia globale. Tali teorie si sono gradualmente allontanate dalla visione distaccata nei confronti dei fatti economici propria della teoria classica, accostandosi sempre più ai problemi e agli aspetti pratici rilevati in ambito di internazionalizzazione.

In riferimento allo specifico caso Sarvadon Srl risulta a questo punto interessante esprimere un giudizio di valore, formulato sulla base di quanto compreso in merito

al contesto economico in cui l'azienda opera. Si può quindi affermare che l'impresa valdostana, la quale nel corso degli anni ha attuato una consistente rivoluzione interna sia sul piano organizzativo che su quello dell'approccio vero e proprio al lavoro, ha trasformato la sua mentalità in base agli *input* ricevuti dal mercato di appartenenza. Fondando il giudizio valoriale sui risultati ottenuti si può riconoscere che il metodo adottato dal suo amministratore ha permesso una crescita esponenziale dei fatturati e delle dimensioni aziendali.

Il percorso intrapreso e la metodologia utilizzata possono però essere considerati come l'unico approccio vincente rispetto alle sfide nelle quali la Sarvadon Srl si è imbattuta? Sviluppare il proprio progetto di evoluzione sulla base delle sensazioni percepite a seguito di una vera e propria sperimentazione non è forse avventato? Evolvere il proprio *core business* in funzione di un obiettivo rappresenta la chiave del successo oppure può allontanare l'azienda dai suoi "storici" punti di forza?

Al termine del percorso affrontato in questo elaborato, dove prima del caso di specie si è eseguita un'analisi situazionale del contesto economico e lo studio della principale letteratura in materia di internazionalizzazione, risulta possibile esprimere un positivo giudizio di valore sulla Sarvadon Srl.

Per quanto risulti chiaro che le possibili strategie attuabili sono molteplici e che, senza dubbio, anche altre soluzioni avrebbero potuto essere vincenti, è fondamentale fondare il giudizio sull'indubbio successo ottenuto dall'azienda. Considerando le ridotte dimensioni e la pressoché totale mancanza di una chiara suddivisione interna dei compiti in azienda sarebbe stato impensabile, nei primi anni Novanta, progettare un totale stravolgimento dell'assetto senza chiari indirizzi su dove investire. Solamente attraverso una prima e pionieristica sperimentazione è stato possibile raccogliere dal nuovo mercato un numero di esperienze tali da poter comprendere quali fossero i principali punti di forza da implementare e quali fossero, invece, gli svantaggi da ridurre per diventare concorrenziali. A tal proposito si può quindi affermare che il metodo adottato, descritto nel capitolo quarto attraverso il modello dell'internazionalizzazione consequenziale, si è dimostrato un valido approccio per perseguire la via del

successo. Tale modello, in seguito allo studio del caso Sarvadon Srl, si dimostra come uno schema valido anche per altre aziende aventi caratteristiche simili, le quali disponendo di un limitato numero di risorse siano dispongano di un limitato margine di errore.

Ragionando in ultima battuta sull'evoluzione che ha coinvolto l'azienda da un punto di vista di mentalità, riassumibile nello spostamento del *core business* dalla semplice realizzazione del prodotto alla più complessa vendita di un servizio più ampio, anche questa si è dimostrata vincente. Considerando gli anni precedenti all'esperienza internazionale della Sarvadon Srl, quando la stessa operava unicamente in relazione al mercato locale, l'impostazione del lavoro concentrata sulla mera realizzazione del prodotto rappresentava l'approccio più diretto per rispondere alle richieste e alle necessità dell'allora committenza. Trattandosi di lavorazioni eseguite su scala artigianale anche le pretese dei clienti erano circoscritte, spesso limitatamente alla semplice bontà del prodotto acquistato. Diversamente, con l'approccio a mercati più complessi, le nuove committenze sono apparse più difficili da soddisfare e per le quali si è reso necessario un approccio ben diverso rispetto a quello del passato. Partecipando a lavori su scala industriale, come ad esempio nei grandi cantieri edili dove i committenti sono enti pubblici, il prodotto effettivamente realizzato ha richiesto un consistente corredo di certificazioni e di garanzie sulla qualità dei manufatti nel tempo. E' proprio per tale ragione che la Sarvadon Srl ha compreso che evolversi in un'azienda capace di offrire, oltre al prodotto in sé, anche un servizio di consulenza progettuale e di assistenza post vendita, avrebbe aumentato la possibilità di raggiungere il successo sul piano internazionale. Volendo esprimere un giudizio di valore personale anche su questo ultimo aspetto si può affermare che, in linea con la metodologia enunciata nel modello applicato, la scelta di allargare l'attività a un servizio più ampio si è dimostrata vincente. Giudicando oggi a posteriori la Sarvadon Srl, infatti, l'osservatore non può che riconoscere come l'azienda sia riuscita a imporsi sui mercati esteri di riferimento, riscuotendo nella quasi totalità dei casi grande soddisfazione da parte dei propri clienti. Volgendo lo sguardo al futuro, al fine di accrescere la propria incidenza sui mercati esteri, l'azienda potrebbe scegliere di

concentrare la propria attività sul potenziamento della sede francese. Organizzando una struttura più complessa, costituita da una sede fisica vera e propria e da un reparto di progettazione e di gestione logistica, la Sarvadon Srl potrebbe amplificare la sua presenza sul territorio, riuscendo a ottenere un numero di commesse locali potenzialmente superiore a quello attuale. Anche da un punto di vista di marketing e di pubblicità il margine di crescita si dimostra essere ancora consistente. Infatti, sfruttando il positivo feedback della clientela, l'azienda potrebbe impegnarsi in una campagna pubblicitaria volta a far conoscere a potenziali nuovi committenti quanto già realizzato.

In conclusione, a questo elaborato si rammenta la possibilità di futuri e ulteriori sviluppo dell'indagine proposta, lasciando margine a un eventuale approfondimento del modello dell'internazionalizzazione consequenziale applicato a un numero maggiore di imprese impegnate nel difficile cammino della propria affermazione all'interno dei mercati stranieri.

BIBLIOGRAFIA

G. APREA e C. DI NAPOLI, *Piccole e medie imprese: come creare alleanze e collaborazioni transnazionali. Il GEIE e gli altri strumenti per lo sviluppo e l'internazionalizzazione delle PMI*, Franco Angeli, Milano, 2002.

C. GHIRINGHELLI e L. PERO, *Le PMI in Italia, Innovazione, strategie, modelli organizzativi*, Apogeo 2010.

P. GUBITTA, A. TOGNAZZO, S. DAVE FAVARON, *Lepri che vincono la crisi, Storie di aziende (quasi medie) vincenti nei mercati globali*, Marsilio, 2013.

ZAHEER. S., *Overcoming the liability of foreignness*, Academy of Management Journal, 1995.

ROBERT M. GRANT, *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, quinta edizione, Il mulino, Bologna, 2016.

MATTEO G. CAROLI, *Marketing e processo di pianificazione nell'impresa internazionalizzata. Schemi di analisi, problemi operativi e riflessi organizzativi*, Giappichelli editore, Torino, 1994.

MICHELE VELLANO, *La cooperazione regionale nell'unione europea*, Giappichelli editore, Torino, 2013.

S.M. CARBONE, A. COMBA, G. COSCIA, G. SACERDOTI, G. VENTURINI, *Le nuove forme di sostegno allo sviluppo nella prospettiva del diritto internazionale*, Giappichelli editore, Torino, 2009.

G. FIORI, R. TISCINI, *Economia aziendale*, Egea, Milano, 2014.

GIORGIO PELLICELLI, *Strategie d'impresa*, Egea, Milano, 2014.

AUGUSTO COCCHIONI, *Innovazione manageriale e internazionalizzazione delle PMI*, Youcanprint, Lecce, 2016.

AMEDEO DE LUCA, *Innovazione, digitalizzazione, internazionalizzazione delle PMI italiane, leve di sviluppo e strategie di mercato*, Youcanprint, Lecce, 2017.

CHRISTINA CORSI, STEFANIA MIGLIORI, *Le PMI italiane: governance, internazionalizzazione e struttura finanziaria*, Franco Angeli, Milano, 2016.

- C. DEMATTE', F. PERRETTI, E. MARAFIOTI, *Strategie di internazionalizzazione*, Egea, Milano, 2013.
- P. VALENTE, G. IANNI, R. RIZZARDI, F. TOSCANO, *Internazionalizzazione dell'impresa e gestione dei mercati esteri*, Wolters Kluwer, Vicenza, 2016.
- H. ALDRICH, *Organizations evolving*, Business Economics, 1999.
- J. S. BAIN, *Barriers to New Competition*, Harvard University Press, Cambridge 1956.
- H. BEERY, M.F. GUILLEN, N. ZHOU, *An institutional approach to cross-national distance*, Journal of International Business Studies, 2010.
- A. BONACCORSI, *L'attività esportativa delle piccole e medie imprese in Italia: una rassegna delle indagine empiriche*, Profili gestionali delle imprese, Giappichelli editore, Torino, 1992.
- A. BONOMI, E. RULLANI, *Il capitalismo personale, Vite al lavoro*, Einaudi editori, Torino, 2005.
- M. CAROLI, *Il processo di internazionalizzazione delle piccole imprese. Un'indagine empirica sulle aziende del Lazio*, Franco Angeli editore, Milano, 2007.
- R. E. CAVES, *International Corporations: The Industrial Economics of Foreign Direct Investment*, rivista Economica, 1971.
- S. T. CAVUSGIL, *Organizational determinants of firm's export behavior. An empirical analysis*, Madison: University of Wisconsin, 1976.
- S. T. CAVUSGIL, *On the internationalization process of firms.» European Research*, Journal of business research, Elsevier, 1984.
- D. CERRATO, M. PIVA, *The internationalization of small and medium-sized enterprises: the effect of family management, human capital and foreign ownership*, Springer Science + Business Media, 2010.
- R. H. COASE, *The Nature of the Firm*, rivista Economica, n.4, 1937.
- J. DUNNING, *Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests*, Journal of International Business Studies, n.11, 1980.
- K. ERIKSSON, J. JOHANSON, A. MAJKGARD, D. SHARMA, *Experiential knowledge and cost in the internationalization process*, Journal of International Business Studies, 1997.

- M. FORSGREN, *The Concept of Learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review*, International Business Review, 2002.
- R. M. GRANT, *L'analisi strategica per le decisioni aziendali: concetti, tecniche, applicazioni*, Il Mulino, Bologna, 2001.
- C. GRAVES, J. THOMAS, *Internationalization of Australian Family Businesses: A Managerial Capabilities Perspective*, Family Business Review, 2006.
- C. GRAVES, J. THOMAS, *Determinants of the Internationalization Pathways of Family Firms: An Examination of Family Influence*, Family Business Review, 2008.
- S. H. HYMER, *The International Operations of National Firms, a Study of Direct Foreign Investment*, Thesis, Massachusetts Institute of Technology, Department of Economics, 1960.
- J. JOHANSON, E. VAHLNE, *The Internationalization Process of the Firm. A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment*, Journal of International Business Study, 1977.
- W. LEONTIEF, *Domestic production and Foreign Trade: The American Capital Position Re-examined*, American Philosophical Society, 1952.
- G. SUMMO, A. TERZULLI, *Internazionalizzazione delle imprese e crescita economica. Il ruolo di SACE*, Working Paper, n.11, 2010.
www.sace.it/GruppoSACE/WP_SACE_11_Summo_Terzulli_finale.pdf
- L'economia della Valle d'Aosta*, Banca d'Italia, Economie regionali, 2, 2017.
- L'Italia nell'economia internazionale. Crisi europea e cambiamenti nel modello di specializzazione dell'Italia*, Istat Sintesi Rapporto 2011-2012.
- L'Italia nell'economia internazionale.» Il contesto internazionale: commercio e investimenti diretti*, capitolo 1, Istat Rapporto 2011-2012.
- L'Italia nell'economia internazionale, Scambi con l'estero dell'Unione Europea*, capitolo 2, Istat Rapporto 2011-2012.
- L'Italia nell'economia internazionale, Le imprese*, capitolo 8, Istat Rapporto 2011-2012.
- Commercio estero e attività internazionali delle imprese*, Istat 2013.
- Comunicazione 2008 394 def, Small Business Act*, Unione europea

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=LEGISSUM%3Aet0001>

L'Italia nell'economia internazionale, Rapporto Ice 2018-2019.

https://www.ice.it/it/sites/default/files/inline-files/Rapporto%20ICE%202018-2019_completo%20per%20web_1.pdf

L'Italia nell'economia internazionale, Rapporto Ice 2019-2020.

<https://www.ice.it/it/studi-e-rapporti/rapporto-ice-2019>

Rapporto Cerved PMI 2019

<https://osservitalia.cerved.com/rapporto-cerved-pmi/>

Censimento permanente delle imprese 2019, Istat, febbraio 2020.

<https://www.istat.it/it/censimenti-permanenti/imprese>

Economie regionali – L'economia della Valle d'Aosta, Banca d'Italia
Eurosistema 2020

<https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/economie-regionali/2020/2020-0002/index.html>

Ministero dello Sviluppo Economico: politiche e strumenti per
l'internazionalizzazione delle imprese.

<https://www.mise.gov.it/index.php/it/57-commercio-internazionale/2031408-contributi-e-finanziamenti-per-l-internazionalizzazione>

Commissione Europea, Portale PMI

<http://www.ec.europa.eu>

Servizio Istat.

<http://www.istat.it/>