



# **UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA**

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI  
“M.FANNO”**

**CORSO DI LAUREA  
IN  
ECONOMIA E MANAGEMENT**

**PROVA FINALE**

**“I processi di internazionalizzazione e il valore del Made in Italy:  
un binomio per rilanciare le PMI italiane?”**

**RELATORE:**

**CH.MO PROF. GIACOMO BOESSO**

**LAUREANDO: FRANCESCO MAINOLDI**

**MATRICOLA N. 1043544**

**ANNO ACCADEMICO 2014 – 2015**



*Alla mia famiglia,  
per il suo immancabile sostegno  
ed il suo inestimabile valore*



# Indice

|   |    |
|---|----|
| <b>Introduzione</b> .....   | 1  |
| <b>Capitolo 1 - Le principali teorie alla base del concetto di internazionalizzazione</b> .....     | 3  |
| 1.1 Il concetto di internazionalizzazione .....   | 3  |
| 1.2 Le teorie pre-Hymer .....   | 3  |
| 1.3 Le teorie di approccio economico .....  | 4  |
| 1.3.1 La teoria delle imperfezioni del mercato di Hymer.....  | 5  |
| 1.3.2 Il ciclo di vita internazionale del prodotto di Vernon.....                                   | 6  |
| 1.3.3 L'approccio eclettico di Dunning .....  | 7  |
| 1.4 Le teorie di approccio comportamentale e gli sviluppi più recenti .....                         | 8  |
| 1.4.1 La teoria degli stadi di internazionalizzazione .....   | 8  |
| 1.4.2 Le imprese Born Global .....  | 9  |
| 1.4.3 La teoria dei network tra imprese .....   | 9  |
| 1.5 Considerazioni finali.....  | 10 |
| <b>Capitolo 2 - Il processo di internazionalizzazione delle PMI</b> .....                           | 12 |
| 2.1 I modelli di internazionalizzazione delle PMI.....  | 12 |
| 2.1.1 Le tipologie di processo.....   | 12 |
| 2.1.2 Lo sviluppo del processo .....  | 13 |
| 2.2 I fattori che avviano il processo.....  | 14 |
| 2.2.1 Fattori interni .....   | 15 |
| 2.2.2 Fattori esterni.....  | 15 |
| 2.3 La definizione della strategia.....   | 16 |
| 2.4 La scelta dei mercati geografici.....   | 16 |
| 2.5 Modalità di penetrazione estera .....   | 17 |
| 2.5.1 Esportazioni dirette e indirette.....   | 17 |
| 2.5.2 Alleanze strategiche.....   | 18 |
| 2.5.3 Investimenti diretti esteri (IDE).....  | 19 |
| 2.5.4 Criteri di selezione.....   | 20 |
| <b>Capitolo 3 - Lo scenario delle PMI italiane</b> .....  | 21 |
| 3.1 Le PMI italiane .....   | 21 |
| 3.1.1 Definizione e distribuzione.....  | 21 |
| 3.1.2 Punti di forza e di debolezza delle PMI italiane nei processi di internazionalizzazione ..... | 22 |
| 3.2 Il Made in Italy .....  | 24 |
| 3.2.1 Una definizione.....  | 24 |

|   |           |
|---|-----------|
| 3.2.2 Le ragioni della sua unicità .....                                    | 24        |
| 3.2.3 La perdita di competitività .....                                     | 25        |
| 3.3 L'internazionalizzazione delle PMI italiane .....                       | 26        |
| 3.3.1 L'export.....   | 27        |
| <b>Ricapitolando.....</b>   | <b>29</b> |
| <b>Capitolo 4 - Un caso di internazionalizzazione: Magicoral S.r.l.....</b> | <b>30</b> |
| 4.1 Profilo aziendale .....   | 30        |
| 4.1.1 Magicoral .....   | 30        |
| 4.1.2 La nascita e lo sviluppo del business .....                           | 31        |
| 4.1.3 Il settore della moda.....  | 32        |
| 4.3 Il processo di internazionalizzazione .....                             | 33        |
| 4.3.1 I fattori di avvio.....   | 33        |
| 4.3.2 La tipologia di processo .....  | 34        |
| 4.3.3 Il Made in Italy.....   | 35        |
| 4.3.4 La scelta del mercato geografico .....                                | 36        |
| 4.3.5 La modalità di accesso al mercato estero .....                        | 36        |
| <b>Ricapitolando.....</b>   | <b>39</b> |
| <b>Conclusioni .....</b>  | <b>40</b> |
| <b>Riferimenti Bibliografici.....</b>                                       | <b>41</b> |

## Introduzione

*"Per le imprese italiane e, in particolare, quelle del Nord-est, l'internazionalizzazione più che una scelta è una necessità. Non è immaginabile poter crescere o addirittura poter sopravvivere rimanendo ancorati al mercato interno"* (Paolo Gubitta). Così raccomandava il Professor Gubitta in una recente intervista. E come dargli torto? La stagnazione del mercato domestico, infatti, ha messo in ginocchio la maggior parte delle piccole e medie imprese italiane, costringendole a ripensare il proprio modo di fare business e a trovare dei nuovi percorsi che permettano di sopravvivere e, se possibile, di crescere in un contesto dove le condizioni ambientali sono mutate profondamente. Tuttavia, sebbene la crisi abbia generato un deciso sconvolgimento a livello strutturale nel tessuto produttivo italiano, essa rappresenta al tempo stesso un cambiamento che apre a nuovi scenari e a nuove opportunità di rilancio per le piccole e medie imprese. Citando Darwin, *"Non è la più forte delle specie che sopravvive, né la più intelligente; ma quella più reattiva al cambiamento"* e in questo senso le PMI italiane hanno indubbiamente le caratteristiche e le capacità per adattarsi in maniera flessibile alle nuove condizioni e per affrontare positivamente le sfide emergenti.

Tra le sfide più importanti vi è sicuramente l'internazionalizzazione, vale a dire la possibilità per le imprese di commercializzare i propri prodotti non più sul mercato domestico, ma bensì sui mercati esteri, cercando in questo modo nuove opportunità da cui trarre il giusto sostentamento. È un percorso indubbiamente difficile, per certi aspetti traumatico e particolarmente impegnativo in termini di risorse, ma la possibilità di disporre di un patrimonio genetico e di un valore produttivo unici come quelli racchiusi nel Made in Italy permette sicuramente di conferire ai prodotti delle nostre imprese elevata competitività e forte differenziazione rispetto ai concorrenti, rendendo tale percorso molto più accessibile.

Il presente lavoro di tesi, perciò, si inserisce nel contesto sopra delineato e mira all'analisi del processo di internazionalizzazione delle PMI italiane, in tutti i suoi aspetti, cercando di evidenziare come tale sentiero evolutivo, grazie anche al contributo di un valore di differenziazione come quello del Made in Italy, rappresenti un'opportunità di rilancio per le imprese del nostro paese.

Tale ricerca può sostanzialmente essere distinta in due parti: nella prima parte si intende fornire un'analisi teorica del fenomeno dell'internazionalizzazione, evidenziando gli sviluppi e i fattori di influenza più importanti nella realizzazione di tale processo.

Nel primo capitolo, perciò, si procederà a dare una definizione del concetto di internazionalizzazione, ripercorrendo le principali teorie economiche proposte nel corso degli

anni, dai più remoti approcci macroeconomici fino ai più recenti sviluppi processuali e reticolari. Nel secondo capitolo, invece, si analizzeranno, sempre sotto il profilo teorico, le differenti modalità a disposizione per le PMI nell'espandersi oltre i confini, diverse a seconda degli obiettivi prefissati, approfondendo le fasi di tale processo e i fattori che ne influenzano maggiormente la riuscita.

Nella seconda parte, invece, si cercherà di focalizzare l'attenzione sullo scenario delle PMI italiane, confrontando tale contesto sia a livello generale che a livello particolare con l'analisi teorica precedentemente svolta.

Nel terzo capitolo, perciò, si esporrà il percorso di internazionalizzazione effettivamente intrapreso dalle PMI italiane, delineandone punti di forza e limiti, illustrando come il valore del Made in Italy rappresenti un'opportunità e un fattore di differenziazione estremamente importante per le imprese del nostro territorio.

Il quarto capitolo, invece, è riservato alla descrizione di una delle realtà aziendali più importanti all'interno del settore dell'abbigliamento e, più in generale, all'interno del territorio veneto. Si tratta di Magicoral S.r.l., media impresa detentrica del marchio Maliparmi che negli ultimi anni ha preso con decisione la strada dell'internazionalizzazione.

Infine, l'ultimo capitolo sarà dedicato all'analisi delle conclusioni più significative del lavoro.

# Capitolo 1

## Le principali teorie alla base del concetto di internazionalizzazione

### 1.1 Il concetto di internazionalizzazione

Il concetto di internazionalizzazione può essere definito come l'insieme dei processi volti a garantire all'impresa la possibilità di presenza o di partecipazione attiva a livello internazionale. Bisogna prestare attenzione però, *“quando si parla di internazionalizzazione si intende in primo luogo l'ingresso (con modalità diverse) nei mercati esteri al fine di cogliere le opportunità che il paese presenta sotto il profilo delle vendite. L'ingresso in un paese estero finalizzato (esclusivamente) a sfruttarne i vantaggi di costo non rientra a pieno titolo nel significato di internazionalizzazione, ma di delocalizzazione”* (Gubitta, 2013). Tale concetto è venuto alla ribalta soprattutto negli ultimi anni, alla luce dei percorsi intrapresi dalle piccole e medie imprese del nostro territorio con la finalità di superare la crisi che ha colpito l'economia del nostro paese.

Pur avendo come denominatore comune quello di voler fornire uno studio e un'analisi dei processi di internazionalizzazione, indagandone le cause e le modalità di sviluppo, i contributi che sono stati offerti nel corso degli anni sono stati davvero numerosi e disparati, rendendo complesso affrontare tale argomento secondo un'unica prospettiva.

Di seguito, perciò, volendo ricostruire l'impianto teorico sviluppatosi attorno al concetto di internazionalizzazione, si andranno a ripercorrere gradualmente gli studi più rilevanti. Per facilitare la trattazione, si procederà ad una preliminare distinzione tra le teorie pre-Hymer, le teorie di approccio economico, le teorie comportamentali e le teorie più recenti.

### 1.2 Le teorie pre-Hymer

Il concetto di internazionalizzazione sorge per la prima volta a seguito degli studi di Stephen Hymer (1960), al quale viene dato il merito di aver definito tale concetto contestualizzandolo all'interno della sfera imprenditoriale.

Infatti, come indicato da Dematté (2008), fino alla fine degli anni Cinquanta, le teorie economiche prevalenti facevano riferimento ancora ai modelli neoclassici, analizzando il fenomeno in modo da ricondurre l'internazionalizzazione non all'attività d'impresa, ma ai flussi internazionali di beni e di capitali. Alla luce di tale prospettiva, perciò, il fenomeno può essere analizzato sulla base di due diversi profili teorici: le teorie del commercio

internazionale, correlate al movimento dei beni, e le teorie della bilancia dei pagamenti, legate al movimento dei capitali.

Nell'ambito delle teorie relative all'analisi del commercio internazionale, le più importanti sono la teoria del vantaggio assoluto di Adam Smith (1776), secondo la quale è più vantaggioso per una nazione incentivare, e quindi esportare, le produzioni in cui è più efficiente (costo di produzione minore), importando solo quei beni che non è in grado di produrre in modo efficiente, e la teoria del vantaggio comparato, della quale è possibile identificare due diverse versioni:

- la versione classica di David Ricardo (1817) , secondo la quale un paese è in grado di trarre vantaggi dal commercio internazionale se nella produzione di un certo bene dispone, non di un vantaggio assoluto, ma di un vantaggio comparato rispetto ad un altro paese;
- la versione a più fattori produttivi di Heckscher e Ohlin (1933), che costituisce un completamento della versione di Ricardo; secondo tale teoria ogni paese dispone di un vantaggio comparato rispetto ad un altro quando esporta beni la cui produzione si basa su risorse di cui il paese stesso ha elevata disponibilità. Perciò i flussi commerciali dipenderanno sostanzialmente dalle differenze tra le dotazioni di risorse dei diversi paesi.

Le teorie della bilancia dei pagamenti, invece, associano gli investimenti diretti esteri a dei flussi di capitale tra i diversi paesi, spiegando tali movimenti alla luce delle differenze di rendimento di capitale.

Sebbene tali teorie costituissero un ottimo strumento per comprendere l'andamento dei flussi commerciali a livello macroeconomico, nel corso del tempo, per via delle sottostanti assunzioni di perfezione del mercato, sono risultate sempre più inadatte a spiegare tutti quei quesiti direttamente attinenti alla sfera imprenditoriale.

### **1.3 Le teorie di approccio economico**

Nel corso di quegli anni, infatti, intervennero due grossi cambiamenti: da un lato certe imprese, decidendo di espandersi oltre confine, si configurarono per la prima volta come multinazionali e dall'altro iniziarono a circolare grossi flussi di capitale tra le diverse nazioni. Queste novità portarono alcuni studiosi a riconoscere l'esistenza di imperfezioni di mercato, mettendo in discussione le teorie neoclassiche precedentemente formulate e ripensando le assunzioni alla base degli studi sui processi di internazionalizzazione.

### 1.3.1 La teoria delle imperfezioni del mercato di Hymer

Nell'ambito di tale scenario, nel 1960 Hymer giunse alla conclusione che il fenomeno dell'internazionalizzazione non dovesse essere semplicemente ricondotto ai flussi internazionali di beni e capitali, ma che “*gli investimenti diretti esteri*” fossero “*un insieme complesso e organizzato di transazioni che permettono il trasferimento di capitali, tecnologia e competenze organizzative da un Paese all’altro e, come tali, riconducibili più propriamente ad attività d’impresa*” (Dematté, 2008).

Sulla base di tali considerazioni Hymer prevede che inizialmente l’impresa cresca a livello nazionale, aumentando gradualmente i propri profitti. Tuttavia, una volta raggiunto il livello di saturazione del mercato domestico, l’unica strada a disposizione dell’impresa risulta essere quella di utilizzare i profitti ottenuti per avviare un processo di espansione.

A tal proposito, Hymer distingue i principali svantaggi e vantaggi dettati dalla scelta di internazionalizzare l'attività imprenditoriale.

Per ciò che concerne i primi, grazie anche agli studi effettuati da Bain (1956), Hymer sostiene che l'impresa che si espande all'estero è soggetta a tutti gli svantaggi connessi al solo fatto di essere un ente non nazionale (*liability of foreignness*), vale a dire le limitazioni legate alla lingua, all'economia, la cultura, il sistema sociale e politico. Tutte queste barriere possono essere assimilate a costi fissi, nel senso che una volta sostenute non si ripresentano più.

Dall'altro lato, invece, riferendosi ai vantaggi, Hymer distingue i vantaggi di costo (controllo delle tecniche produttive, proprietà o controllo di risorse strategiche, condizioni di favore sui mercati finanziari) e i vantaggi di differenziazione (preferenze dei consumatori verso certi marchi, disponibilità di prodotti superiori, proprietà o controllo di punti vendita strategici).

Generalmente un'impresa gode di un minor vantaggio all'estero rispetto al mercato domestico, dal momento che va incontro a dei limiti che i concorrenti locali non devono fronteggiare. Dall'altro canto, però, questi ultimi non dispongono delle stesse risorse e competenze delle impresa straniera, col risultato che, qualora i vantaggi più che compensino le limitazioni dettate dalla *liability of foreignness*, si crea un incentivo all'internazionalizzazione.

L'impresa in possesso di tali vantaggi e decisa ad espandersi può quindi alternativamente decidere se esportare i prodotti e servizi che derivano dal possesso di questi vantaggi, concederli in licenza o sfruttarli attraverso gli investimenti diretti esteri (queste ultime due modalità vengono adottate soprattutto in presenza di elevati costi di trasporto o di barriere tariffarie particolarmente forti).

### 1.3.2 Il ciclo di vita internazionale del prodotto di Vernon

La seconda teoria oligopolistica è quella elaborata da Vernon nel 1966 e prende il nome di teoria del ciclo di vita internazionale del prodotto. Basandosi sul divario tecnologico (Posner, 1961) e sull'importanza della domanda interna (Linder, 1961), Vernon afferma che le imprese dei paesi maggiormente sviluppati, pur avendo uguali probabilità di accedere alla conoscenza scientifica, non hanno altrettanto uguali possibilità che tali principi vengano applicati allo sviluppo di nuovi prodotti. Infatti, secondo Vernon, le imprese localizzate in territori caratterizzati da un mercato di sbocco relativamente avanzato, godono di una sorta di vantaggio innovativo che permette di anticipare e soddisfare la domanda di altri paesi.

Sulla base di tali considerazioni, Vernon espone le tre fasi che scandiscono il sentiero di introduzione e sviluppo di un prodotto tecnologicamente nuovo sul mercato. Tali fasi sono:

- 1) **La fase di ricerca ed introduzione;** durante questa fase il prodotto risulta essere ancora non standardizzato, viene commercializzato sul mercato locale e l'impresa dovrà porsi come obiettivo il raggiungimento della capacità di essere sufficientemente flessibile e di saper comunicare sul mercato la qualità e il carattere innovativo del proprio prodotto;
- 2) **La fase di sviluppo e maturità;** nel corso di questa fase il prodotto comincia a diffondersi all'interno del mercato domestico e, contestualmente, si afferma uno standard produttivo. La diffusione su larga scala del prodotto consente una diminuzione del costo produttivo e, conseguentemente, si profila la possibilità di avviare un processo di espansione sui mercati esteri. L'internazionalizzazione si realizza inizialmente mediante esportazioni e in seguito attraverso IDE, cioè espandendo le proprie unità produttive all'estero al fine di ridurre ulteriormente i costi di produzione;
- 3) **La fase di declino;** nel corso di questa fase il prodotto non risulta più commerciabile in maniera profittevole a causa della domanda in calo e dell'elevato grado di competizione all'interno del mercato. L'immediata conseguenza di tale situazione è che, per poter contenere ulteriormente i costi dei fattori produttivi, l'impresa dovrà necessariamente delocalizzare le proprie unità produttive verso i paesi in via di sviluppo.

Per ciò che riguarda le critiche mosse nei confronti di tale modello, il limite più importante riguarda il fatto che Vernon nell'elaborare la propria teoria si sia concentrato completamente sul prodotto e sulle sue caratteristiche, senza dare sufficiente spazio all'impresa e alle innovazioni di processo. Infatti, in questo modo vengono drasticamente escluse dal modello le imprese multi-prodotto.

### 1.3.3 L'approccio eclettico di Dunning

L'approccio eclettico proposto da Dunning nel 1981 suggerisce che le strategie utilizzate dalle imprese per espandersi all'estero dipenderanno molto dai vantaggi in loro possesso. È indubbiamente una teoria che descrive in maniera molto ampia i processi di internazionalizzazione, ma può essere considerata ancora oggi un valido strumento per spiegare perché le imprese decidano di espandersi nei mercati esteri.

A tal proposito Dunning identifica tre tipologie di vantaggio che spingono le imprese a investire al di fuori del mercato domestico:

- ***Ownership advantage***, ossia il vantaggio di proprietà; tale vantaggio è generalmente legato alla possibilità per l'impresa di disporre di risorse e competenze che le consentono di ottenere un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti esteri;
- ***Location advantage***, ossia il vantaggio localizzativo; consiste essenzialmente nella presenza di condizioni favorevoli nei territori all'interno dei quali l'impresa intende espandersi. Tali condizioni, infatti, consentono all'impresa di valorizzare ulteriormente le competenze e le risorse a sua disposizione. Tra i vantaggi localizzativi più comuni possiamo trovare il minore costo degli input, la disponibilità di infrastrutture, i minori costi di trasporto, le minori barriere al commercio internazionale;
- ***Internalization advantage***, ossia il vantaggio di internalizzazione; esso costituisce l'insieme delle motivazioni che spingono un'impresa a controllare e coordinare direttamente i propri vantaggi di proprietà, senza trasferirne la proprietà o il godimento a terzi.

Lo stesso Dunning successivamente identifica quattro tipologie di imprese a seconda dell'obiettivo che esse si pongono rispetto al mercato estero:

- Imprese ***natural resources seekers***, aventi l'obiettivo di effettuare investimenti che permettano di ottenere input ad un prezzo vantaggioso rispetto a quello praticato sul mercato domestico;
- Imprese ***market seekers***, aventi la finalità di accedere a mercati in via di sviluppo in modo da competere per il soddisfacimento della nuova potenziale domanda;
- Imprese ***efficiency seekers***, ossia imprese che mirano a sviluppare nuove economie di scala, di scopo o a diversificare il rischio d'impresa;
- Imprese ***strategic asset seekers***, aventi l'obiettivo di consolidare il proprio posizionamento nel mercato mediante operazioni di acquisizione;

Uno dei limiti più importanti dell'elettismo di Dunning risulta essere quello di spiegare i processi di espansione solamente sulla base delle risorse e dei vantaggi competitivi in possesso dell'impresa. Un approccio di questo tipo risulta essere in parte riduttivo, dal momento che, al giorno d'oggi, non si possono escludere fattori quali la crescita internazionale e lo sviluppo di relazioni di condivisione.

## **1.4 Le teorie di approccio comportamentale e gli sviluppi più recenti**

L'approccio comportamentale o processuale si focalizza sul ruolo dell'impresa, qui intesa come un ente a razionalità limitata, conferendo all'internazionalizzazione la connotazione di un processo evolutivo ed incrementale, caratterizzato da gradi crescenti di coinvolgimento.

Differentemente da quanto visto nel precedente approccio economico, nell'ambito del quale l'internazionalizzazione costituisce una decisione discreta e isolata rispetto all'intero sviluppo espansivo, l'approccio comportamentale, invece, vede la singola decisione come una fase di un processo dinamico e sequenziale, fondato sulla conoscenza e l'apprendimento.

### **1.4.1 La teoria degli stadi di internazionalizzazione**

La teoria del processo di internazionalizzazione, proposta da Johansson e Vahlne nel 1977 presso l'Università di Uppsala, descrive l'internazionalizzazione come un "*processo di evoluzione mediante il quale l'impresa incrementa nel corso del tempo i suoi investimenti nei mercati esteri, in funzione dell'aumento delle conoscenze, dell'esperienza e del giro d'affari, nonché di nuove opportunità che essa incontra operando all'estero*" (Silvestrelli, 2012). Infatti, se cresce la conoscenza del mercato, la percezione del rischio diminuisce, facendo quindi aumentare il grado di coinvolgimento dell'impresa.

Perciò, il grado di coinvolgimento aumenta sia attraverso la scelta delle modalità di espansione internazionale, sia tramite l'ampliamento della dimensione geografica del mercato estero.

Inizialmente, dopo essersi concentrata sul mercato domestico e dopo aver acquisito le conoscenze e le risorse basilari, l'impresa avvia le esportazioni, favorendo i mercati esteri geograficamente più vicini e sfruttando modalità di esportazione indiretta. Infatti, a causa dell'elevata percezione del rischio e dell'incertezza, le attività e le modalità di espansione tenderanno ad essere ancora molto contenute.

Col passare del tempo, però, aumentano sia la dimensione dei mercati internazionali che il livello di conoscenza ottenuto attraverso l'esperienza maturata, provocando un ulteriore incremento del grado di coinvolgimento dell'impresa. Perciò, rendendosi necessario un maggior controllo sulle attività estere, l'impresa sarà portata ad effettuare "*IDE ed altre forme*

*di internazionalizzazione che implicano un più elevato grado di rischio e una maggiore complessità gestionale (rispetto alle esportazioni)" (Silvestrelli, 2012).*

Sebbene lo schema proposto da Johansson e Vahlne denoti un miglioramento rispetto all'approccio economico in termini di rappresentazione del processo di internazionalizzazione, tale teoria non è comunque esente da limiti. Nello specifico, dal momento che il processo di internazionalizzazione viene descritto come una sequenza unidirezionale e fissa di fasi, una delle critiche più importanti che viene mossa nei confronti di tale modello riguarda la sua connotazione troppo deterministica; oltretutto, il fatto di non considerare le caratteristiche e le particolarità di ogni singola impresa rende tale approccio ulteriormente limitato dal punto di vista descrittivo.

#### **1.4.2 Le imprese Born Global**

Come descritto da Silvestrelli (2008), *“L’osservazione della realtà mostra che molte piccole imprese “nascono già internazionali” e perciò non seguono le fasi indicate dalla teoria.”*, nello specifico le fasi indicate dalla Scuola di Uppsala.

Queste imprese prendono il nome di *Born Global* o *International New Ventures (INV)* e vengono definite come *“imprese che, fin dalla costituzione, cercano di ottenere significativi vantaggi competitivi utilizzando risorse e vendendo prodotti in una molteplicità di paesi (Oviatt e McDougall, 2005; Zahra, 2005)”*.

Perciò, si tratta di imprese che, fin dal momento della loro costituzione, o a poco tempo da questa, traggono una quota significativa delle proprie entrate sui mercati esteri, predisponendosi fortemente all’attività di esportazione.

Dal momento che il comportamento di queste imprese diverge fortemente rispetto a quanto previsto dalla teoria degli stadi, ne risulterà che la conoscenza e certi tipi di risorse non verranno certamente acquisite attraverso l’esperienza.

Infatti, come indicato da Runfola (2013), le imprese Born Global compensano questi svantaggi facendo leva sulle risorse di altre imprese ed organizzazioni nel loro network e sulla capacità di interazione sociale posta in essere dagli imprenditori. Perciò, tutte queste evidenze hanno portato allo sviluppo di un moderno approccio di analisi del processo di internazionalizzazione: la *network analysis*.

#### **1.4.3 La teoria dei network tra imprese**

La teoria dei network costituisce uno degli impianti teorici più recenti e, diversamente dai precedenti studi basati su una "visione gerarchica" del processo (pianificazione effettuata dal management), individua la forza motrice dell'internazionalizzazione nel sistema di relazioni,

interpersonali e interaziendali, nel quale si trova l'impresa. Tale sistema viene più propriamente definito come un insieme di relazioni che *"possono coinvolgere i clienti, i fornitori, i concorrenti, i soggetti pubblici ecc., ed esse non sono soltanto di tipo economico, ma anche di natura socio-culturale"* (Silvestrelli, 2012).

L'idea alla base della teoria dei network è dunque quella di sfruttare tali relazioni per acquisire dai diversi soggetti che fanno parte della rete tutte quelle risorse e conoscenze che, altrimenti, avrebbero dovuto apprendere e sviluppare in maniera autonoma. Perciò, diversamente dall'approccio sequenziale e incrementale avanzato dalla Scuola di Uppsala, i network prevedono dei processi di espansione molto più decisi e meno ordinati.

Il principale contributo a questa teoria fu dato da Johanson e Mattson (1988), secondo i quali il processo di espansione internazionale si sviluppa proprio a partire dall'inserimento delle imprese all'interno dei network stranieri. Queste, infatti, sfruttando le nuove relazioni, hanno la possibilità di migliorare le proprie capacità di accesso e di sfruttamento dei mercati esteri.

Sulla base del grado di internazionalizzazione dell'impresa e della rete, Johanson e Mattson hanno poi identificato quattro diversi livelli di internazionalizzazione delle imprese, qui ripresi da Runfola (2013): *"(a) early starters: si tratta di imprese con basso livello di internazionalizzazione sia dell'impresa che del network di relazioni di cui essa fa parte; (b) later starters: imprese con basso livello di internazionalizzazione, ma che fanno parte di un network di relazioni internazionali; (c) lonely international: si tratta di imprese con alto livello di internazionalizzazione ma che fanno parte di network di relazioni locali; (d) international among others: imprese con alto grado di internazionalizzazione ma che fanno parte di network internazionali"*.

Perciò, in opposizione al modello a stadi della Scuola di Uppsala, che concentra la propria analisi sul solo comportamento della singola impresa, la teoria dei network si focalizza sull'ambiente e sul sistema relazionale a cui l'impresa stessa appartiene. Infatti, l'internazionalizzazione viene vista come un fenomeno che non si sviluppa esclusivamente a partire dalle capacità e dalle conoscenze interne all'impresa, ma anche dalle relazioni di condivisione e confronto che si instaurano con gli altri attori presenti all'interno della rete.

## **1.5 Considerazioni finali**

Dall'approfondimento effettuato nei precedenti paragrafi e sulla base di quanto sostenuto da Dematté (2008), attualmente non esiste un'unica teoria dell'internazionalizzazione, bensì un insieme di teorie e di modelli che, di volta in volta, hanno cercato di analizzare e spiegare alcuni fenomeni tratti dall'esperienza reale che non si riuscivano a prevedere o ad interpretare negli schemi teorici precedenti. In questo modo, quindi, disponiamo solo di un insieme di

teorie separate (in cui spesso una nuova teoria è in realtà solo l'estensione della teoria precedente) che si sono dimostrate incomplete, adatte ad analizzare aspetti parziali dei fenomeni ma non a comprenderli nella loro globalità.

Sulla scia delle già importanti considerazioni effettuate da Dematté si inserisce perfettamente il pensiero della Professoressa Compagno (2011) che, all'interno della propria pubblicazione, mette significativamente in luce come la maggior parte delle teorie "storiche" sull'internazionalizzazione, con particolare riferimento a quelle di approccio macro e microeconomico, non si possano applicare completamente al caso delle più recenti PMI.

Infatti, *"I numerosi sviluppi teorici dell'International Business hanno avuto, in modo esplicito o implicito, come primario oggetto di riferimento imprese di grandi dimensioni."* e, conseguentemente, *"non risultano sufficientemente approfonditi nè sul piano delle teorie nè sul piano dell'analisi empirica le determinanti dell'internazionalizzazione delle PMI"*.

Perciò, da un lato l'esistenza di un vuoto teorico e dall'altro la crescente importanza delle PMI sia a livello nazionale che a livello internazionale hanno spinto la letteratura degli ultimissimi decenni a concentrarsi e ad approfondire maggiormente il caso delle PMI.

Sotto questo aspetto, due sono i livelli di indagine che sono venuti a svilupparsi (Compagno, 2011): il primo approccio affronta l'internazionalizzazione dei sistemi locali e dei distretti, focalizzando l'analisi sull'espansione estera del sistema e del contesto ambientale; il secondo approccio, invece, si concentra sull'analisi della singola impresa, evidenziando i fattori interni ed esterni che danno inizio al processo.

Di quest'ultimo filone fa parte Caroli (2002), il quale ha cercato primariamente di verificare l'adattabilità dei precedenti modelli al caso delle PMI. Quelli che hanno dimostrato una maggior duttilità in questa direzione sono risultati l'approccio eclettico di Dunning, il modello di sviluppo per stadi e la prospettiva reticolare.

Perciò, le impostazioni teoriche che stanno maggiormente prendendo piede in un'ottica di costruzione di un comparto teorico specificamente incentrato sull'internazionalizzazione delle PMI sono proprio quelle più recenti di stampo comportamentale e reticolare. L'unica eccezione è data dal contributo di Dunning, anche se, come precedentemente affermato, l'ampiezza e l'eclettismo del suo approccio permette ancora oggi un'elevata applicabilità a diverse tipologie di contesti.

## Capitolo 2

### Il processo di internazionalizzazione delle PMI

#### 2.1 I modelli di internazionalizzazione delle PMI

Dando per appurato, quindi, che le teorie della seconda metà del novecento riescono solo in parte a fornire un modello esplicativo del comportamento delle PMI, nel presente capitolo andremo ad approfondire lo sviluppo del processo di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese, rifacendoci soprattutto alla letteratura degli ultimissimi decenni.

##### 2.1.1 Le tipologie di processo

Il punto di partenza dell'analisi che andremo a svolgere riguarda la classificazione delle tipologie di processo che generalmente vengono poste in essere dalle PMI. La distinzione proposta da Caroli (2012) prevede una suddivisione in: internazionalizzazione progettata, internazionalizzazione trainata ed internazionalizzazione congenita.

Le tre categorie, però, non devono essere viste come dei “compartimenti stagni”, dal momento che il percorso di un'impresa difficilmente è riconducibile ad una sola delle tre classi. Nonostante ciò, tale suddivisione rappresenta comunque una buona base di partenza per comprendere le dinamiche di espansione delle PMI. Vediamo nel dettaglio ognuna di tali tipologie:

- **Internazionalizzazione progettata;** in tale categoria rientrano “*tutti i casi in cui l'espansione estera interviene a un certo momento della vita dell'impresa per effetto di una scelta deliberata posta in essere dall'imprenditore*” (Caroli, 2012). Normalmente fanno parte di questo genere di casistica tutte quelle imprese che inizialmente operano sul mercato domestico e che, successivamente, si espandono sui mercati esteri secondo un approccio graduale. Da questo punto di vista, l'internazionalizzazione progettata fa riferimento ai cosiddetti modelli di crescita a stadi che descrivono l'internazionalizzazione come un processo lineare ed incrementale;
- **Internazionalizzazione trainata;** questo tipo di internazionalizzazione si verifica quando un'impresa, alla luce di forze o stimoli casuali, viene spinta o addirittura costretta ad espandersi in mercati esteri.

Generalmente due possono essere le forze artefici di tale spinta: l'evoluzione del business e la dinamica della filiera produttiva. Nel primo caso l'internazionalizzazione è un processo dovuto al raggiungimento della saturazione del mercato; l'azienda, perciò, si trova costretta a cercare altri mercati di sbocco. Nel secondo caso, invece, le dinamiche

della filiera produttiva possono indurre l'impresa ad espandersi per ricercare dei vantaggi competitivi altrimenti non raggiungibili nel mercato domestico;

- **Internazionalizzazione congenita**; questo tipo di internazionalizzazione è caratteristica di quelle imprese che fin dalla loro nascita decidono di espandersi sui mercati internazionali, vale a dire le imprese *born global* (precedentemente analizzate). Infatti, grazie al progressivo avanzamento dei mercati, delle tecnologie dell'informazione e degli scambi, i processi di espansione sono diventati molto più frequenti e istantanei. Questo ha portato moltissime imprese a svilupparsi non più seguendo una direzione lineare e sequenziale, ma saltando alcune delle fasi del normale percorso di crescita.

### 2.1.2 Lo sviluppo del processo

Una volta analizzate le possibili tipologie di processi di internazionalizzazione, passeremo ad illustrare da un punto di vista generale in che modo tali processi si avviano e, successivamente, si sviluppano. In particolare Caroli (2012), mantenendosi nell'ottica processuale indicata dalla Scuola di Uppsala e riferendosi alle dinamiche evolutive delle imprese in generale, distingue quattro diverse fasi di sviluppo del processo di internazionalizzazione:

- 1) **Entrata nel mercato estero**; nell'ambito di tale fase l'impresa definisce l'area geografica in cui intende collocarsi, esplicita gli obiettivi che vuole raggiungere attraverso la presenza in tale area e compie le scelte di base per realizzare concretamente il proprio intento (la tempistica e la configurazione organizzativa).
- 2) **Assestamento della presenza sul mercato**; consiste nella gestione dell'impatto economico, strategico e organizzativo della nuova dimensione geografica. Le attività estere vengono definite all'interno di un piano strategico che descrive nel dettaglio le condotte di medio termine e la conseguente allocazione delle risorse.
- 3) **Sviluppo della posizione competitiva**; c'è una spinta "innovativa" che porta le operazioni internazionali ad assumere un'importanza analoga, in alcuni casi anche superiore, a quelle realizzate nel paese d'origine. In questa fase inizia a manifestarsi uno dei problemi cardine dell'organizzazione internazionale dell'impresa: l'armonia tra estensione e unitarietà.
- 4) **Razionalizzazione della posizione internazionale**; l'impresa procede alla razionalizzazione della sua posizione produttiva e commerciale nelle diverse aree geografiche dove è localizzata. Le relazioni tra la casa-madre e le sussidiarie acquisiscono elevata complessità e diventano una componente determinante della posizione competitiva globale dell'impresa.

Tuttavia, riferendosi in maniera più specifica al caso delle PMI, Caroli (2002) evidenzia una notevole differenza evolutiva rispetto alla distinzione generale precedentemente esposta. In particolare, *“in una PMI ... il processo di internazionalizzazione risulta dal particolare evolvere di impulsi e routine che si manifestano in tale impresa e che ne delineano l'evoluzione generale”*. La PMI, perciò, viene vista come *“un sistema in continua evoluzione, caratterizzato da una struttura che tende a rimanere stabile per un certo periodo di tempo, ma sulla quale l'organo imprenditoriale esercita la sua azione innovatrice che tende a modificarla per sfruttare al meglio gli stimoli esterni”*.

Nella fase di impulso l'imprenditore esercita un'azione innovatrice che da un lato produce un cambiamento nel posizionamento competitivo dell'azienda e dall'altro dà il via ad una serie di forze che, a loro volta, generano un'evoluzione della struttura aziendale, dell'apprendimento e della prospettiva strategica.

Alla fase di impulso normalmente segue quella di stabilizzazione, nella quale si sviluppa un consolidamento e una trasformazione in routine delle nuove procedure e conoscenze apprese. Tale fase è quindi fondamentale per il completamento dell'evoluzione organizzativa e strategica.

La dinamica evolutiva della PMI, quindi, segue un processo incrementale; tuttavia, come riporta attentamente Caroli (2002), sebbene basato sull'alternarsi di fasi, tale processo non deve essere confuso con i precedenti modelli di evoluzione a stadi. *“Questi, infatti, ipotizzano che l'azienda si sviluppi attraverso il passaggio per una sequenza sostanzialmente determinata di fasi, caratterizzate da una complessità crescente”*. L'approccio qui esposto, quindi, prevede che la direzione dell'evoluzione dell'impresa non sia determinabile in maniera certa, dal momento che ogni stadio di sviluppo apre un ventaglio di opportunità, sentieri e strategie talmente ampio da rendere facile una deviazione rispetto a un percorso predeterminato.

## **2.2 I fattori che avviano il processo**

Riportando nuovamente le parole di Caroli (2002), *“La comprensione delle cause dell'espansione estera di una PMI non può non prendere le mosse dall'analisi dei fattori dai quali ha origine il processo di internazionalizzazione di un'impresa”*. Lo stesso Caroli, infatti, nell'ambito delle motivazioni che spingono una PMI ad internazionalizzarsi, propone una classificazione di tali fattori in interni ed esterni: i primi sono connessi allo specifico modello di sviluppo che l'impresa cerca di perseguire e alla generale esigenza di rafforzare la propria posizione competitiva; gli altri, invece, derivano dalla necessità di adeguarsi o di sfruttare gli stimoli provenienti dall'ambiente in cui l'impresa è inserita.

### **2.2.1 Fattori interni**

A questa categoria appartengono le motivazioni relative alla volontà di sfruttare e rafforzare un vantaggio competitivo esistente relativo all'azienda o ai suoi prodotti sui mercati internazionali, aumentando contestualmente il proprio potere di mercato. Tale vantaggio può essere relativo a una leadership di costo o ad elementi di unicità percepita nel prodotto o nel servizio. La possibilità di estendere tali vantaggi su nuovi mercati dipende soprattutto dalla capacità dell'impresa di comprendere i fattori critici di successo specifici di tali mercati.

Una seconda motivazione interna fa riferimento alla possibilità di ricercare all'estero nuove fonti di vantaggio competitivo per rafforzare la posizione dell'impresa sia sul mercato domestico che su quello internazionale. Questa motivazione appare però più frequente per imprese che abbiano già avviato il processo di internazionalizzazione.

### **2.2.2 Fattori esterni**

Nell'ambito dei fattori esterni, vanno sicuramente considerate le condizioni ambientali, le quali pongono all'azienda una serie di vincoli ed opportunità tali per cui spesso l'internazionalizzazione rappresenta una via obbligata per evitare di uscire dal mercato.

Uno dei fenomeni più ricorrenti in questo caso è l'internazionalizzazione "passiva" del settore (crescente concorrenza sull'import o imprese estere che entrano attraverso investimenti diretti o acquisizioni) che spinge le imprese nazionali ad ampliare il proprio raggio di azione oltre i confini nazionali. Ma possono esistere anche comportamenti reattivi dell'impresa rispetto all'internazionalizzazione sui concorrenti nazionali: in questo caso l'impresa agisce da follower in quanto percepisce l'internazionalizzazione altrui come una minaccia.

Ricapitolando, quindi, mentre le motivazioni interne sono più razionali e orientate alla soluzione di problemi specifici, quelle che dipendono da fattori esterni hanno una natura reattiva, sono meno pianificate o guidate da obiettivi specifici.

Va sottolineato, però, che tali stimoli non sono sufficienti per spiegare completamente l'avvio di un processo di internazionalizzazione. Infatti, un ruolo di primo piano è giocato anche dall'esistenza di atteggiamenti positivi da parte della proprietà o del management verso tali stimoli. Infatti, è stato illustrato da Caroli (2002) come la presenza di un manager con una forte vocazione internazionale giochi un ruolo fondamentale nell'ambito dei processi di internazionalizzazione di molte imprese, in particolar modo delle imprese *born global* (in virtù della mancanza di esperienza sui mercati esteri).

## 2.3 La definizione della strategia

Dal momento che il processo di internazionalizzazione costituisce un cambiamento estremamente critico e complesso per la vita dell'impresa, è necessario pianificare e programmare attentamente tale evoluzione.

Sotto questo punto di vista, una volta esplicitati gli obiettivi e le risorse dell'impresa, è fondamentale dedicarsi preliminarmente allo sviluppo di una strategia che consenta un'espansione senza provocare ripercussioni negative sugli equilibri aziendali. In particolare, affinché l'elaborazione e l'implementazione della strategia avvenga in maniera corretta, dovrà essere effettuato un notevole sforzo da parte dell'impresa in termini di risorse, capacità e di riorganizzazione delle strutture.

A tal proposito, Dematté definisce il concetto di strategia come *“quel sistema di azioni che consente all'impresa di raggiungere e mantenere simultaneamente e dinamicamente un posizionamento sul mercato di sbocco, sui suoi diversi mercati di rifornimento dei fattori di produzione e rispetto ai suoi principali interlocutori non commerciali tale da assicurarle un vantaggio competitivo difendibile e di conseguenza il raggiungimento dei tre ordini di equilibrio che assicurano all'impresa sopravvivenza e sviluppo: l'equilibrio economico, quello finanziario e quello patrimoniale”*.

Nel momento in cui si sviluppa una strategia di accesso al mercato estero è importante effettuare una pianificazione che tenga conto degli aspetti maggiormente rilevanti di tale cambiamento. Tra questi i più importanti sono indubbiamente la scelta dei mercati geografici e la definizione delle modalità di accesso.

## 2.4 La scelta dei mercati geografici

Come indicato da Dematté (2008), il primo passo nella scelta del mercato geografico di destinazione consisterà in una scrematura generale delle scelte a disposizione dell'impresa sulla base degli obiettivi dettati dalla stessa.

Una volta selezionato un primo gruppo di potenziali candidati, si tratterà di effettuare un'ulteriore analisi più accurata di quali tra i mercati geografici selezionati presenti il grado di attrattività maggiore. L'attrattività di una nazione può essere considerata come il risultato di un insieme di fattori positivi e negativi; tali fattori sono:

- **Fattori economici;** essi sono rappresentati dalle risorse naturali, il mercato del lavoro, il mercato dei capitali, le infrastrutture e le tecnologie;
- **Fattori politici;** l'insieme dei fattori politici è catturato dal concetto di rischio politico, vale a dire qualsiasi evento politico nella nazione di destinazione che possa avere un

impatto negativo sulle operazioni dell'impresa. Generalmente tali eventi possono essere ricondotti ad ulteriori caratteri quali l'instabilità politica, l'ideologia, il tipo di istituzioni, le relazioni internazionali ed il sistema di incentivi;

- **Fattori culturali;** tale categoria risulta essere tanto importante quanto di difficile determinazione. Tra le sottocategorie dei fattori culturali possiamo distinguere la struttura sociale, la concezione dello spazio e del tempo, l'influenza della religione, il rapporto tra i sessi ed il linguaggio;
- **Fattori demografici;** tali fattori possono essere analizzati facendo riferimento ai tassi di crescita della popolazione, alla struttura demografica suddivisa per classi di età, al grado di urbanizzazione e alle correnti migratorie;
- **Fattori competitivi;** rappresentano variabili che influenzano la competizione in un determinato settore e che sono riconducibili alle forze individuate da Porter: intensità della concorrenza, barriere all'ingresso, pressione dei prodotti sostitutivi, potere contrattuale dei clienti e dei fornitori.

## **2.5 Modalità di penetrazione estera**

Una volta definito il mercato obiettivo, si passa a definire quale sia la modalità di accesso più adatta a tale mercato e a quelli che rappresentano i vincoli e le opportunità dell'impresa.

Tale scelta può essere sostanzialmente ricondotta a tre principali alternative: le esportazioni (dirette e indirette), le alleanze strategiche e gli investimenti diretti esteri (IDE).

Approfondiremo nel dettaglio ognuna di queste possibilità nei prossimi paragrafi.

### **2.5.1 Esportazioni dirette e indirette**

Nel caso delle PMI, l'esportazione rappresenta la modalità di entrata nei mercati esteri di maggior rilievo. Tale aspetto è giustificato dalle caratteristiche che differenziano tale modalità rispetto alle altre. Tra queste: *“maggiore semplicità strategica e organizzativa; minore assorbimento di risorse, in particolare di tipo finanziario; minore rischiosità; maggiore rapidità nel generare ritorni economici”* (Caroli, 2002). Si può dire, quindi, che l'esportazione si contraddistingue per essere una modalità particolarmente flessibile.

Come evidenzia Dematté (2008), le esportazioni vengono generalmente distinte in esportazioni dirette e indirette.

Per quanto riguarda le esportazioni indirette, dal momento che il produttore non gestisce direttamente i mercati esteri, questo opererà mediante l'aiuto di un intermediario che conosca il mercato in quanto operatore locale oppure perché operante da molto tempo nel mercato estero come esportatore specializzato. Generalmente l'intermediario acquista determinati

quantitativi di merce e li rivende per conto e per nome proprio, sostenendo tutti i potenziali rischi. Sebbene tale modalità sia adeguata alle imprese che entrano per la prima volta in un mercato, non consente di esercitare un controllo sui mercati esteri e di sviluppare ulteriore esperienza.

Con riferimento alle esportazioni dirette, invece, gli intermediari operano in nome e per conto dell'impresa. Questa diversa modalità porta moltissimi vantaggi per l'impresa: un controllo completo sull'esportazione e la commercializzazione del prodotto e un maggior incentivo a cooperare con l'impresa da parte dell'intermediario. Ovviamente, tali vantaggi emergono a fronte di un impegno finanziario, organizzativo e manageriale molto maggiore rispetto all'alternativa indiretta. L'esportazione diretta generalmente può essere realizzata secondo diverse soluzioni: l'agente, il canale distributivo estero, la filiale estera e *l'e-commerce*.

### **2.5.2 Alleanze strategiche**

La seconda modalità di accesso a disposizione delle PMI è la stipulazione di alleanze strategiche. Come livello di rischiosità e come sforzo richiesto, le alleanze strategiche si pongono esattamente a metà tra le esportazioni e gli investimenti diretti. La funzione di tali accordi, infatti, è proprio quella di accrescere la propria presenza e la propria conoscenza del paese estero senza però effettuare investimenti rischiosi e complessi dal punto di vista organizzativo.

Tra gli accordi strategici più importanti, vanno sicuramente considerati il *franchising*, il *licensing* e le *joint ventures* (Dematté, 2008).

Il *franchising* è una forma di licenza in cui si concede l'uso di un prodotto o di un modello di business a un soggetto indipendente in cambio di royalties. Esso ha una finalità prettamente distributiva e offre un vantaggio in termini di velocità di espansione nei mercati internazionali con bassi investimenti. In generale, l'accordo di franchising a livello internazionale non presenta grossi elementi di differenziazione rispetto al contratto stipulato a livello nazionale. Tuttavia, in ambito internazionale, emergono due aspetti particolarmente critici: la gestione dei flussi di prodotti dal franchisor al franchisee e l'organizzazione di una struttura di franchising che permetta di ottenere un grado di uniformità di struttura e di comportamento a livello internazionale.

Il *licensing*, invece, è un contratto mediante il quale il licenziante (di un paese) concede al licenziatario (di un altro paese) il diritto di produrre o distribuire un prodotto, a fronte del pagamento di royalties. Tale modalità di presenza è accessibile solo a imprese che possiedano tecnologie di prodotto o di processo e marchi che siano interessanti per i potenziali target.

Dallo sfruttamento del *licensing* emergono sia vantaggi che svantaggi. Per ciò che riguarda i primi, i più importanti sono la possibilità di sviluppare la presenza in aree geografiche estere senza la necessità di effettuare consistenti investimenti e la diffusione a livello internazionale del proprio prodotto/marchio/tecnologia in maniera estesa e rapida. Con riferimento ai secondi, invece, vanno segnalati la perdita del controllo sulla strategia di marketing adottata nel paese estero e il rafforzamento del licenziante che, una volta scaduto il contratto, potrebbe aver assunto il *know-how* per diventare un potenziale competitor.

Le *joint ventures*, invece, sono forme di collaborazione che comportano un coinvolgimento di capitale da parte di due o più partner, sia esso in forma di strumenti finanziari piuttosto che di immobilizzazioni o di brevetti e tecnologie. Esse costituiscono la forma più avanzata delle alleanze strategiche, dal momento che richiedono un notevole investimento in termini finanziari, strategici e organizzativi. In particolare, la costituzione di una *joint venture* implica l'avviamento di una nuova società costituita da due o più operatori di diversa nazionalità per la realizzazione di attività di interesse comune. Tra i principali vantaggi offerti dalla *joint venture* vi è sicuramente il minor investimento finanziario e la minor complessità organizzativa richiesta rispetto a un investimento diretto estero. A questo, poi, si aggiunge il fatto di poter sviluppare una struttura aziendale autonoma, dotata di un insieme di risorse generalmente superiore rispetto a quelle disponibili nel caso in cui l'impresa avesse operato da sola, con la possibilità che l'evoluzione di tale struttura generi nuove opportunità di sviluppo competitivo.

### **2.5.3 Investimenti diretti esteri (IDE)**

Come riporta Caroli (2002), anche tra le PMI si rileva una buona capacità di consolidare la propria presenza internazionale attraverso gli investimenti diretti esteri. A tal proposito, due sono le tipologie di investimenti che vengono generalmente realizzati:

- Gli investimenti in **unità con funzione di gestione diretta delle relazioni commerciali nel mercato estero**; costituiscono la naturale conseguenza del consolidamento di un'intensa attività di esportazione e della volontà dell'impresa di mostrarsi maggiormente a contatto con la domanda estera.
- Gli investimenti in **stabilimenti produttivi**; questo tipo di investimento è generalmente motivato dalla necessità di trovare spazi dove collocare le attività del ciclo produttivo o dallo sfruttamento di condizioni di maggior efficienza produttiva (minor costo).

#### **2.5.4 Criteri di selezione**

I criteri di selezione della modalità di penetrazione estera più adatta alle esigenze dell'impresa possono sostanzialmente essere distinti in una duplice valutazione degli obiettivi di profitto e non di profitto (Dematté, 2008).

Per quanto riguarda la prima, la metodologia utilizzata consisterà molto semplicemente nel calcolo del valore attuale netto (VAN) dei flussi, positivi e negativi, generati dall'applicazione di una delle summenzionate modalità.

Invece, per ciò che concerne la valutazione degli obiettivi non di profitto, *“questo tipo di valutazione si effettua misurando dimensioni quali la crescita dei volumi di vendita, la quota di mercato, ma anche prendendo in considerazione alcune dimensioni che possono essere valutate solamente dal punto di vista qualitativo, quali il grado di controllo dell'attività e la sua reversibilità o la reputazione che si può costruire localmente, la disponibilità del partner e così via”* (Dematté, 2008).

## Capitolo 3

### Lo scenario delle PMI italiane

#### 3.1 Le PMI italiane

##### 3.1.1 Definizione e distribuzione

Nei precedenti capitoli si è affrontato il tema dell'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese dal punto di vista teorico, ma non si è mai andati nel merito del panorama italiano.

A tal proposito, un buon punto di partenza per l'analisi di tale scenario è indubbiamente l'enunciazione di una definizione precisa di piccola e media impresa. Nel corso degli ultimi anni, infatti, si sono susseguite differenti formulazioni basate sui più disparati criteri di classificazione. In questa sede, però, ci affideremo alla più univoca e oggettiva versione proposta dall'Unione Europea (Raccomandazione della Commissione Europea 2003/361/CE), la quale sceglie di classificare le imprese in funzione di criteri economici quali l'organico e il fatturato raggiunto o il bilancio totale annuale.

| <b>Categoria</b>           | <b>Occupati</b> |   | <b>Fatturato<br/>(Milioni di €)</b> |        | <b>Totale di bilancio<br/>(Milioni di €)</b> |
|----------------------------|-----------------|---|-------------------------------------|--------|--|
| <b>Micro<br/>impresa</b>   | < 10            | e | ≤ 2                                 | oppure | ≤ 2  |
| <b>Piccola<br/>impresa</b> | < 50            | e | ≤ 10                                | oppure | ≤ 10   |
| <b>Media<br/>impresa</b>   | < 250           | e | ≤ 50                                | oppure | ≤ 43   |

*Figura 1: classificazione di micro, piccole e medie imprese proposta dall'Unione Europea  
Fonte: elaborazione personale*

Un'impresa viene definita "media" quando il numero degli occupati è inferiore a 250 persone, quando realizza un fatturato non superiore a 50 milioni di euro o un totale di bilancio non superiore a 43 milioni di euro. La piccola impresa, invece, è considerata tale se occupa un organico inferiore a 50 persone e se il fatturato o il totale del bilancio annuale non supera i 10 milioni di euro. Infine, la microimpresa deve possedere un organico inferiore a 10 persone e un fatturato o un totale di bilancio non superiore a 2 milioni di euro.

Analizzando la struttura produttiva italiana, emerge come le piccole e medie imprese rappresentino la spina dorsale dell'economia, dalla quale trae spinta l'intero sviluppo del paese.

Infatti, come evidenziato dai dati della scheda informativa SBA dell'Unione Europea, su circa quattro milioni d'impresie il 99,9% è rappresentato da PMI, il cui apporto in termini di dipendenti e di valore aggiunto è nettamente superiore a quello delle grandi imprese.

|                        | Imprese          |               | Dipendenti        |               | Valore aggiunto |               |
|------------------------|------------------|---------------|-------------------|---------------|-----------------|---------------|
|                        | Numero           | Quota         | Numero            | Quota         | Mld €           | Quota         |
| <b>Micro imprese</b>   | 3.527.452        | 94.8%         | 6.629.987         | 45.8%         | 201             | 30.4%         |
| <b>Piccole imprese</b> | 171.658          | 4.6%          | 3.049.375         | 21.1%         | 141             | 21.3%         |
| <b>Medie imprese</b>   | 19.126           | 0.5%          | 1.837.003         | 12.7%         | 118             | 17.8%         |
| <b>PMI</b>             | <b>3.718.236</b> | <b>99,9%</b>  | <b>11.516.365</b> | <b>79.6%</b>  | <b>459</b>      | <b>69.5%</b>  |
| <b>Grandi imprese</b>  | 3.139            | 0.1%          | 2.960.003         | 20.4%         | 201             | 30.5%         |
| <b>Totale</b>          | <b>3.721.375</b> | <b>100.0%</b> | <b>14.476.368</b> | <b>100.0%</b> | <b>661</b>      | <b>100.0%</b> |

*Figura 2: principali statistiche strutturali delle imprese italiane  
Fonte: Imprese e industria, Scheda informativa SBA 2014 Italia*

### **3.1.2 Punti di forza e di debolezza delle PMI italiane nei processi di internazionalizzazione**

Attualmente si discute molto sui vantaggi e gli svantaggi della piccola dimensione sui mercati esteri, perché le PMI sembrano essere apparentemente meno pronte ad affrontare le criticità dell'internazionalizzazione a causa della mancanza di una struttura solida e di risorse a disposizione. In questi anni, però, grazie alla loro flessibilità, si sono dimostrate in grado di adattarsi meglio alle fasi critiche della nostra economia, rispondendo in modo più efficace a una domanda finale sempre più mutevole e differenziata. Lo stesso, invece, non riesce alle imprese di grande dimensione, le quali fanno fatica ad ottenere i medesimi risultati a causa dei maggiori problemi di riconversione industriale.

Da questo punto di vista, si rende necessaria un'analisi dei punti di forza e di debolezza di tale tipologia di impresa, secondo un'ottica orientata all'internazionalizzazione (Baldassi, 1998; Vittori, 2013).

I principali punti di forza delle PMI italiane sono:

- **Flessibilità**; ossia l'attitudine e la capacità di modificare in maniera duttile la strategia e l'organizzazione di fronte ai cambiamenti ambientali. La struttura ridotta e altamente mobile permette di ottenere delle risposte in tempi molto rapidi alle esigenze di mercato, cosa che invece non è possibile nell'ambito delle grandi imprese;
- **Conoscenza specialistica ed innovativa del prodotto**; la conoscenza specialistica del prodotto garantisce alle PMI la possibilità di sviluppare soluzioni particolarmente innovative ed adeguate, posizionandosi in quei segmenti di mercato in cui prevalgono elementi di creatività, differenziazione e personalizzazione;
- **Sovrapposizione tra famiglia e impresa**; una certa sovrapposizione tra famiglia e impresa influenza l'operare dell'intera piccola azienda, in quanto tutto ruota intorno alle scelte e alle condizioni delle famiglie proprietarie. Questa caratteristica risulta utile per realizzare una maggiore rapidità nei processi di presa delle decisioni e nella loro implementazione, ma in alcuni casi può rappresentare un vincolo allo sviluppo;

Dall'altro lato, invece, i principali punti di debolezza sono:

- **Scarsità di risorse**; a differenza delle grandi imprese, le PMI non dispongono di un numero elevato di risorse da dedicare all'acquisizione di informazioni, alla formazione del personale e alla realizzazione di ulteriori investimenti. In questo senso, quindi, si creano contestualmente un fabbisogno sia di tipo informativo, che di tipo finanziario. Con specifico riferimento a quest'ultimo, elementi di ulteriore aggravio sono la difficoltà di apertura del capitale di rischio e una carente capacità di accesso al credito;
- **Scarsità di competenze organizzative e strategiche**; l'assetto organizzativo in numerose imprese è caratterizzato da strutture elementari in cui la gestione risulta essere prevalentemente sotto il controllo del proprietario; questo eccessivo affidamento alla capacità imprenditoriale del titolare comporta un accentramento di tutte le decisioni al vertice, che generalmente manca di competenze dal punto di vista organizzativo e strategico;
- **Limitata cultura dell'internazionalizzazione**; nell'ambito delle PMI emerge fortemente la mancanza di una cultura aziendale votata a forme di internazionalizzazione più complesse e più strutturate. Infatti, nelle realtà imprenditoriali di dimensioni minori

l'orizzonte geografico di operatività dell'impresa tende a coincidere con l'orizzonte culturale della leadership del vertice.

## **3.2 Il Made in Italy**

Tra gli elementi di forza più importanti delle PMI italiane, un ruolo di primissimo piano è indubbiamente ricoperto anche dal valore del Made in Italy, che, per gli elementi che rappresenta, garantisce un'elevata competitività e differenziazione a livello di prodotto.

### **3.2.1 Una definizione**

Come riporta Gubitta (2013) all'interno di *“Lepri che vincono la crisi”*, sebbene oggi giorno l'idea di Made in Italy venga facilmente associata ai marchi storici del tessuto produttivo italiano, in realtà esso rappresenta un fenomeno molto più complesso, che abbraccia settori e attività economiche del nostro paese molto differenziati. Esso, infatti, comprende attività che rientrano in comparti manifatturieri ben precisi e che comunemente vanno sotto il nome delle “4A” (Alimentare – Bevande, Abbigliamento – Moda, Arredamento – Casa e Automazione Meccanica).

Nella letteratura economica sono presenti moltissime interpretazioni del Made in Italy, tuttavia, la definizione che meglio delle altre riassume tale concetto *“è quella fornita da Fortis (1998), secondo il quale il Made in Italy si riferisce a prodotti e servizi in cui l'Italia vanta un effettivo grado di specializzazione e in cui il nostro Paese è rinomato in tutto il mondo relativamente a profili quali la qualità, l'innovazione, il design, l'assistenza ai clienti, la tempestività delle consegne, i prezzi competitivi.”* (Gubitta, 2013).

Perciò, sebbene il significato letterale di Made in Italy faccia riferimento ad una dimensione esclusivamente tangibile del prodotto, in realtà, secondo una visione più ampia, tale dicitura è rappresentativa di una serie più estesa di elementi intangibili tipicamente legati allo stile e al *know-how* italiano.

### **3.2.2 Le ragioni della sua unicità**

Le ragioni che hanno contribuito al raggiungimento di posizioni di leadership da parte dei prodotti e dei settori che rientrano nel cosiddetto Made in Italy sono da ricercare generalmente in due ambiti tra loro collegati.

Innanzitutto, il posizionamento dei prodotti; il Made in Italy si è affermato spesso all'interno di nicchie e non a livello settoriale, ponendo al tempo stesso sia dei notevoli vantaggi dal punto di vista competitivo che delle forti limitazioni dal punto di vista della dimensione del mercato. La nicchia è per definizione uno spazio competitivo a sé stante e come tale va servita

con un'offerta particolare che abbia caratteristiche di valore e di originalità superiori rispetto all'offerta media del settore. Oltretutto, le minori dimensioni del mercato, ne riducono il grado di attrattività e rappresentano una forma di prevenzione rispetto all'ingresso di potenziali competitor. In questo contesto, le capacità manifatturiere storicamente affermatesi nei comparti del Made in Italy hanno la possibilità di svilupparsi fino ai massimi termini.

Un secondo elemento che ha contribuito all'affermazione del Made in Italy è la capacità manifatturiera diffusa. La concentrazione nei distretti industriali ha favorito nel tempo l'accumulo e la sedimentazione di saperi condivisi tra imprese e generazioni di lavoratori, innescando processi di innovazione e di miglioramento continuo. Tutto ciò ha sicuramente contribuito ad alimentare percorsi di crescita di competenze manifatturiere di eccellenza in determinati settori, permettendo alle imprese di distinguersi per lo sviluppo di elementi di design, creatività e per l'attenzione al particolare e alla personalizzazione, vale a dire tutti elementi che oggi rappresentano vantaggi competitivi riconosciuti al Made in Italy.

Grazie a questi due aspetti, oggi il Made in Italy rappresenta una certezza dell'economia italiana, contribuendo per il 40% all'export e consentendo al nostro paese di occupare il secondo posto a livello europeo in termini di vocazione manifatturiera.

### **3.2.3 La perdita di competitività**

Nonostante l'indubbio vantaggio offerto nella commercializzazione dei prodotti sui mercati mondiali, oggi il Made in Italy sta andando incontro ad una perdita di competitività. Tuttavia, come riporta Campagnolo (Gubitta, 2013), quando si parla di perdita di competitività del Made in Italy, non è in discussione il Made in Italy inteso come un insieme di valori, ma semmai le imprese che operano in quei comparti. Infatti, molte di queste hanno dovuto chiudere o, in altri casi, cedere le quote di maggioranza ad imprese più grandi, spesso estere.

Innanzitutto, la minor competitività è da attribuire alla progressiva apertura dei mercati internazionali. Tale apertura da un lato ha contribuito a creare opportunità di crescita, ma dall'altro ha provocato una perdita di competitività in quei settori dove le imprese non hanno saputo affrontare le sfide emergenti. Per competere su una scala più ampia, infatti, sono necessarie competenze complementari rispetto a quelle manifatturiere, che impongono percorsi di crescita e di adeguamento dell'intero modello di business, unitamente a percorsi di innovazione del prodotto e della proposta di valore dell'offerta.

Oltre a ciò, il confronto con i sistemi produttivi di altri paesi europei ha permesso di evidenziare come la minore propensione internazionale basata su forme stabili di ingresso e sviluppo nei mercati esteri abbia costituito un ulteriore elemento di perdita competitiva. Limitarsi ad accedere ai mercati internazionali sfruttando esclusivamente forme di

esportazione indiretta, senza considerare le opportunità offerte anche dalle altre attività della catena del valore, significa cogliere solo in parte i benefici dell'internazionalizzazione. A ciò si aggiunga che l'ancoraggio al territorio di origine sembra essere una condizione irrinunciabile solo per alcune produzioni (specialmente in ambito alimentare), mentre per altre rischia di tradursi in un limite rispetto a una più efficace ed efficiente copertura dei mercati internazionali.

### 3.3 L'internazionalizzazione delle PMI italiane

Le strategie d'internazionalizzazione delle imprese italiane hanno dimostrato di essere più o meno complesse e di avere caratteristiche e performance molto diverse. Nell'ambito di un'indagine effettuata dall'Istat nel 2013 su un campione di circa 65 mila imprese si possono individuare cinque diverse modalità di accesso ai mercati esteri.

La forma più elementare è rappresentata dall'attività di esportazione: vi sono sia imprese che non importano ma si limitano ad esportare verso i paesi dell'Unione Europea e/o verso un massimo di tre/quattro aree geografiche extra-europee, sia imprese che svolgono entrambe le attività. L'ultima modalità relativa all'internazionalizzazione commerciale comprende le imprese che operano in almeno cinque aree extra-europee, dette imprese "global". Fanno parte dell'internazionalizzazione produttiva, invece, le attività delle imprese che hanno controllate estere o partecipano a gruppi a controllo estero (multinazionali).

| Forme di internazionalizzazione  | Numero di imprese | Numero di addetti | Dimensione media |
|----------------------------------|-------------------|-------------------|------------------|
| <b>MNE</b>                       | <b>3.133</b>      | <b>647.232</b>    | <b>206,6</b>     |
| <b>Global</b>                    | <b>10.467</b>     | <b>933.482</b>    | <b>89,2</b>      |
| <b>Esportatori</b>               | <b>24.168</b>     | <b>323.776</b>    | <b>13,4</b>      |
| <b>Esportatori / Importatori</b> | <b>28.176</b>     | <b>992.827</b>    | <b>35,2</b>      |
| <b>Totale</b>                    | <b>65.944</b>     | <b>2.897.317</b>  | <b>43,93</b>     |

*Figura 3: Caratteristiche delle imprese per forme di internazionalizzazione - 2010  
Fonte: ISTAT-ICE - Commercio Estero e attività internazionali delle imprese - 2013*

Come si evince dai dati, generalmente le forme più complesse d'internazionalizzazione sono attuate dalle imprese di maggiori dimensioni. Tuttavia, come precedentemente mostrato, le

multinazionali rappresentano solo una minoranza, dal momento che il tessuto economico italiano è caratterizzato da una maggiore presenza delle piccole e medie imprese, che utilizzano principalmente l'esportazione come modalità d'internazionalizzazione.

### 3.3.1 L'export

L'esportazione rappresenta la forma d'internazionalizzazione leggera che per decenni ha garantito il successo internazionale della nostra economia. Tale propensione all'export da parte delle PMI italiane si registra essenzialmente in virtù del basso impegno in termini organizzativi e finanziari richiesto da questo tipo di modalità.

Come emerge dai recenti dati forniti dall'OCSE all'interno dell'approfondimento "Entrepreneurship at a glance 2015", l'Italia negli ultimi tre anni registra il valore più basso di tutta l'Ocse sulla quota di export concentrata nelle 100 aziende più grandi del Paese, il 25,16% circa, ben lontano dai livelli che si riscontrano in economie analoghe, come Francia (38%) e Germania (39%).

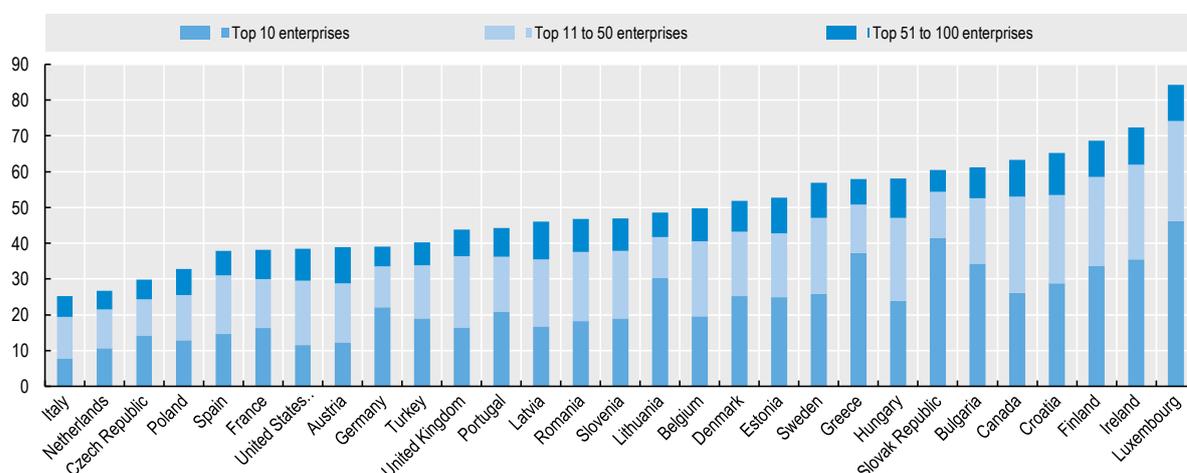
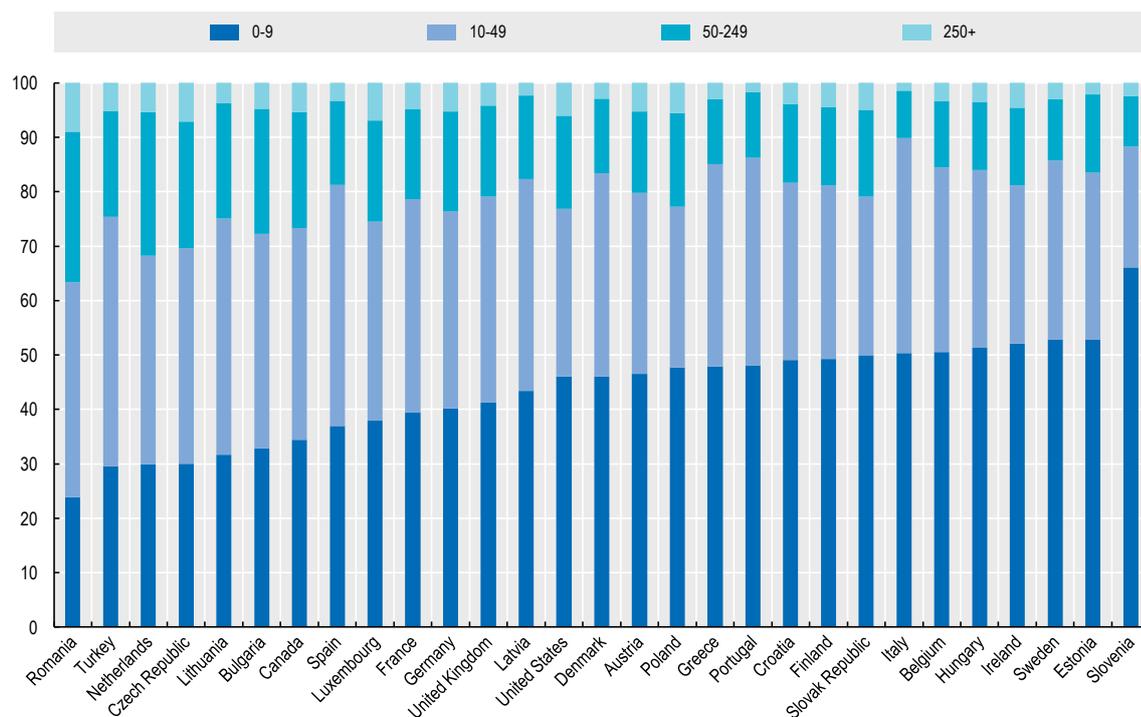


Figura 4: Concentrazione dell'export da parte delle imprese Top 100  
Fonte: OCSE, Entrepreneurship at a glance 2015

Dai medesimi dati risulta altresì che la metà delle esportazioni italiane proviene da piccole-medie imprese, con meno di 250 dipendenti; è il quarto valore più elevato dell'Ocse (dopo Lettonia, Irlanda e Estonia) e il più consistente tra le grandi economie europee.



*Figura 5: Percentuale di esportatori in base alla dimensione dell'impresa  
Fonte: OCSE, Entrepreneurship at a glance 2015*

Dopo il crollo del commercio internazionale verificatosi nel 2009 (-10,4% in volume), nel 2011 si è assistito ad una ripresa a cui hanno contribuito in maniera rilevante le esportazioni nette. Sono state le piccole medie imprese a contribuire all'export totale, le cui esportazioni rappresentavano nel 2010 il 53,9% del totale, di cui quasi la metà (25,7%) creato dalle micro e piccole imprese (Istat, 2012).

Secondo quanto contenuto in un recente rapporto di Confartigianato di metà luglio, anche quest'anno l'export italiano sarà trainato dalla forza delle piccole e medie imprese italiane, che all'estero hanno rappresentato il mercato italiano con un valore di 25,8 miliardi (il 27,2% del totale dell'export manifatturiero) in aumento del 4,1% rispetto allo stesso periodo del 2014.

Sulle imprese italiane pesa il risultato con la Russia dovuto all'embargo internazionale, ma nonostante questo nei primi tre mesi del 2015 le PMI italiane hanno fatto registrare un aumento del 3,1% relativamente all'export (il 5,9% sui prodotti alimentari, i settori dei mobili +5,6% e i prodotti in metallo +4,3%).

## Ricapitolando

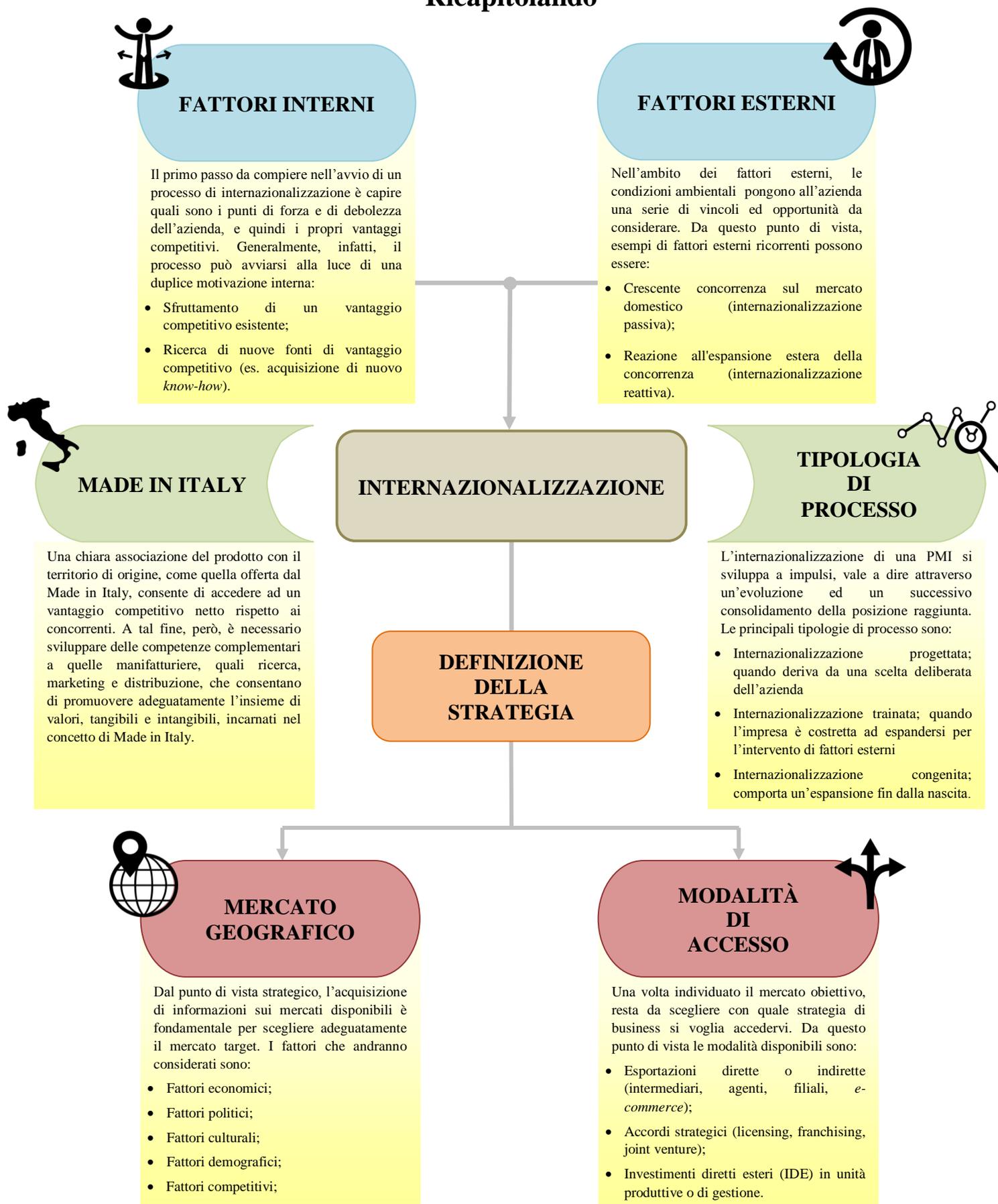


Figura 6: Il processo di internazionalizzazione delle PMI – Principali fattori d'influenza

Fonte: elaborazione personale

## Capitolo 4

### Un caso di internazionalizzazione: Magicoral S.r.l.

Volendo completare l'analisi generale avviata nel precedente capitolo, riguardante il comportamento e i percorsi intrapresi dalle PMI italiane nell'ambito dei processi di internazionalizzazione, qui di seguito sposteremo il focus della nostra analisi su uno specifico caso aziendale, offrendo in questo modo una duplice prospettiva di approfondimento.

A tal riguardo, il caso in esame risulta essere particolarmente significativo nell'ambito di uno dei quattro settori maggiormente rappresentativi del Made in Italy (Alimentare – Bevande, Abbigliamento – Moda, Arredamento – Casa e Automazione Meccanica), vale a dire il settore dell'abbigliamento; l'azienda oggetto dell'analisi, infatti, è la Magicoral S.r.l., società veneta detentrica del marchio Maliparmi.

The logo for Maliparmi is written in a dark brown, hand-drawn, cursive-style font. The letters are thick and slightly irregular, giving it a personal and artistic feel. The word 'MALIPARMI' is centered on the page.

*Figura 7: Logo Maliparmi*

#### 4.1 Profilo aziendale

##### 4.1.1 Magicoral

Costituita nel 1986, Magicoral S.r.l. è una società unipersonale con sede sociale presso il comune di Albignasego, nella provincia di Padova. Grazie a un fatturato prossimo ai 28 milioni e ad un organico di poco superiore ai 75 impiegati, Magicoral rientra a pieno titolo all'interno della categoria di piccola-media impresa, rispettando perfettamente i parametri economici fissati dall'Unione Europea.

La sua offerta spazia dall'abbigliamento femminile, che rappresenta il 60% del business, alle borse, precedente *core business* dell'azienda, fino alle calzature e agli accessori. Il total look proposto da Maliparmi emerge soprattutto per il suo carattere fortemente etnico, ricco di dettagli e ricami, riferito ad un target trasversale per età o appartenenza socioculturale e non strettamente legato alle mode. Lo stile Maliparmi ricalca quello di una donna dalla personalità forte e decisa che ama distinguersi, mossa in particolar modo dalla ricerca di prodotti eleganti,

ma pratici e con un discreto rapporto qualità prezzo, pur concentrandosi nella fascia medio – alta del mercato.

#### **4.1.2 La nascita e lo sviluppo del business**

L'origine del brand va localizzata nella città di Padova, dove Annalisa Paresi, attuale Presidente, è cresciuta guardando sua madre Marol creare borse ricche di ricami e dettagli preziosi. Queste, insieme ai bijoux, hanno segnato l'inizio di una forte e rapida crescita, tanto che nel 1977 nasce ufficialmente il brand Maliparmi: un nome che racchiude il Ma di Marol e il Li di Annalisa e che segna la collaborazione artistica e il legame affettivo tra madre e figlia. Grazie al passaggio definitivo dell'impresa ad Annalisa a metà degli anni novanta, l'attività familiare subisce una svolta, evolvendosi in una azienda a 360°. Tuttavia, nonostante il cambiamento, l'attività continua a mantenere le proprie radici nella tradizione e nell'artigianalità che fino a quel momento avevano contraddistinto il dna di Maliparmi.

Alla luce di tale evoluzione, da un lato si decide di abbandonare la produzione manifatturiera in - house, che viene affidata ad una rete flessibile di fornitori selezionati, sia italiani che esteri, e dall'altro si procede alla riorganizzazione delle attività interne in due principali aree: l'anima creativa, il cui elemento principale è l'ufficio stile, e quella organizzativa, che ritrova il suo punto focale nell'area commerciale adibita alla gestione dei rapporti con fornitori e distributori.

Dalla nuova conformazione emerge anche un diverso approccio strategico dell'azienda al mercato, più strutturato ed orientato al lungo periodo, che definisce come punti principali per il rilancio dell'attività due elementi fondamentali: la definizione di una *corporate identity* ben strutturata che valorizzi le origini artigianali e anticonvenzionali del marchio, attraverso l'offerta di un prodotto di elevata qualità e dallo stile unico; la promozione dell'offerta stessa su scala internazionale attraverso una scelta comunicativa che punti ad incrementarne la riconoscibilità del marchio e a posizionare Maliparmi in una fascia medio – alta.

Sulla base di tali programmi, nel 2004 l'azienda decide di lanciare Infrabijoux, sandalo ricamato che nel giro di poco tempo è riuscito ad imporsi sul mercato e a trascinare con sé l'immagine dell'intero marchio. L'azienda, approfittando della notorietà raggiunta dal prodotto, lo ha posto al centro della propria campagna pubblicitaria, consentendole di realizzare tra il 2004 e il 2005 un forte incremento del fatturato ed un'ampia diffusione del proprio marchio.

Successivamente, per consolidare l'immagine di marca raggiunta, l'azienda ha deciso di investire molto nella riqualificazione dei più di 300 punti vendita plurimarca in cui è presente e nell'apertura di 5 negozi monomarca; il primo a Padova, nel 2003, cui sono seguite ulteriori

aperture in altre città italiane considerate strategiche per la diffusione del brand. A maggio 2014 l'inaugurazione della prima boutique a Parigi, tappa importante nell'ambito del percorso di internazionalizzazione avviato con decisione dall'azienda nell'ultimo periodo.

### **3.1.3 Il settore della moda**

Come riporta la relazione sulla gestione contenuta nel *Bilancio di esercizio al 31 dicembre 2014*, il prolungarsi della fase di ristagno dell'economia italiana viene ricondotta ad una mancata crescita della domanda interna, frenata dalla forte pressione fiscale e dall'elevata disoccupazione. Tale fase di stagnazione si è ripercossa inevitabilmente anche sul mercato della moda, il quale non ha visto nel corso dell'ultimo anno segnali positivi nei consumi. I consumatori, infatti, sono sempre più attenti e preoccupati e, avendo visto ridurre la loro capacità di spesa, hanno rivisto anche il budget per i consumi dando priorità a spese diverse da quelle dell'abbigliamento. In questo senso, quindi, l'intensità della crisi non solo ha depresso i consumi in valore assoluto, ma ha anche mutato i comportamenti dei consumatori, provocando un aumento della quota di prodotti venduti in saldo o in promozione, superando la soglia del 50% sul fatturato realizzato.

Visto il perdurare delle difficoltà nel mercato domestico ed anche, ormai, in quello europeo, le aziende che operano nel settore continuano ad indirizzare la maggior parte dei loro investimenti commerciali sui mercati esteri extraeuropei che, seppure a tassi inferiori rispetto agli ultimi due anni, continuano a rappresentare i mercati di riferimento in questo momento di crisi. Nel mercato domestico, che per i brand più forti non rappresenta più la quota maggiore di fatturato, molti concorrenti hanno praticato politiche commerciali aggressive molto favorevoli alla clientela sotto il profilo di sconti extra o diritto al reso di parte dell'invenduto. Il confronto con tali condizioni contrattuali è spesso difficile da sostenere per aziende dalle dimensioni ridotte ed anche Magicoral ha subito in molte zone italiane una perdita della marginalità pur di mantenere vetrine importanti.

Nonostante emerga con forza la necessità di orientarsi ai mercati extraeuropei, va segnalato un rallentamento dei consumi e delle iniziative commerciali in Cina, che si sta organizzando dandosi delle regole sia a livello produttivo sia di mercato, favorendo lo sviluppo e il consumo di marchi locali.

Di pari passo, anche gli Stati Uniti stanno avendo una inversione di tendenza, ma questo mercato, pur presentando grandi opportunità, richiede elevati investimenti per ottenere il giusto posizionamento.

### **4.3 Il processo di internazionalizzazione**

Alla luce di tale situazione a livello settoriale ed aziendale, Magicoral ha deciso di varare un piano di sviluppo commerciale, prevedendo una decisa penetrazione di nuovi mercati esteri per fronteggiare adeguatamente la crisi dei consumi nel mercato domestico. In questa direzione, Maliparmi, che ha archiviato il 2012 con un giro d'affari in pareggio sul 2011 a quota 28,5 milioni di euro, ed è rimasto stabile anche nel 2013, punta all'internazionalizzazione come chiave dello sviluppo del fatturato. Nello specifico, il piano prevede una crescita del fatturato pari al 30 per cento nel triennio (2014 – 2016) e del 57 per cento nel quinquennio (2014 – 2018), unitamente ad un'inversione delle quote del turnover generate dal mercato domestico e dal mercato estero (dal 60-40 attuale al 40-60 obiettivo); un piano, senza dubbio, estremamente ambizioso.

L'analisi sviluppata all'interno di tale paragrafo sarà strutturata in modo tale da seguire passo-passo le variabili isolate all'interno dei precedenti capitoli, in modo tale da poter mettere in luce le affinità e le differenze tra quanto indicato dalla teoria e quanto riscontrato all'interno del caso.

#### **4.3.1 I fattori di avvio**

Sfruttando la suddivisione effettuata nel precedente capitolo tra fattori interni e fattori esterni, andremo innanzitutto ad analizzare le principali motivazioni che hanno spinto Magicoral a intraprendere il suddetto piano di espansione internazionale.

I fattori esterni hanno giocato indubbiamente un ruolo di primissimo piano nella scelta di internazionalizzarsi compiuta dall'azienda. All'interno di questi rientrano le condizioni ambientali del settore della moda, analizzate nel precedente paragrafo, che continuano a perdurare ormai da qualche anno. La crisi del mercato domestico, infatti, ha bloccato il forte periodo di crescita dell'azienda, costringendola a cercare ulteriori fonti di consolidamento del fatturato per poter continuare il proprio percorso di sviluppo. Realisticamente si potrebbe addirittura affermare che l'internazionalizzazione è divenuta una scelta obbligata per evitare di andare incontro ad una situazione economica potenzialmente pericolosa per la sussistenza dell'intera azienda oltre che per la sua crescita. Infatti, qualora non venisse operata una svolta decisa, il cambiamento delle abitudini e delle scelte di acquisto dei consumatori rischierebbero di portare Magicoral a non ottenere più il giusto sostentamento economico e finanziario dal mercato domestico.

Accanto all'influenza generata da una situazione di depressione dei consumi, vi è poi una pressione altrettanto intensa generata dai competitor. Molti di questi, infatti, hanno già avviato

una presenza crescente in moltissime città considerate commercialmente strategiche a livello internazionale. Sotto questo punto di vista, quindi, hanno già sviluppato un consolidamento della conoscenza dei mercati esteri dato dallo sfruttamento della posizione di “*first mover*”.

Quest’ultimo aspetto in parte si ricollega anche ai fattori di spinta interni all’azienda: per ciò che riguarda questi ultimi, infatti, potremmo dire che Magicoral si pone in linea con quanto indicato a livello teorico. Tra le spinte interne, infatti, vi è proprio la volontà di sfruttare su mercati esteri un vantaggio competitivo già sufficientemente sviluppato all’interno del mercato domestico. Tale vantaggio, di fatto, consiste nell’insieme dei valori, tangibili e intangibili, contenuti all’interno del brand Maliparmi. Citandone alcuni, l’innovatività, la qualità e l’artigianalità. In questo senso, quindi, uno degli elementi che maggiormente spinge Magicoral all’internazionalizzazione è proprio quello di aumentare la conoscenza e la *brand awareness* di Maliparmi, con l’obiettivo primario di consolidare il posizionamento del marchio all’interno della fascia medio – alta del mercato.

#### **4.3.2 La tipologia di processo**

Per ciò che riguarda l’identificazione della tipologia di processo di internazionalizzazione portato avanti da parte di Magicoral, faremo riferimento alla distinzione in internazionalizzazione progettata, trainata e congenita proposta da Caroli. A tal proposito, proprio come indicato nel paragrafo riservato a tale classificazione, non bisogna considerare le tre categorie come dei “compartimenti stagni”, dal momento che il percorso di un’impresa difficilmente è riconducibile ad una sola delle tre classi.

Infatti, proprio il caso di Magicoral ci mostra come il processo di internazionalizzazione dell’impresa possa essere ricondotto a due categorie contemporaneamente, nello specifico alle classi riservate all’internazionalizzazione progettata e all’internazionalizzazione trainata.

Tale situazione rispecchia perfettamente quella delineata all’interno dell’analisi delle motivazioni che hanno avviato il processo. Da una parte, infatti, vi è il ruolo preponderante occupato dai fattori ambientali, che si sono dimostrati degli ottimi elementi di traino per l’intero processo. Dall’altro, vi è la spinta prodotta anche dai fattori interni, che, invece, si sono dimostrati degli elementi che hanno portato autonomamente l’azienda a predisporre un piano di espansione internazionale; in questo senso potremmo dire che l’internazionalizzazione di Magicoral deriva anche da un normale percorso di crescita dell’intero business.

Da questo punto di vista, quindi, il caso di Magicoral è perfettamente in linea con quanto indicato dalla teoria e non si presentano particolari scostamenti nel tipo di internazionalizzazione realizzato dall’azienda.

### 4.3.3 Il Made in Italy

Invece, merita senza dubbio un'attenta riflessione l'analisi dell'importanza occupata dal valore del Made in Italy nel caso di Magicoral. Infatti, in moltissime aziende rientranti nei settori delle 4A del Made in Italy, l'importanza del legame tra il territorio italiano e il proprio prodotto è posta in fortissima evidenza agli occhi del consumatore con la finalità di ricavare un insieme di vantaggi derivanti dall'associazione del proprio prodotto con il territorio di origine.

Nel contesto di Magicoral, però, bisogna prestare attenzione. Infatti, l'elemento che per moltissimi anni ha contraddistinto questo marchio in termini di stile e di collezioni è indubbiamente l'influenza generata dall'atmosfera etnica ed orientale che caratterizza tutti i prodotti Maliparmi. Tale influenza trova una corrispondenza anche a livello produttivo. Attualmente, infatti, un'ampia parte della produzione viene realizzata in Indonesia; tale scelta è stata compiuta con una duplice finalità: da un lato va incontro ad una pura e oggettiva esigenza di abbassamento dei costi di produzione; dall'altro, l'utilizzo della manifattura indonesiana costituisce un elemento su cui Magicoral fa fortemente leva per far emergere ulteriormente la radice etnica, artigianale ed orientale alla base del brand.

In questo senso, quindi, Maliparmi è un marchio che, a livello di realizzazione e manifattura del prodotto, si lega in maniera preponderante non tanto al territorio italiano, benchè comunque una parte della produzione venga fatta in Italia, quanto ad un territorio, quello indonesiano, caratterizzato da un insieme di valori ed idee perfettamente in sintonia con quelli che sono gli elementi fondamentali del marchio.

Riconsiderando, quindi, quanto affermato da Campagnolo e da Gubitta (*Lepri che vincono la crisi*, 2013) in merito alla definizione di Made in Italy, in primis, e alla sua valorizzazione, in secundis, oggi tale concetto è legato non tanto ad una dimensione esclusivamente tangibile del prodotto, quanto, secondo una visione più ampia, ad una serie più estesa di elementi intangibili tipicamente legati allo stile e al *know-how* italiano.

Nel caso di Magicoral, dunque, la valorizzazione del rapporto col territorio italiano non avviene tanto in termini di manifattura e realizzazione, quanto nelle attività che si pongono a monte e a valle della produzione, vale a dire in quelle riguardanti l'ideazione e la progettazione del prodotto, dove emergono gli aspetti di innovazione e creatività tipici del Made in Italy e di Maliparmi, e in quelle relative alla distribuzione e alla promozione.

Alla luce di tali considerazioni, quindi, fatte salve le imprese dove la valorizzazione del Made in Italy è ancora materialmente ancorata al territorio italiano (vedi soprattutto i settori dell'alimentare e del vino), è corretto affermare che oggi l'espressione Made in Italy

dovrà assumere una connotazione che fa leva, ma non si esaurisce, sui significati e i simboli tipici quali il design, la cura per il particolare, l'artigianalità, la qualità del manufatto. È poi compito dell'impresa trovare soluzioni opportune per valorizzare questo sistema di simboli inserendoli all'interno di un sistema di risorse complementare a quelle manifatturiere, quali ricerca, marketing e distribuzione, che storicamente non appartengono alle piccole e medie imprese del Made in Italy.

#### **4.3.4 La scelta del mercato geografico**

Per ciò che concerne la scelta del mercato geografico, i fattori che maggiormente entrano in gioco in tale fase sono soprattutto i fattori di tipo economico, culturale e competitivo. Questi, nell'ambito di un settore come quello dell'abbigliamento, intervengono nel processo di scelta in maniera pressoché contemporanea.

Sotto questo aspetto, le principali mete a cui Magicoral punta sono, innanzitutto, le grandi capitali della moda, tra le quali Parigi e New York, e, rimanendo in ambito europeo, le città maggiormente soggette all'attraversamento dei flussi internazionali, vale a dire Londra e Bruxelles. Tutte queste città costituiscono dei mercati chiave dal punto di vista strategico, dal momento che fungono da vetrina non solo per i consumatori residenti nella città stessa, ma soprattutto per coloro che giungono in visita dall'estero.

Accanto alle città considerate di rilievo dal punto di vista strategico, vi sono poi anche quei mercati emergenti che, soprattutto dal punto di vista economico, aprono a moltissime possibilità di espansione e diffusione del brand. Tra i mercati di questo tipo Magicoral segue con particolare attenzione quello mediorientale, dove c'è sempre stato un particolare apprezzamento per i prodotti di manifattura italiana, e quello cinese. Quest'ultimo, però, vuoi per ragioni legate alle strategie distributive, vuoi per il rallentamento a cui tutt'ora sono assoggettati i consumi, risulta essere ancora un mercato tanto ricco di opportunità, quanto difficile da interpretare e da sfruttare.

#### **4.3.5 La modalità di accesso al mercato estero**

Come è stato visto nel precedente capitolo, la scelta della modalità da adottare per accedere al mercato estero varia in relazione agli obiettivi che l'impresa si pone, alle caratteristiche del mercato e alle risorse a disposizione dell'impresa.

Un aspetto estremamente particolare di Magicoral è che nella realizzazione della propria strategia di espansione internazionale ha voluto sfruttare tutte e tre le modalità normalmente a disposizione delle imprese. Sebbene questo tipo di approccio possa sembrare rischioso e troppo espansivo, esso in realtà è perfettamente coerente con le decisioni intraprese

dall'azienda sia a livello nazionale che a livello internazionale. L'obiettivo, infatti, è quello di raggiungere una commercializzazione del prodotto basata su un sistema multicanale, vale a dire sfruttando tutti i canali e le modalità a disposizione e cercando di integrarle rispetto ad un'identità e ad una strategia comune. In questo modo, Magicoral ha voluto cercare di sfruttare tutte le opportunità offerte dalla globalizzazione secondo metodi e strumenti differenti.

La modalità su cui l'azienda ha voluto insistere maggiormente è stata quella degli investimenti diretti esteri, avviando la costituzione di nuovi negozi monomarca gestiti da società estere controllate. Il fatturato in arrivo da questo canale, infatti, passerà dal 23 per cento del 2014, al 34 per cento nel 2018. Una scelta in parziale controtendenza rispetto al normale processo di apertura al mercato estero, dal momento che costituisce indubbiamente una forma ad alto rischio ed impegno per l'azienda. Tuttavia, lo sviluppo di nuovi monomarca appare un'enorme opportunità per l'azienda, dal momento da un lato vi è la possibilità di trasmettere la brand identity in maniera completa al cliente, incrementando la conoscenza del marchio, e dall'altro di fornire un maggior controllo e un maggior coinvolgimento dell'azienda rispetto all'intero processo di vendita. Questo tipo di operazione ricalca perfettamente il trend sviluppato anche dagli altri competitor, i quali hanno iniziato a riscattare i negozi già presenti in franchising per convertirli successivamente in monomarca direzionali.

Attraverso gli investimenti diretti, perciò, sono state aperte due nuove boutique a Parigi e ad Anversa, entrambe controllate da parte di due società estere interamente partecipate da Magicoral.

La seconda modalità utilizzata è quella degli accordi strategici, in particolare del *franchising*. Con il piano distributivo del 2014, che prevede l'apertura di boutique direzionali monomarca, la strada del franchising in Italia è stata in parte accantonata: la maggior parte delle boutique italiane Maliparmi sono state acquisite dal brand e ad oggi gli unici punti vendita in partnership sono Venezia, Verona, Catania, Napoli e Bolzano.

All'estero, però, il franchising costituisce una possibilità di espandere il raggio d'azione aziendale consentendo all'azienda di essere impegnata solo parzialmente nella gestione di boutique lontane dalla sua sede. Il franchising, quindi, permetterebbe di consolidare la presenza del brand, senza per questo affrontare grossi rischi ed investimenti dal punto di vista finanziario ed organizzativo. Grazie a questa modalità, a partire dal 2014 nuove boutique Maliparmi sono state aperte in Australia a Melbourne e Malvern, in Francia a Lione e Biarritz, a Kuwait City e, per la prima volta in America, a Los Cabos. A fine 2015 è poi prevista un'ulteriore apertura della prima boutique spagnola a Madrid.

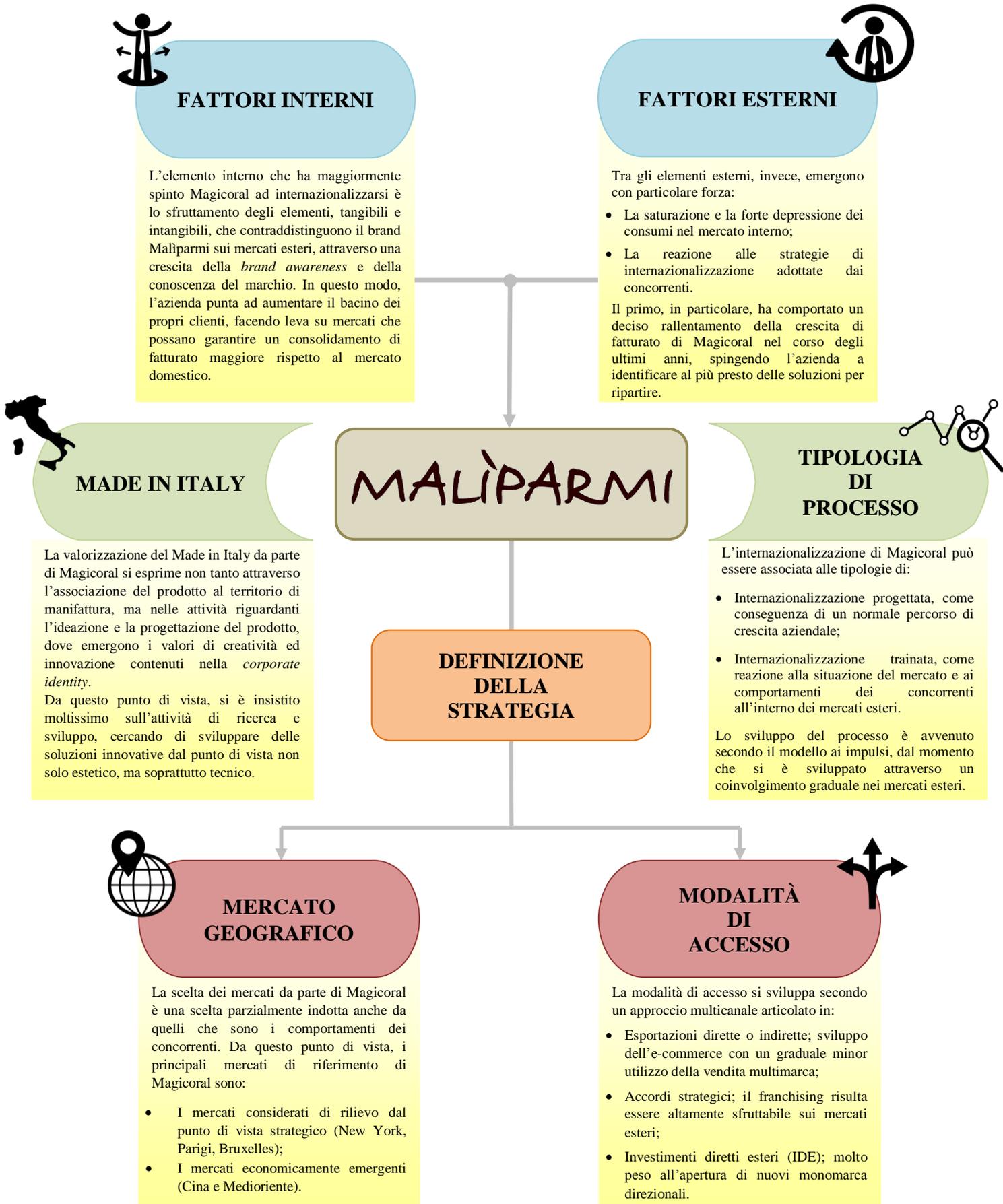
Il contratto di franchising Maliparmi prevede l'adozione del concept da parte del punto vendita in tutti i suoi aspetti, e uno stretto controllo aziendale sull'adozione di linee guida prestabilite per trarre il massimo rendimento reciproco dalla partnership. In genere vengono ricercati dei partner che desiderino entrare nel mondo del brand per condividerne i valori e che siano disposti ad assicurare al marchio una location conforme agli standard senza per questo richiedere un investimento troppo esoso per la realizzazione del negozio.

Infine, l'ultima modalità adottata è quella delle esportazioni, sia dirette che indirette.

Per quanto riguarda le esportazioni dirette, un'evoluzione di fondamentale importanza è stata sviluppata nell'ambito della strategia *e-commerce*. Magicoral, infatti, ha deciso di operare un completo rinnovamento del proprio sito rinnovandolo non solo dal punto di vista dei contenuti e dell'interfaccia, ma intervenendo altresì nell'inserimento di una vera e propria piattaforma di acquisto online. Questo tipo di operazione, sulla scia dei trend già presenti all'interno del settore, da un lato ha portato ad un incremento della diffusione del brand a livello globale e dall'altro ha permesso di dare avvio ad un lento, ma potenzialmente redditizio, processo di sviluppo di un canale di vendita online.

Per ciò che concerne le esportazioni indirette, invece, il canale utilizzato da Magicoral resta ancora lo sfruttamento dei negozi multimarca, in ambito nazionale ed internazionale. Tuttavia, in accordo con una strategia finalizzata allo sviluppo dei negozi monomarca e al riposizionamento del marchio nella fascia medio – alta, è stata presa una decisione di graduale riduzione della diffusione multimarca del prodotto.

# Ricapitolando



## Conclusioni

Alla luce dell'analisi fin qui svolta, possiamo complessivamente giungere alla conclusione che la crisi che ha investito il nostro paese nel corso degli ultimi anni può effettivamente rappresentare una straordinaria opportunità, un'occasione di ridefinire le strutture imprenditoriali e il modo di fare business di un sistema strutturalmente bisognoso di un rinnovamento. Nell'ambito di questo scenario, la strada da intraprendere risulta essere proprio quella di un'internazionalizzazione cosiddetta *intelligente* (Gubitta, 2013), vale a dire di un'internazionalizzazione sviluppata attraverso una strategia ben pianificata, che prenda in considerazione tutti gli aspetti e gli elementi critici interessati da questo cambiamento. Processi di questo tipo non possono essere improvvisati o realizzati in maniera occasionale; in tutti questi casi il risultato ricade sempre in un cattivo sfruttamento delle opportunità offerte dai mercati internazionali.

Da questo punto di vista, l'analisi effettuata sul caso di Magicoral è sicuramente emblematica e rispecchia perfettamente questo intento, ponendosi perfettamente in linea con quanto definito all'interno della letteratura.

Se ben preparata, l'internazionalizzazione è indubbiamente una strategia che paga e la ripresa della crescita del fatturato di Magicoral, che fino al 2013 aveva vissuto un assestamento completo o, in certi casi, una diminuzione del fatturato a quota 26 milioni, ne è la testimonianza. Ma l'internazionalizzazione non è solamente una strategia redditizia dal punto di vista economico, rappresenta un volano anche per aspetti non economici quali la maturazione di conoscenze e competenze, lo sviluppo di nuove relazioni e la valorizzazione dei propri marchi e dei propri prodotti.

Il governo italiano, dal canto suo, ha in parte recepito la necessità di garantire un'ulteriore spinta all'internazionalizzazione delle PMI e del Made in Italy e ha voluto supportare le imprese attraverso il varo di un piano di supporto da 220 milioni in tre anni (2015 – 2016 – 2017), sviluppando attività di promozione dei prodotti Made in Italy e mettendo a disposizione competenze e risorse per stimolare ulteriormente l'export.

Ovviamente, per quanto venga richiesto fortemente alle imprese di orientarsi ai mercati esteri, non bisogna ricadere nell'errore di eccedere troppo nell'internazionalizzazione, o meglio, nella delocalizzazione delle attività. Il rischio, infatti, è quello di un depauperamento delle competenze e del patrimonio genetico imprenditoriale fin qui consolidato; in questo senso, una simile perdita risulterebbe essere estremamente difficile da ricostituire.

## Riferimenti Bibliografici

### Bibliografia

ANON, 2013. Maliparmi: “Andiamo all'estero stretti alle nostre radici”. *Pambianco News* [online]

Disponibile su <[http://www.pambianconews.com/2013/09/23/maliparmi\\_andiamoallestero-stretti-alle-nostre-radici-132295/](http://www.pambianconews.com/2013/09/23/maliparmi_andiamoallestero-stretti-alle-nostre-radici-132295/)> [Data di accesso 28/08/2015]

ANON, 2014. Maliparmi sbarca a Parigi e raddoppia a Milano. *Pambianco News* [online]

Disponibile su <<http://www.pambianconews.com/2014/07/21/maliparmi-sbarca-parigiraddoppia-milano-149817/>> [Data di accesso 28/08/2015]

BALDASSI, C., 1998. *Organizziamo la spontaneità. Il cambiamento nelle piccole e medie imprese*. Firenze: Pontecorboli Editore.

CAROLI, M., 2012. *Economia e gestione delle imprese internazionali*. 2° ed. McGraw-Hill Education.

CAROLI, M., LIPPARINI, A., 2002. *Piccole imprese oltre confine. Competenze e processi di internazionalizzazione*. 1° ed. Roma: Carocci Editore.

COMPAGNO, C., 2011. Assetti di governance e processi di internazionalizzazione nelle PMI. *Sinergie, Italian Journal of Management*.

Disponibile su <<http://www.sinergiejournal.it/rivista/index.php/sinergie/article/view/79>> [Data di accesso: 16/08/2015]

DEMATTE', C., PERRETTI, F., MARAFIOTI, E., a cura di, 2008. *Strategie di internazionalizzazione*. 2° Ed. Milano: Egea.

DUNNING, J. H., 1993. Multinational enterprises and the global economy. In: AIELLO, G., 2005. *L'internazionalizzazione delle imprese del dettaglio*. Milano: Franco Angelo, pp.58-59.

GUBITTA, P., 2013. *Lepri che vincono la crisi – Storie di aziende (quasi medie) vincenti nei mercati globali*. 1° Ed. Venezia: Marsilio Editore.

HYMER, S. H., 1960. The international operation of national firms: a study of direct investment. In: DEMATTE', C., PERRETTI, F., MARAFIOTI, E., a cura di, 2008. *Strategie di internazionalizzazione*. 2° ed. Milano: Egea, pp.2-5.

JOHANSON, J., MATTSON L.G., 1988. Internationalization in Industrial System - A Network Approach. In: RUNFOLA, A., 2013. *Apprendimento e reti nei processi di*

*internazionalizzazione del retail. Il caso del tessile-abbigliamento*. 2012. Firenze: Firenze University Press.

JOHANSON, J., VAHLNE, J.E., 1977. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. In: DEMATTÉ, C., PERRETTI, F., MARAFIOTI, E., a cura di, 2008. *Strategie di internazionalizzazione*. 2° ed. Milano: Egea, pp. 57-61.

JOHANSON, J., VAHLNE, J.E., 1990. The mechanism of internationalization. In: DEMATTÉ, C., PERRETTI, F., MARAFIOTI, E., a cura di, 2008. *Strategie di internazionalizzazione*. Milano: Egea, pp. 57-61.

JOHANSON, J., WIEDERSHEIM-PAUL, F., 1975. The internationalization of the firm: four Swedish cases. In: DEMATTÉ, C., PERRETTI, F., MARAFIOTI, E., a cura di, 2008. *Strategie di internazionalizzazione*. 2° ed. Milano: Egea, pp.57-61.

MELCHIORRE, E., 2012. Paolo Gubitta: il Veneto e l'internazionalizzazione intelligente. *Officina Veneto*.

Disponibile su <http://www.officinaveneto.it/2012/07/08/paolo-gubitta-il-veneto-e-l-internazionalizzazione-intelligente/> [Data di accesso: 16/08/2015]

NAEF, I., 2013. Maliparmi fa rotta su New York, Parigi e Londra. *Fashion United*.

Disponibile su

[http://www.fashionunited.it/News/Leads/Mal%ECparmi\\_fa\\_rotta\\_su\\_NY\\_Parigi\\_e\\_Londra\\_201310019327/](http://www.fashionunited.it/News/Leads/Mal%ECparmi_fa_rotta_su_NY_Parigi_e_Londra_201310019327/) [Data di accesso: 04/08/2015]

OHLIN, B., 1933. Inter-regional and International Trade. In: DEMATTÉ, C., PERRETTI, F., MARAFIOTI, E., a cura di, 2008. *Strategie di internazionalizzazione*. 2° ed. Milano: Egea, pp.1-2.

Raccomandazione della Commissione Europea del 6 maggio 2003 relativa alla definizione delle microimprese, piccole e medie imprese (2003/361/CE).

RICARDO, D., 1817. On the Principles of Political Economy and Taxation. In: DEMATTÉ, C., PERRETTI, F., MARAFIOTI, E., a cura di, 2008. *Strategie di internazionalizzazione*. 2° ed. Milano: Egea, pp.1-2.

RUNFOLA, A., 2013. *Apprendimento e reti nei processi di internazionalizzazione del retail. Il caso del tessile-abbigliamento*. 2012. Firenze: Firenze University Press, p.31-32.

SILVESTRELLI, S., 2008. *International Marketing Mix*. 1° ed. Bologna: Società Editrice Esculapio s.r.l., pp.7-8.

SILVESTRELLI, S., 2012. *Decisioni strategiche di impresa*. 1° ed. Bologna: Società Editrice Esculapio s.r.l., p.153.

SMITH, A., 1776. La Ricchezza delle Nazioni. In: DEMATTÉ, C., PERRETTI, F., MARAFIOTI, E., a cura di, 2008. *Strategie di internazionalizzazione*. 2° ed. Milano: Egea, pp.1-2.

VITTORI, R., 2013. *Export, delocalizzazione, internazionalizzazione. Un'opportunità delle aziende italiane per superare la crisi*. 1° ed. Milano: Franco Angeli, pp. 17-21.

VERNON, R., 1966. International investment and international trade in the product cycle. In: DEMATTÉ, C., PERRETTI, F., MARAFIOTI, E., a cura di, 2008. *Strategie di internazionalizzazione*. 2° ed. Milano: Egea, pp.5-7.

### **Documenti e report aziendali**

*Magicoral S.r.l. – Bilancio ordinario di esercizio al 31 dicembre 2013*

*Magicoral S.r.l. – Bilancio ordinario di esercizio al 31 dicembre 2014*

*Magicoral S.r.l. – Visura storica al 23 Febbraio 2015*