



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PA-  
DOVA**

**Dipartimento di Scienze  
Umane**

**Corso di laurea in Lingue, Letteratu-  
re e Mediazione culturale**

**Tesi di Laurea Triennale**

**Strategie di Internazionalizzazione delle Imprese. Il Caso Studio  
Coca-Cola Bottling Shqipëria Sh.p.k., Albania.**

**Strategies of Internationalization. Case Study: Cola-Cola Bottling  
Shqipëria Sh.p.k.**

***Relatrice***  
**Prof.ssa Pertile Martina**

***Laureanda: Ilda Peraj***  
***Matricola: 2014193***

**Anno Accademico 2023-2024**





INTRODUZIONE .....	1
CAPITOLO 1. L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE: ANALISI TEORICA DEI MODELLI PRINCIPALI .....	3
1.1 Definizione .....	3
1.2 La prospettiva economica .....	4
1.2.1 La teoria del vantaggio oligopolistico .....	4
1.2.2 La teoria della localizzazione e il modello del ciclo di vita del prodotto di Vernon .....	5
1.2.3 La teoria dell'internalizzazione e dei costi di transazione .....	6
1.2.4. Dunning e la teoria eclettica .....	6
1.2.5 Limite comune delle teorie nella prospettiva economica .....	8
1.3 La prospettiva gradualistico-comportamentale .....	9
1.3.1 Il modello di Uppsala (U-Model) .....	9
1.3.2 I modelli di innovazione (I-Models) .....	11
1.3.3 Limiti dei modelli della prospettiva gradualistico-comportamentale .....	12
1.4 La prospettiva reticolare (Network Model of Internationalization) .....	13
1.4.1 Differenze tra la prospettiva gradualistico-comportamentale e quella reti- colare. Il concetto di imprenditorialità internazionale .....	15
1.5 La teoria delle Born Global .....	17
1.5.1 Limiti pratici e cambiamenti nello scenario economico globale .....	20
CAPITOLO 2. L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE IN ITALIA E I DISTRETTI INDUSTRIALI .....	23
2.1 Le piccole-medie imprese (PMI): definizione .....	23
2.1.1 La realtà d'impresa italiana: caratteristiche delle PMI e i distretti industria- li .....	24
2.1.2 I distretti industriali: analisi della letteratura e caratteristiche .....	31
2.1.3 Settori di riferimento in Europa e settori di riferimento in Italia .....	34
2.2 Il processo di internazionalizzazione delle imprese italiane .....	36
2.2.1 Le spinte all'internazionalizzazione .....	37
2.2.2 Analisi dei mercati e strategie di internazionalizzazione .....	38
2.2.3 Analisi dei mercati esteri di riferimento per le imprese italiane .....	42
2.3 Relazioni con il mercato albanese .....	44

CAPITOLO 3. LE IMPRESE ALBANESI. IL CASO STUDIO COCA-COLA BOTTLING SHQIPËRIA Sh.p.k .....	47
3.1 Il sistema totalitario e le conseguenze nell'economia albanese .....	47
3.1.1 L'anarchia e i suoi effetti .....	50
3.2 Lo sviluppo economico dal 1997 ad oggi.....	51
3.3 I driver di sviluppo.....	54
3.3.1 Gli Investimenti Diretti Esteri.....	56
3.3.2: I rapporti con l'Italia.....	57
3.4 Caso Studio: Coca-Cola Bottling Shqipëria Sh.p.k.....	59
3.4.1 Storia .....	59
3.4.2 Impatto economico e sociale .....	60
CONCLUSIONI .....	62
SUMMARY.....	66
Bibliografia ...	70
Sitografia.....	76



## INTRODUZIONE

Lo sviluppo tecnologico ha portato ad una **globalizzazione** dei mercati particolarmente rapida. In quest'ottica, le relazioni tra gli stati sovrani si sono rafforzate e hanno portato a scambi di merci e servizi sempre più frequenti ed importanti, nonché all'adozione di norme legislative per la loro regolamentazione. La globalizzazione ha influito non soltanto sull'economia dei singoli paesi ma anche sulla società globale, portando a cambiamenti in ogni ambito.

Tra i fenomeni più importanti a cui ha condotto la globalizzazione è sicuramente da evidenziare l'**internazionalizzazione degli scambi commerciali tra le imprese** dei singoli paesi. Ciò non si limita alle importazioni/esportazioni ma si allarga a tutta la catena del valore di un'impresa, influenzando le decisioni che il management prende passando dalle strategie di marketing adottate alla scelta dei fornitori. Nel corso degli anni questo fenomeno si è fatto sempre più preponderante e per molte imprese è ormai necessario adottare questa strategia. Nonostante sia importante per tutte le imprese, le motivazioni che spingono un'attività ad internazionalizzare sono diverse le une dalle altre, per questo è difficile definire una strategia unica e conveniente per tutte le imprese. Si può comunque asserire che è un fenomeno molto importante che, se adottato in maniera adeguata, **porta a grandi risultati** sia per le imprese più piccole che per quelle di grandi dimensioni.

Questo lavoro andrà ad affrontare proprio il tema dell'**internazionalizzazione delle imprese**, con un focus su quelle micro, piccole e medie, per analizzare il peso della decisione di internazionalizzare e cosa comporta farlo.

Il **primo capitolo** sarà una  **rassegna della letteratura sul tema**, presentando le prospettive principali (economica, gradualistico-comportamentale e reticolare), introducendo anche la più recente teoria delle **Born Global**.

Il **secondo capitolo** avrà come nucleo principale il mondo impresa italiano con un **focus sulle piccole-medie imprese** per spiegare la situazione del sistema d'impresa nazionale, con un approfondimento sui **distretti industriali** caratteristici del paese e su come le decisioni di internazionalizzare influenzano il mercato.

Infine, il **terzo capitolo** prenderà come oggetto di studio il **mercato albanese** per analizzare il legame con quello italiano, e si focalizzerà sulla decisione della Coca-Cola di entrare in Albania nonostante i rischi in cui sarebbe potuta incorrere.



## **CAPITOLO 1. L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE: ANALISI TEORICA DEI MODELLI PRINCIPALI**

### **1.1 Definizione**

**Il processo di internazionalizzazione è un tipo di strategia di crescita che le imprese adottano per espandersi in mercati diversi da quello domestico.** In tal modo le imprese instaurano sedi (commerciali, produttive, organizzative, di ricerca e sviluppo etc.) in paesi esteri, allargando i propri confini e margini di profitto, ma anche i rischi in cui incorrono.

Il concetto di internazionalizzazione nasce dalla seconda metà nel Novecento, quando i mercati di diversi paesi iniziano ad espandersi ed interagire tra loro, costruendo le basi per un mercato globale. L'allargamento in questo senso ha riguardato dapprima i paesi già sviluppati per poi influenzare anche quelli in via di sviluppo. Infatti, inizialmente il centro del mercato globale era l'Eurozona ma nel corso degli anni si è spostato, prima verso l'America (specie quella del Nord) poi verso l'Asia. È in questo contesto allora che si è sviluppata la globalizzazione dei mercati, dando vita poi all'internazionalizzazione come viene intesa oggi.

Le teorie sul tema vedono gli albori dagli anni '50-'60 e con il passare del tempo sono diventate sempre meno assolutiste e generiche grazie agli studi verificatisi e al modo in cui sono evolute le imprese, arrivando ad affrontare anche aspetti specifici del processo di internazionalizzazione invece che imitarsi a descriverne le fasi.

Per comprendere meglio questo fenomeno bisogna quindi analizzare le prospettive teoriche proposte in modo da poterle confrontare, acquisendo gli strumenti necessari per capirne la sua essenza.

## 1.2 La prospettiva economica

I primi modelli teorici che verranno affrontati sono parte della prospettiva economica e ricercano soprattutto la motivazione che spinge le imprese all'espansione estera.

Definiamo 3 teorie: la teoria del vantaggio oligopolistico (Hymer, 1976; Kindelberg, 1969), la teoria della localizzazione e il modello del ciclo di vita del prodotto di Vernon (1979), la teoria dell'internalizzazione (Buckley e Casson, 1976).

### 1.2.1 La teoria del vantaggio oligopolistico

Nel 1976 Hymer analizza le motivazioni intrinseche che spingono un'impresa ad espandersi in mercati stranieri, introducendo nella sua teoria l'ipotesi di un mercato imperfetto, che include quindi costi di transazione e doganali, presenza di barriere all'entrata, costi di trasporto e altri vincoli.

**Facendo leva sulle imperfezioni dei mercati, la teoria del vantaggio oligopolistico giustifica la scelta delle aziende di produrre direttamente nel paese in cui decidono di stanziarsi (offshoring), presentando anche i differenziali tra le imprese<sup>1</sup>. Nasce in questo modo l'investimento diretto**, che Hymer attribuisce solamente alle imprese di grandi dimensioni in quanto hanno capacità produttive e risorse maggiori rispetto a quelle di piccole-medie dimensioni. L'economista basa la sua teoria sulle caratteristiche *firm specific*, quelle singole delle imprese.

In sostanza **la teoria di Hymer<sup>2</sup> definisce il comportamento delle multinazionali, che hanno un carattere oligopolistico**, perché ritiene che solo queste abbiano le possibilità di effettuare investimenti diretti in vista delle imperfezioni del mercato e soprattutto le capacità di creare e mantenere un monopolio.

---

<sup>1</sup> Strategie di internazionalizzazione e sviluppo dei mercati esteri (Musso, 2021).

<sup>2</sup> Il lavoro di Hymer è stato fondamentale per la nascita degli studi di International Business e ne è considerato il punto di partenza.

### 1.2.2 La teoria della localizzazione e il modello del ciclo di vita del prodotto di Vernon

Questa teoria ha come nucleo il modello del ciclo di vita del prodotto teorizzato da Vernon (1979) e spiega che le multinazionali prediligono la localizzazione, ovvero lo stabilire sedi di produzione nei paesi di arrivo, all'esportazione perché la prima prevede dei costi nettamente inferiori grazie ai vantaggi *country specific*.

Nel suo lavoro, Vernon prende come elemento d'analisi principalmente le aziende americane del periodo post-bellico e pone al centro dell'attenzione un microargomento, il prodotto, che lega direttamente all'espansione dell'impresa in un'ottica *country specific*. Il ciclo di vita del prodotto prevede 3 fasi e viene così spiegato:

- **l'introduzione**: l'impresa ha un prodotto grezzo che produce e vende nel suo paese. La ricerca continua per il suo sviluppo pone capitali e costi alti, poiché deve essere standardizzato, e ciò implica il disinteresse nella produzione in altri paesi;
- lo **sviluppo**: continua la ricerca, la domanda sale e il mercato domestico è saturo, quindi l'impresa inizia ad esportare in mercati transnazionali di paesi che voglio seguire le orme della grande impresa americana. Nei paesi di arrivo tuttavia iniziano ad essere sviluppati e venduti prodotti simili a costi minori, quindi l'impresa decide di aprire sedi produttive per trarre vantaggio dai bassi costi di produzione e transazione;
- la **maturità**: il prodotto è stato sviluppato, ha raggiunto una standardizzazione, e la domanda è alta. L'impresa vede aumentare i flussi inversi grazie alla decisione della localizzazione, che porta a costi minori e profitti maggiori.

**Questa teoria viene considerata parziale perché Vernon ha un atteggiamento deterministico, non prende in considerazione altri elementi che non siano quelli del prodotto.** La localizzazione ha comunque costi elevati, tra le acquisizioni di quote di mercato, la ricerca di risorse, la definizione di strategie efficaci a livello globale etc... che Vernon non prende in considerazione.

### 1.2.3 La teoria dell'internalizzazione e dei costi di transazione

Sulla base della teoria delle imperfezioni di mercato (Coase, 1937) e dei costi di transazione (Williamson, 1975), alcuni economisti della Reading School inglese hanno sviluppato la teoria dell'internalizzazione e dei costi di transazione. Troviamo il contributo di Buckley e Casson (1976), Lundgren (1977) ed Hennart (1977).

L'idea di fondo è che **l'impresa vede l'internazionalizzazione come una possibilità, non una strategia necessaria, che si presenta nel momento in cui i costi dei processi di internalizzazione superano quelli dei confini nazionali.**

Quando un'impresa decide di espandersi in mercati stranieri vede più conveniente internalizzare alcune (o tutte) delle sue attività (Musso, 2021), poiché usufruire dei servizi offerti dal mercato in quel momento significa sostenere costi maggiori<sup>3</sup>. Costruisce allora filiali, centri di ricerca etc. che, stando direttamente sotto il suo controllo, garantiscono ricavi superiori ai costi, diventando di fatto *imprese transnazionali* che effettuano *investimenti diretti*.

Limite della teoria sono le caratteristiche *nation specific*, relative al mercato in cui entra la multinazionale, che possono portare ad asimmetrie nei rapporti con i suoi membri, costi di trasporto elevati, e in generale una grande incertezza.

### 1.2.4. Dunning e la teoria eclettica

Nel 1980 Dunning definisce il *paradigma eclettico*, facendo un sunto delle teorie precedentemente proposte ed espandendolo, aggiungendo i potenziali *fallimenti*. Ne definisce due, con origine diversa: il **fallimento strutturale**, che riguarda soprattutto le barriere all'entrata che aumentano nel momento in cui nascono monopoli naturali in un mercato e che causa **disuguaglianze nelle capacità delle imprese di gestire le attività internazionali**, in quanto quelle che vogliono entrare in un mercato non riescono ad acquisire le risorse delle imprese già

---

<sup>3</sup> La teoria dei costi di transazione di Williamson (1975) definisce due strutture di governo delle transazioni, la gerarchia e il mercato. La prima ha costi nettamente inferiori alla seconda, e ciò spiega il motivo per cui le imprese scelgono il sistema gerarchico quando decidono di espandersi all'estero, poiché presenta anche maggiore efficienza e sicurezza rispetto ai rischi che porta la struttura del mercato. È in questo modo evidente il legame tra la teoria dell'internalizzazione e quella dei costi di transazione.

stabili in esso; infine, il **fallimento intrinseco**, che dipende da come il mercato gestisce le transazioni. In sostanza il fallimento intrinseco è **l'incapacità del mercato di offrire servizi più convenienti rispetto a quelli del sistema gerarchico**, ma nel momento in cui le transazioni stabilite dal mercato sono ottimali, tale fallimento si può attribuire a tre ulteriori ragioni:

- **le asimmetrie informative**, che implicano la ricezione parziale, inesatta o totalmente assente delle informazioni necessarie ad un'impresa per entrare in un mercato. Sono spesso causate o dall'incapacità dell'impresa di ottenere informazioni o dall'opportunismo di quelle già inserite nel mercato, che non consegnano i dati necessari;
- **l'impossibilità per il mercato di considerare costi e ricavi dalle transazioni** crea invece una sorta di instabilità all'interno dello stesso che spinge le imprese a preferire il sistema gerarchico;
- **l'insufficienza della domanda** è l'ultima possibile causa di fallimento, ovvero, "[...] il mancato sfruttamento di economie di scala, scopo e diversificazione rende più conveniente il sistema gerarchico piuttosto che il ricorso al mercato" (Musso, 2021).

Nel momento in cui l'impresa si trova di fronte ad un mercato in condizioni imperfette, quindi, la scelta migliore risulta essere quella della gerarchia. **L'inaffidabilità del mercato viene in questo modo contrastata dalla gestione interna di transazioni, processi informativi, relazioni con competitori e di tutti quei processi che fanno parte della formula imprenditoriale.** Dunning spiega *i vantaggi* che porta la scelta della via gerarchica a quella del mercato:

- **vantaggi da proprietà** (*Ownership Advantages; O-specific*): riguardano tutti i possedimenti dell'impresa, dalle risorse tangibili (risorse naturali, capitale etc.) a quelle intangibili (capacità manageriali, know how, la tecnologia etc.), che se sviluppati possono portare l'azienda ad una condizione vantaggiosa rispetto ai competitori;
- **vantaggi da internalizzazione** (*Internalisation Advantages; I-specific*): derivano dall'indipendenza che l'impresa ottiene dal suo distacco dal mercato, in quanto ha portato al suo interno tutte le attività di cui necessita.

- **vantaggi localizzativi** (*Localisation Advantages; L-specific*): derivano dal background culturale di un Paese, collegandosi all'ambiente economico, politico, finanziario, culturale e istituzionale, disponibili perciò a tutte le imprese. <sup>4</sup>

**L'esistenza di vantaggi di diverso tipo implica che nel rapporto internazionale vengono combinati due elementi: gli input propri dell'impresa esportatrice con le risorse di cui lo stato importatore è ricco.**<sup>5</sup>

Anche se può essere considerata più completa rispetto alle precedenti, la teoria di Dunning non tiene conto dell'instabilità che è intrinseca nel processo di crescita di un'impresa e che influenza anche i vantaggi, i quali non sono immutabili, risultando eccessivamente statico e deterministico.

### **1.2.5 Limite comune delle teorie nella prospettiva economica**

Tutte le teorie appena presentate hanno un elemento in comune, un nucleo che pone un grande limite: si riferiscono solamente alle imprese di grandi dimensioni. Ciò è dovuto al fatto che gli studiosi ritenevano difficile, se non impossibile, che le piccole-medie (PMI) imprese riuscissero a sostenere il processo di internazionalizzazione perché avevano meno risorse a disposizione e credevano che non sarebbero riuscite a sostenere i costi previsti; inoltre, le PMI avevano un comportamento etnocentrico per cui prediligevano mercato fisicamente e culturalmente vicino a loro.

Il limite principale tuttavia si vede nella scelta del *tipo* di impresa: **viene preso come modello solamente quello americano, con la forma della *federazione coordinata*, in cui l'impresa madre ha un maggior peso nel determinare strategie e attività**<sup>6</sup>, mentre le filiali avevano la possibilità di usufruire delle risorse della casa madre. **Le caratteristiche di questo modello non potevano essere condivise da tutti i tipi di impresa, poiché in mercati e paesi diversi ci sono fattori culturali, politici ed economici diversi da quelli americani, e**

---

<sup>4</sup> Strategie di internazionalizzazione e sviluppo dei mercati esteri (Musso, 2021)

<sup>5</sup> Le strategie di internazionalizzazione delle imprese distrettuali: un'analisi comparata di tre diversi sistemi locali di produzione in Emilia-Romagna (Monti, 2011)

<sup>6</sup> Strategie di internazionalizzazione e sviluppo dei mercati esteri. Musso, 2021.

**nonostante ci siano stati tentativi di scavalcare queste differenze non ci sono stati risultati definitivi.**

È solo dopo gli anni '70 che vengono presi in considerazione anche il *modello d'impresa multinazionale europeo*, che lascia ampio spazio di decisione alle filiali, e il *modello giapponese*, che prevede la centralizzazione delle attività di ricerca e sviluppo nell'impresa madre. Inoltre iniziano anche gli studi sul comportamento delle PMI nell'espansione estera, che seppur fino a quel momento era relativamente occasionale, aveva comunque un peso importante nell'economia.

### **1.3 La prospettiva gradualistico-comportamentale**

Dagli anni '70 gli studi sul fenomeno dell'internazionalizzazione iniziano ad avere come oggetto di ricerca non solo le grandi imprese ma anche quelle di dimensioni ridotte. Viene preso in analisi il comportamento delle singole imprese ed è approfondito modo in cui riescono ad espandersi all'estero. **Gli studi così rilevano che il processo di espansione estera è un processo *incrementale*, *gradualistico*, che collega la crescente presenza dell'impresa nei mercati stranieri alla sua crescita dimensionale, a partire dall'accrescimento di capacità organizzative, strategiche e finanziarie.**<sup>7</sup>

Il filone di studi inserito nella prospettiva gradualistico-comportamentale vede il contributo di Johansson e Vahlne con il *Modello di Uppsala* (1977) e dei *Modelli basati sull'innovazione*.

#### **1.3.1 Il modello di Uppsala (U-Model)**

Il Modello di Uppsala (U-Model) è stato sviluppato nel centro di ricerca dell'Università di Uppsala da Johansson e Vahlne nel 1977. Partendo dall'analisi di 4

---

<sup>7</sup> Punto di partenza di questa prospettiva è il lavoro di Carlson (1975). Egli fu il primo ad esaminare i fattori comportamentali, e arrivò alla conclusione che il processo di internazionalizzazione è un processo incrementale che parte da una relazione inversa tra conoscenza aziendale e percezione del rischio; infatti, maggiore è la prima, minore sarà la seconda, e viceversa. Ciò significa che per un'azienda che vuole entrare in un mercato sovranazionale non è importante soltanto l'analisi di possibilità e rischi economici, ma anche l'acquisizione di maggiori informazioni su quel mercato in modo da ridurre i rischi. Questo dimostra anche che la crescita internazionale è graduale ed è legata all'apprendimento, che è a sua volta graduale.

aziende svedesi, gli studiosi dimostrano che l'espansione internazionale è un **processo sequenziale** e dinamico, direttamente legato alla crescita dimensionale e allo sviluppo delle risorse di cui dispone l'impresa. Definiscono 4 stadi di coinvolgimento internazionale che deriva dall'accrescimento delle informazioni necessarie sul mercato:

- 1) **esportazioni irregolari**, richieste dai clienti esteri dell'impresa;
- 2) **esportazioni dirette** attraverso organi indipendenti;
- 3) **creazione di filiali o sussidiarie commerciali**;
- 4) **investimenti produttivi**.

Johansson e Vahlne partono dal presupposto che le PMI iniziano ad avere rapporti commerciali internazionali sotto richiesta dei loro clienti esteri, quindi in maniera occasionali, con una cerchia ristretta di beni offerti e clienti. **Le prime esportazioni quindi nascono da un input esterno all'impresa.**

La domanda aumenta, così l'impresa inizia ad esportare in maniera più frequente e regolare prima attraverso organi indipendenti localizzati nel mercato d'arrivo, poi attraverso filiali o sussidiarie che diventano indispensabili per un maggiore controllo da parte dell'azienda madre. Si insatura così un rapporto ambivalente tra la prospettiva di *stato* (*state*) e quella di *cambiamento* (*change*) (Figura 1.1.).

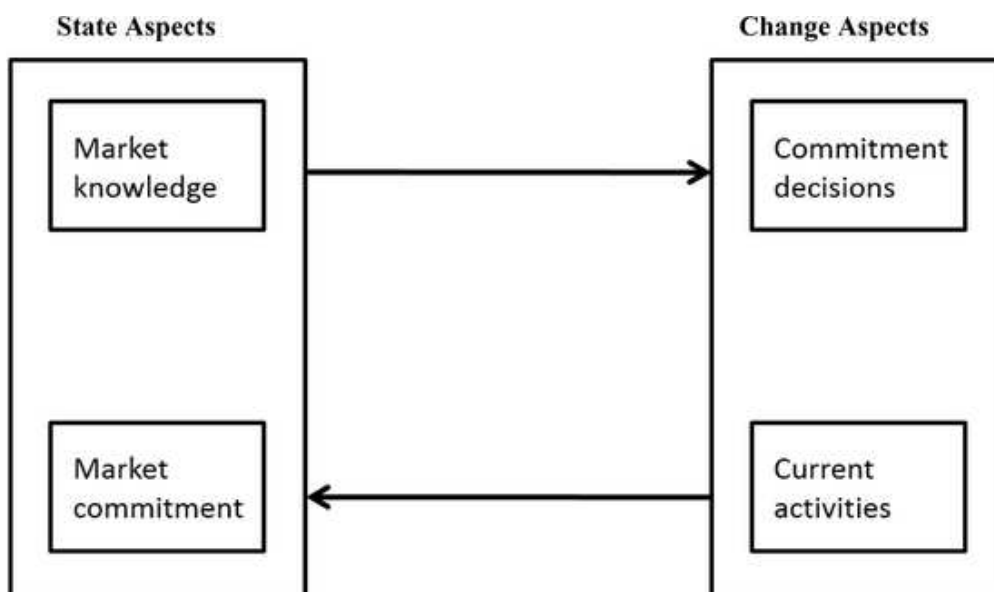


Figura 1.1 Il processo di internazionalizzazione dell'impresa secondo il modello di Uppsala.  
Fonte: Johansson e Vahlne, 1977, P.26



**La conoscenza del mercato da parte dell'impresa influisce sulle decisioni di coinvolgimento estero, per cui ad una maggiore conoscenza seguirà un maggior coinvolgimento**, in una prospettiva di cambiamento che andrà ad intaccare le attività gestite all'estero, modificandole in base al grado di partecipazione dell'impresa nel mercato. Gli studiosi spiegano:

*“Market knowledge and market commitment is assumed to affect decisions regarding the commitment of resources to foreign markets and the way current activities are performed. Market knowledge and market commitment are in turn affected by current activities and commitment decisions” (Johansson e Vahlne, 1977)*

Criticano inoltre gli studi precedenti in quanto non tenevano conto della complessità del processo e delle differenze culturali tra i paesi, racchiuse nel concetto di **distanza psichica** (*psychic distance*), che definisce i **fattori di disturbo presenti nell'ambiente che ostruiscono il flusso di informazioni tra l'impresa e il mercato, i quali possono essere differenze linguistiche, culture, di sistemi politici, educazione o di sviluppo industriale**. (Johansson e Vahlne, 1977)<sup>8</sup>.

**Il modello di Johansson e Vahlne in sostanza giustifica lo sviluppo internazionale attraverso l'esperienza di esplorazione delle opportunità, e spiega il procedimento graduale con il procedere e l'acquisizione di esperienza.**

### **1.3.2 I modelli di innovazione (*I-Models*)**

I modelli di innovazione sono analizzati da Andersen nel 1993. Il punto di partenza del suo studio è simile quello dello U-Model, ma si distacca da esso perché **per gli I-Models lo sviluppo internazionale deriva da una decisione del management, risultando così un'innovazione organizzativa**, ed è la mancata conoscenza del mercato da parte del management a far procedere l'impresa in maniera graduale.

---

<sup>8</sup> Arvidsson, H.G.S & Arvidsson, R. (2019). The Uppsala Model of internationalisation and beyond. *International Journal of Finance and Administration*. 42(2), 221-239

**Bilkey e Tesar (1997) e Czinkota (1982) spiegano che la spinta all'esportazione non è interna all'impresa, ma che c'è una spinta ("push") esterna che porta alla decisione.** L'impresa inizialmente non è interessata all'investimento estero, ma in seguito a compiti che ricevono da terzi iniziano ad esportare (Bilkey e Tesar, 1997). Il management allora inizia a studiare la fattibilità dell'esportazione (*feasibility of exporting/active exporting*) e la intraprendono prima in mercato psichicamente vicini, poi anche più distanti.

**Cavusgil (1980) e Reid (1981) sostengono invece che l'impresa ha delle spinte interne** che la tirano ("pull") verso il commercio estero. Cavusgil parte dal concetto di *domestic business* (mercato domestico) e svolge la sua ipotesi attorno al concetto di *involvement (coinvolgimento)*, spiegando che l'impresa ha un interesse nell'esportazione prima di attuarla, per cui studia i mercati e ricerca quali risorse sono necessarie; comincia con un coinvolgimento inizialmente sperimentale in un mercato vicino, poi sempre più attivo grazie alla crescita della domanda, e infine il coinvolgimento è impegnato (*committed*) per cui l'impresa distribuisce un numero limitato di risorse tra il mercato d'origine e quello nuovo. Punto di partenza di Reid è invece la consapevolezza dell'esportazione e l'attrazione verso essa, la quale viene definita come *arousal of need*, cui segue l'intenzione di attuare esportazione con l'esplicitazione dei motivi e delle aspettative, poi una prova e in seguito all'analisi dei risultati della prova c'è o l'accettazione o il rifiuto di un coinvolgimento estero.

Queste teorie sono abbastanza simili. **Andersen** identifica la differenza tra di loro in una questione semantica, nella scelta del termine "push/pull", che **identifica l'internazionalizzazione come uno strumento di innovazione che le aziende adoperano per motivi strategici, i quali possono derivare da spinte interne o esterne.**

### **1.3.3 Limiti dei modelli della prospettiva gradualistico-comportamentale**

Il modello gradualistico ha offerto una nuova visione del processo di internazionalizzazione delle imprese, includendo il concetto di gradualità del processo, ma la novità di tale modello sta nel concetto di *imprenditorialità*<sup>9</sup> che implica una

---

<sup>9</sup> Paragrafo 1.4.2

partecipazione al mercato globale anche da parte delle PMI e che aiuta a capire il comportamento in ambito di commercio estero.

Tuttavia, pur essendo più complete rispetto a quelle presentate dalla prospettiva economica, hanno dei limiti. Il modello di Uppsala non spiega il motivo per cui le imprese iniziano a lavorare in mercati stranieri, dà solo una spiegazione tautologica (Andersen, 1992), è statico, e asserisce che *“the internationalization process, once it has started, will tend to proceed regardless of whether strategic decisions in that direction are made or not”* (Johansson e Vahlne, 1990; p. 12), intendendo che a prescindere dalle decisioni strategiche prese, il processo di internazionalizzazione una volta iniziato procederà senza interrompersi.

Il modello dell'innovazione, invece, non ha una teorizzazione adeguata. Lo stesso Bilkey (1978, pp. 40-41) afferma che c'è un problema che impedisce di prevedere accuratamente le scelte strategiche di un'impresa che entra in un mercato estero, ovvero, il grande numero di variabili che possono influenzare queste scelte, e che possono anche causare comportamenti per salti (Lindqvist, 1991).

#### **1.4 La prospettiva reticolare (Network Model of Internationalization)**

La prospettiva gradualistica introduce in maniera implicita il concetto di rete di relazioni. Nel 1988 Johansson propone una nuova teoria, quella del modello reticolare, che spiega l'importanza che la rete di rapporti (network) di un'impresa ha nell'ambito del mercato globale.

Questa prospettiva giustifica il successo dello sviluppo internazionale delle imprese con la presenza e il mantenimento di relazioni a lungo termine tra i vari attori economici presenti nel mercato. **Nella letteratura, il processo di internazionalizzazione è definito come la costruzione, il mantenimento e lo sviluppo dei rapporti con i membri del mercato estero** (Johansson e Mattson, 1988): una posizione migliore in un mercato è ottenuta grazie alle informazioni che una rete di legami migliori può offrire; viceversa, quando un'impresa entra in un mercato senza avere un proprio network, ha più difficoltà a penetrarvi e raggiungere una posizione ottimale.

Vediamo definiti due tipi di reti: la rete verticale e quella orizzontale<sup>10</sup>. La rete verticale riguarda le relazioni di fornitura e subfornitura con clienti che si trovano in mercati esteri e con i canali distributivi; la rete orizzontale invece si rifà ai rapporti con altre imprese che offrono prodotti simili o complementari, con cui cresce nel tempo un trend di “*coopetition*”, un rapporto sia di cooperazione che di competizione<sup>11</sup>.

Johansson e Mattson delineano tre possibili strategie con cui l'impresa può svilupparsi all'estero: attraverso la **penetrazione**, con cui l'impresa rafforza le posizioni nelle reti in cui già è inserita; attraverso l'**estensione internazionale**, instaurando relazioni con i membri del nuovo ambiente; e tramite **integrazione internazionale**, la coordinazione delle varie posizioni che un'unica azienda occupa nei diversi mercati in cui opera (Johansson e Mattson, 1984, p. 294).

In seguito, Johansson e Mattson procedono con la definizione di quattro diversi possibili stadi di internazionalizzazione divisi per **due dimensioni: grado di internazionalizzazione dell'impresa e grado di internazionalizzazione del mercato**. Le quattro alternative analizzate di seguito sono: *The Early Starter*, *The Lonely International*, *The Late Starter* e infine *The International Among Others*.

1. ***The Early Starter***: viene definita in tale modo l'impresa inserita in un mercato con un basso grado di internazionalizzazione, e che a sua volta lo ha, ma che instaura rapporti limitati con i mercati esteri grazie a reti sociali stabilite con fornitori locali, intermediari e altri attori che portano conoscenza sull'imprenditorialità internazionale. In questa fase l'impresa non ha rapporti forti con gli agenti esteri, e quindi non ha una conoscenza adeguata, così si affida e viene trainata da altri attori del mercato estero, trovando utile anche gli incentivi di agenzie nazionali per lo sviluppo internazionale che può portare benefici allo Stato a cui appartiene.
2. ***The Lonely International***: rimanendo in un mercato con un basso grado di internazionalizzazione, l'impresa inizia ad espandersi a livello internaziona-

---

<sup>10</sup> Ghauri, Lutz e Tesfom, 2003. Using Business Networks to Solve Export Marketing Problems of Small and Medium-Sized Manufacturing Firms from Developing Countries.

<sup>11</sup> Dagnino e Rocco, 2009. Coopetition Strategy: Theory Experiments and Cases.

le, assume una maggiore autonomia stabilendo relazioni con attori stranieri e diventando innovatrice, poiché non ci sono altre imprese nella sua rete nazionale che hanno rapporti con il mercato estero.

3. **The Late Starter:** viceversa, questa è l'impresa che è inserita in un mercato globalizzato ma che non ha lo stesso livello di internazionalizzazione. Ciò le permette di usufruire delle conoscenze ed esperienze dei membri del network nazionale per intraprendere il processo di espansione estera; allo stesso tempo però si trovano in una posizione di svantaggio, poiché i competitori hanno già esperienza e sono già forti nella rete di relazioni.
4. **The International Among Others:** in questo stadio sia il mercato che l'impresa hanno un alto grado di internazionalizzazione, presentando rapporti stabili e duraturi con gli attori nei mercati stranieri e una forte competitività derivante sia dall'esperienza diretta che dall'interdipendenza tra gli attori che fanno parte della rete internazionalizzata (Johanson e Mattson, 1988; Ahokangas, 1998). Questa fase prevede anche un maggior coinvolgimento da parte delle imprese che procedono ad esempio con l'impiego di accordi di collaborazione sia per monitorare le attività all'estero sia per rafforzare rapporti già esistenti.

Così la prospettiva reticolare spiega il successo dell'espansione estera di un'impresa attraverso il concetto di network positioning.

*“L'internazionalizzazione può essere allora definita come il processo con cui l'impresa stabilisce e sviluppa posizioni relazionali con controparti in network esteri.”* (Musso, 2021)

#### **1.4.1 Differenze tra la prospettiva gradualistico-comportamentale e quella reticolare. Il concetto di imprenditorialità internazionale**

Entrambe queste prospettive hanno un'ottica gradualistica, per cui un'impresa non nasce internazionale ma lo diventa in maniera graduale, e hanno solamente approcci diversi allo studio di questo fenomeno, in modo quasi complementare. Tuttavia la prospettiva reticolare presenta un concetto unico che, nonostante venga già affrontato nelle teorie proposte in quegli anni, verrà analizzato meglio solo più avanti. Si è sviluppato negli anni un filone di pensiero che descrive le

teorie proposte finora come troppo deterministiche e gli studi effettuati negli anni hanno dimostrato che non tutte le imprese seguono gli step descritti e anzi li saltano, definendo il fenomeno denominato *leapfrogging*<sup>12</sup> (saltando), per cui questi soggetti non percorrono la strada determinata dalle teorie gradualistiche ma tracciano nuovi sentieri passando da una fase all'altra dell'espansione estera o addirittura nascono già internazionalizzate<sup>13</sup>.

La differenza sostanziale tra le due teorie è che **quella gradualistico-comportamentale, pur sostenendo l'importanza dell'aspetto socio-culturale nella stesura della strategia di espansione, non tiene conto di quello relazionale, ovvero non sembra dare importanza alla rete di relazioni di cui un'impresa necessita sia nel suo mercato che in quello d'interesse, mentre ciò è proprio il fulcro della prospettiva reticolare.**

Queste differenze hanno portato gli studiosi a focalizzarsi su temi diversi, riuniti in seguito nel filone di studi dell'*imprenditorialità internazionale*<sup>14</sup>, il quale analizza le determinanti dell'internazionalizzazione, le strategie delle nuove imprese, la loro governance. Tra gli studi, ricordiamo quello di McDougall e Oviatt (2000), nel quale definiscono l'imprenditorialità internazionale come “[...] **combinazione di comportamenti innovativi, attivi e propensi al rischio che oltrepassano le frontiere nazionali allo scopo di creare valore aggiunto**”, riconoscendo all'imprenditore il ruolo decisivo nell'espansione estera della sua impresa in quanto è colui che deve possedere adeguate conoscenze e deve saperle applicare e aggiornare continuamente in modo tale da sfruttare in maniera ottimale le opportunità che offre il mercato straniero. Questa teoria giustificherebbe il successo di imprese anche di piccole dimensioni nel loro progetto di internazionalizzazione, e anzi sembrerebbe proprio dimostrare come per alcuni settori e tipi di impresa sia quasi più semplice nascere già internazionalizzate, ovvero, nascere già in un contesto non solo domestico ma anche internazionale e con modalità diverse da quelle prese in analisi dagli studi precedenti.

---

<sup>12</sup> Hedlund e Kverneland, 1985.

<sup>13</sup> Ganitsky, 1989; Alahunta e Jeannet, 1992.

<sup>14</sup> Termine usato per la prima volta da Morrow (1988) in un articolo in cui descrive questo concetto.

Ricordiamo in questo caso gli studi di Bonaccorsi (1992) e Calof (1993; 1994), che hanno cercato una correlazione tra grandezza dell'impresa e tasso di esportazione sulle vendite, senza avere grandi risultati, evidenziando la possibilità di internazionalizzare con successo anche per le piccole-medie imprese. Quindi, **si è arrivati alla conclusione che non sono le dimensioni aziendali a decretare il successo o l'insuccesso dell'entrata in mercati psicologicamente e fisicamente distanti da quello domestico di un'impresa, ma è soprattutto il possedere informazioni adeguate e conoscenze esperienziali, il management ottimale delle risorse e lo stabilire relazioni con gli attori presenti nel mercato di arrivo.** Tutto ciò si riassume nel concetto di imprenditorialità internazionale.

### **1.5 La teoria delle Born Global**

Lo sviluppo del modello basato sull'analisi della rete di rapporti internazionali e della teoria dell'imprenditorialità nazionale ha dirette conseguenze su un'ulteriore teoria, nata più recentemente rispetto alle prospettive analizzate, che utilizza i nuclei fondamentali delle due appena citate per spiegare lo sviluppo internazionale -nelle fasi iniziali o immediatamente successive alla fondazione- di un'impresa di piccole dimensioni.

Hedlund e Kverneland (1985) iniziavano ad analizzare la possibilità che le imprese non seguissero tutti gli stadi definiti dalle teorie tradizionali ma effettuassero dei salti (*leapfrogging*); ulteriori studiosi si sono impegnati a "smantellare" questa credenza criticando l'eccessivo determinismo della tradizione, azione che ha portato ad un'analisi più approfondita del comportamento delle PMI e del loro sviluppo internazionale. Risultato di queste analisi è stata proprio la teoria delle cosiddette ***Born Global*<sup>15</sup>, imprese che nascono già internazionali e che non seguono il modello tradizionale di espansione nel mercato transazionale graduale.**

---

<sup>15</sup> Questo termine fu utilizzato per la prima volta da McKinsey e co. (1993) e Rennie (1993) in un'indagine sulle imprese australiane definite "esportatori emergenti".

Sin dagli albori, la letteratura ha avuto difficoltà a definire in maniera precisa le caratteristiche che permettono di identificare una Born Global. Infatti, per quanto ci siano elementi comuni a tutte quelle imprese che nascono già internazionali, si è creato un dibattito attorno all'intervallo di tempo che intercorre tra la fondazione di un'impresa e l'inizio del suo commercio internazionale<sup>16</sup> (inteso come commercio regolare), per cui si trovano esperti che ritengono Born Global quelle aziende il cui *time lag* è di tre anni (Knight e Cavusgil, 1996; Madsen, Rasmussen e Servais, 2000), altri che scelgono sei anni come misura idonea (Oviatt e McDougall, 1997). In generale è difficile stabilire concretamente un modello comune in questo filone di studi, poiché **il concetto di Born Global è ancora estremamente teorico e in continuo cambiamento** data la natura dinamica del mercato e del mondo; il nome stesso di questo tipo di aziende è oggetto di discussione. C'è chi utilizza il termine **Born Global**<sup>17</sup> per descrivere quelle **imprese che assumono una scala internazionale fin dal principio oppure le piccole aziende high tech**, e chi predilige la definizione di **International New Venture**<sup>18</sup>, riferendosi ad **organizzazioni che puntano a trarre vantaggio competitivo dall'uso di risorse e dalla vendita di beni in più paesi**, senza pregiudizi settoriali; questo è inoltre il termine prediletto dalla letteratura poiché viene considerato più "imprenditoriale".

Nonostante le discordanze nel decretare metodologie che aiutino a dare un modello univoco da adottare per la definizione delle Born Global, è possibile elencare elementi comuni tratti dalle varie teorie e ipotesi che assistono nell'identificazione di esse.

Innanzitutto, la **natura intrinsecamente internazionale** di questo tipo di impresa, che scavalca l'ideologia tradizionale del processo di internazionalizzazione a stadi e inizia in tempi estremamente precoci la sua espansione estera attraverso metodologie e strategie differenti rispetto a quelle descritte dalle prospettive precedenti.

---

<sup>16</sup> Questo lasso di tempo è stato definito da Autio, Sapienza e Almeida (2000) come *time lag*.

<sup>17</sup> Rennie (1993); Knight e Cavusgil (1996); Madsen e Servais (1997); Madsen, Rasmussen e Servais (2000); Moen (2002).

<sup>18</sup> Oviatt e McDougall (1994); McDougall, Shane e Oviatt (1994).



Troviamo poi in comune anche il **ruolo di spicco del management**, che viene inteso come principale propulsore della spinta all'internazionalizzazione, e si spiega con ciò l'importanza del concetto di **imprenditorialità internazionale** e della visione globale.

La scelta di **strategie di espansione più aggressive** rispetto alla tradizione, per cui l'impresa entra nel mercato transnazionale e vi si stabilisce in maniera rapida, offrendo una gamma ristretta di prodotti ma di alta qualità e in continuo aggiornamento, nonché prodotti standardizzati.

La metodologia attuata per la **segmentazione trasversale della clientela**, elemento importante perché permette di identificare la clientela desiderata attraverso elementi comuni a prescindere dalle caratteristiche culturali e politiche dei singoli paesi in cui si espande l'organizzazione<sup>19</sup>.

La scelta di **mercati di nicchia globali**, ovvero, **mercati ristretti ma diffusi in molteplici paesi** che permettono all'impresa di espandersi in più zone, la quale rende possibile all'impresa di offrire prodotti specializzati in quanto può focalizzarsi su una gamma ristretta o addirittura prodotti unici per un gruppo ristretto di clienti, **l'azienda infatti non vede punta al mercato globale** (quindi ai paesi di per sé) **ma a raggiungere il cliente ovunque esso si trovi**. Riguardo quest'ultimo bisogna sottolineare che non si tratta di una nicchia protetta, ma vengono definite *nicchie esposte a dinamiche competitive di scala globale* (Musso, 2021) a causa della forte competitività e dell'assenza di barriere all'ingresso di carattere dimensionale.

A contraddistinguere le imprese Born Global c'è anche **l'importanza data all'asset intangibile di conoscenza e apprendimento** (Oviatt e McDougall, 1994), che ha origine nell'esperienza e nell'orientamento dell'imprenditore, nonché nelle sue capacità di **networking**, evidenziando l'influenza ed importanza della prospettiva reticolare. È proprio il networking uno dei metodi più efficaci per l'acquisizione di esperienza e conoscenza e viene applicato maggiormente attraverso la strategia del **Learning by doing** (o *Cooperative learning*)

---

<sup>19</sup> Questo fattore è definito nell'**approccio globale**, contrapposto a quello *della prossimità*, per cui l'impresa si rivolge a gruppi di potenziali clienti omogenei in diversi paesi offrendo loro beni indifferenziati con una strategia di internazionalizzazione di tipo seriale (Zucchella, 2002).

**che prevede un'alleanza tra imprese di nicchia**, permettendo loro di ridurre sia costi che rischi dividendoli tra i membri e di assicurare il conseguimento di economie di velocità e di flessibilità (Johansson e Vahlne, 2003); tali forme di cooperazione permettono inoltre di aumentare la varietà dei prodotti in modo da attirare in misura maggiore i clienti e di migliorare anche il processo di apprendimento importantissimo per questo tipo di impresa.

### **1.5.1 Limiti pratici e cambiamenti nello scenario economico globale**

Non mancano in questo modello dei limiti, come già accennato in precedenza. Difatti, le difficoltà nella definizione del concetto stesso di Born Global non sono solo teoriche ma hanno basi pratiche che riflettono la realtà del mondo odierno, sempre più globalizzato, e soprattutto nel cambiamento continuo dello scenario che porta all'esigenza di verificare l'efficacia delle teorie proposte.

In primo luogo, a cambiare gli scenari e di conseguenza le strategie di internazionalizzazione è **l'emergere di nuovi protagonisti nella competizione internazionale** (Musso, 2021). La crescente diffusione della tecnologia permette la caduta delle differenze tra i paesi che posseggono capitali, tecnologie e know-how e quelli che portano solamente vantaggi nella manodopera a basso costo; lo sviluppo tecnologico, infatti, fa aumentare la concorrenza, permettendo a nuovi soggetti appartenenti ai paesi in via di sviluppo di entrare nello scenario globale come competitori, e non limitarsi ad offrire opportunità di delocalizzazione a costi ridotti per le imprese provenienti dai paesi già sviluppati. Ciò porta naturalmente ad uno scenario complesso ed estremamente competitivo, nonché a processi di internazionalizzazione più rapidi.

Abbiamo poi la **riduzione delle barriere alla comunicazione, alla mobilità e al commercio** (Musso, 2021), che facilita l'entrata di un'impresa in un mercato transnazionale secondo la definizione di Knight e Cavusgil (2004). Dovendosi adattare ai continui cambiamenti, le imprese decidono di prendere scelte strategiche che in passato non venivano considerate, ad esempio quella di entrare in un nuovo mercato attraverso joint ventures o altri accordi strategici. Ciò tuttavia implica anche una minore differenziazione dei mercati rispetto al ciclo di vita del prodotto (Musso, 2021), portando la competitività a basarsi non più sola-

mente sulla diversificazione di beni offerti e clientela ma anche e **soprattutto sull'efficienza e la velocità**. Il nuovo nucleo implica una difficoltà maggiore per le imprese che presentano vincoli spaziali, quali la delocalizzazione della catena del valore. Puntando ora sull'efficienza e sulla velocità, le imprese si trovano a dover riportare le catene di valore entro confini geografici più vicini, non più globali; ciò vale soprattutto per le imprese minori, per cui può essere più complesso attuare una piena applicazione dei processi di internazionalizzazione sin dal principio.

La letteratura odierna spiega, tenendo conto di queste premesse e problematiche, come **ora il processo di internazionalizzazione non può più essere visto come mera espansione di un'impresa in mercati esteri**, non riguarda più solo il punto di vista economico, ma comprende e riguarda tutta la supply chain e il network di cui dispone l'organizzazione. Quindi, **una strategia di internazionalizzazione per risultare efficace e competitiva deve essere necessariamente composta da strategie commerciali, di marketing e di supply chain management interconnesse tra loro**. (Svensson, 2003; Walters e Rainbird, 2004).



## CAPITOLO 2. L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE IN ITALIA E I DISTRETTI INDUSTRIALI

### 2.1 Le piccole-medie imprese (PMI): definizione

Nel capitolo precedente abbiamo accennato all'esistenza di diversi tipi di impresa, distinte non soltanto dal distretto in cui si inseriscono o dal tipo di mercato da cui sono interessati, ma anche dalla grandezza di essi. In primis, quindi, bisogna spiegare la **classificazione in base alla grandezza dell'impresa**, proposta dalla Commissione Europea e adottata quindi da tutti i paesi membro, su cui si basa questo lavoro.

Troviamo 3 definizioni per le PMI: **micro-impresa**, con meno di 10 addetti, un fatturato inferiore o uguale a 2 milioni di euro o un totale di bilancio inferiore o uguale a 2 milioni euro annui; **piccola impresa**, con meno di 50 dipendenti, un fatturato inferiore o uguale a 10 milioni di euro o un totale di bilancio inferiore o uguale a 10 milioni di euro annui; **media impresa**, con meno di 250 dipendenti, un fatturato inferiore o uguale a 50 milioni di euro e un totale di bilancio inferiore o uguale ai 43 milioni di euro annui<sup>20</sup>. Questa è una prima definizione effettivamente teorica delle piccole medie imprese che come abbiamo già spiegato non sono state oggetto di studi effettivi se non dalla fine degli anni '90, quando la

---

<sup>20</sup> Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small, and medium-sized enterprises (2003/361/EC), Business Statistics, Short-Term Business Statistics and Official Journal of the European Union, L 124/36, 20 May 2003.

loro importanza sul mercato nazionale e internazionale è stata finalmente nota.

**Le PMI non sono una risorsa importante solo per il mercato italiano, ma per tutto quello europeo: se a livello italiano rappresentano circa il 99,9% delle imprese presenti sul territorio<sup>21</sup>, non fanno di meno a livello europeo, raggiungendo circa il 99% del totale delle imprese esistenti sul territorio europeo, per un totale di 25 milioni di imprese di piccole-medie dimensioni.** Non solo sono le più presenti sul mercato risultando il 99,8% delle *imprese attive (number of enterprises)*, ma sono anche queste unità a portare la percentuale maggiore di *valore aggiunto (value added)*, per un totale di 51,8% rispetto a quello portato dalla controparte delle grandi imprese, con il 64,4% di *dipendenti (employment)*<sup>22</sup>. È importante sottolineare che **tra quelle descritte come piccole-medie imprese, sono le micro-imprese ad essere più presenti, costituendo il 93,7% delle imprese attive, apportando il 36,0% del valore aggiunto** portato dalle PMI e rappresentando il **45,8% di occupati** ottenuto nel 2022<sup>23</sup>. Questo trend è in generale abbastanza diffuso per tutti i paesi dell'EU-27, per cui **l'esistenza delle PMI e delle micro-imprese in particolare è da considerarsi necessaria e preponderante per l'economia sia europea che dei singoli Stati membro.**

Questi dati riguardano le imprese operanti in Non-financial Business Sector (NFBS), informativa a carattere non finanziario, per cui si tratta di unità produttive e di mercato che offrono servizi e beni di consumo.

### **2.1.1 La realtà d'impresa italiana: caratteristiche delle PMI e i distretti industriali**

Come già accennato nel paragrafo precedente, le imprese di dimensioni minori sono un elemento estremamente importante per il mercato italiano, poiché rap-

---

<sup>21</sup> [https://www.partitaiva.it/imprese-italia/#Quante\\_PMI\\_ci\\_sono\\_in\\_Italia\\_221mila](https://www.partitaiva.it/imprese-italia/#Quante_PMI_ci_sono_in_Italia_221mila). Con riferimento a dati Istat relativi al 2021.

<sup>22</sup> Di Bella, L., Katsinis, A., Lagüera-González, J., Odenthal, L., Hell, M., Lozar, B. *Annual Report on European SMEs 2022/2023*, Publications Office of the European Union, Luxemburg, 2023.

<sup>23</sup> *Ibidem*.

presentano la quasi totalità delle imprese presenti sul territorio. Anche rispetto ai paesi dell'area Euro, **l'Italia si contraddistingue per le sue PMI sia per numero che per caratteristiche, con un forte legame tra le imprese e l'organizzazione in distretti industriali** (Colli, 2002).

Le piccole-medie imprese italiane -comprendendo le micro imprese- sono particolarmente importanti per il nostro mercato: costituiscono il 99,9% delle attività presenti sul territorio, impiegano l'80% della forza lavoro e realizzano il 68% del valore aggiunto del Bel Paese; le grandi imprese invece, con il 0,1% di presenza, impiegano il 20% della forza lavoro e apportano il 32% di valore aggiunto nel mercato italiano<sup>2425</sup>.

Tra gli elementi che distinguono le piccole imprese italiane da quelle europee, oltre alla necessaria capacità di instaurare e mantenere rapporti nella rete del mercato sia di origine che di arrivo, c'è innanzitutto la forte *duttilità* e *flessibilità* che permette di cogliere rapidamente le opportunità che si creano nel mercato. Oltre a ciò, **è anche la struttura delle piccole imprese italiane a segnalare una differenza importante rispetto alla realtà europea, difatti le prime risultano quasi sempre più piccole e meno strutturate rispetto alle ultime** (Musso, 2021). Carattere peculiare è poi la disposizione di esse all'esportazione piuttosto che al delegare la produzione di beni e servizi a sedi in paesi esteri; **le imprese italiane sono fortemente orientate all'esportazione**, da cui ricavano

---

<sup>24</sup> EUROPEAN COMMISSION, Annual report on European SME's 2013/2014: a partial and fragile recovery, Brussels, 2014

<sup>25</sup> Questi dati assumono grande rilevanza soprattutto quando si prende in considerazione la situazione economica dell'Italia -nonché dell'Europa- in seguito alla crisi del 2008, che ha colpito duramente i mercati di tutto il mondo. La crisi ha infatti colpito duramente le PMI, che hanno avuto difficoltà maggiori rispetto alle grandi imprese a rialzarsi in seguito alle grandi perdite subite, specialmente quelle nel settore costruttivo e manifatturiero, a causa della forte diminuzione della domanda, della difficoltà ad accedere a finanziamenti, dell'aumento di costi di produzione e della mancanza di personale qualificato. Questa situazione si è stabilizzata nel corso degli anni in diversi paesi europei ma non in Italia, dove nel quinquennio 2008-2013 si è registrato una diminuzione delle PMI e un rallentamento degli scambi internazionali. **Qui spicca l'importanza delle attività di dimensioni minori: in seguito alla loro diminuzione, sono diminuiti anche il valore aggiunto apportato e la percentuale di occupazione nel paese.** La ripresa economica è avvenuta lentamente a causa dei costi di produzione e manodopera maggiori, dell'importanza assunta dalle grandi imprese estere che hanno sofferto meno di quelle minori italiane, e dalle crisi successive che hanno interrotto momentaneamente la crescita economica del Bel Paese.

la percentuale maggiore di fatturato, andando inoltre a costituire il 60% dell'export totale nazionale nel settore manifatturiero e il 54% nei servizi. I mercati in cui si dirigono non sono solo quelli europei, ma anche quelli dell'Asia, del Medio Oriente, dell'Oceania e di paesi europei non membri dell'Unione, dove ottengono un fatturato maggiore rispetto alla controparte delle grandi imprese.<sup>26</sup>

È interessante notare come per le imprese italiane non ci sia una vera e propria cultura all'internazionalizzazione, molte delle PMI nostrane infatti hanno un carattere individualistico, non si allontanano molto dal mercato di origine e puntano ad esportare prevalentemente in paesi con la minore distanza psichica, o comunque in paesi in cui il prezzo delle transazioni è minore. **La presenza delle imprese italiane nei mercati stranieri è aumentata notevolmente negli ultimi anni, ma con riguardo principalmente alle attività di vendita e di approvvigionamento, mentre quelle produttive divengono solo marginalmente soggetto delle strategie di espansione all'estero**<sup>27</sup>. Per le PMI italiane l'internazionalizzazione è solo una delle possibili opportunità strategiche da adoperare, e non una dimensione necessaria per cui elaborare strategie.<sup>28</sup>

Come sopraddetto, uno dei caratteri di rilievo del mercato italiano è la suddivisione in **distretti industriali**. È grazie a Giacomo Becattini che è stata riconosciuta la loro importanza nel mercato italiano, quando ancora vigeva il pensiero *fordista* e le piccole-medie imprese venivano viste come un fenomeno momentaneo, transitorio. **In seguito al lavoro di Becattini<sup>29</sup>, infatti, questo modello organizzativo è stato riconosciuto come il motore dell'economia del paese** e ha aiutato nella sua ascesa economica a partire dal dopoguerra, raggiungendo il picco tra il secondo dopoguerra e gli anni Novanta grazie al grande nume-

---

<sup>26</sup> CENTRO STUDI CNA, Ripartire dalle esportazioni, Marzo 2013.

<sup>27</sup> Grandinetti (1992) definisce ciò come un processo di internazionalizzazione incompleto o asimmetrico, poiché non viene sfruttata a pieno la possibilità sia di assimilare maggiori conoscenze sia di una crescita dimensionale dell'impresa.

<sup>28</sup> I nuovi percorsi di internazionalizzazione. Le strategie delle piccole e medie imprese italiane. Zucchella e Maccarini, 1999.

<sup>29</sup> Il distretto industriale. Becattini, 2000. Lo studioso definisce il distretto industriale come *“un'entità socio-territoriale caratterizzata dalla compresenza attiva, in un'area territoriale circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata, di una comunità di persone e di una popolazione di imprese”*.



ro di esportazioni che ha portato. **È grazie ad essi quindi che l'Italia è stata a lungo una delle maggiori economie mondiali nonostante un minore apporto nell'innovazione e un numero inferiore di grandi imprese rispetto agli altri paesi.**

Quello dei distretti industriali non è un fenomeno unico all'Italia, ma è stato attestato da una ricerca del 2012<sup>30</sup> che il nostro paese è l'unico in cui la presenza di essi è così preponderante. Non è possibile definire un numero preciso di distretti industriali attivi in Italia poiché ci sono diverse metodologie per definirli. L'Istat ne attesta 14<sup>31</sup>, mentre il Centro Studi di Intesa Sanpaolo ne monitora 159. **In ambito italiano questi distretti si concentrano nei settori tradizionali, contribuendo ad aumentare il valore del marchio *Made in Italy*, che aiuta le PMI nostrane ad avere successo nei mercati esteri**, in quanto fortemente apprezzato soprattutto nell'ambito delle cosiddette "quattro A" caratterizzanti il mercato italiano: Abbigliamento, Alimentare, Arredo-casa, Automazione-meccanica. I distretti del Made in Italy sono 130, maggiormente presenti nei settori della meccanica (il 27,0%), dell'abbigliamento (22,7%), beni per la casa (17,0%) e pelli, cuoio e calzature (12,1%)<sup>32</sup>. Sono particolarmente importanti per l'eco-

	<b>RATING MEDIO</b>		
	(1: localizzazione molto sfavorevole; 5: localizzazione molto favorevole)		
	ITALIA	NORD	CENTRO-SUD
Totale province	2.95	3.59	2.44
Province ad alta distrettualità	3.55	3.79	3.11
Province a media distrettualità	3.01	3.50	2.42
Province a bassa distrettualità	2.25	2.87	2.16

**Tabella 2.1: Rating medio delle province italiane, distinte in base al grado di distrettualità, in quanto possibili localizzazioni di investimenti produttivi. Fonte: Fornasier (2019)**

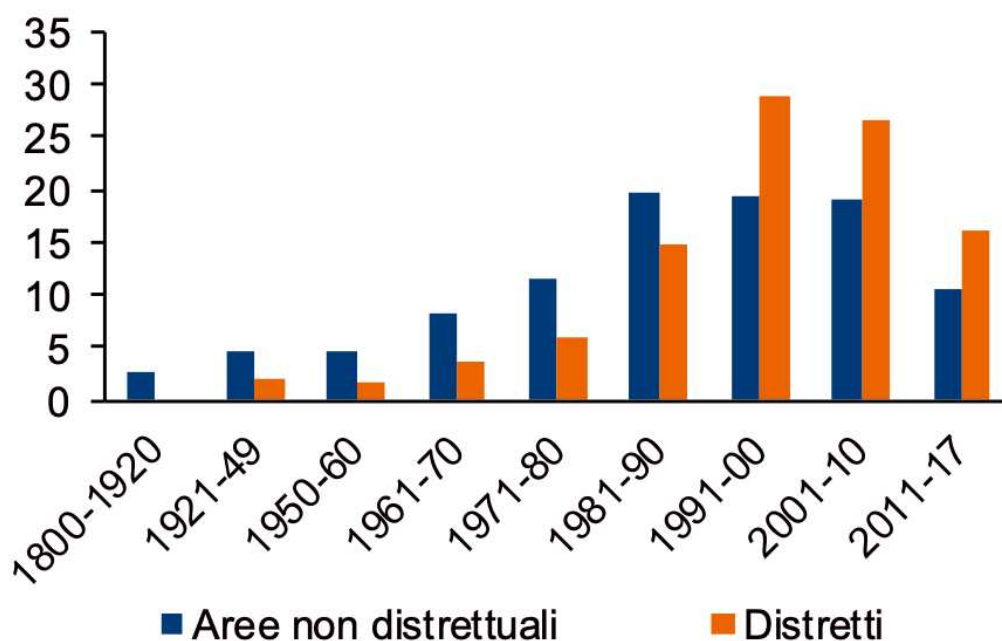
<sup>30</sup> Le agglomerazioni industriali italiane: peculiarità strutturali nel confronto internazionale. Alampì, Conti, Iuzzolino e Mele, 2012

<sup>31</sup> I Distretti Industriali, Comunicato Stampa del 24 febbraio 2014, id 150320. Istat, 2014.

<sup>32</sup> *Ibidem*.

nomia del paese poiché nel corso degli anni hanno attratto una percentuale maggiore di IDE (Investimenti Diretti Esteri) rispetto alle aree non distrettuali (Tabella 2.1).

Da diversi studi condotti dal Centro Studi di Intesa Sanpaolo<sup>33</sup> risulta infatti che **il numero di investimenti diretti esteri riferiti a distretti industriali sono maggiori delle imprese acquisite o avviate da imprenditori stranieri**, e soprattutto che dagli anni '90 essi sono aumentati nei distretti rispetto che alle aree non distrettuali. (Figura 2.1)



**Figura 2.1** Imprese a controllo estero per localizzazione e data di entrata (quote %).

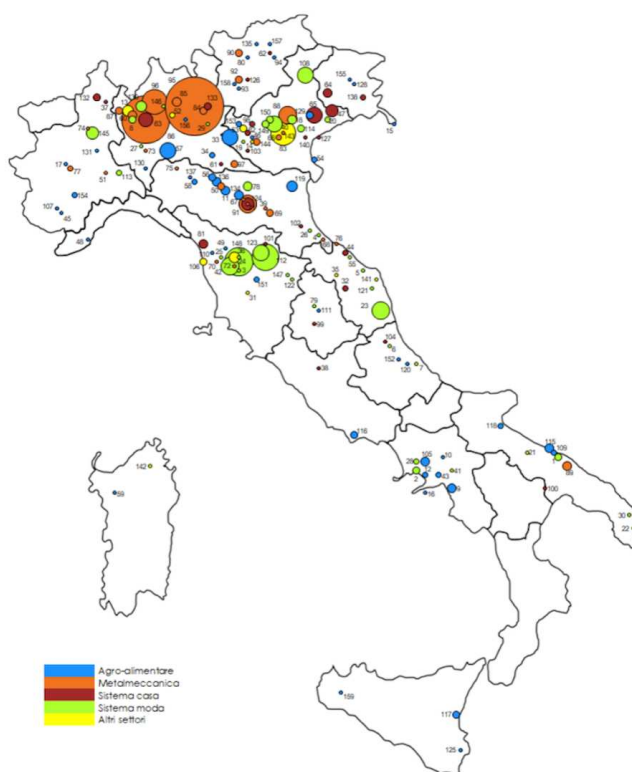
Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID)

Tra gli elementi che procurano maggiore attrattività ai distretti industriali ci sono due che le imprese stesse tendono, nel 30% dei casi<sup>34</sup> ad evidenziare nei loro report per spiegare l'attrattività percepita dai territori: la prossimità con fornitori e clienti e l'atmosfera industriale.

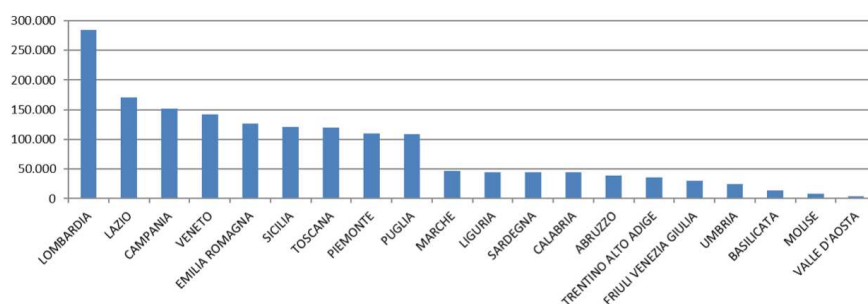
<sup>33</sup> Intesa Sanpaolo. 2017; 2018.

<sup>34</sup> I distretti industriali: una leva per rilanciare l'attrattività per gli investimenti dell'Italia? Fornasier, Musolino, 2021.

Questo modello industriale è concentrato maggiormente nel Nord Italia, mentre lo è meno al Centro-Sud. Specificatamente, nel Nord Italia sono localizzati tra le regioni Lombardia, Veneto ed Emilia Romagna; nel Centro hanno un peso maggiore in Toscana e nelle Marche; per quanto riguarda il Sud invece ricordiamo principalmente i distretti industriali della Campania, delle Isole e della Puglia. (Figura 2.2) Distribuzione simile si vede quando si analizza quella delle imprese in generale, quindi prendendo in analisi anche quelle imprese che non sono inserite in un distretto: al primo posto per numero di imprese attive troviamo la Lombardia, seguita da Lazio, Campania, Veneto e Puglia. La regione che vede invece il minor numero di imprese è la Valle d'Aosta, preceduta dal Molise. (Figura 2.3)

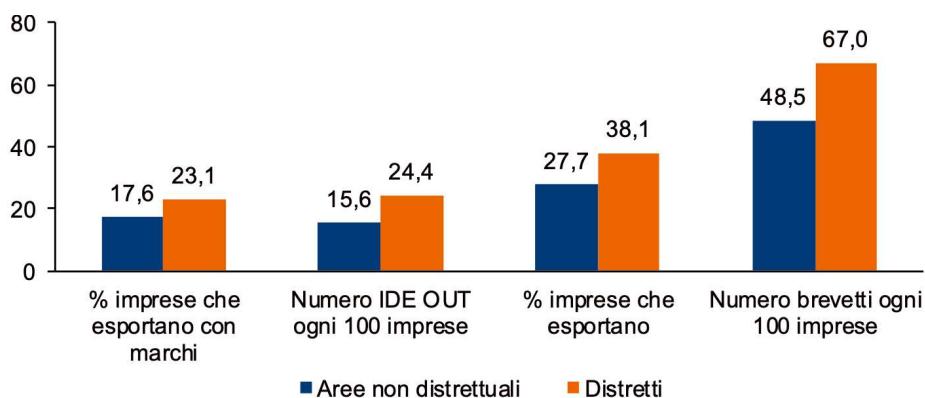


**FIGURA 2.2: RIPARTIZIONE DEI DISTRETTI INDUSTRIALI IN ITALIA.**  
**Fonte: ECONOMIA E FINANZA DEI DISTRETTI INDUSTRIALI, DIREZIONE STUDI E RICERCHE. INTESA SANPAOLO, 2021.**



**Figura 2.3 numero imprese per regione**  
Fonte: INPS

L'importanza dei distretti industriali si manifesta, inoltre, anche nell'ambito delle esportazioni del paese: nel 2022 l'export italiano ha sfondato il record del 2019, arrivando a toccare i 153 miliardi di euro (rispetto ai 128 miliardi del periodo pre-pandemia), con un aumento del *fatturato stimato* del 16,7%, mentre il complesso manifatturiero si ferma al 15,2%. **Del totale dell'export, le imprese distrettuali ne hanno apportato circa il 63,4%, per 97 miliardi di euro.**<sup>35</sup> (Figura 2.4)



**Figura 2.4: Confronto tra imprese distrettuali e non distrettuali.**  
Fonte: ISID.

In seguito alla pandemia, la presenza e l'importanza delle PMI hanno subito un'inversione rispetto al trend precedentemente presentato. **Il sistema impresa italiano ha infatti visto un calo nell'apertura di nuove imprese di piccole-medie dimensioni, nel valore aggiunto apportato e nell'occupazione offerta da esse, mentre è l'opposto per le imprese di grandi dimensioni.** Il censimento Istat relativo all'anno 2023 spiega questo trend. Negli anni 2018-2021

<sup>35</sup> Monitor dei distretti. Edizione nazionale. Intesa Sanpaolo, Direzione Studi e Ricerche 2022.

si è vista questa inversione: le microimprese sono passate dall'aver un peso dimensionale ed occupazionale rispettivamente del 79,5% e del 29,5% nel 2018 a una percentuale di 78,9% e 28,1% nel 2021. Per quanto riguarda le medie e grandi imprese invece l'andamento è migliorato: per le prime si è verificato un leggero aumento in ambito dimensionale, dal 2,0% del 2018 al 2,2% del 2021, in ambito occupazionale invece dal 5,5% al 6,1%; le imprese maggiori nel 2018 rappresentano il 0,3% delle imprese totali, nel 2021 il 0,4%, e a livello di posti di lavoro offerti passano dal 28,3% nel 2011 al 29,3% nel 2021<sup>36</sup>. (Tabella 2.2)

CLASSE DI ADDETTI	2018				2021				Var. % 2021/2018		Var. % 2018/2011	
	Imprese		Addetti		Imprese		Addetti		Imprese	Addetti	Imprese	Addetti
	Numero	%	Numero	%	Numero	%	Numero	%				
3-9 addetti	821.341	79,5	3.740.110	29,5	805.566	78,9	3.695.015	28,1	-1,9	-1,2	-1,9	-2,1
10-49 addetti	187.734	18,2	3.309.983	26,1	189.222	18,5	3.375.769	25,7	0,8	2,0	0,9	0,0
50-249 addetti	21.101	2,0	2.041.139	16,1	22.861	2,2	2.222.807	16,9	8,3	8,9	1,6	1,6
250-499 addetti	2.050	0,2	700.947	5,5	2.347	0,2	807.152	6,1	14,5	15,2	2,4	2,2
500 addetti e oltre	1.511	0,1	2.888.310	22,8	1.622	0,2	3.059.795	23,2	7,3	5,9	3,1	7,0

**Tabella 2.2 Imprese e addetti appartenenti al campo di osservazione della rilevazione multi-scopo. Anni 2018 e 2021. Valori assoluti e percentuali.**  
Fonte: ISTAT. Censimento permanente delle imprese 2023: primi risultati.

### 2.1.2 I distretti industriali: analisi della letteratura e caratteristiche

Il concetto di **distretto industriale** è stato introdotto da Marshall nel 1890<sup>37</sup>, in cui definisce l'importanza dei **clusters** nell'economia. L'economista nel suo lavoro afferma che **le imprese di piccole dimensioni possono ottenere dei vantaggi competitivi comparabili a quelli ottenuti da un'economia di scala, quindi attraverso produzione di massa, grazie all'adozione di un sistema di economia esterna in cui c'è un agglomerato di imprese inserite in un'area geografica circoscritta.** Questo concetto si contrappone a quello di eco-

<sup>36</sup> Censimento permanente delle imprese 2023: i primi risultati. Istat, 14 novembre 2023.

<sup>37</sup> Principles of Economics. Marshall, 1890. In questo lavoro Marshall descrive il sistema di clusters che caratterizza l'economia inglese dell'epoca, evidenziando gli elementi importanti per le piccole-medie imprese locali che permettono loro di ottenere risultati economici inspiegabili attraverso le teorie correnti.

*nomia interna* tipico delle grandi imprese e porta **tre vantaggi specifici** alle imprese che ne fanno parte:

- la **nascita di un mercato del lavoro altamente specializzato**, per cui le imprese che cercano una determinata competenza andranno a stanziarsi nell'area geografica in cui essa è stata specializzata. Ciò implica anche una forte esperienza data dal *Learning by doing*, per cui in quella regione vengono sviluppate conoscenze concrete;
- la **presenza di un mercato dei fattori intermedi altamente specializzati**, che permette alle imprese di reperire materie prime, semilavorati e servizi di qualità con costi di transazione e trasporto ridotti grazie sia alla vicinanza territoriale tra le imprese che ai rapporti di fiducia che si vanno a creare tra di loro.
- l'economia di agglomerazione permette **ricadute tecnologiche e di conoscenze** tra le imprese che ne fanno parte, ovvero **la diffusione di conoscenze tacite all'interno dell'atmosfera industriale**<sup>38</sup>, conoscenze che sono altamente localizzate e quindi specifiche di determinati distretti, per cui non acquisibili attraverso lo studio ma trasmesse.

Questo fenomeno è dovuto all'interdipendenza che si crea tra i soggetti facenti parte di un distretto industriale comune, dalla loro collaborazione e dalla mobilità dei lavoratori; si comprende così che **questo spillover (ricaduta) di conoscenze si verifica solo tra imprese che hanno conoscenze comuni e che hanno avuto esperienze di collaborazione produttiva**.

Marshall<sup>39</sup> prosegue proponendo quindi l'esperienza inglese del distretto industriale come possibile sostituto per le PMI all'economia di scala prediletta dalle grandi imprese, contrapponendo il filone *fordista*, il quale vede come unica possibilità per raggiungere un'economia di scala quella di internalizzare i distinti processi produttivi all'interno di un'unica organizzazione, al suo pensiero, per cui **quando in un distretto industriale si trovano varie piccole-medie imprese specializzate in singoli processi produttivi, è possibile farle interagire e collaborare al fine di ottenere risultati assimilabili a quelli delle economie di scala, puntando soprattutto sulla riduzione dei costi di transa-**

---

<sup>38</sup> Principles of Economics. Marshall, 1890.

<sup>39</sup> Industry and Trade. Marshall, 1919.

**zione dovuta ai rapporti di fiducia** che si vanno a creare in un distretto industriale, i quali sono solitamente elevati a causa dei comportamenti opportunistici delle imprese in una rete non consolidata.

Questo modello nel corso degli anni si rivela essere più efficace rispetto a quello della produzione di massa delle grandi imprese, poiché con il continuo cambiamento della domanda è nato anche un **interesse maggiore dei consumatori verso la differenziazione, la qualità e la personalizzazione del prodotto**.

I ricercatori identificano all'interno di un distretto industriale una *squadra industriale* composta da:

- i) **imprese finali**, che si occupano principalmente delle vendite di beni e servizi con agenti esterni dal distretto, ma anche della parte creativa della produzione e di tutte le attività organizzative e strategiche
- ii) **imprese subfornitrici e fornitori specializzati**, che svolgono le fasi intermedie del processo produttivo, sono altamente specializzate in quanto si occupano di una singola attività ma diventano in questo modo un elemento importante ed unico del distretto di cui fanno parte, in quanto portano conoscenze preziose e possono anche occuparsi parzialmente del processo produttivo consigliando le tecniche migliori all'impresa finale; sono inoltre le imprese che si occupano della costruzione di macchinari e attrezzature utilizzate nel distretto
- iii) **altre imprese e istituzioni**, che non sono partecipi nella fase produttiva ma sono soggetti commerciali, finanziari e immobiliari, che permettono ad esempio gli investimenti delle imprese locali, aiutano il distretto a rimanere aggiornato su politiche nuove o nuove tecnologie e si occupano della contabilità<sup>40</sup>.

**Tutti questi elementi sono in un rapporto di interdipendenza per il funzionamento ottimale del distretto, e la fiducia che viene a crearsi tra i membri di esso è il suo nucleo, che consente la nascita dei vantaggi specifici dati dalla partecipazione ad un distretto.** Dei Ottati (2002) identifica nel *network* del distretto l'elemento che differenzia il modello distrettuale da quello della

---

<sup>40</sup> Saggiorato, M. (2016). Distretti industriali tra cooperazione e competizione.

grande impresa integrata verticalmente, poiché porta attraverso la fiducia che si crea a diminuire il rischio di comportamenti opportunistici da parte dei membri e anche ad una flessibilità maggiore<sup>41</sup>, la quale permette una riorganizzazione delle risorse rapida ed efficace, senza andare ad intaccare il nucleo dell'impresa o del distretto.

Sommariamente, **il distretto industriale è un insieme di piccole-medie imprese inserite in un'area circoscritta che interagiscono tra loro in rapporti di interdipendenza, collaborazione e competizione per rispondere alla domanda del mercato offrendo prodotti diversificati grazie ad un alto livello di specializzazione del lavoro e ad una divisione di esso che permette la nascita di un'atmosfera industriale per cui il rischio di comportamenti opportunistici è basso. Questo modello permette alle PMI di competere a livello territoriale, nazionale e internazionale contro le imprese più grandi creando un'economia che si paragona a quella di scala, e porta vantaggi specifici che la singola impresa non inserita in questo *sistema di relazioni* non ha.**

### **2.1.3 Settori di riferimento in Europa e settori di riferimento in Italia**

Nel 2022 è stato rilevato che in Europa, tra le piccole-medie imprese di carattere NFBS, sono quelle appartenenti a tre settori ad aver apportato maggiore valore aggiunto: quelle del **settore della vendita all'ingrosso e al dettaglio (24%)**, quelle del **settore professionale, scientifico e di attività tecniche (20%)**, e quelle del settore delle **costruzioni (15%)**. **Ruolo marginale è riservato al settore minerario**, che vede solo lo 0,1% delle imprese attive, 0,2% di impiego e 0,4% di valore aggiunto apportato all'economia.

Si è precedentemente accennato<sup>42</sup> al valore del settore tradizionale nel mercato italiano. Secondo la divisione settoriale data dall'ATECO nel 2007, le imprese italiane lavorano maggiormente in tre settori: **commercio all'ingrosso e al dettaglio, riparazione di autoveicoli e cicli; attività manifatturiere; attività dei servizi di alloggio e ristorazione.** (Tabella 2.3)

---

<sup>41</sup> Per approfondire, vedi Brusco (2007).

<sup>42</sup> Paragrafo 2.1.1



È quindi evidente il peso che il settore terziario ha nel mercato italiano: il settore dei **servizi** è quello che apporta maggiore valore aggiunto circa il **72,2%** del totale nazionale nel 2022; segue il settore **industriale**, secondo solo a quello tedesco, con il **20,5%** di quota sul PIL; c'è poi il settore delle **costruzioni**, che rappresenta il **5,2%** del valore aggiunto; infine, sorprendentemente c'è il settore **agricolo**, che apporta solamente il **2,2%** del valore aggiunto al PIL nazionale.<sup>43</sup>

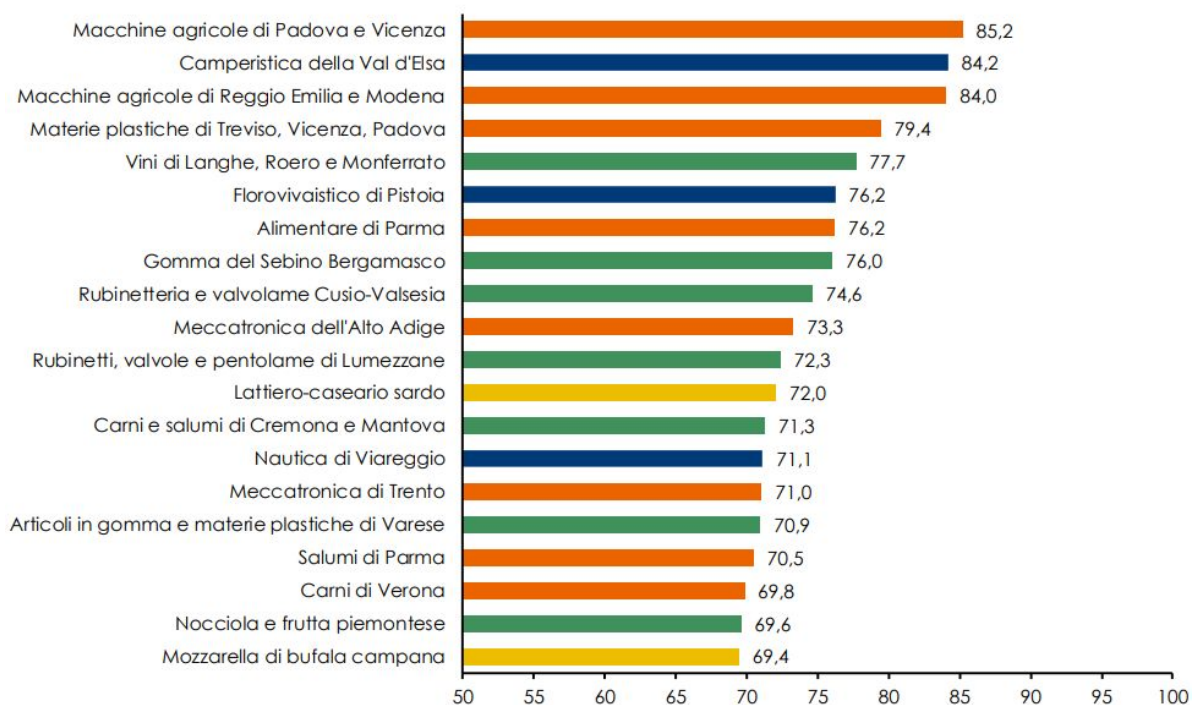
SETTORE ECONOMICO ATECO 2007	Numero imprese	Numero medio annuo posizioni lavorative	% di imprese sul totale	% di posizioni lavorative sul totale
ALTRE ATTIVITÀ DI SERVIZI	111.440	427.351	6,67	2,87
ATTIVITÀ ARTISTICHE, SPORTIVE, DI INTRATTENIMENTO E DIVERTIMENTO	29.352	200.366	1,76	1,34
ATTIVITÀ DEI SERVIZI DI ALLOGGIO E DI RISTORAZIONE	237.324	1.368.512	14,21	9,18
ATTIVITÀ DI FAMIGLIE E CONVIVENZE COME DATORI DI LAVORO PER PERSONALE DOMESTICO; PRODUZIONE DI BENI E SERVIZI INDIFFERENZIATI PER USO PROPRIO DA PARTE DI FAMIGLIE E CONVIVENZE	29.012	33.830	1,74	0,23
ATTIVITÀ FINANZIARIE E ASSICURATIVE	23.015	460.530	1,38	3,09
ATTIVITÀ IMMOBILIARI	26.152	52.117	1,57	0,35
ATTIVITÀ MANIFATTURIERE	244.333	3.687.246	14,63	24,74
ATTIVITÀ PROFESSIONALI, SCIENTIFICHE E TECNICHE	116.373	544.162	6,97	3,65
COMMERCIO ALL'INGROSSO E AL DETTAGLIO; RIPARAZIONE DI AUTOVEICOLI E MOTOCICLI	364.447	2.219.445	21,82	14,89
COSTRUZIONI	204.449	1.016.923	12,24	6,82
ESTRAZIONE DI MINERALI DA CAVE E MINIERE	1.630	38.114	0,10	0,26
FORNITURA DI ACQUA; RETI FOGNARIE, ATTIVITÀ DI GESTIONE DEI RIFIUTI E RISANAMENTO	5.657	183.762	0,34	1,23
FORNITURA DI ENERGIA ELETTRICA, GAS, VAPORE E ARIA CONDIZIONATA	1.911	79.254	0,11	0,53
ISTRUZIONE	22.226	479.979	1,33	3,22
NOLEGGIO, AGENZIE DI VIAGGIO, SERVIZI DI SUPPORTO ALLE IMPRESE	73.502	1.634.272	4,40	10,96
SANITA' E ASSISTENZA SOCIALE	81.707	821.743	4,89	5,51
SERVIZI DI INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	40.626	572.614	2,43	3,84
TRASPORTO E MAGAZZINAGGIO	56.785	1.085.205	3,40	7,28
<b>Totale complessivo</b>	<b>1.669.941</b>	<b>14.905.424</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

**Tabella 2.3 Numero imprese e numero medio annuo posizioni lavorative per settore economico. Anno 2022**  
Fonte: INPS.

A livello distrettuale vediamo una forte presenza di imprese operanti nel settore **dell'agro-alimentare, dell'automazione e meccanica e della distribuzione di beni intermedi**. La Tabella 2.4 mostra i migliori distretti industriali del nostro Paese, e appartengono appunto alle categorie sopracitate; dettaglio importante però è anche la distribuzione geografica di essi, di cui la maggior parte sono

<sup>43</sup> Conti nazionali; Conti e aggregati economici nazionali annuali; Produzione e valore aggiunto per branca di attività. Istat.

situati al Nord-Centro. Ricerche internazionali e nazionali hanno trovato la spiegazione nel successo di questi settori, specialmente di quello dell'automazione e dell'agro-alimentare: è fattore critico la transizione ecologica, per cui questi settori hanno incentivi e una maggiore attrattività per gli investitori<sup>44</sup>.



**Tabella 2.4 I distretti migliori per crescita, redditività e patrimonializzazione (punteggio da 0 a 100).**

**Fonte: Rapporto economia e finanza dei distretti industriali. Intesa Sanpaolo**

## 2.2 Il processo di internazionalizzazione delle imprese italiane

Se già la teorizzazione del processo di espansione estera è complesso, lo è ancor di più per quanto riguarda le piccole-medie imprese, specialmente per quelle italiane; ciò è dovuto alla forte eterogeneità sia a livello strutturale che strategico e gestionale, che causa la presenza di numerose variabili da identificare per una teorizzazione quantomeno corretta se non completa. In ogni caso, ruolo fondamentale lo ha la *globalizzazione*, che ha causato un'apertura dei confini geografici settoriali ed economici e di conseguenza un'apertura a livello internazionale dei processi produttivi e di scambio (Musso, 2021).

<sup>44</sup> Rapporto Economia e Finanza dei Distretti Industriali. Intesa Sanpaolo, 2022.

Le imprese italiane, in particolare quelle appartenenti a distretti industriali, hanno la capacità di cogliere velocemente le opportunità economiche che nascono in mercati stranieri a prescindere dal loro settore di appartenenza. Questo paragrafo ha come obiettivo l'analizzare sia le spinte all'internazionalizzazione che percepiscono le nostre imprese che le strategie maggiormente applicate e predilette.

### 2.2.1 Le spinte all'internazionalizzazione

Sono diverse le motivazioni che spingono un'impresa ad espandersi in mercato transnazionali. In generale, **l'obiettivo comune è di allargare la propria influenza e arrivare ad una clientela più estesa possibile, così da crescere sia a livello economico che, anche indirettamente, a livello dimensionale.**

Andando più nello specifico, gli studiosi identificano tre motivi principali all'internazionalizzazione: una **motivazione attiva**, per cui un'impresa che è già cresciuta nel suo mercato di appartenenza decide di crescere maggiormente e si stabilisce in mercati esteri per massimizzare l'economia di scala che sfrutta; una **motivazione reattiva**, che identifica la spinta all'internazionalizzazione di un'impresa nell'internazionalizzazione del suo mercato di appartenenza, per cui l'attività deve internazionalizzarsi per reggere la nuova competizione straniera; infine, un **comportamento passivo**, che prevede due vie: la prima è quella che vede la necessità di commerciare all'estero sotto richiesta dei clienti dell'impresa; la seconda vede invece una spinta da parte del mercato che la rende consapevole della necessità di crescita sia dimensionale che di conoscenze.

L'internazionalizzazione poi può anche scaturire da una maggiore convenienza non solo nel commercio in altri paesi, ma nella **delocalizzazione di una parte o della totalità della catena del valore**: la produzione viene spostata in paesi in cui la manodopera è conveniente, mentre l'impresa madre prosegue con le funzioni di ricerca e sviluppo, strategiche, organizzative e di marketing.

Il rapporto tra *internazionalizzazione dei mercati* e *internazionalizzazione delle aziende* è evidente anche nelle relazioni che si creano tra gli attori coinvolti, sia industriali che commerciali, per cui si viene a creare un "[...] "continuum" organizzativo contenuto tra due estremi: da un lato i rapporti di mercato, dall'altro la

gerarchia”<sup>45</sup>. Troviamo allora tre modalità: la **forma di mercato**, senza barriere all’entrata e con una competitività basata sul prezzo, per cui si ha convenienza maggiore sulle singole transazioni; la **forma gerarchica**, soprattutto per le grandi imprese, questo processo prevede il controllo totale da parte dell’impresa madre nei confronti delle filiali estere; la **forma cooperativa**, che offre relazioni costanti tra i membri della cooperativa, scambio di beni e conoscenze, permettendo anche di evitare i rischi che vedono le singole imprese senza una rete di relazioni.

È da notare che **per il sistema distrettuale italiano la ricerca di condizioni operative migliori e di espansione dei processi industriali è più complicata, in quanto le fasi del processo non sono limitate alla singola impresa ma ad un gruppo esteso, quello del distretto.**<sup>46</sup> Nonostante ciò le imprese distrettuali sono la maggiore fonte di esportazione del paese e riescono a superare gli ostacoli dovuti a questa suddivisione e interdipendenza tra i membri attraverso un approccio diverso, quello del **Business Ecosystem**<sup>47</sup>, attraverso cui vengono sfruttati gli elementi caratteristici dei distretti (clima di *coopetition* che si crea all’interno dell’ambiente, l’interconnessione tra i membri, la loro struttura dinamica e adattiva che permette alle imprese di evolversi seguendo il mercato...) e si enfatizzano la *capacità di adattamento*, *coevoluzione* e *selezione* e l’*intersectorialità*, permettendo così alle imprese di avere più probabilità di successo nel loro progetto di espansione.

Il sistema impresa italiano è caratterizzato, sotto questo aspetto, da rapporti occasionali con i mercati esteri, incentrati soprattutto sul commercio e nelle fasi intermedie della catena del valore piuttosto che sulla produzione, e i mercati di arrivano solo principalmente nella zona Euro.

### **2.2.2 Analisi dei mercati e strategie di internazionalizzazione**

Innanzitutto, **per decidere una corretta strategia di internazionalizzazione, le imprese devono effettuare delle analisi sui mercati in modo tale da iden-**

---

<sup>45</sup> Strategie di Internazionalizzazione e Sviluppo dei Mercati Esteri. Musso, 2021, p. 3.

<sup>46</sup> Ascesa e Declino. Storia Economica dell’Italia. Felice, 2015.

<sup>47</sup> Moore, 2006; Hannan e Freeman, 1989; Peltoniemi e Vuori, 2004; Musso, 2021.

**tificare i più adatti in cui andare ad inserirsi, e in seguito stabilire delle modalità d'ingresso.** Partendo dal presupposto che l'impresa in primis deve avere caratteristiche adeguate per internazionalizzarsi (quali risorse umane, finanziarie, tecnologiche e conoscenze, ma anche un network sviluppato), diventa di facile comprensione il motivo per cui la letteratura riguardante la scelta dei mercati si sia basata principalmente sull'esperienza delle grandi imprese, che avendo maggiori risorse disponibili hanno anche un accesso facilitato ai mercati internazionali.

Per quanto riguarda l'analisi dei mercati, la letteratura identifica due fasi: la scelta del **numero di mercati** e quella **dei paesi**. Queste decisioni vengono prese separatamente perché **il numero dei paesi in cui inserirsi dipende dalle risorse disponibili dell'impresa, mentre la scelta riguardante i paesi dipende maggiormente da variabili esogene**, relative direttamente ai paesi presi in analisi<sup>48</sup>.

A riguardo del *numero di paesi* vengono definite due possibili strategie: una di **concentrazione (market concentration strategy)** e una di **moltiplicazione dei paesi/mercato (market spreading strategy)** (Albaum, Strandskov e Duerr, 2008). La prima, quella di concentrazione, si riferisce **all'allocazione delle risorse disponibili verso pochi paesi**, effettuando una forte strategia di marketing che permetta di consolidarsi nei mercati scelti e in seguito rivolgersi ad altri paesi; la seconda invece corrisponde all'approccio seriale e consiste **nell'allocazione di risorse in numerosi paesi in modo tale da ridurre il rischio di fallimento** nel caso del *fallimento congiunturale* di uno di essi. In generale, a causa delle relazioni che si stabiliscono tra i fattori<sup>49</sup> presi in considerazione per effettuare questa analisi, il management opta per una soluzione intermedia tra le due alternative anche in base alla sua esperienza soggettiva, riguardo specialmente i livelli di rischio che l'impresa può sopportare.

---

<sup>48</sup> Strategie di Internazionalizzazione e Sviluppo dei Mercati Esteri. Musso, 2021.

<sup>49</sup> Fattori interni all'impresa, caratteristiche dei prodotti realizzati, caratteristiche del settore/mercato dell'impresa, caratteristiche dei paesi.

Si procede poi con una **Country Analysis**<sup>50</sup>, relativa quindi alla *scelta dei paesi*, che permetta di individuare i paesi in cui le condizioni di mercato e quelle socio-politiche, legislative e culturali manifestino tendenze positive per l'entrata di un'impresa nuova. Questa analisi viene fatta inizialmente sul maggior numero possibile di paesi, analizzando, come accennato precedentemente, la situazione economica per comprendere l'eventuale domanda potenziale e i rischi, quella legislativa e burocratica, quella demografica fino ad arrivare a quella tecnologica per comprendere quali sarebbero le attività essenziali per la catena del valore. Importanti sono inoltre la **distanza psichica** e quella **fisica**: la prima riguarda l'assetto culturale, che può essere simile o totalmente diverso a quello del mercato di origine dell'impresa, mentre la seconda va a pesare sui costi di transazione, trasporto e in generale quelli commerciali.

La fase successiva è quella della scelta del mercato. Sono definiti due approcci principali (He e Wei, 2011; Papadopoulos e Denis, 1988): quello *sistematico* e quello *non sistematico*. **Il primo si concretizza in un processo decisionale per fasi**, includendo una valutazione delle alternative, quindi è analitico e rigoroso; **il secondo invece deriva da un atteggiamento che molti studiosi definiscono opportunistico**, non dovuto quindi ad analisi di mercato ma ad altri fattori come l'approccio passivo o quello reattivo (Bilkey e Tesar, 1977; Cavusgil, 1980). Tra i contributi sull'approccio sistematico ricordiamo quello di **Jo-hansson** (1977) che divide in quattro stadi il processo di selezione dei mercati (Figura 2.5): il primo è *l'identificazione del paese*, seguito da due screening, uno *preliminare* e uno *in profondità* che prende quindi in considerazione variabili che gli altri modelli non inseriscono, quali la distanza fisica e quella psichica (Mencarini, 2003).

Dopo aver selezionato il paese (o i paesi) in cui insediarsi, le imprese si trovano ad affrontare la decisione più complessa: **la modalità d'entrata** (o *strategie d'ingresso*). Tra le prospettive teoriche che spiegano questa scelta troviamo la *Teoria dei Costi di Transazione* (*Transaction Costs Analysis, TCA*), la *Resource-Based View (RBV)*, la *Teoria Istituzionale* e infine il *Paradigma Eclettico* di Dun-

---

<sup>50</sup> Selecting the country in which to start internationalization: The non-sequential internationalization model. Cuervo-Cazurra, 2011, 46(4), pp. 426-437

ning, già affrontato nel capitolo precedente. La **TCA** spiega le scelte di modalità d'entrata attraverso la **convenienza data dai costi di transazione** e delle istituzioni (Meyer, 2001); la **RBV** giustifica la scelta attraverso **una comparazione tra diversi fattori** (risorse interne all'impresa, fattori del paese d'origine di essa e di arrivo, localizzazione e appartenenza ad un distretto industriale) (Ekledo e Sivakumar, 2004; Musso e Francioni, 2012a); la **Teoria Istituzionale** si focalizza sull'analizzare **la misura in cui la corruzione delle istituzioni locali influisce sulle modalità d'entrata delle imprese** (Brouthers e Hennart, 2007); infine, il **Paradigma Eclettico** analizza **l'influenza dei vantaggi di proprietà e internalizzazione sulla scelta delle modalità d'entrata** (Dunning, 1980; Brouthers e Hennart, 2007).

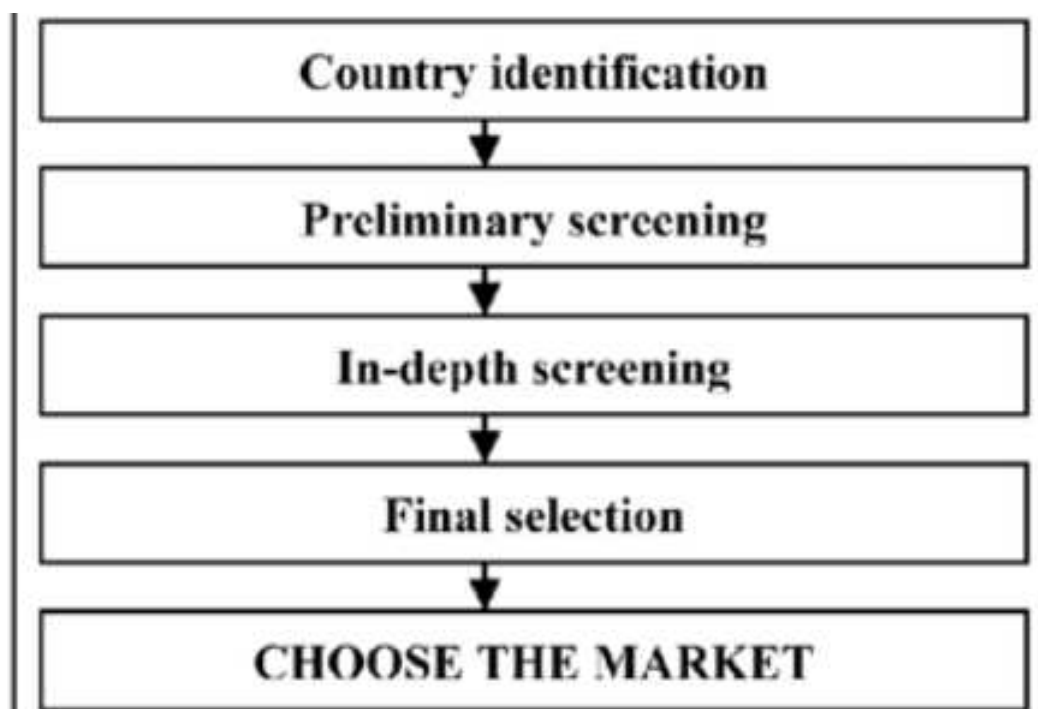


Figura 2.5 Il processo di selezione del mercato estero secondo il modello di Johansson.

Fonte: Johansson (1977)

In generale, da una ricerca di Musso e Francioni (2012a; 2012b) risulta che la scelta di modalità d'entrata migliore è quella che tiene in considerazione l'interrelazione tra le risorse della RBV. Lo stesso studio ha dimostrato che **per quanto riguarda le PMI, queste scelte sono spesso conseguenze di comportamenti passivi, risultato di accordi con partner stranieri o semplici attività**

**esportative.** (Musso, 2000; Mencarini, 2003; Musso e Francioni, 2012a; 2012b).

### **2.2.3 Analisi dei mercati esteri di riferimento per le imprese italiane**

Per quanto riguarda le imprese italiane è stato spiegato il forte legame che queste hanno con l'esportazione e il peso di esso nell'economia nazionale. Contributo particolarmente importante a riguardo è dato da quelle classificate come PMI, soprattutto a causa della loro numerosità nel sistema impresa italiano. Con riferimento agli IDE, **negli ultimi decenni si è visto un aumento notevole del numero di imprese che li effettuano, e ad oggi sono circa quattordicimila le unità che effettuano investimenti diretti all'estero**<sup>51</sup>, di cui il 61,2% è costituito da imprese di piccole dimensioni, il 29,5% da medie imprese e solo il 9,3% da grandi imprese. **Anche le esportazioni sono aumentate**, crescendo dal 2015 al 2019 a un tasso medio di 3,3% annuo (ICE, 2020); ad oggi sicuramente il **soggetto principale di queste esportazioni sono le imprese di medie dimensioni** che apportano anche il maggior valore aggiunto, mentre diminuisce la presenza di piccole imprese, anche a causa dei costi di internazionalizzazione a cui sono sottoposte e che spesso non reggono. In generale **è diminuito il numero di imprese italiane esportatrici ma è aumentata la presenza all'estero delle esportatrici di successo**, segnalando un andamento leggermente migliore rispetto alle controparti europee (Musso, 2021). Vediamo nel dettaglio quali sono i mercati verso cui sono dirette le esportazioni e gli investimenti, sia diretti che indiretti, da parte delle attività italiane. Identifichiamo in 8 gruppi i maggiori mercati in Paesi dell'Unione Europea, Paesi europei non UE, Africa Settentrionale, Altri paesi africani, America Settentrionale, America Centro-Meridionale, Medio Oriente, Asia Centrale, Asia orientale, Oceania.

- **Paesi europei** membri dell'UE: nonostante gli studi dimostrino come le imprese italiane stiano spostando le loro esportazioni sempre più verso i paesi emergenti, il mercato europeo rimane il partner principale, costituendo il

---

<sup>51</sup> Mariotti e Mutinelli, 2017.



55,9% delle esportazioni del Bel Paese; trend in diminuzione rispetto al 2010, in cui arrivava al 58%. Tra i paesi che importano di più dall'Italia troviamo Germania, Francia, Regno Unito e Spagna;

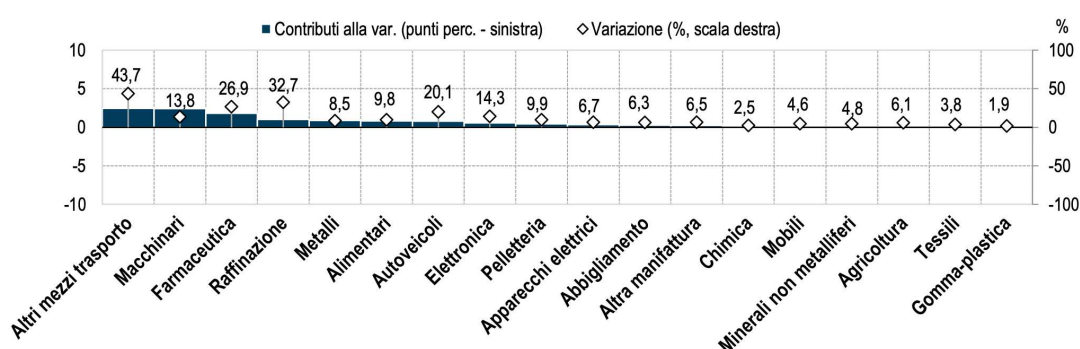
- **Paesi europei non membri dell'UE:** le esportazioni verso questi paesi hanno subito a loro volta un leggero calo, ma comunque inferiore rispetto a quelle verso i membri UE, costituendo l'11% dei mercati di sbocco. Svizzera, Russia e Turchia sono gli importatori maggiori in questa categoria;
- **America Settentrionale e Centro-Meridionale:** si registra un aumento dei flussi verso il Nord America, specialmente verso gli Stati Uniti e in maniera ridotta verso il Canada, formando in totale il 10,5% delle esportazioni; diminuisce invece l'importazione da parte dei paesi sudamericani, che costituiscono il 2,9% delle attività esportative, le quali sono dirette maggiormente verso Brasile, Messico, Argentina e Cile;
- **Medio Oriente:** gli Emirati Arabi Uniti sono il destinatario principale delle esportazioni verso questa zona, con il 3,7% totale di cui l'1% è diretto verso gli EAU;
- **Asia Centrale:** importa l'1,5% dei prodotti italiani destinati a paesi esteri, di cui circa la metà (0,8%) è diretta in India;
- **Asia Orientale:** una delle zone che importano maggiormente dall'Italia, con l'8,8% di esportazioni dirette principalmente verso Cina, Giappone, Hong Kong e Corea del Sud;
- **Oceania:** l'esportazione verso questa zona ha visto un miglioramento nel decennio 2010-2019, vedendo salire la percentuale dall'1,6% al 2,1%. È rimasta invariata la percentuale di esportazioni verso l'Australia (0,8%) ma è aumentato il valore apportato da esso.<sup>52</sup>
- **Africa:** i rapporti commerciali con l'Africa hanno subito un calo negli anni 2010-2019, con una diminuzione delle esportazioni importante. Nel 2010 infatti le esportazioni ammontavano a circa 17.826 milioni EUR, il 6,3% di quelle totali, ma nel 2019 si registra un valore di 17.315 milioni EUR per il 3,7%. A registrare un calo maggiore sono state le esportazioni dirette verso l'Africa

---

<sup>52</sup> Elaborazione a cura di Musso (2021) su dati ICE e Istat.

settentrionale che sono passate dal 4,0% al 2,5%. Negli altri paesi africani il calo è stato dello 0,1%.

Tra i prodotti maggiormente esportati troviamo quelli appartenenti ai settori dei **mezzi di trasporto, raffinazione, farmaceutica, autoveicoli, macchinari, elettronica, pelletteria e alimentari** (Figura 2.6).<sup>53</sup> Fortemente apprezzato è, oltre al già consolidato Made in Italy, l'impegno all'innovazione delle imprese italiane, dalle più grandi alle più piccole, e ciò si rivela nei grandi numeri che definiscono l'export nazionale.



**Figura 2.6. Graduatoria dei settori di attività economica secondo i contributi all'export**  
Fonte: ISTAT

### 2.3 Relazioni con il mercato albanese

Quello italiano è, come si è visto, un mondo di imprese che è fortemente portato all'export, tanto che le quote di esso superano quello dell'import. Minor apporto hanno gli IDE, poiché le imprese singole e i distretti industriali nazionali sono più propense a ricevere investimenti esteri che a farne. Nonostante ciò **gli IDE italiani sono particolarmente importanti per un paese europeo extra UE psichicamente e fisicamente vicino, strettamente legato all'Italia anche in ambito storico: l'Albania.**

Sono circa **2675 le imprese a partecipazione italiana in Albania** (con capitale totalmente italiano o misto), rappresentando il 40% delle aziende straniere attive nel paese<sup>54</sup>. Sono principalmente gruppi medio-grandi appartenenti ai settori

<sup>53</sup> Istat, 16 febbraio 2023.

<sup>54</sup> Diplomazia Economica Italiana, 31 marzo 2023.

**energetico**, in cui gli investimenti italiani hanno avuto maggior successo, **dell'edilizia, dell'agroalimentare e bancario**, dove è forte la presenza di Intesa Sanpaolo. Anche il **manifatturiero** è stato accolto in maniera positiva trovando le risorse desiderate, specialmente grazie ai bassi costi di transazione e di manodopera che portano le imprese a delocalizzare nel paese balcanico. le loro attività produttive.

È da sottolineare il ruolo ambivalente dell'Italia: infatti, l'Italia è sia **primo cliente** che **primo fornitore** per l'Albania.

Questi fatti dimostrano l'apertura del paese balcanico che, in seguito alla caduta del sistema totalitario, è immediatamente diventato luogo di opportunità per gli investitori italiani.



## **CAPITOLO 3. LE IMPRESE ALBANESI. IL CASO STUDIO COCA-COLA BOTTLING SHQIPËRIA Sh.p.k**

L'Albania è uno stato localizzato nell'Europa Sud-Orientale, facente quindi parte sia del blocco balcanico che di quello europeo. È uno dei paesi più poveri della zona Euro e ciò è dovuto alla sua tragica storia di oppressione da parte del sistema totalitario che ha governato per ben cinquant'anni, gli stessi anni in cui l'Europa viveva il boom economico. Questo ha rallentato in modo particolare lo sviluppo del paese che ancora oggi, quasi trenta anni dopo, non è riuscito a liberarsi del tutto dell'alone comunista e a riprendersi dagli eventi. Nonostante ciò il **Paese delle Aquile** ha mostrato degli ottimi risultati in ambito sia economico che politico e sociale, aiutato dai presidi internazionali e ora dagli investimenti di imprenditori stranieri nel paese.

L'obiettivo di questo capitolo è quello di provare a spiegare l'evoluzione dell'economia albanese dal momento della caduta del comunismo ad oggi, analizzando i rapporti internazionali, in particolare modo quelli con l'Italia, e presentando un caso studio su una multinazionale attiva nel paese.

### **3.1 Il sistema totalitario e le conseguenze nell'economia albanese**

L'Albania è stato un paese comunista, l'ultimo dei balcanici a liberarsi di tale sistema durato per ben 50 anni e diretto dal generale **Enver Hoxha** fino alla sua morte nell'85.

Durante il suo governo Hoxha ha reso il paese totalmente inaccessibile agli stranieri. Ha instaurato un'**economia centralizzata** che ha causato danni gravissimi sia per l'economia che per lo sviluppo umano; ha isolato completamente il paese arrivando anche a controllare i media in modo tale che il resto del mondo fosse all'oscuro di ciò che stava accadendo all'interno della bolla che aveva creato. Per 50 anni il popolo vive in una condizione drastica e opprimente che vede, inoltre, la mancanza di cibo per una grande fetta della popolazione. Le uniche attività economiche che reggono in parte sono l'**agricoltura** e l'attività **mineraria**, ma non sono sufficienti a soddisfare i bisogni del paese. **Il PIL è molto basso, la produzione industriale scende del 70% e l'inflazione è**

**alle stelle, raggiungendo il massimo nel 1992, ben il 237%.** La disoccupazione è altissima e la maggior parte della popolazione vive in condizioni di estrema povertà.

La dittatura di Hoxha pone le basi per l'instabilità economica e politica che il paese vivrà per un ulteriore decennio.

	1992	(%)	1993	(%)	1994	(%)	1995 Estim.	(%)	Total
Technical Assistance	11.7	0.6	37.0	16	66.4	33	73	25	188.1
Development Projects	0	0	17.4	0.7	43.9	22	140.8	49	202.1
Food Aid	139.9	69	71.7	31	20.7	10	0.4	0	232.7
Others	52.0	26	107.5	46	72.5	36	73.7	25	305.2
Total	203.6	100	233.5	100	203.6	100	287.4	100	928.2

**Tabella 3.1 Aiuti stranieri dall'attuazione del piano d'emergenza al 1995.**  
**Fonte: Report on Human Development, Albania. (Tirana: UNDP, 1995)**

Dopo la caduta di tale sistema, negli anni '90 in seguito ad importanti rivolte studentesche, viene scelto dal popolo il sistema repubblicano e sale al governo **Sali Berisha** con il Partito Democratico. Sono anni di instabilità politica ed economica che il governo cerca di sistemare implementando delle modifiche all'economia nazionale, che cerca di allinearsi a quella europea diventando così un **mercato aperto**. Il PD decide allora di effettuare dei cambiamenti in ambito micro-economici basandosi sul modello ungherese; tuttavia non vengono raggiunti gli obiettivi desiderati, tra cui si evidenziano la **liberalizzazione dei prezzi, deregolamentazione degli investimenti, distribuzione di appezzamenti di terra, privatizzazione in forma ridotta delle attività<sup>55</sup>, riforme macroeconomiche e nuove politiche monetarie** (Pashko, 1993a, 1993b). Il quadro rimane negativo: **nel 1992 si registra un debito pubblico pari al 30% del PIL nazionale, il deficit di bilancio arriva al 50% e l'inflazione aumenta con cadenza mensile del 10-15%, quando già l'anno prima arrivava al 104,1%.**

Viene allora attuato un **piano d'emergenza** che prevede due fasi: gli anni '92-'93 vedono introdotti controllo fiscale e monetario e implementate politiche

<sup>55</sup> Per approfondimenti: Strategjia e Privatizimit. Kopliku, 1994.

sui prezzi e sui cambi; la seconda fase, che dura dal 1993 al 1996, è un programma a medio termine che vede l'aumento degli aiuti internazionali per il paese, con prestiti sia monetari e finanziari che alimentari (Tabella 3.1) da parte dell'intera Comunità Europea.

Il piano d'emergenza vede ottimi risultati: un **calo drastico nell'inflazione** che nel 1996 si registra al **6%**, e l'**implementazione di nuove politiche monetarie, fiscali e dei redditi**. Inoltre sono state presentate politiche decisive riguardo il mercato degli scambi: **nel 1994 sono stati eliminati i limiti quantitativi all'import e la necessità di licenze per l'export**. Questo segna l'inizio dei finanziamenti e degli investimenti da parte di tutto il mondo, in maniera particolare da parte della Comunità Europea, soprattutto Italia, Grecia, Turchia e Germania (Tabella 3.2a; Tabella 3.2b).

Countries	EXPORTS		IMPORTS	
	Value(ml.Lek)	% of Total	Value(ml.Lek)	% of Total
EC Countries	14,865.91	79.46	46,363.92	76.87
EFTA Countries	1,347.44	7.20	2,970.68	4.93
East-Europe Countries	102.31	0.55	5,925.66	9.83
Former URSS Countries	120.96	0.65	465.33	0.77
OPEC Countries	23.33	0.12	17.61	0.03
Rest of the world	2,249.85	12.02	4,568.74	7.57
Total	18,709.80	100.00	60,311.93	100.0

**Tabella 3.2a Commercio estero per gruppo di paesi (1995).**

**Fonte: Trade Policy & Statistical Commercial Data, May 1996, Albanian Center for Foreign Investment Promotion, Tirana, Albania.**

No	Countries	EXPORTS		IMPORTS	
		Value(ml.Lek)	% of Total	Value(ml.Lek)	% of Total
1	Italy	9,641.00	51.53	22,845.95	37.88
2	Greece	1,857.69	9.93	16,153.73	26.78
3	Turkey	1,160.84	6.20	2,475.53	4.10
4	Germany	1,142.82	6.11	2,752.41	4.56
5	FRY Macedonia	742.35	3.97	1,531.40	2.54
6	USA	638.89	3.41	201.75	0.33
7	Austria	170.56	0.91	1,184.63	1.96
8	Bulgaria	17.6	0.09	4,833.57	8.01
9	Other	3,338.05	17.85	8,332.96	13.84
	<b>Total</b>	18,709.80	100.00	60,311.93	100.00

**Tabella 3.2b Commercio estero per paesi singoli (1995).**

**Fonte: Trade Policy & Statistical Commercial Data, May 1996, Albanian Center for Foreign Investment Promotion, Tirana, Albania.**

### 3.1.1 L'anarchia e i suoi effetti

Il quadro generale dell'Albania migliora grazie al piano d'emergenza ma rimangono alcune insoddisfazioni da parte dei cittadini: l'occupazione è ancora relativamente bassa, è ancora in corso una carestia per cui non ci sono viveri a sufficienza per tutti e, in generale, non c'è ancora completa fiducia nel nuovo Governo e nel piano attuato. In questo contesto nascono degli imprenditori che nel corso degli anni sviluppano **schemi piramidali** grazie ai quali raccolgono una somma ingente di denaro da parte dei cittadini, soprattutto da quelli più poveri che vedono in tali investimenti l'unica possibile fonte di un guadagno.

Le aspettative non vengono rispettate. **Alla fine del 1996 gli imprenditori fuggono con le quote raccolte**, lasciando tutti coloro che avevano investito in povertà assoluta. Nel gennaio 1997 allora iniziano le rivolte che partono dal sud del paese, la zona che più ha risentito delle truffe. Le rivolte si fanno sempre più pesanti e diventano armate; **il 18 gennaio 1997 il governo si rende conto di non avere più il controllo del paese, che entra nell'anarchia. Questa situazione viene risolta solo otto mesi dopo**, quando Berisha dichiara lo *stato d'emergenza* e forze militari guidate dall'Italia e seguite dall'Europa intera mettono in atto la missione *Alba* con l'intenzione di liberare il paese.

Sebbene la situazione venga risolta rimane nel popolo un forte malcontento, poiché c'è il dubbio che la politica sia coinvolta negli stessi schemi piramidali che hanno rovinato i cittadini. Nello stesso anno, dopo aver messo sotto controllo la situazione, vengono istituite delle elezioni e ne esce vincitore il Partito Socialista che, come prima cosa, si occupa nel 1998 di dare una nuova costituzione al paese, la **Costituzione della Repubblica di Albania**. **Ciò segna l'inizio del forte impegno del paese per raggiungere una stabilità economico-politica** che porterà in seguito all'instaurazione di rapporti prima con l'UE, poi con l'ONU, in cui l'Albania entra a far parte nel 2008.



### 3.2 Lo sviluppo economico dal 1997 ad oggi

Dal momento in cui il paese ha raggiunto un minimo di stabilità politico, l'impegno principale del governo è stato risanare l'economia del paese.

I recenti rapporti stretti con l'Europa sono stati di fondamentale aiuto per la nazione. A livello effettivo, pur rimanendo uno dei paesi più poveri della zona Euro, lo sviluppo economico e sociale che ha visto l'Albania in meno di trent'anni è stato degno di nota. L'aver instaurato rapporti con mercati stranieri ha spinto l'Albania a migliorare le proprie condizioni di mercato: innanzitutto sono stati stabiliti criteri per una **maggiore regolamentazione dei prodotti**, cercando di farli rientrare il più possibile nei criteri europei, dettaglio che ha aumentato la loro qualità e influenza sul mercato; è aumentata anche la **sicurezza statale** e la **possibilità di scambi si è fatta più intensa**, poiché investitori stranieri hanno avuto modo di analizzare sia la costituzione fisica e legislativa del paese che di studiare in maniera approfondita il suo mercato, facendone uscire così i lati più attrattivi che fino ad allora erano rimasti nascosti e che tuttora sono considerati **i driver di sviluppo** del paese.

Ulteriore conseguenza importante dell'impegno politico è stata la riduzione della disoccupazione, volta a ridurre il tasso di povertà della popolazione: **il PIL pro-capite nel 2017 ammonta a \$3,960, l'Indice di Sviluppo Umano (HDI)<sup>56</sup> ha raggiunto lo 0,71%**, facendo arrivare il paese in 70esima posizione su 188 paesi. Nel 2023 si è registrata una **disoccupazione al 6,3% e un calo del valore del debito pubblico in percentuale al PIL** nel corso degli anni 2018-2023, passando al 67,6% nel 2018 al 74,3% e 74,5% negli anni del COVID, per arrivare al **63,2% nel 2023** (Tabella 3.3)

È da sottolineare in questo quadro l'importanza delle piccole-medie imprese<sup>57</sup>. Dopo che è caduto il sistema di economia centralizzata sono stati rilasciati i di-

---

<sup>56</sup> L'ISU (o Human Development Index, HDI) è un indicatore di sviluppo macroeconomico utilizzato dall'UE dal 1993 che viene affiancato al PIL per analizzare al meglio lo sviluppo di una nazione sotto ogni aspetto, da quello finanziario all'alfabetizzazione dei cittadini. Il punteggio va 0 a 1, dove la vicinanza allo 0 indica paesi sottosviluppati, quella all'1 paesi ad alto sviluppo umano.

<sup>57</sup> La definizione di esse è in parte congruente con quella data dall'UE: sono definite *microimprese* quelle che hanno fino a 5 dipendenti; le *piccole imprese* hanno dai 6 ai 20 dipendenti e un fatturato annuo inferiore ai 40 milioni di ALL; le medie imprese ospitano dai 21 agli 80 dipendenti, con un fatturato inferiore agli 80 milioni di ALL.

ritti di proprietà e numerose imprese sono tornate sotto la gestione dei vecchi proprietari, altre messe all'asta e acquistate sia da imprenditori locali che stranieri. **Sono state proprio le attività di piccole dimensioni a fornire un tassello per la stabilità economica, costituendo il 99,8% delle imprese attive nel 2020 e coprendo l'81,9% dell'occupazione totale<sup>58</sup>; nel periodo 2008-2020 inoltre hanno contribuito al 73% del PIL nazionale<sup>59</sup> (Figura 3.1).**

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>PIL (mld € a prezzi correnti)</b>	13,4	13	13,5	15,7	16	20,6	22,6
<b>Tasso di crescita del PIL a prezzi costanti (variazioni %)</b>	4	2,1	-3,3	8,9	4,9	3,2	3,3
<b>PIL pro capite a prezzi correnti (US\$)</b>	5.263	5.348	5.265	6.226	6.568	7.888	8.841
<b>Indice dei prezzi al consumo (variazioni %)</b>	1,8	1,2	1	3,7	7,4	4,2	3
<b>Tasso di disoccupazione (%)</b>	6,3	5,8	6,8	6,7	6,5	6,4	6,4
<b>Popolazione (milioni)</b>	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9
<b>Indebitamento netto (% sul PIL)</b>	-1,6	-1,9	-6,7	-4,6	-3,7	-2,5	-2,3
<b>Debito Pubblico (% sul PIL)</b>	67,6	65,7	74,3	74,5	64,5	63,2	62,3
<b>Volume export totale (mld €)</b>	2,5	2,3	2,2	3,1	3,6	3,7	4,1
<b>Volume import totale (mld €)</b>	5,3	5	5	6,8	7,1	7,5	7,7
<b>Saldo bilancia commerciale(3) (mld €)</b>	-3	-3	-3,1	-4	-3,8	-4	-4
<b>Export beni &amp; servizi (% sul PIL)</b>	31,6	31,3	22,7	31,3	37,4	35,9	35,2
<b>Import beni &amp; servizi (% sul PIL)</b>	45,2	45	37,2	44,7	47,8	42,2	39,5
<b>Saldo di conto corrente (mld US\$)</b>	-1	-1,2	-1,3	-1,4	-1,1	-1,1	-1
<b>Quote di mercato su export mondiale (%)</b>	0	0	0	0	0	0	0

**Tabella 3.3: Principali indicatori economici Albania.**

**Fonte: elaborazioni Osservatorio Economico MAECI su dati Economist Intelligence Unit (2024).**

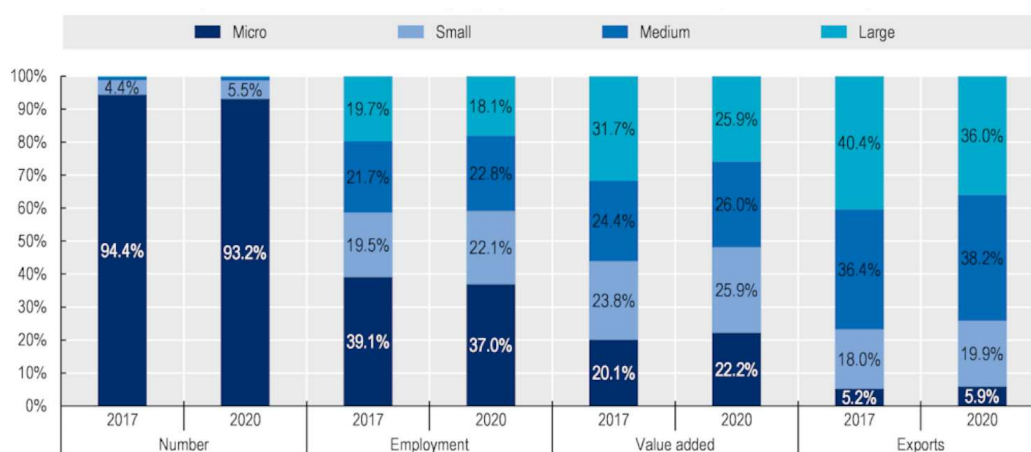
Ad oggi in seguito alla crisi del COVID-19 le PMI hanno visto peggiorate le loro performance e i loro profitti diminuiti; l'effetto è stato un'importante crescita del debito delle PMI, soprattutto nei confronti di imprenditori stranieri, registrando un debito che arriva fino a circa il 50% del loro capitale<sup>60</sup>.

<sup>58</sup> European Commission (2021), Albania 2021 Report, 2021 Communication on EU Enlargement Policy.

<sup>59</sup> MFE-Komente monitorimi 12M 2022.

<sup>60</sup> CM Albania (2021), Economic Reform Programme 2021-2023, Council of Ministers.

Sono circa **102.450 le PMI (comprese le micro-imprese) in Albania**, per un totale di 125.222 imprese attive. Di queste, il 93,2% sono micro imprese, il 5,5% piccole imprese, l'1,1% medie imprese; **le imprese di grandi dimensioni costituiscono solo lo 0,2% delle attività totali**. Nonostante l'evidente differenza nelle quote i settori di riferimento sono comuni a tutti i membri del sistema impresa: il 39% delle attività opera nel settore commerciale; il 16,4% lavora nel settore recentemente inserito dell'accomodazione e ristorazione; solo l'8% tuttavia è impiegato nei trasporti, nell'informazione e nelle comunicazioni<sup>61</sup>. **I settori storicamente di successo come l'agricolo, il manifatturiero e il minerario hanno visto un'inversione di marcia, ma rimangono comunque di grande importanza per il paese**; anche il settore dei **servizi** è di grande importanza per il mercato nonché uno degli elementi che attira maggiormente gli investimenti stranieri.



**Figura 3.1 Indicatori demografici delle imprese in Albania (dal 2017 al 2020).**  
**Fonte: INSTAT, Statistics on small and medium enterprises (2020).**

Negli anni 2000 l'Albania è entrata a far parte del **World Trade Order (WTO)**, cosa che ha permesso un flusso maggiore di investimenti grazie ai numerosi accordi che ha portato, oltre che ad una forte regolamentazione della sicurezza delle transazioni che sicuramente ha favorito gli investimenti. Sono 4 gli accordi regionali che firma: risale **al 2007 il CEFTA (Central European Free Trade Agreement)** che garantisce un libero scambio di merci con i paesi balcanici; **nel**

<sup>61</sup> INSTAT (2020), Statistics on small and medium enterprises, 2020.

**2008 un accordo con la Turchia; nel 2009 firma un accordo di libero scambio di merci e servizi ed integrazione economica con i membri UE; nel 2010 un accordo EFTA con Islanda, Liechtenstein, Norvegia e Svizzera;** infine, il più recente risale al **2021 ed è un accordo con il Regno Unito**. Questi accordi si aggiungono ad una condizione di **MFN** (Most Favoured Nation) che garantisce a tutti i partner commerciali con cui non ha accordi bilaterali.<sup>62</sup>

### **3.3 I driver di sviluppo**

Gli elementi che causano una maggiore attrattività di un paese nei confronti degli investitori esteri sono chiamati **driver di sviluppo** (o driver di crescita). Nel caso albanese questi driver sono principalmente quattro:

- **la posizione geografica e le risorse naturali**. Il territorio albanese è ricco di metalli interessanti per il mercato internazionale: **romo, rame e nichel sono tra i minerali più ricercati nel paese**; storicamente il settore minerario era infatti uno dei più importanti e l'Albania era il terzo produttore di romo al mondo prima dell'ascesa di Hoxha. Tra le risorse naturali è da notare anche la presenza di sedimenti petroliferi che stanno attirando sempre più attenzione, e soprattutto la costituzione territoriale del paese che accoglie numerose zone costiere e montuose e ben otto grandi fiumi alimentati da svariati fiumi, elementi che rendono il paese una fonte importante di **energia idroelettrica**, tanto che solo questo tipo di rifornimento soddisfa il 98% del fabbisogno nazionale. La posizione geografica è inoltre importante perché alimenta il **settore del turismo** che sta diventando sempre più importante.
- **le risorse umane**. L'Albania ha mantenuto in parte il sistema scolastico instaurato durante il comunismo e ha implementato anche il sistema europeo. In tal modo è **generalmente riconosciuto al paese l'alto livello di risorse umane** che si sviluppa al suo interno: è considerato particolarmente efficiente in molti settori, in più le conoscenze linguistiche dei cittadini la maggior parte delle volte sono estese, non limitandosi solo alla lingua nazionale ma anche ad altre tra cui spiccano l'italiano, il tedesco e l'inglese. Questo è anche uno dei motivi per cui la nazione sta diventando luogo di outsourcing per

---

<sup>62</sup> Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, scheda sull'Albania.

gli altri paesi che stabiliscono lì le loro sedi di supporto clienti; **i servizi** infatti **sono uno dei settori che contribuisce maggiormente sia alla creazione di PIL e valore aggiunto che di occupazione**. A livello effettivo, sulle 125,222 imprese attive in Albania, circa 108 mila riguardano la produzione di servizi<sup>63</sup>.

- ***l'agricoltura***. Il settore agricolo (comprendendo quello pesca) è un settore a sé stante spesso non incluso nei dati industriali dell'INSTAT. È molto importante per il paese: il terreno coltivabile è ampio e la maggior parte della popolazione vive in zone rurali, contribuendo al successo di esso. Ad oggi ricopre il 34% dell'occupazione nel paese<sup>64</sup>.
- ***le piccole-medie imprese (MSMEs)***. Il governo sta mostrando un grande impegno nello sviluppo di esse, essendo uno dei fattori che attira più investimenti. L'Albania ha infatti aderito a diversi programmi di sviluppo, tra cui il *Business Development and Investment Strategy (2021-2027)* e il *National Public Procurement Strategy (2020-2023)* che prevedono condizioni imprenditoriali migliori, il più simile possibile a quelle europee, senza contare i miglioramenti anche nella gestione di licenze e registrazione delle attività che il paese gestisce anche online nel sito della National Business Center<sup>65</sup>. Nel periodo 2008-2020 le PMI hanno contribuito al 73% del PIL nazionale<sup>66</sup>.

I driver di sviluppo sono estremamente importanti per qualsiasi paese ma ciò è amplificato per l'Albania, che vede negli IDE il supporto principale all'economia nazionale.

---

<sup>63</sup> Regjistrat e biznesit, 2022. INSTAT.

<sup>64</sup> Dati INSTAT, 2022.

<sup>65</sup> OECD (2020), FDI Regulatory Restrictiveness Index (database).

<sup>66</sup> MFE-Komente monitorimi 12M 2022.

### 3.3.1 Gli Investimenti Diretti Esteri

La forte attrazione degli investitori nei confronti del Paese delle Aquile non è dovuta solamente ai driver sopraelencati. Uno dei fattori di rilievo è anche la convenienza che il paese offre agli stranieri: i prezzi bassi in confronto agli altri paesi della zona Euro, le barriere all'entrata limitate e il quadro normativo aiutano alla creazione di rapporti imprenditoriali ed economici con il paese.

Ad occuparsi e regolamentare gli investimenti esteri è l'**Albanian Investment Development Agency**, fondata nel 2010 con il compito di aiutare l'ingresso di investitori stranieri, attuare in maniera adeguata le politiche che riguardano gli IDE e migliorare la competitività del sistema produttivo nazionale. Secondo quest'agenzia **sono otto i settori con alto potenziale: energia rinnovabile, minerario-petrolifero e gas, turismo, manifatturiero, agricoltura, trasporti e logistica, telecomunicazioni**. Non è da dimenticare che **la posizione geografica dell'Albania è altamente strategica**: oltre che ad essere vicina, sia psichicamente che fisicamente, ai suoi investitori principali, essa si **trova anche nel mezzo del Corridoio VIII che collega la zona mediterranea ed adriatica al Mar Rosso, ampliando così i confini dei mercati**. A riguardo il paese si sta impegnando per migliorare le infrastrutture e i trasporti, molto scarsi poiché mancano collegamenti ferroviari e il sistema stradale è ancora arretrato<sup>67</sup>.

Grazie a tutte queste condizioni l'Albania ha visto un aumento costante nel flusso di IDE verso il paese. Nel 2021 infatti erano circa 1035 milioni EUR, ma **nel 2022 si è registrato un aumento del 32,5%, raggiungendo i 1.372 milioni EUR**<sup>68</sup>. I settori che hanno visto maggiormente questi investimenti sono quello delle **attività immobiliari (21,2%)**, quello delle **attività estrattive (19,5%)**, quello della **fornitura di energia, gas e acqua potabile (12,7%)**, quello delle **attività assicurative e finanziarie (11,5%)** e quello della **produzione industriale (10,6%)**<sup>69</sup>. Nel corso degli anni inoltre la mappa degli investitori si è allargata: se per più di un decennio era l'Italia il primo cliente e primo investitore per il

---

<sup>67</sup> Guida Paese Albania 2023. Tonucci e Partners Albania, Confindustria Albania, 2023.

<sup>68</sup> AIDA, 2023.

<sup>69</sup> *Ibidem*.

paese, nel 2022 è arrivata al secondo posto, superata da **Olanda con circa il 16% di partecipazione**; l'Italia vede il **10%** ed è seguita da Germania (6,6%), Austria (6%) e Kosovo (4,6%).

### 3.3.2: I rapporti con l'Italia

È in ogni caso innegabile l'importanza dei rapporti tra l'Italia e l'Albania, rapporti che non sono nati recentemente ma che risalgono ad anche prima del comunismo; inoltre, l'Italia rimane il paese con il maggior numero di imprese a controllo straniero (totale o misto), infatti **su un totale di circa 6.859 imprese l'Italia partecipa o possiede totalmente le quote di circa 2.875 di esse<sup>70</sup>** (Figura 3.2). Una delle maggiori banche presenti nel paese balcanico è **Intesa Sanpaolo**, di origine italiana. **L'Italia è anche il primo paese ad aver stretto un Accordo Bilaterale con l'Albania.**

Shtetet	Gjithsej Total	Prodhuesit e të mirave Producers of goods	Prodhuesit e shërbimeve Producers of services	Countries
<b>Gjithsej</b>	<b>6.589</b>	<b>1.467</b>	<b>5.122</b>	<b>Total</b>
Italia	2.875	700	2.175	Italy
Greqia	341	99	242	Greece
Kosova	460	90	370	Kosovo
Turqia	341	90	251	Turkey
Gjermania	246	45	201	Germany
Maqedonia e V.	142	27	115	N. Macedonia
Izraeli	52	15	37	Israel
Sh B A	167	27	140	USA
Të tjera	1.965	374	1.591	Others

**Figura 3.2: Imprese attive a partecipazione (totale o mista) straniera, divise per paese e attività economica (2022).**

**Fonte: INSTAT.**

Il forte peso del mercato italiano è evidenziato da altri fattori. Oltre allo storico evento di emigrazione di albanesi in Italia nel '91-'92, che è forse l'origine del Sogno Italiano per gli albanesi, ci sono molti elementi economico-legislativi.

In ambito economico **nel 2022 circa il 43% delle esportazioni albanesi sono state rivolte all'Italia**; le importazioni invece **raggiungono il 21,6%** di quelle totali. Tra i gruppi medio-grandi presenti nel paese balcanico molti sono a direzione o controllo italiano (parziale o totale) ed operano principalmente nel setto-

<sup>70</sup> Regjistrat e biznesit, 2022. INSTAT.

re del cemento, dell'agroalimentare e dell'energia<sup>71</sup>. Nel 2023 tuttavia c'è stato un calo negli scambi internazionali del paese, che ha visto una diminuzione del -9,5% nelle esportazioni e dell'8,2% nelle importazioni rispetto all'anno prima.

*Shkëmbimet tregtare, për vitin 2023, me vendet e BE-së zënë 57,9 % të gjithë tregtisë. Në periudhën Janar – Dhjetor 2023, eksportet drejt vendeve të BE-së zënë 71,8 % të eksporteve gjithsej dhe importet nga vendet e BE-së zënë 50,9 % të importeve gjithsej. Partnerët kryesorë tregtarë janë: Italia (29,2 %), Kina (7,9 %), Turqia (6,8 %) dhe Greqia (6,5 %). (INSTAT, 2023).*

**A dicembre 2023 quindi i dati sono diversi: le esportazioni verso la zona UE hanno costituito il 71,8% di quelle totali, e l'Italia è stata oggetto del 29,2% di queste**, registrando un calo dell'11,3% rispetto all'anno precedente. Anche le importazioni sono diminuite, quelle dall'Italia infatti hanno avuto un calo dell'11,4% rispetto all'anno precedente.<sup>72</sup>

Per quanto riguarda gli investimenti diretti verso l'Albania, nel 2022 la Banca d'Albania registra un totale di 1,1 miliardi di euro, ma la Banca d'Italia ne segna oltre 3 miliardi. Basandoci sui dati conferiti dalla Banca d'Albania si vede che di questi, circa **247 milioni sono stati investiti nel settore minerario, 191 milioni in attività immobiliari, 152 milioni in attività assicurative e legali**. Pochi investimenti sono stati diretti invece allo sviluppo sociale (istruzione, attività artistiche, sanità etc.)<sup>73</sup>.

A livello legislativo sono presenti numerosi atti che legano i due paesi. Ricordiamo in questo caso, oltre all'Accordo Bilaterale: la Cooperazione Italiana (1991) che si occupa di sostegno finanziario; la Convenzione Italo-Albanese (1994; 1998) che serve ad evitare la doppia imposizione fiscale nei rapporti internazionali. L'impegno delle imprese italiane nel territorio albanese è stato anche incentivato dal forum economico tenutosi a Tirana nel 2018, chiamato **Ita-**

---

<sup>71</sup> Guida Paese 2023, Confindustria Albania.

<sup>72</sup> Tregtja e jashtme e mallrave, Dhjetor 2023. INSTAT, 17 gennaio 2024.

<sup>73</sup> Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, scheda sull'Albania.



*lian Business Mission to Albania*, che ha evidenziato l'intenzione di investimenti maggiori nel settore agricolo, dell'energia e delle infrastrutture (Confindustria Albania, 2023). Nel 2022 poi la capitale del paese balcanico ha ospitato la **Conferenza “Energia e gli investimenti italiani in Albania”**, con focus sul settore energetico.

Tutti questi dati evidenziano la forte e duratura relazione tra i due paesi. Non a caso molti dei presidenti di imprese albanesi importanti sono italiani, tra cui evidenziamo proprio Confindustria Albania, con il suo presidente pugliese, eletto nel 2018, **Sergio Fontana**; ricordiamo anche FenImprese Albania, al cui vertice è arrivata nel 2022 **Silva Mana**, e la Tonucci & Partners, che ha portato il primo studio legale a direzione straniera in Albania.

### **3.4 Caso Studio: Coca-Cola Bottling Shqipëria Sh.p.k**

Quando si parla degli investimenti stranieri in Albania è necessario ricordare uno dei primi, quello effettuato dalla Coca-Cola.

**La multinazionale** famosa in tutto il mondo per i suoi prodotti (bevande analcoliche) **è stata di grande impatto per lo sviluppo socio-economico del paese sin dal suo arrivo nel 1994**, solo quattro anni dopo dalla caduta del sistema totalitario e nel pieno del piano d'emergenza stabilito dal Governo. Ad oggi continua il suo impegno nel paese, dallo sviluppo sociale alla transizione green, e i prodotti della CCBS sono tra i più apprezzati, facendo ormai parte della quotidianità per la maggior parte della popolazione.

#### **3.4.1 Storia**

Nel 1994 l'Albania sta vivendo uno dei momenti più difficili della sua storia ed è in atto la seconda fase del piano d'emergenza emanato dal Partito Democratico. Finalmente il mercato nazionale si è aperto, e da subito arrivano gli aiuti da parte di tutta la comunità EU e da tutto il mondo. Arrivano intanto anche i primi investimenti. In questo contesto **uno dei primi investimenti stranieri viene dalla Coca-Cola**, che con la direzione di Luca Busi inizia un piano di espansione nel paese per aiutare nel raggiungimento di una stabilità economica e nello sviluppo sociale. *“An entrepreneurial risk that we wanted to run with prudence,*

*arriving in this country not as foreigners looking to do business, but as strategic partners, ready to support the institutions and the people on a recovery path that would soon take place*<sup>74</sup>, così Busi descrive la decisione dell'entrata della multinazionale nel mercato albanese: **un rischio imprenditoriale che hanno deciso di affrontare non come stranieri in cerca di profitto, ma come partner strategici per supportare le istituzioni e aiutare le persone nel percorso di recupero che avrebbe presto preso piede. Così nel 1994, dopo 83 giorni di lavoro per costruire la sede di imbottigliamento, viene imbottigliata la prima bottiglia di Coca-Cola in Albania**: anche per i cittadini, che vedevano la famosa bevanda come un simbolo del mondo esterno, ora è ufficiale l'inizio dei rapporti con i mercati stranieri e cresce la speranza di una ripresa.

### **3.4.2 Impatto economico e sociale**

La sede a Tirana è l'unica presente in Albania ed è stata destinata all'imbottigliamento.

Già dalla sua costruzione l'azienda contava 20 dipendenti diretti, senza tenere in considerazione di quelli indiretti, mentre ad oggi sono **342 i dipendenti diretti e 2.458 indiretti**; inoltre i rapporti commerciali estendono le quote: sono **5.436 le occupazioni offerte**<sup>75</sup>, andando ad influenzare in questo modo circa 21.313 persone. **L'azienda copre lo 0,5% dell'occupazione totale** del paese e il 21% di quella offerta dall'industria delle bevande.

È da evidenziare anche l'impegno nell'ambito della lotta sociale: **circa l'80% degli impiegati in ambiti di management è donna**.

L'impatto economico è evidente nella produzione: **nel 2019, ha generato circa 3.267 milioni ALL**, lo 0,19% del PIL albanese in quell'anno. I prodotti offerti dall'azienda costituiscono il 24% delle bevande analcoliche più vendute nel Paese nel 2022.<sup>76</sup>

---

<sup>74</sup> 20+ years' milestone with FIAA. Interview. FIAA, Tirana, 3 febbraio 2022.

<sup>75</sup> Impieghi nella produzione, distribuzione e commercio.

<sup>76</sup> <https://www.statista.com/outlook/cmo/non-alcoholic-drinks/soft-drinks/albania#key-players> I dati comprendono le bevande Coca-Cola, Sprite e Fanta.

Ma la vision e la mission della multinazionale nel paese non riguardano, come detto da Busi, solo la ricerca di guadagno. **È di grandissima importanza per l'imprenditore**, ex vertice sia del gruppo italiano con sede a Catania che albanese, **lo sviluppo sociale della nazione**. Sono state numerose infatti le iniziative della CCBS nel corso degli anni volte sia al miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro<sup>77</sup> che, soprattutto, della **transizione ecologica**. Vision dell'imprenditore, che è anche uno dei più importanti imprenditori a livello Europeo che spinge proprio su temi come transizione ecologica e mobilità green, è stata portare le sue imprese -Sibeg e CCBS- ad una transizione totale: **il piano per l'impresa in Albania era di raggiungere un totale di zero emissioni per il 2030**. Tra le iniziative attuate dalla multinazionale per raggiungere questo obiettivo quindi troviamo la **Green Mobility Project**, per cui la CCBS ha sostituito i suoi veicoli tradizionali con altri al 100% elettrici, finanziando anche 9 stazioni di ricarica in tutto il paese, riducendo le emissioni di CO2 di 242 tonnellate; **ha finanziato anche il primo sistema di trattamento delle acque reflue** che sono state destinate all'uso per l'irrigazione, facendo piantare più di mille alberi sia nel terreno della multinazionale che nei pressi del Lago Artificiale di Tirana; inoltre, tra i più importanti investimenti, c'è la costruzione di un **impianto fotovoltaico** che copre un'area pari a 10,680 metri quadri<sup>78</sup>.

Dopo essere stata per quasi trent'anni in mano dell'imprenditore italiano, nel 2019 è stato sostituito da Phillipine Mtikitiki nel ruolo di Vicepresidente e Direttore Generale per le imprese in Italia e Albania.

Rimane comunque molto importante il valore che Busi ha creato nel corso degli anni, partendo dall'investimento iniziale nel '94 ad oggi, sottolineando anche lo stretto rapporto tra i due paesi.

---

<sup>77</sup> I dipendenti della CCBS arrivano a guadagnare anche il 56% in più rispetto a dipendenti di altre attività.

<sup>78</sup> More Albanian Than You Think! Social-Economic Impact of Coca-Cola in Albania. Perretti e Basaglia, 2020.

## CONCLUSIONI

Questo lavoro ha analizzato il concetto di internazionalizzazione delle imprese con l'obiettivo ultimo di capire in quale modo il sistema impresa italiano ha contribuito e continua a contribuire al mercato albanese.

La prima parte della ricerca ha scandagliato le varie prospettive per comprendere in primis il concetto stesso di internazionalizzazione e, solo in seguito, lo sviluppo del processo di sviluppo estero delle imprese. Per quest'ultimo punto sono stati particolarmente importanti i contributi degli studiosi, che dagli anni '50 si sono impegnati ad analizzare il fenomeno -nuovo per l'epoca- dapprima solamente dal punto di vista delle grandi imprese, poi anche di quelle più piccole. **La ricerca ha così spiegato la storia dell'internazionalizzazione a partire da un confronto tra la prospettiva economica con il Paradigma Eclettico di Dunning, quella gradualistico-comportamentale con il lavoro di Johansson e Vahlne sul Modello di Uppsala e quello dell'Innovazione, e quella reticolare che vanta i contributi di personaggi come Johansson e Mattson;** infine è stato presentato il concetto molto più recente di **Born Global**, che spiega l'esistenza di attività che nascono già internazionalizzate.

Le prospettive analizzate hanno tutte avuto approcci, oggetti di analisi e risultati diversi, ma sono stati importanti nella comprensione del concetto di internazionalizzazione. Ad oggi non esiste ancora una definizione che metta d'accordo gli studiosi, ma se ne può trarre una generale.

Tutti gli studi hanno analizzato in qualche modo una parte del concetto di internazionalizzazione. Alcuni si sono soffermati sul fenomeno con riguardo solamente verso le grandi imprese, altri si sono impegnati nella dimostrazione della sua efficacia, e così via. Mettendo insieme tutti i pezzi di questo puzzle si può ricavare una definizione generale, applicabile alle imprese di qualsiasi dimensione.

**L'internazionalizzazione è una strategia di espansione, dimensionale e di mercato, che le imprese adottano in modo da soddisfare da un lato i clienti che richiedono i prodotti offerti dall'impresa in paesi diversi da quello d'origine dell'azienda, dall'altro la necessità di ampliare i confini aziendali**

**sia per raggiungere una dimensione maggiore, sia per ottenere delle risorse uniche. Non c'è un processo unico e generale, poiché è diverso per ogni singola impresa e dipende dalle capacità dei vertici, dalla disponibilità delle risorse e dalle relazioni che essa ha sia nel suo mercato d'origine che in quello d'arrivo.**

Con questo presupposto quindi si è passati ad un vaglio della situazione imprenditoriale italiana che ha permesso di comprendere il valore dell'internazionalizzazione per il mercato italiano e per il sistema distrettuale del Paese. **Come prima cosa, è stata sottolineata l'importanza delle PMI nel mondo impresa nazionale: se ne contano circa 25 milioni e sono il 99% delle imprese totali;** confrontando poi i loro risultati con quelli delle imprese di grandi dimensioni è risultato che **producono il 68% del valore aggiunto.** La ricerca ha poi evidenziato il ruolo primario dei distretti industriali italiani nell'ambito dei rapporti internazionali, rivelando che **le imprese distrettuali sono quelle che attirano la maggiore percentuale di IDE (Investimenti Diretti Esteri),** con il 24,4% di IDE diretti nelle zone distrettuali (l'8,8% in più rispetto alle aree non distrettuali), e un **maggiore contributo all'export raggiungendo il 63,4%** delle esportazioni nazionali totali. Si è proceduti quindi al vaglio dei mercati prediletti per le esportazioni e alla ricerca dei paesi in cui la presenza italiana è preponderante, identificando tra gli altri l'Albania.

L'ultimo capitolo di questo lavoro ha avuto come obiettivo definire le relazioni commerciali tra Albania e Italia per spiegare il contributo di quest'ultima nello sviluppo dell'economia albanese. In conclusione, è stato dimostrato che l'Italia è il paese che ha sostenuto maggiormente l'ex paese comunista nel percorso di ripresa economica, politica e sociale. **Con più di 2.000 imprese a partecipazione italiana presenti nel paese, l'Italia è stata a lungo considerata il primo cliente e investitore per il Paese delle Aquile,** anche se negli ultimi anni la sua posizione è stata superata da nuovi investitori come Svizzera e Canada. Nel 2022 gli IDE italiani ammontavano a 1,1 miliardi di euro, ma già nel primo trimestre del 2023 si è registrato un aumento dei flussi di investimenti maggiore dell'1,65% rispetto al primo trimestre 2022, evidenziando il forte interesse degli

investitori italiani nel mercato albanese che è **colmo di possibilità per investimenti greenfield**.

Dalle informazioni ricavate inoltre è risultato evidente anche il peso della presenza di una multinazionale come la Coca-Cola nel paese. L'impegno dell'azienda non è stato solo in ambito economico, dove ha comunque riscontrato degli ottimi risultati, ma anche e soprattutto sociale. La Coca-Cola è stata tra le prime aziende in assoluto ad investire in Albania dopo la caduta del sistema totalitario e ha da subito dimostrato un forte interesse nel benessere dei cittadini, contribuendo sia nell'occupazione (in maniera diretta e indiretta), sia a modificare le abitudini alimentari nel Paese, impattando anche nella cultura nazionale. **Il suo arrivo da un lato ha segnato l'inizio dell'entrata di investimenti stranieri che sono stati protagonisti del recupero economico del Paese, dall'altro ha dato nuove speranze alla popolazione**, speranze di vivere una vita normale anche loro come il resto degli europei.

Agli occhi di chi non conosce la storia dell'Albania può sembrare una sciocchezza, ma **per gli albanesi**, che hanno vissuto in uno stato di oppressione per moltissimi anni, in condizioni di povertà quasi estrema e senza conoscenza del mondo esterno, **l'arrivo di questa bevanda straniera è stata davvero una svolta culturale** e ciò giustifica il successo che ha avuto e che tuttora mantiene. **Ad oggi, tra le bevande analcoliche consumate maggiormente in Albania, la Coca-Cola occupa il 18% del totale**, ma se viene preso in considerazione tutto il portfolio che viene offerto dalla multinazionale nella nazione la percentuale arriva a circa il 24%, dimostrando l'influenza che ha avuto sia sulla popolazione sia sul mercato.

I dati raccolti in questo lavoro di ricerca, ricavati direttamente da siti governativi come INSTAT, Istat, ICE etc., hanno dimostrato che i rapporti commerciali tra Italia e Albania sono molto intensi e gli IDE italiani hanno una grande importanza nell'economia del paese balcanico, avendolo aiutato nella ripresa economica dopo la caduta del sistema totalitario. Tuttora questi rapporti continuano e il governo italiano ha espresso l'intenzione di intensificarli ed estenderli anche agli altri settori in via di sviluppo del paese. Uno degli investimenti potenzialmente più profittevoli potrebbe essere effettuato sui sistemi energetici, soprattutto nel-

l'ambito dell'energia rinnovabile, e dei trasporti, che pur avendo ancora poche infrastrutture efficienti permetterebbero di collegare in maniera efficace ed efficiente la zona Euro con il Mar Rosso oltre che a costituire un porto sicuro per gli scambi con tutta la zona balcanica. È importante allora che si tenga sott'occhio lo sviluppo dell'Albania che ha la possibilità, anche grazie alla sua vicinanza, di diventare un'importante risorsa per l'outsourcing delle attività produttive (ma anche di tutta la catena del valore) per le imprese italiane.

## **SUMMARY**

Technological development has rapidly led to market globalization. Since technology entered our lives, it has helped in creating occasional or stable relationship between numerous nations, leading to what we now refer to as internationalization.

Studies around the effects of globalization in national and international markets have begun since the mid Nineties, all providing different approaches and results.

This thesis work will revolve around three main questions:

1 - What is internationalization?

2 - How is the industry situation in Italy, and how do Italian firms proceed with the internationalization process?

3 - How has internationalization affected Albania's economy recover and growth after the totalitarian government? What is the relationship between Italian and Albanian market?

Finally, this work aims to give a better understanding of the internationalization process of industries first by explaining the concept itself, then by providing examples such as the Italian approach to foreign expansion and the case study of Coca-Cola's Bottling site in Albania, and analyzing the relationship between the two countries.

The first part of the thesis' focus is a literary review of the concept of internationalization. We will present the most-discussed and agreed theories since the beginning of the International Business Studies. We will tackle all the different perspectives, starting with the economic one, the gradualistic perspective and the network approach, to finally explain the newest Born Global theory.

The second chapter will investigate the Italian business world, especially focusing on the impact of micro, small and medium enterprises (SMEs) on the national economy. The last part of this chapter will provide an analysis of the country's characteristic clusters (industrial districts) and evaluate how internationalization decisions impact on the national and international market. It will also describe the steps of setting an international expansion strategy.



The third and final chapter will present an overview of Albania's history to provide a background for the nation's economic growth. We will explain how much Foreign Direct Investments (FDI) and foreign companies' decisions to resort to offshoring in Albania affected its economy and society. We will provide a case study regarding the impact of Coca-Cola on economic recovery. Lastly, the relationship between Albanian and Italian markets will be clarified. Unfortunately, information about Albania's economy is scarce, there are not many publications and it has been hard to find both old and recent data, hence the information provided may not be complete.

The overview of the first chapter resulted in the analysis of the work of the main authors in the International Business Studies. The contributes of Dunning, Johansson and Vahlne, Andersen and Johansson and Mattson has been the most important. We also explained the concept of Born Global, a recent theory of companies which from their creation start interacting with international markets. It has been proven quite difficult to find a globally accepted definition of **internationalization**, but it **can be described as an expansion strategy that companies of all sizes adopt in order to expand their market and their network, which helps with incrementing profits and also leads them to obtain new resources that finally affect their output and performance. There is not a general plan to internationalization, as it depends on the single company's assets, and it can be pursued because of different reasons.** Overall, it is a strategy that expands not only the company's physic dimension, but also its market, and can be pursued through different means.

In the second chapter we firstly discussed about the situation of Italian firms and economy. This chapter revealed the importance of SMEs in the national economy, as they make up the 99,9% of all companies, counting about 25 millions of SMEs. They also produce around 68% of added value of the total GDP. It was then pointed out the relevance of the industrial districts in regard to Italian economy, as these clusters attract about 24,4% of FDI and contribute to 63,4% of the national total exports. The preferred markets for Italian clusters and firms in general are Europe, USA and the East Asian market, but it also has been revealed the importance of Italian FDI in the Albanian market. It is important to no-

tice that local businesses tend to expand in different countries mainly through export and outsourcing especially customers care services, not many of them resort to offshoring or opening stores and productive sites in foreign countries. The last chapter's focus was the Albanian economic situation and growth throughout almost three decades. The research aimed to point out the relevance of Italian presence in this market and define the relationship between the two. Firstly, we explained the history of the former communist country. The totalitarian system ended with the death of the Supreme General Hoxha in 1985 and since then the successive governments tried their best to recover from the extreme poverty the country had been left in. One of the most important countries that helped in this process is Italy, that now accounts for a total of over 2.000 businesses with Italian participation. As of today, Italy's contribution continues and in 2022 Italian FDIs registered at 1,1 billion EUR, while in the first trimester of 2023 it increased for about 1,65%. The relationship between the two countries continues to grow with political and economic alliances as Albania is an open space for greenfield investments and Italy plans on investing more, especially in energy and mining sectors because of the richness of natural resources of Albania.

Albania's economic recovery was also greatly supported by the Coca-Cola company that is said to be the first multinational company to invest in the country. The importance of Coca-Cola is found not only in the economic aspect of the nation, but also in the socio-cultural one. First, Coca-Cola invested in Albania since the early stages of the political and economic recovery in 1994 by opening a bottling site (the only one in Albania) and has since helped by providing more direct and indirect occupation (today it employs 342 direct employees) and covers the 0,5% of the total occupation. In 2019 it produced 3.267 million ALL, 0,19% of the total GDP. In 2022 products offered by Coca-Cola make up 24% of the most consumed in the country. Coca-Cola also pushes for gender equality, with 80% ca of the management being women, and for social and environmental development, with many projects being carried to obtain zero emissions by 2030.

Since the recovery plan started in the early nineties Albania has made great progress and is now an important member of the Eurozone's market. It became member of ONU in 2006, of CEFTA in 2007, signed free trade agreements with EU members in 2009 and 2010, and the most recent one is an agreement with UK in 2021. Still, between all of those, the most important commercial partner for Albania remains Italy, being the subject to 43% of Albanian exportations and to 21,6% of the country's total imports in 2022.

The research thoroughly examined all data provided by the Bank of Albania, INSTAT, AIDA and Confindustria Albania. It is also important to note that when Coca-Cola arrived in Albania, it was because of a strategic decision of former CEO of the Italian headquarters Luca Busi, who wanted to invest and help the country.

Hence, internationalization of Italian firms and Italian FDIs are pivotal in Albanian economic recovery and growth. It is clear that Italy was and still is the most important commercial partner for the former communist country, and the relationship between the two keeps on growing.

## Bibliografia

- Andersen O. (1993), "On the internationalization process of the firm: A critical analysis", *Journal of International Business Studies*, 24: 209-301.
- Arvidsson H.G.S, Arvidsson R. (2019), The Uppsala Model of internationalisation and beyond. *International Journal of Finance and Administration*. 42(2): 221-239.
- Autio E., Sapienza H., Almeida J.G. (2000), "Effects of age entry, knowledge intensity, and imitability on international growth", *Academy of Management Journal*, 43(Spring), 84-94.
- Berhani R., Hysa E. (2014), "The Economy of Albania Today and Then: The Drivers to Growth", *Research Paper*, 3 June 2014.
- Bilkey W.J. (1978), "An attempted integration of the literature on the export behavior of firms", *Journal of International Business Studies*, 9: 33-49.
- Bilkey W.J., Tesar G. (1977), "The export behaviour of smaller Wisconsin manufacturing firms", *Journal of International Business Studies*, 9(Spring/Summer): 93-98.
- Bonaccorsi A. (1992), "On the Relationship Between Firm Size and Export Intensity", *Journal of International Business Studies*, 23(4): 605-635.
- Brusco S. (1989), *Piccole imprese e distretti industriali*, Torino, Rosenberg & Sellier.
- Buckley P.J., Casson M.C. (1976), *The future of multinational enterprises*, London, Macmillan.
- Busi L., "20+ years' milestone with FIAA", Jazoj M., Foreign Investors Association of Albania, 3 febbraio 2022.
- Calof J.L. (1993), "The impact of size on internationalization", *Journal of Small Business Management*, 31(4): 60-68.
- Calof J.L. (1994), "The Relationship Between Firm Size and Export Behaviour Revisited", *Journal of International Business Studies*, 25(2): 367-387.
- Carlson, J. A., & Parkin, M. (1975). Inflation Expectations. *Economica*, 42(166): 23–138 (testo reperibile al sito: <https://doi.org/10.2307/2553588>).

Cavusgil S.T. (1980), "On The Internationalization Process of Firms", *European Research*, 9: 273-281.

CENTRO STUDI CNA (2013), Ripartire dalle esportazioni, Marzo 2013 (testo reperibile al sito: <http://www.cna.it/CNA-Centro-Studi/In-evidenza/CONGIUNTURA-Ripartire-dalla-esportazioni>).

Coase R.H. (1937), "The Nature of The Firm", *Economica*, 4:386-405.

Colli A. (2002), Il quarto capitalismo: un profilo italiano, Venezia, Marsilio.

Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small, and medium-sized enterprises (2003/361/EC), *Business Statistics, Short-Term Business Statistics and Official Journal of the European Union*, L 124/36, 20 May 2003.

Commissione europea (2020), "Guida dell'utente alla definizione di PMI", *Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione Europea*, Lussemburgo.

Confindustria Albania, Tonucci&Partners (2023), *Guida Paese Albania 2023*, Assemblea Generale del 21 Marzo 2023 (testo reperibile al sito: <https://tonucci.com/wp-content/uploads/2023/03/Guida-Paese-2023-ALBANIA-web.pdf>)

Cuervo-Cazurra A. (2011), "Selecting the country in which to start internationalization: The non-sequential internationalization model", *Journal of World Business*, 46(4): 426-437 (testo reperibile al sito: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.10.003>).

Czinkota M.R. (1985), "Distribution of Consumer Products in Japan", *International Marketing Review*, Autumn: 39-51.

Dagnino G.B., Rocco E. (2009), *Coopetition Strategy: Theory Experiments and Cases*.

Dei Ottati G., 2002. "Social Concertation and Local Development: The Case of Industrial Districts," *European Planning Studies*, Taylor & Francis Journals, vol. 10(4): 449-466, June.

Di Bella, L., Katsinis, A., Lagüera-González, J., Odenthal, L., Hell, M., Lozar, B. (2023), *Annual Report on European SMEs 2022/2023*, Publications Office of the European Union, Luxemburg.

Dunning J.H. (1980), "Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests", *Journal of International Business Studies*, 11: 9-31.

- Dunning J.H. (1988), "The Eclectic Paradigm of International Production: A Re-statement and some Possible Extensions", *Journal of International Business Studies*, 19(1): 1-31.
- Ekleo I., Sivakumar K. (2004), "International market entry mode strategies of manufacturing firms and service firms. A resource-based perspective", *International Marketing Review*, 21(1): 68-101.
- EUROPEAN COMMISSION (2014), Annual report on European SME's 2013/2014: a partial and fragile recovery, Brussels.
- Ghuri P., Lutz C., Tesfom G. (2003), "Using Business Networks to Solve Export Marketing Problems of Small and Medium Sized Manufacturing Firms from Developing Countries", *European Journal of Marketing*, 37(5/6): 728-752.
- Grandinetti R. (1992), "Apprendimento ed evoluzione nei percorsi di internazionalizzazione delle piccole medie imprese", *Piccola Impresa - Small Business*, 1: 79-122.
- He X., Wei Y. (2011), "Linking market orientation to international market selection and international performance". *International Business Review*, 20: 535-546.
- Hedlund G., Kverneland A. (1985), "Are strategies for foreign markets changing? The case of Swedish investment in Japan", *International Studies of Management & Organization*, 15(2): 41-59.
- Hennart J.F. (1991), "The transaction costs theory of joint ventures: an empirical study of Japanese subsidiaries in the United States", *Management Science*, 37(4): 483-97.
- Hymer, S.H. (1960), *The International Operations of National Firms, a Study of Direct Foreign Investment*, Ph.D. thesis, Massachusetts Institute of Technology, Dept. of Economics.
- ICE (2020), L'Italia nell'economica internazionale, Rapporto 2019-2020, Roma.
- INSTAT (2020), Statistics on Small and Medium Enterprises 2020, Tirana, Albania.
- INSTAT (2023), Regjistrat e Biznesit, 2022, 2023.
- INSTAT (2024), Tregtja e Jashtme e Mallrave, Dhjetor 2023, 17 Janar 2024.

Intesa Sanpaolo (2017), *Economia e Finanza dei Distretti Industriali - Rapporto annuale n. 10*, Direzione Studi e Ricerche, Dicembre 2017.

Intesa Sanpaolo (2018), *Economia e Finanza dei Distretti Industriali - Rapporto annuale n. 11*, Direzione Studi e Ricerche, Dicembre 2018 (testo reperibile al sito: [https://group.intesasanpaolo.com/content/dam/portalgrou/repository-documents/research/it/economia-e-finanza-dei-distretti/11\\_Economia%20e%20finanza%20dei%20distretti%20industriali.pdf](https://group.intesasanpaolo.com/content/dam/portalgrou/repository-documents/research/it/economia-e-finanza-dei-distretti/11_Economia%20e%20finanza%20dei%20distretti%20industriali.pdf))

Intesa Sanpaolo (2022), *Economia e Finanza dei Distretti Industriali - Rapporto annuale n.15*, Direzione Studi e Ricerche, Giugno 2023 (testo reperibile al sito: <https://group.intesasanpaolo.com/content/dam/portalgrou/repository-documents/research/it/distretti-e-territorio/2023/Rapporto%20distretti.pdf>)

Intesa Sanpaolo (2022), *Monitor dei Distretti Industriali - Edizione Nazionale*, Direzione Studi e Ricerche, Febbraio 2022 (testo reperibile al sito: [https://group.intesasanpaolo.com/content/dam/portalgrou/repository-documents/research/it/monitor-distretti/nazionali/Monitor\\_dei\\_Distretti\\_Italia\\_febbraio2022.pdf](https://group.intesasanpaolo.com/content/dam/portalgrou/repository-documents/research/it/monitor-distretti/nazionali/Monitor_dei_Distretti_Italia_febbraio2022.pdf))

Istat (2015), *I Distretti Industriali*, Comunicato Stampa del 24 febbraio 2014. (testo reperibile al sito: <https://www.istat.it/it/files/2015/02/Distretti-industriali.pdf>)

ISTAT (2022), *Annuario Statistico Italiano*, capitolo 14: 557-591.

ISTAT (2023), *Censimento permanente delle imprese 2023: i primi risultati*, Comunicato Stampa del 14 novembre 2023, id. 290644 (testo reperibile al sito: <https://www.istat.it/it/files/2023/11/REPORTCensimprese.pdf>)

Johansson J., Mattson L.G. (1988). Internationalization in Industrial Systems. A Network Approach. In Hood N., Vahlne J.E. *Strategies in Global Competition*, London, Croom Helm, 287-314.

Johansson J., Vahlne E. (2003), "Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process", *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1): 83-101.

Johansson J., Vahlne J.E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*.

- Johansson J., Vahlne J.E. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*.
- Johansson J., Wiedersheim-Paul F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3): 305-322.
- Jusufi I. (2017), "Albania's Transformation since 1997: Successes and Failures", *CIRR XIII(77)* - 2017:81-115 (<https://doi10.1515/cirr-2017-0003>)
- Knight G.A., Cavusgil S.T. (1996) "The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory", *Advances in International Marketing*, 8: 11-26
- Knight G.A., Cavusgil S.T. (2004), "Innovation, Organizational Capabilities and the Born-Global Firm", *Journal of International Business Studies*, 35(2): 124-141.
- Lundgren N. (1977), "Comment in Ohlin B", in Hesselborn P.O., Wijkman P.M. (eds.), *The International Allocation of Economic Activity*, London, Macmillan, 419-425.
- Madsen T.K., Rasmussen E., Servais P. (2000), "Differences and similarities between born globals and other types of exporters", *Advances in International Marketing*, 247-265.
- Madsen T.K., Servais P. (1997), "The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process?", *International Business Review*, 6(6): 561-583.
- Mariotti S., Mutinelli M. (2017), *Italia Multinazionale. Le partecipazioni italiane all'estero ed estere in Italia*, ICE, Roma.
- Marshall A. (1919), *Industry and Trade*, London, MacMillan.
- Marshall A. (1980), "Principles of Economics", London.
- McDougall P.P., Oviatt B.M. (2000), "International entrepreneurship: the intersection of two weeks research paths". *Academy of Management Journal*, 43(5): 902-906.
- McDougall P.P., Shane S., Oviatt B.M. (1994), "Explaining the Formation of International New Ventures: The Limit of Theories from International Business Research", *Journal of Business Venturing*, 9: 469-487.
- Meyer K.E. (2001), "Institutions, Transaction Costs, and Entry Mode Choice in Eastern Europe", *Journal of International Business Studies*, 32(2): 356-367.



- Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, Ambasciata d'Italia - Albania (in collaborazione con: ITA, ASSOCAMERESTERO, ENIT) (2023), *Scheda Paese Albania*, 13 gennaio 2023.
- Ministria e Financave che Ekonomise (2022), "Komente Monitorimi 12M 2022", Vjetori 2022.
- Ministria e Financave dhe Ekonomise, Council of Ministers Albania (2021), *Economic Reform Programme 2021-2023*, Tirana, Albania, 31 June 2021.
- Moen Ø. (2002), "The born globals: a new generation of small European exporters", *International Marketing Review*, 19(2): 156-175.
- Monti, E. (2011), "Le strategie di internazionalizzazione delle imprese distrettuali: un'analisi comparata di tre diversi sistemi locali di produzione in Emilia-Romagna", *Tesi Triennale*, Università Alma Mater Studiorum, Bologna.
- Musso F. (2021), Strategie di Internazionalizzazione delle Imprese e Sviluppo dei Mercati Esteri, *CEDAM Scienze Economiche e Aziendali*, Milano, Wolters Kluwer Italia.
- Musso F., Francioni B. (2012a), "Foreign markets entry mode decision for Italian Small and Medium-Sized Enterprises". *International Journal of Business and Management*, 7(2): 3-16.
- Musso F., Francioni B. (2012b), "How Do Smaller Firms Select Foreign Markets?", *International Journal of Marketing Studies*, 4(6): 44-53.
- Muço M. (1997), "Economic Transition In Albania: Political Constraints And Mentality Barriers", *NATO Individual Fellowship Program 1995-1997*, June 1997 (testo reperibile al sito: <https://www.nato.int/acad/fellow/95-97/muco.pdf>).
- Oviatt B.M., McDougall P.P. (1994), "Toward a Theory of International New Ventures", *Journal of International Business Studies*, 25(1): 45-64.
- Pashko G. (1993a), "Obstacles to economic reform in Albania", *Europe-Asia Studies*, 4(5): 907-921 (testo reperibile al sito: <https://doi.org/10.1080/09668139308412130>).
- Pashko G. (1993b), "Inflation in Albania", *Europe-Asia Studies*, 5(1): 115-126 (testo reperibile al sito: <https://doi.org/10.1080/14631379308427748>).

Peltoniemi M., Vuori E. (2004), "Business ecosystem as the new approach to complex adaptive business environments", *Proceedings of eBusiness Research Forum*, Tampere 20-22 September: 267-281.

Perretti F., Basaglia S. (2020), *Coca-Cola Annual Report 2020*, School of Management Bocconi, 17 Settembre 2020.

Shrader, R. C. (2001). Collaboration and Performance in Foreign Markets: The Case of Young High-Technology Manufacturing Firms. *The Academy of Management Journal*, 44(1):45-60 (testo reperibile al sito: <https://doi.org/10.2307/3069336>)

Vernon R. (1966) "International Trade and International Investment in the Product Cycle", *Quarterly Journal of Economics*, 80(2): 190-207.

Williamson O.E. (1975), *Markets and Hierarchies*, New York, Free Press.

WTO (1996), Accession of Albania, Additional Questions and Replies to the Memorandum on the Foreign Trade Régime (L/7613), 13 February 1996.

Zucchella A. (2002), *Born Global Versus Gradually Internationalizing Firms: An Analysis Based on the Italian Case*, paper presented at the 28th EIBA Conference, "SME internationalization and born global - different European views and evidence", Athens, December 8-10.

Zucchella A., Maccarini M.E. (1999), *I nuovi percorsi di internazionalizzazione. Le Strategie delle piccole e medie imprese*, Milano, Giuffrè.

## Sitografia

<http://dati.istat.it/index.aspx?queryid=11479>

<https://ccbs.al/en/seia/>

[https://core.ac.uk/display/11013211?utm\\_source=pdf&utm\\_medium=banner&utm\\_campaign=pdf-decoration-v1](https://core.ac.uk/display/11013211?utm_source=pdf&utm_medium=banner&utm_campaign=pdf-decoration-v1)

<https://fiaalbania.al/mr-luca-busi-president-of-coca-cola-bottling-shqiperia/>

<https://hdl.handle.net/11381/2439554>

<https://hdr.undp.org/content/general-human-development-report-albania-1995>

[https://iris.polito.it/retrieve/c0f78677-c612-4bb2-9cad-0cb72db53300/Berisha\\_-\\_Shtylla.pdf](https://iris.polito.it/retrieve/c0f78677-c612-4bb2-9cad-0cb72db53300/Berisha_-_Shtylla.pdf)

<https://link.springer.com/content/pdf/10.1057/palgrave.jibs.8490230.pdf>

<https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/2021-10/Albania-Report-2021.pdf>

[https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/altri-atti-convegni/2012-trasform-sist-produttivi/Alampi\\_Conti\\_Iuzzolino\\_Mele.pdf](https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/altri-atti-convegni/2012-trasform-sist-produttivi/Alampi_Conti_Iuzzolino_Mele.pdf)

[https://www.esteri.it/wp-content/uploads/2023/03/20230331-Diplomazia-Economica\\_DEF.pdf](https://www.esteri.it/wp-content/uploads/2023/03/20230331-Diplomazia-Economica_DEF.pdf)

<https://www.eyesreg.it/2021/i-distretti-industriali-una-leva-per-rilanciare-lattrattivita-per-gli-investimenti-dellitalia/>

[https://www.infomercatiesteri.it/public/ime/schede-sintesi/r\\_57\\_albania.pdf](https://www.infomercatiesteri.it/public/ime/schede-sintesi/r_57_albania.pdf)

[https://www.infomercatiesteri.it/presenza\\_italiana.php?id\\_paesi=57#](https://www.infomercatiesteri.it/presenza_italiana.php?id_paesi=57#)

[https://www.researchgate.net/publication/235296657\\_Growing\\_the\\_Entrepreneurial\\_Firm\\_Networking\\_for\\_International\\_Market\\_Development](https://www.researchgate.net/publication/235296657_Growing_the_Entrepreneurial_Firm_Networking_for_International_Market_Development)

[https://www.researchgate.net/publication/236343099\\_Cooperation\\_Strategy\\_-\\_Theory\\_Experiments\\_and\\_Cases](https://www.researchgate.net/publication/236343099_Cooperation_Strategy_-_Theory_Experiments_and_Cases)

<https://www.semanticscholar.org/paper/BORN-GLOBAL-VERSUS-GRADUALLY-INTERNATIONALIZING-AN-Zucchella/affc0fa03f4b3b1b71446dfb2c3-b010093697e87>

<https://www.statista.com/outlook/cmo/non-alcoholic-drinks/soft-drinks/albania#key-players>