

FINANZIAMENTI SU MISURA NEWS

2018
3

FINANZIAMENTI UE

- PMI: come avviare un processo di internazionalizzazione

FINANZIAMENTI NAZIONALI

- Approfondimenti sullo SMEs Instrument nel quadro dell'*European Innovation Council pilot*
- Credito di imposta riqualificazione strutture ricettive, le nuove modalità attuative
- Realizzazione di Centri di Competenza Industria 4.0: Bando di agevolazioni del MISE
- Il prestito sociale come strumento di finanziamento delle società cooperative

FINANZIAMENTI REGIONALI

- Liguria: bonus occupazionali nel settore turistico
- Puglia: nuovo bando "N.I.D.I. – Nuove Iniziative d'Impresa"
- Toscana: voucher formativi per professionisti

IL CASO PRATICO

- Bando Regione Toscana per progetti di efficientamento energetico degli immobili, sede di attività d'impresa



Il valore della consulenza parte dall'uso degli strumenti giusti

**BILANCIO, RATING
E RENDICONTO FINANZIARIO**
Strumenti evoluti di analisi
per valutare le performance
aziendali

IL NUOVO TOOL ONLINE PER:

- fornire un'analisi evoluta della situazione economico-finanziaria dell'azienda cliente partendo dal suo bilancio;
- suggerire soluzioni per migliorare le performance e affrontare eventuali crisi aziendali;
- elaborare il rating secondo i criteri più utilizzati dalle banche;
- riclassificare il bilancio e redigere il rendiconto finanziario, obbligatorio da quest'anno;
- migliorare l'efficienza lavorativa, usufruendo di elaborazioni automatiche.



Y20EZCL

scopri di più su
www.consulenzazienda.it



 Cerca il tuo consulente editoriale
su shop.wki.it/agenzie

 Scrivi a
info.commerciali@wki.it

 Chiama il numero 02/824761



UNA QUALITÀ CERTIFICATA - WOLTERS KLUWER Italia s.r.l. è certificata ISO 9001: 2008
per la progettazione e realizzazione di soluzioni e servizi editoriali digitali per professionisti, aziende ed enti pubblici.

SOMMARIO

FINANZIAMENTI UE

PMI: come avviare un processo di internazionalizzazione

di Alberto Bonifazi..... 5

FINANZIAMENTI NAZIONALI

Approfondimenti sullo SMEs Instrument nel quadro dell'European Innovation Council pilot

di Luca Cerioni 16

Credito di imposta riqualificazione strutture ricettive, le nuove modalità attuative

di Rita Friscolanti..... 24

Realizzazione di Centri di Competenza Industria 4.0: Bando di agevolazioni del MISE

di Pietro Gioja..... 32

Il prestito sociale come strumento di finanziamento delle società cooperative

di Gianfranco Visconti..... 38

FINANZIAMENTI REGIONALI

Liguria: bonus occupazionali nel settore turistico

di Bruno Pagamici..... 45

Puglia: nuovo bando "N.I.D.I. -Nuove Iniziative d'Impresa"

di Bruno Pagamici..... 49

Toscana: voucher formativi per professionisti

di Bruno Pagamici..... 54

IL CASO PRATICO

Bando Regione Toscana per progetti di efficientamento energetico degli immobili, sede di attività d'impresa

di Tania Salucci 57

SOMMARIO

POLITICHE
COMUNITARIE

Anticipazioni dall'UE

di Gilberto Cialesi..... **64**

DAL WEB

Finanziamenti camerali..... **69**

FINANZIAMENTI SU MISURA NEWS

REDAZIONE

Per informazioni in merito a contributi, articoli ed argomenti trattati scrivere o telefonare a:

IPSOA Redazione **FINANZIAMENTI
SU MISURA NEWS**

Casella Postale 12055 - 20120 Milano

Tel. 02.82.476.087

e-mail:

rivista.finanziamentisumisura.ipsoa@wki.it

Sito internet:

www.edicolaprofessionale.com/finanziamenti

AMMINISTRAZIONE

Per informazioni su gestione abbonamenti, numeri arretrati, cambi d'indirizzo, ecc.

scrivere o telefonare a:

IPSOA Servizio Clienti

Casella postale 12055 - 20120 Milano

Tel. 02.82.476.1 - Fax 02.82.4.76.799

Editrice

Wolters Kluwer Italia S.r.l.
Via Dei Missaglia, n. 97,
Edificio B3 - 20142 Milano (MI)

Direttore responsabile

Giulietta Lemmi

Redazione

Matteo Ferrara, Massimiliano Graffagnini,
Paola Boniardi

Realizzazione grafica

Ipsoa - Gruppo Wolters Kluwer

Fotocomposizione

Integra Software Services Pvt. Ltd.

Autorizzazione del Tribunale di Milano n. 727
del 16 dicembre 1996.

Iscritta nel registro Nazionale della Stampa
con il n. 3353 vol. 34 foglio 417
in data 31 luglio 1991.

Iscrizione al R.O.C. n. 1702

Abbonamenti

Gli abbonamenti hanno durata annuale, rolling: 12 mesi dalla data di sottoscrizione, e si intendono rinnovati, in assenza di disdetta da comunicarsi entro 60 gg. prima della data di scadenza a mezzo raccomandata A.R. da inviare a Wolters Kluwer Italia S.r.l. Via Dei Missaglia, n. 97, Edificio B3 - 20142 Milano (MI). Servizio Clienti: tel. 02 824761 - e-mail: servizioclienti.ipsoa@wki.it - www.servizioclienti.wki.it

Italia

Annuale € 205,00 + IVA

Pubblicità:



Wolters Kluwer

E-mail: advertising-it@wolterskluwer.com
www.wolterskluwer.it

Via Dei Missaglia, n. 97,
Edificio B3 - 20142 Milano (MI), Italia

Egregio abbonato,
ai sensi dell'art. 13 del D.Lgs. 30 giugno 2003 n. 196.
La informiamo che i Suoi dati personali sono registrati su database elettronici di proprietà di Wolters Kluwer Italia S.r.l., con sede legale in Via Dei Missaglia, n. 97, Edificio B3 - 20142 Milano (MI), titolare del trattamento e sono trattati da quest'ultima tramite propri incaricati. Wolters Kluwer Italia S.r.l. utilizzerà i dati che La riguardano per finalità amministrative e contabili. I Suoi recapiti postali e il Suo indirizzo di posta elettronica saranno utilizzabili, ai sensi dell'art. 130, comma 4, del D.Lgs. n. 196/2003, anche a fini di vendita diretta di prodotti o servizi analoghi a quelli oggetto della presente vendita. Lei potrà in ogni momento esercitare i diritti di cui all'art. 7 del D.Lgs. n. 196/2003, fra cui il diritto di accedere ai Suoi dati e ottenerne l'aggiornamento o la cancellazione per violazione di legge, di opporsi al trattamento dei Suoi dati ai fini di invio di materiale pubblicitario, vendita diretta e comunicazioni commerciali e di richiedere l'elenco aggiornato dei responsabili del trattamento, mediante comunicazione scritta da inviarsi a: Wolters Kluwer Italia S.r.l. - PRIVACY Via Dei Missaglia, n. 97, Edificio B3 - 20142 Milano (MI), o inviando un Fax al numero: 02.82476.403.



Internazionalizzazione

PMI: come avviare un processo di internazionalizzazione

di **Alberto Bonifazi**

Premessa

Cosa si intende per internazionalizzazione? Un'espressione negli ultimi tempi anche abusata e spesso circoscritta all'acquisizione di clientela estera o ad un processo di delocalizzazione dei costi di produzione, in un'ottica di ottimizzazione degli stessi.

Internazionalizzare significa allargare la *mission* aziendale e definire strategie e obiettivi per approcciare un mercato estero specifico, con l'obiettivo di proporre un determinato prodotto o un servizio, monitorando nel tempo gli effetti delle azioni intraprese. Un percorso - perlomeno nella valutazione strategica dell'opportunità - da considerarsi ormai come una scelta obbligata per garantire sviluppo e competitività alle imprese, anche di minori dimensioni.

L'internazionalizzazione è un fenomeno in rapida espansione a livello globale, che ha coinvolto anche le imprese italiane. Se fino agli anni ottanta la presenza all'estero era limitata ai principali grandi gruppi, negli anni successivi il processo di espansione all'estero della produzione ha coinvolto numerose piccole e medie imprese, soprattutto del settore manifatturiero. Dall'inizio della crisi il processo di internazionalizzazione produttiva, pur rallentando, non si è arrestato. Nonostante la crescita degli ultimi decenni, l'internazionalizzazione produttiva attiva delle imprese italiane è più bassa di quella dei principali Paesi europei.

Le motivazioni e i fini perseguiti dalle imprese italiane, che si sono internazionalizzate, variano in funzione del settore, del Paese oggetto dell'investimento e del periodo di tempo considerato. Nel complesso, le strategie di accesso ai mercati di sbocco costituiscono la motivazione prevalente del produrre all'estero, mentre, nel caso degli investimenti in Paesi emergenti e in via di sviluppo, acquisisce rilevanza anche il motivo legato alla riduzione dei costi. Per le imprese dei servizi prevale largamente la motivazione di accesso ai mercati. Studi statistici mettono in evidenza gli effetti positivi nel tempo dell'internazionalizzazione sui risultati d'impresa. Infatti le imprese non solo godono di un vantaggio di partenza (dimensionale e di produttività) rispetto a quelle non internazionalizzate, ma ne acquisiscono di ulteriori investendo all'estero. Tuttavia, i miglioramenti di efficienza e redditività emergono gradualmente nel tempo, ad indicare che è richiesta una riorganizzazione complessiva dei processi di produzione per beneficiare appieno dell'investimento all'estero.

È bene effettuare una precisazione preliminare sulle modalità operative con cui si può sostanziare un processo di internazionalizzazione. Malgrado la gran parte degli imprenditori italiani ritengano l'esportazione la più interessante modalità di internazionalizzazione, non è l'unica (vedi Fig. 1) meritevole di attenzione da parte degli stessi, soprattutto alla luce del fatto che spesso si ignora quanto questa sia attualmente più complessa, se non congiunta ad una convincente presenza sul territorio.

Figura 1: Modalità di internazionalizzazione (Easy Trade - Bologna)

- Importazione
- Esportazione
- Creazione di organizzazioni commerciali (distribuzione, rete, filiali, showroom, etc.)
- Investimenti diretti (produzione, joint venture, acquisizioni, etc.)
- Produzione
- Trasferimento tecnologico
- Sub fornitura
- Assemblaggio e/o fasi di lavorazione decentrate
- Licenza di marchio e/o di brevetto
- Extraterritorialità per motivi fiscali o finanziari

Stante l'ampiezza dell'argomento si è voluto concentrare il presente lavoro sulla fase preliminare del processo: "Come si avvia un percorso di internazionalizzazione per un'azienda?". Un contributo di orientamento per una corretta impostazione metodologia del processo di internazionalizzazione da parte dell'imprenditore (e del suo consulente), diviso in due sezioni: una prima parte sul metodo di approccio al processo e di ricerca delle fonti informative ed una seconda di analisi degli strumenti finanziari a disposizione.

Le PMI che intendono affrontare un percorso di internazionalizzazione si trovano a dover gestire un processo di cambiamento complesso, che parte dall'idea imprenditoriale, passa per la fase di studio e ricerca e solo alla fine approda alla realizzazione del progetto. Il tutto, perseguendo la ricerca di potenziali *partner*, la creazione di reti commerciali o la realizzazione di investimenti produttivi.

La fase preliminare si concentra nell'analisi di due elementi base: il prodotto (o servizio) e il nuovo mercato. La prima cosa da fare è capire quale relazione c'è tra i due, e come eventualmente modificare il prodotto per renderlo adatto a quel mercato, o addirittura crearlo *ad hoc*.

Dall'idea al progetto di internazionalizzazione

Nella fase iniziale un'idea imprenditoriale di internazionalizzazione può essere avvolta in un alone di indeterminatezza ed incertezza che, in ispecie in una realtà di piccole dimensioni, ne ostacola, o ritarda, l'avvio e la trasformazione in un modello di *business* coerente e sostenibile. Il passaggio da un'idea iniziale ad un vero e proprio modello di *business* costituisce un momento di criticità per ogni imprenditore sia che intenda avviare una nuova iniziativa imprenditoriale o modificare in modo significativo un *business* esistente.

Il processo di *business planning*, in particolare in un'operazione di internazionalizzazione, consentirà di passare da una prima idea imprenditoriale ad un modello di *business* adeguatamente congegnato, impostato sulla conoscenza del contesto competitivo e di mercato, in grado di riflettersi in un modello aziendale redditizio da un punto di vista economico e, chiaramente, sostenibile da un punto di vista finanziario.

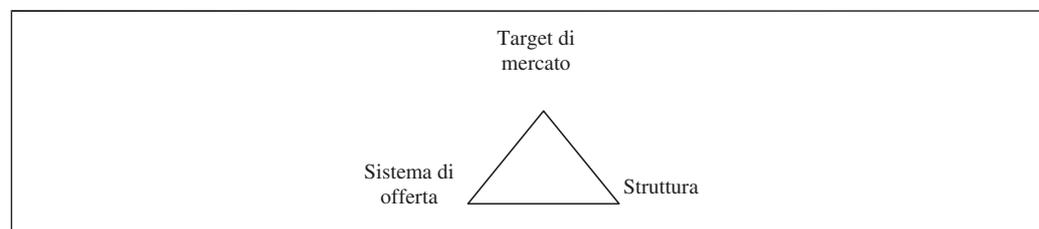
Il percorso inizia descrivendo che "cosa" si pensa di offrire, a "chi" ci si rivolge e "come" (con quale struttura) si intende fornire ai destinatari individuati la propria offerta. Non è importante iniziare da una di queste tre aree piuttosto che da un'altra¹, l'importante è costruire un insieme

¹ Tipicamente l'imprenditore ha un'idea di che cosa vuole offrire, ma in genere non dispone nei momenti iniziali delle informazioni necessarie per capire a chi possa interessare l'offerta e quali strutture di produzione e di vendita occorrerà sviluppare per attuare il progetto.



di scelte, inerenti il sistema di offerta, il mercato *target* e la struttura aziendale, che siano tra loro coerenti e confluenti in un modello economico sostenibile:

Figura 2: Modello di business



Il sistema di offerta raggruppa tutti quegli elementi che costituiscono ciò che si offre al mercato, ossia materiali, che concernono i prodotti e servizi con le caratteristiche fisico-tecniche, i prodotti e servizi accessori; immateriali, quali l'immagine e lo *status* legati al prodotto; economici, ossia prezzi, modalità di pagamento, garanzie. Un errore piuttosto diffuso, commesso anche dalle più solide aziende esportatrici, è quello di focalizzarsi eccessivamente sul prodotto e poco sul cliente, quando di norma la chiave del successo è la piena cognizione delle caratteristiche e dei bisogni del cliente². Un solido piano di internazionalizzazione non può prescindere dall'utilizzo di adeguate competenze di *marketing* per avviare attività volte alla creazione, alla comunicazione ed allo scambio di offerte che hanno valore per gli acquirenti.

Un altro elemento di estremo interesse ruota intorno alla formazione del prezzo di vendita. Il prezzo rappresenta senza dubbio uno degli elementi del *marketing mix* più difficile da determinare perché dipende da molte variabili tra cui la concorrenza, la politica economica dei Paesi e i potenziali compratori.

Il metodo di determinazione del prezzo prende avvio con l'analisi delle principali variabili. Occorre innanzitutto fare un'analisi sui costi (di produzione, vendita e finanziari), sulla domanda, sul comportamento della concorrenza, sulla regolazione dei prezzi dei governi e sulle alternative del compratore, tenendo ovviamente in considerazione se si tratta dell'inserimento di un nuovo prodotto oppure del cambiamento di prezzo di un prodotto già esistente su un determinato mercato.

L'impresa deve analizzare i propri costi di produzione, sia se decide di produrre direttamente all'estero (nel qual caso si pone il problema della ripartizione dei costi tra i vari stabilimenti), sia se decide di rifornire i mercati esteri attraverso le esportazioni. In questa seconda ipotesi occorre soprattutto conoscere in che modo i diversi componenti del costo variano al variare dei volumi di produzione perché di norma, all'aumentare di questi ultimi, corrisponde una diminuzione dei costi unitari e pertanto occorre valutare la convenienza a vendere le quantità aggiuntive di prodotti sui mercati esteri.

Inoltre occorre appurare quale sia l'atteggiamento che il Paese estero, nel quale si intende operare, assume nei confronti della politica dei prezzi. Infatti, in alcuni Paesi la concorrenza viene incoraggiata per stimolare l'industria nazionale, in altri viene invece ostacolata fino ad innalzare barriere protettive (tariffarie e non), altri ancora stabiliscono regole per evitare

² "Si può presumere che vi sarà sempre necessità di vendere. Ma lo scopo del marketing è quello di rendere superflua la vendita. Lo scopo è conoscere e comprendere il cliente al punto che il prodotto o servizio sia tanto adatto alle sue esigenze da vendersi da solo. Teoricamente il risultato del marketing è un cliente pronto ad effettuare l'acquisto. Allora non rimane che rendere disponibile il prodotto o il servizio", P. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper and Row, 1973.

l'abuso di posizioni dominanti o addirittura intervengono per controllare i prezzi di vendita o i margini di guadagno in fase di distribuzione.

Dopo aver analizzato le principali variabili, è necessario stabilire quale sia il criterio che si vuole considerare prioritario:

- a) somma dei costi incrementata di un margine prestabilito, consente di definire con una certa precisione il punto di pareggio;
- b) *benchmarking*, si assimila la strategia di pricing di altri competitor di analoghe dimensioni e strutture;
- c) *perceived value pricing* (percezione del valore dal mercato), si sviluppa intorno a valori qualitativi esterni all'impresa ed è caratterizzata da una domanda più rigida del prezzo; in alternativa:
 - 1) *price skimming*, che prevede una massimizzazione dei prezzi nel breve periodo e riguarda i prodotti di lusso, con risorse dedicate specificamente al *marketing management*;
 - 2) *price chasing*, che si applica quando si intende massimizzare i volumi di vendita nel breve termine applicando una politica di prezzi bassi.

L'analisi del contesto di mercato e la scelta del mercato *target* sono tra le fasi più importanti e delicate del processo di internazionalizzazione.

Partendo dalla conoscenza del contesto politico del Paese, con l'obiettivo di acquisire informazioni non solo riguardo alla stabilità politica, ma anche in termini di politica fiscale, lavoro, ambiente, salute ed istruzione, si approfondiscono tutti gli aspetti che possono configurare il c.d. indice di Rischio-Paese: i dati economici del Paese in termini di tassi di crescita economica, tassi di interesse e di cambio, nonché tassi di inflazione; i fattori sociali quali gli aspetti culturali, la lingua, la religione, ma anche il tasso di crescita della popolazione, la distribuzione per età, il livello di istruzione; gli aspetti tecnologici e logistici. Tutte variabili che condizionano la scelta del mercato di sbocco e costituire un fattore di rischio e/o una possibilità di successo.

Pertanto, oltre all'ambiente competitivo in senso stretto la formulazione di una *business* idea deve tenere in considerazione in particolare i *trend* e le forze macroeconomiche. Per esempio dietro a molti progetti di espansione internazionale vi è la considerazione che lo sviluppo economico sia rivolto verso i mercati emergenti. In una fase di congiuntura negativa infatti si verifica lo spostamento della ricchezza in nuove e diverse aree del pianeta. Per realizzare efficacemente un processo di internazionalizzazione si rivela di grande importanza capire quale direzione stia prendendo l'economia globale e quali e quanti siano i risvolti politici e culturali che il nuovo ordine mondiale implica nei rapporti commerciali.

I piani di internazionalizzazione devono quindi preliminarmente includere un'attenta valutazione dei dati macroeconomici dei mercati geografici *target* e come questi possono impattare sulle scelte aziendali. Inoltre, l'analisi dei mercati di approvvigionamento può fornire indicazioni importanti in materia di scelte di "struttura": ad esempio le scelte di delocalizzazione ed *outsourcing* devono basarsi su un'analisi approfondita dei *trend* in essere nei mercati dei fattori produttivi e del loro impatto sui costi di produzione. Infine, possono rappresentare per le imprese fenomeni di interesse di cui tenere conto l'invecchiamento della popolazione, l'urbanizzazione (es. Cina), i fenomeni migratori, la diffusione di internet, le problematiche ambientali e l'apertura o la chiusura di mercati internazionali. In questo mutevole scenario occorre prendere in adeguata considerazione sia l'impatto delle potenze emergenti che una moltitudine di fattori socio politici, quali aumenti della domanda concentrati in alcuni Paesi, cambi di governo e spostamenti massicci di persone. Lo sviluppo



delle comunicazioni e delle reti di trasporto oggi rendono possibile la scelta di prodotti e servizi ovunque nel mondo, sulla base di regole di libero mercato. I grandi Paesi asiatici, in particolare, sono considerati "la fabbrica del mondo" e stanno diventando un enorme mercato di sbocco. Sul piano commerciale si aprono notevoli opportunità per le PMI in grado di inserirsi negli "spazi" lasciati aperti dalle grandi imprese per motivi dimensionali ed organizzativi: la chiave è riuscire a differenziarsi, ovvero acquisire un vantaggio competitivo nella propria nicchia di mercato da comunicare attraverso un appropriato piano di *marketing*.

*InfoMercatiEsteri*³ è il sito della Farnesina⁴ attraverso il quale le imprese possono accedere in maniera totalmente gratuita a tutta una serie di informazioni sui mercati esteri utili per le scelte di internazionalizzazione. Scegliendo il percorso di accesso geografico, per ciascun Paese è possibile ottenere informazioni ed effettuare *download* di Rapporti su:

- *outlook* economico e politico, dove sono riportati gli elementi principali relativi alla politica interna e alle relazioni internazionali del Paese sulla base delle informazioni a disposizione dell'Ambasciata d'Italia;
- opportunità di mercato e possibilità di *partnership* con aziende locali e/o italiane. In questa sezione sono riportate informazioni sui settori in cui investire, il livello di competitività, potere di acquisto, prospettive di accordo con l'Unione Europea;
- fattori di criticità del *business*, dove emergono informazioni su tutti quei fattori che possono ostacolare l'insediamento e/o lo sviluppo del *business* aziendale (accesso al credito, burocrazia, criminalità, pressione fiscale, etc.);
- costi operativi medi (*business costs*): sono riportati i costi medi più significativi applicati in un determinato mercato geografico (es. lavoro, locazioni, utenze, etc.), di sicuro ausilio alle attività di *business planning* internazionale che l'impresa deve porre in essere;
- ostacoli agli scambi, criticità negli investimenti e possibili rischi; per fattori di rischio si intendono tutte quelle variabili di ordine politico, sociale, legislativo, economico-finanziario, relazionale, finanche gli eventi naturali, che costituiscono lo scenario nel quale si muovono le attività economiche. Esistono varie fonti⁵ che si occupano di quantificare o certificare questa tipologia di rischi. Sebbene una certa alea di incertezza può comunque permanere, dagli studi effettuati da questi organismi si possono prevedere quali e di quale entità sono

³ www.infomercatiesteri.it.

⁴ In collaborazione con l'Agenzia ICE, ENIT e Camere di Commercio italiane all'estero.

⁵ SACE, che insieme a Simest costituisce il Polo dell'*export* e dell'internazionalizzazione del Gruppo CDP, pubblica la nuova edizione della Mappa dei Rischi e presenta lo scenario atteso in cui si muoveranno le imprese italiane nel Focus On "Mappa dei Rischi 2018: Adelante con juicio". Il quadro delineato dal nuovo studio è quello di un miglioramento complessivo dei livelli di rischiosità determinato da una crescita globale in ripresa, con effetti positivi sull'andamento degli scambi internazionali e sull'economia italiana, in particolare sull'*export* che nel 2017 ha segnato un balzo inaspettato. Permangono, tuttavia, alcuni elementi di instabilità: elevati livelli di indebitamento e incertezza sulla ripresa del ciclo delle *commodity* pesano soprattutto sugli emergenti, mentre instabilità e fenomeni di violenza politica si diffondono in aree nuove del globo. Le imprese italiane si troveranno quindi a operare in un contesto in miglioramento, che resta tuttavia fragile e in cui si dovranno muovere con cautela, diversificando le geografie e dotandosi di strumenti di mitigazione del rischio (www.sace.it).

Da esaminare anche il *ranking* del Rapporto annuale della Banca Mondiale *Doing Business 2018* (www.doingbusiness.org).

Il Rapporto analizza la disciplina normativa e fiscale che riguarda l'intero ciclo di vita delle imprese: dall'avvio dell'attività (*Starting Business*) alla fase operativa e quindi accesso al credito, commercio internazionale, registri della proprietà e registri delle imprese, tutela dell'investitore. L'analisi avviene tra 190 Paesi e riguarda le piccole e medie imprese. Dal Rapporto emergono delle classifiche in relazione alle *performances* delle varie economie confrontate, per specifici settori analizzati. *Doing Business* è diventato una referenza nel misurare la qualità dell'*investment climate* nel mondo, è considerata la pubblicazione più importante della Banca Mondiale ed è uno strumento sempre più importante per i decisori, pubblici o privati. È evidente che nessun imprenditore avvierebbe un'attività imprenditoriale in un Paese solo sulla base di un indice sintetico della qualità delle leggi e delle regole, ma è un primo metro di giudizio e pertanto di grande importanza, soprattutto per i Paesi emergenti e in via di sviluppo.

gli eventuali ostacoli con i quali l'impresa dovrà confrontarsi nella realizzazione del suo piano di internazionalizzazione;

– concorrenza: un aspetto centrale è costituito dall'acquisizione di informazioni inerenti la concorrenza, nelle varie tipologie. Se già l'attenzione alla concorrenza costituisce un elemento decisivo ai fini strategici sul mercato domestico, quando si sposta il *focus* a livello internazionale l'analisi deve andare ulteriormente in profondità e con maggior rigore. Non solo quindi la concorrenza diretta che offre sul mercato la stessa tipologia di prodotto, ma anche quella indiretta e potenziale che, rispettivamente, offre prodotti o servizi sostitutivi in grado di rispondere agli stessi bisogni o potrebbe in futuro rivolgersi allo stesso mercato. Questo tipo di analisi è importante per un progetto di internazionalizzazione in quanto consente, *in primis*, di strutturare un sistema di offerta che sia in grado di offrire ai beneficiari un evidente vantaggio competitivo: lo studio di sistemi di offerta analoghi può fornire indicazioni utili ai fini della definizione sia del modello di *business* che di quello economico.

In alternativa all'accesso geografico è possibile, attraverso il Portale, opzionare la modalità di accesso settoriale, dove sono disponibili informazioni sul settore prescelto, nonché suggerimenti sui Paesi di prioritario interesse in quel settore secondo criteri personalizzabili relativi al commercio, agli investimenti, alle caratteristiche del mercato e alle segnalazioni provenienti dalle Sedi all'estero.

Nella realtà la scelta del mercato *target* da parte delle imprese italiane si basa spesso su criteri non sufficientemente razionali, magari rinviando alle esperienze di qualche altro operatore o anche per conoscenze esistenti sul territorio che potrebbero consentire un'ottimizzazione dei costi. Si ritiene, in questa fase embrionale, del processo di internazionalizzazione fornire una serie di riferimenti di orientamento (vedi elenco precedente), inerenti sia alla macroeconomia che al quadro legislativo-economico del Paese, con l'obiettivo di costituire con essi motivo di approfondimento da parte dell'imprenditore. Va detto che l'aggregato di questi dati/informazioni forma una sorta di "ricerca di mercato", da perfezionare a qualunque livello dell'impresa, e di sicuro ausilio nel percorso di internazionalizzazione. È chiaro che la piccola impresa, in funzione delle limitate risorse a disposizione, non potrà assicurarsi un elevato livello di profondità dell'analisi in tutte le sue componenti. Tuttavia, rimane perfettamente valido il principio in base al quale è opportuno raccogliere quante più informazioni "mirate" possibili prima di avviare investimenti in un nuovo mercato. In questo senso, da un lato si consiglia di sfruttare appieno tutte le circostanze in cui si concentrano gli addetti ai lavori (fiere, congressi e meeting di vario tipo) e, dall'altro, di approfondire, anche con sopralluoghi, la conoscenza del territorio *target* e di sviluppare in questa direzione anche la singola relazione commerciale. Pertanto, anche se il *web* costituisce innegabilmente una inesauribile fonte di informazioni, non potrà mai eguagliare il valore della presenza sul posto con la reale percezione del mercato e degli operatori che lo frequentano.

Infine le scelte in materia di struttura aziendale, che raccoglie l'insieme delle risorse materiali ed immateriali che consentono di svolgere tutte le attività aziendali per far giungere al mercato il sistema di offerta proposto. In questa categoria non rientra solamente l'impresa in senso stretto ma anche l'insieme dei suoi *partners* con cui interagisce per svolgere le proprie attività. Le scelte in materia di struttura aziendale impattano sui costi e gli investimenti e quindi sulla struttura economica e finanziaria (costruzione del modello economico e del bilancio previsionale).

Come citato in precedenza non è possibile indicare in quale ordine si debbano svolgere le analisi: se prima le scelte del sistema di offerta, di mercato *target* o di struttura. Nella realtà sussiste un processo continuo di adattamento reciproco, sebbene questo coinvolga più