

**Marisa Amoroso, Ordinario di *Economia e Gestione delle Imprese*,
Università degli Studi di Roma "La Sapienza"**
marisa.amoroso@uniroma1.it

**Bernardino Quattrociochi, Ricercatore di *Economia e Gestione delle Imprese*,
Università degli Studi di Roma "La Sapienza"**
bernardino.quattrociochi@uniroma1.it

**Giancarlo Scozzese, Dottorando di Ricerca in *Economia e Finanza nel governo dell'impresa*,
Università degli Studi di Roma "La Sapienza"**
giancarlo.scozzese@uniroma1.it

L'internazionalizzazione delle imprese italiane di abbigliamento per l'infanzia

1 Lo scenario di riferimento

La filiera del tessile - abbigliamento negli ultimi anni ha registrato un calo della produttività e della capacità innovativa, tanto da riportare una contrazione delle vendite pari al 5,2%¹. Ciò nonostante non appare corretto imputare indistintamente tale evidenza all'intero settore perché, negli ultimi tempi il comparto *junior apparel* si è confermato come uno dei più dinamici dell'intera filiera. Esso, infatti (duemila aziende con oltre trentamila occupati), ha registrato nell'anno 2000 un deciso incremento del fatturato (+3,3%) che ha portato il valore complessivo delle vendite a superare gli 1,8 miliardi di euro, pari a circa il 9,3% del fatturato dell'intera filiera²

Sul mercato italiano i consumi finali di prodotti di abbigliamento per l'infanzia si sono attestati a 3,44 miliardi di euro, con un incremento di spesa dell'1,4% rispetto al 2001, con una spesa pro-capite media di 414 euro per famiglia.

Molto poco è stato indagato questo comparto, che negli ultimi tempi si è rilevato molto più interessante e redditizio di tanti altri. Le cause di tale disinteressamento sono svariate e vanno ricercate nella modesta presenza di imprese specializzate impegnate in tale business o, salvo eccezioni, nella piccola dimensione di quelle presenti.

Appare opportuno precisare che è cambiato anche il comportamento di acquisto se non la cultura prevalente che ruota intorno a tale comportamento. Per molto tempo si è privilegiata una cultura che impegnava le mamme a preparare il corredo ai loro piccoli con le proprie mani ed anche i loro vestitini, almeno fino ad una certa età. Poi i soliti motivi, quali l'occupazione femminile, la scarsa propensione delle nuove generazioni a praticare i lavori un tempo svolti dalle donne, la maggior convenienza in termini di prezzo e di tempo dei capi pronti hanno decretato il successo dell'industria dell'abbigliamento per l'infanzia.

Inoltre, l'interesse per questo mercato risiede principalmente nella complessità dei suoi consumatori. Dobbiamo considerare che il comportamento dei piccoli, ma soprattutto degli adolescenti, si evolve rapidamente (consumatori zapping) e le marche devono seguire le loro evoluzioni, anzi cercare di anticiparle. In questo mercato l'originalità e l'evolutivezza assumono una grande importanza; il ruolo del bambino in seno al nucleo familiare è cambiato e questo ha portato un cambiamento soprattutto nello stile dei consumi.

¹ Cfr. fig. n° 2.

² Fonte SMI-AC Nielsen 2003

Questa metamorfosi del nucleo familiare è stata molto ben definita dalla sociologia spiegando che “dato che la coppia è diventata provvisoria, il bambino adesso è il perno della famiglia (nocciolo): l’elemento che assicura la stabilità e l’unità”³.

Questo cambiamento ha avuto ripercussioni sull’educazione dei ragazzi: si è passati da un modello familiare autocratico ad una sfera familiare nella quale l’autorità si esercita in modo diverso, cioè tramite la democrazia e la trattativa. I genitori quindi più sovente sollecitano il parere dei loro figli anche perché questi ultimi sono più informati dai media (la pubblicità televisiva generalmente) e quindi hanno un parere da esprimere. Questo concedere la scelta ai figli è anche un modo dei genitori di gratificarsi per il fatto che responsabilizzandoli, permettono loro di giocare un ruolo importante nella famiglia, (trattativa = dialogo = sentimento di educazione e di responsabilizzazione del giovane) ed a questo proposito si può constatare che, ad esempio, gli acquisti di giochi aumentano di un terzo nella famiglia quando un bambino compie tre anni e sa dire: “io voglio”.

I ragazzi assumono un’importanza sempre maggiore nell’universo dei consumi e anche quando non sono loro che acquistano, la loro influenza è forte e crescente.

Pertanto il mercato per l’infanzia è un mercato difficile perché i giovani clienti amano cambiare marche e stili e le offerte devono adattarsi ad un continuo cambiamento per attirare la loro attenzione.

Sebbene le difficoltà susposte il business è potenzialmente attrattivo ed economico. Le mamme italiane, si sa, sono ambiziose per i propri figli e sono pronte a sacrificare i loro bisogni di eleganza a favore degli stessi e, soprattutto nelle piccole città, disposte a pagare cifre elevate per vestirli con capi di buona qualità e se possibile firmati.

Nonostante questa premessa, il sub comparto in oggetto non ha raggiunto risultati rilevanti rispetto alle giuste premesse che qualsiasi ricercatore, considerato il comportamento di acquisto, le caratteristiche dei bisogni, la consistenza del target, il fatturato medio delle aziende dello stesso comparto in paesi molto simili al nostro per cultura, demografia, caratteristiche climatiche, può facilmente rilevare.

A cosa o a chi bisogna ascrivere la responsabilità di questa situazione di così scarso dinamismo? Vediamo di analizzare e capire le cause.

Alcune sono sicuramente congiunturali, altre tipiche del settore e altre imputabili alle singole imprese cioè al loro approccio alla competitività, al grado di managerialità, alla scarsa propensione all’internazionalizzazione o al rischio.

Da un punto di vista congiunturale, i produttori di beni non essenziali, come quelli in oggetto, da alcuni anni devono affrontare un mercato domestico che offre opportunità di crescita decrescenti sia perché la congiuntura economica negativa, come primo effetto, porta a ridurre i consumi suddetti, sia perché il consumatore è sempre più informato ed attento al rapporto prezzo – qualità, ma soprattutto perché la domanda interna servita dai produttori italiani viene progressivamente erosa dalla concorrenza sempre più aggressiva dei produttori dei paesi in via di sviluppo.

Con particolare riferimento al settore moda, osserviamo che mentre in passato molti dei paesi a basso costo di mano d’opera non potevano garantire qualità e rese accettabili, oggi sono in grado di offrire prodotti con livelli di conformità alle specifiche non lontani da quelli italiani, almeno su produzioni di gamma medio – bassa. Inoltre, i mercati di tali paesi iniziano ad essere maggiormente competitivi anche per un certo loro posizionamento commerciale delle imprese in oggetto.

Uno degli aspetti cruciali per le imprese della moda e quindi anche quelle del sub comparto infanzia, costantemente impegnate nel mantenimento di un posizionamento coerente sul mercato, riguarda la scelta dei canali distributivi.

La tendenza dei nostri operatori è sempre stata quella di delegare ad altri (agenti, intermediari, importatori, etc.) la fortuna del proprio business ponendosi così in una situazione di vulnerabilità. Tale comportamento poteva essere plausibile nel passato, ma recentemente si è verificato un

³ BROUGERE G., in *L’Expansion*, n° 635, 21 Dicembre 2001.

cambiamento a 360 gradi nelle relazioni industria – distribuzione in qualunque settore (e quindi anche in quello in oggetto) con uno spostamento di potere a favore di quest’ultima.

A nostro avviso gli studi sulla filiera del tessile abbigliamento dovrebbero partire dall’analisi dell’ultimo anello della catena, cioè dalla distribuzione, intesa come punto d’incontro tra consumatore finale e offerta complessiva proposta dalla filiera stessa perché oggi è il consumatore che determina il suo successo o insuccesso e suggerisce nuovi modi di immaginare il “concept adeguato”⁴. Invece, almeno fino ad oggi, ogni stadio di attività della filiera è stato indagato come un’area strategica a sé stante e non come elemento di un sistema integrato e finalizzato alla soddisfazione del cliente finale. Ragionare in ottica sistemica è solo apparentemente più difficile, per la necessità di considerare contemporaneamente una molteplicità di variabili sia tecniche che di mercato fra loro interagenti. Inoltre richiede la creazione di un sistema informativo efficiente, ma soprattutto l’abbandono di un atteggiamento conflittuale tra l’impresa, i suoi fornitori ed i suoi clienti finora visti più come soggetti competitivi⁵ che come partner collaborativi per il successo.

Noi pensiamo di aver individuato nella inefficiente distribuzione del prodotto in oggetto, sia nel mercato domestico, ma anche internazionale, l’anello debole della filiera e ci proponiamo di indicare le possibili azioni di recupero attuabili per portare correzioni, miglioramenti e trasformazioni capaci di rivitalizzare il business in oggetto. Sicuramente il ritardo del sistema distributivo interno non ha giovato alla internazionalizzazione delle nostre imprese. La necessità di sviluppare e consolidare il posizionamento internazionale rappresenta uno dei temi di maggior urgenza, ma la maggior parte delle imprese in oggetto si trova in una posizione di ritardo o perfino di scarsa consapevolezza della necessità di essere presenti nello scenario internazionale.

2. *Le tendenze del comparto verso l’internazionalizzazione*

Svariate sono le motivazioni che portano le imprese verso l’internazionalizzazione: talvolta la decisione in tal senso è soltanto dovuta al caso e vissuta come *un’opportunità* da sfruttare in misura crescente, altre volte rappresenta una necessità per quelle imprese che, in possesso di competenze esclusive, vedono restringersi i mercati in termini di gruppi di clienti potenziali e sono indotte ad ampliare il ventaglio geografico dei mercati per garantirsi così lo spazio vitale necessario nel contesto competitivo. L’avvio del processo di internazionalizzazione di molte piccole imprese ha coinciso proprio con la saturazione del mercato domestico e l’intensificazione della competizione tra prodotti nazionali.

L’internazionalizzazione rappresenta una *necessità* nel nostro paese per le imprese che producono moda per l’infanzia perché l’ingresso di combinazioni economiche straniere molto competitive (soprattutto francesi) ha profondamente modificato la loro situazione concorrenziale costringendole a rivedere i propri piani strategici per tener conto delle strategie attuate da concorrenti stranieri attuali e potenziali mettendo in discussione anche i tradizionali approcci di crescita *interstiziale*⁶.

Per necessità non intendiamo esclusivamente un comportamento di reattività agli eventi subiti e processi di adattamento agli stessi mano a mano che si presentano, ma la presa di coscienza di aver raggiunto una biforcazione evolutiva che può portare alla marginalità o alla crescita tramite l’internazionalizzazione. Quest’ultima rappresenta, infatti, una rilevante possibilità di crescita per l’impresa minore, perché;

- la presenza internazionale in più paesi (diversificazione geografica) diminuisce il rischio imprenditoriale e assicura stabilità, anche se, in questi ultimi tempi, questa logica finanziaria

⁴ Il *concept* distributivo sta a indicare in sintesi, un sistema integrato di scelte – a livello di localizzazione, canale, assortimento, comunicazione sul punto vendita e livello di servizio- che dovrebbe essere unico per ogni marca, cfr. SAVIOLO S., TESTA S., *Le imprese del sistema moda*, Milano, Etas, 2000, pag. 226.

⁵ PORTER M., *La strategia competitiva*, Tipografia Compositori, Bologna, 1992, pag. 10 e succ.

⁶ *Catamini*, 134 affiliati, dei quali 58 in Italia; *Jacadi* 175 affiliati, dei quali 20 in Italia, *Du Pareil meme*, 95 affiliati, di cui 8 in Italia, *Petit Bateau* 130 affiliati, di cui 8 in Italia, *Z* 192 affiliati, di cui 22 in Italia.

di portafoglio delle attività con l’aumento del grado di interdipendenza economica esistente tra sistemi – paese ed a causa della forte correlazione e degli effetti causali tra i fattori di sviluppo e di crisi di ciascun paese rispetto agli altri, è meno affidabile di un tempo;

- le attività internazionali delle imprese, a seguito dell’*information technology* e dell’apertura dei mercati, sono oggi tra loro interdipendenti, per cui un’azione positiva in un paese, influenza la performance competitiva in un altro per la possibilità di monitoraggio continuo ed adattamento tempestivo, assicurando stabilità al singolo paese;
- infine la presenza in mercati diversi, specialmente se prestigiosi, se adeguatamente comunicata ed enfatizzata, migliora il posizionamento della marca anche nei confronti del mercato di origine.

Intendiamo affermare che, per ottenere una competitività strutturale difendibile nel lungo periodo, è necessario ricercare nuovi spazi su mercati in crescita, combinati con l’acquisizione di un vantaggio di costo su un mercato stabile. Appare perciò condizionante per il successo dell’intera filiera affrontare in modo consapevole la *necessità* di aumentare il livello di presenza internazionale talvolta anche a livello produttivo. Il fatto di trasferire fasi o addirittura la totalità della produzione all’estero è stata peraltro una esigenza che i nostri concorrenti esteri hanno colto da tempo, in particolare Germania e Francia.

Tenendo presente che la quasi generalità delle imprese, oggetto di questo studio appartiene alla categoria delle PMI, occorre brevemente riflettere sulle problematiche che esse incontrano nel loro percorso di internazionalizzazione.

Il fenomeno dell’espansione internazionale è stato indagato fino ad ora soprattutto con riferimento alle imprese di grande dimensione, mentre la teoria dello sviluppo internazionale delle PMI, solo da poco tempo pare interessare la Comunità Scientifica. Dobbiamo, invece, prendere atto che ormai anche le piccole e medie imprese fanno parte a pieno titolo dell’economia internazionale⁷. E’ internazionale in molti casi la catena del valore di cui l’impresa può far parte in varie vesti: come impresa terminale che serve il mercato finale con i beni che essa stessa produce o che acquista da altri, oppure produttrice di beni intermedi ceduti ad utilizzatori a valle, i quali a loro volta servono il mercato internazionale. Inoltre, mentre si è indagato molto sulle economie locali e sulle dinamiche interne dell’ambiente distrettuale e quindi sulle piccole imprese ad esso appartenenti, meno feconde sono state le riflessioni sulle relazioni di canale anche per la difficoltà di estendere le indagini alle fasi a valle dei percorsi, fino ai mercati di sbocco e studiare il comportamento di soggetti appartenenti a un settore diverso e spesso più evoluto di quello nazionale⁸. Prevale, quindi, un approccio che guarda soprattutto alla filiera locale di produzione (eventualmente per alcune fasi delocalizzate a livello internazionale) mentre si stenta a comprendere la struttura a valle come sistema.

La scelta strategica di internazionalizzare per le PMI ha natura completamente dissimile da quella delle imprese di più grandi dimensioni. Ciò dipende dalle diverse capacità di influire sul contesto esterno *complesso*, in una situazione di asimmetrie informative, diversa propensione al rischio, differenti opportunità di beneficiare di economie di scala e di scopo.

L’esigenza di ridurre la complessità sembra caratterizzare in misura maggiore le aziende minori, per la presenza di vincoli specifici (si pensi al fattore dimensionale, alle minori risorse manageriali e finanziarie) che limitano la capacità di risposta strategica, ma la nozione di dimensione aziendale (in particolare se misurata in maniera verticalmente integrata) è un concetto che nel passaggio da un sistema fordista ad uno post – fordista di regolazione, ha di fatto perso il suo significato, per l’emergere di una grande varietà di situazioni che vanno dagli accordi alle reti d’impresa, ai piccoli

⁷ PILOTTI L., “Apprendimento e conoscenza “nell’impresa dei saperi”: nota sulla natura della creatività nelle organizzazioni post- fordiste” in *Piccola Impresa/Small Business*, n°2, 2002.

⁸ PEPE C., “Il doppio sistema distretto/canale nei percorsi internazionali delle piccole imprese in AA.VV, *La globalizzazione dei piccoli*, Franco Angeli, Milano, 2003, pag. 110.

gruppi, etc. superando la logica che vedeva la piccola impresa esclusa dalla possibilità di internazionalizzazione⁹

L’attitudine delle aziende minori ad operare nei mercati esteri si collega direttamente alla loro capacità di utilizzare *asset* intangibili non semplicemente collegabili con la dimensione d’impresa, Nella lettura economica, l’apprendimento imprenditoriale gioca un ruolo centrale ai fine della determinazione del processo di sviluppo dell’impresa e della sua conduzione in un contesto competitivo internazionale. Come osserva Vacca, il fattore chiave per competere è ormai la conoscenza per cui si assiste ad una pervasiva dematerializzazione dei fattori produttivi necessari per competere¹⁰.

Non solo: il successo competitivo di un’impresa dipende in larga misura dalla sua capacità di integrare la conoscenza codificabile e trasferibile, ormai scorporata dal suo hardware originario, con le conoscenze tacite, comunque contestuali. La conoscenza, infatti di per sé non basta per operare come fattore produttivo senza la capacità professionale, la discrezionalità e la responsabilità del capitale umano che gli attribuisce valore d’uso.

Fino a qualche tempo fa una delle fonti di conoscenza e apprendimento delle piccole imprese era costituita dai contatti che si stabilivano con l’ambiente esterno ed in particolare con i mercati . L’attività di esportazione sui mercati esteri che metteva l’impresa in contatto con ambienti, regole e soggetti diversi, ad esempio, è stata per molto tempo una fonte di apprendimento per la piccola impresa.

La conoscenza è una risorsa produttiva particolare che si presta ad essere trasmessa dando luogo a forti “economie di replicazione”¹¹. La possibilità di estendere l’area di applicazione delle conoscenze di base ha contribuito all’evoluzione industriale ed internazionale.

In sintesi *la capacità di replicare la conoscenza e la relazionalità sono le risorse sulle quali poggia il potenziale successo delle imprese qualunque sia la loro dimensione.*

Ancora più rilevante è la combinazione di attività intangibili quando a competere sono le imprese della moda, ivi compresa quella infantile, considerate a lento sviluppo della domanda, in cui il processo di innovazione si presenta con caratteristiche molto particolari, non semplicemente riconducibili ai soli aspetti tecnologici¹².

I più recenti contributi individuano, infatti, nella propensione alla “relazionalità” uno dei più importanti elementi di competizione delle imprese minori in particolare per le capacità offerte da un’organizzazione del lavoro di matrice post fordista¹³.

Pertanto, come avremo modo di approfondire meglio nel proseguo delle nostre riflessioni *l’opportunità – necessità* di internazionalizzare per le imprese del comparto in oggetto, soprattutto se di dimensione minore, deve avvenire con una presenza costante e consistente, sviluppando forme di interazione cognitiva con altri soggetti e situazioni, ponendo in atto forme di internazionalizzazione allargata.

La figura dell’imprenditore, aperto all’internazionalizzazione, può essere configurata in quattro tipologie evidenziate nella matrice seguente, secondo due dimensioni:

- a) la conoscenza replicabile;
- b) la capacità relazionale che permette di sviluppare nuove competenze;

⁹ PEPE C., “Riflessioni sulla debolezza strategica delle piccole e medie imprese italiane” in *Piccola Impresa/Small Business* n°3, 1988.

¹⁰ VACCA’ S., “Le differenze socio-culturali ed istituzionali nello sviluppo delle imprese: il ruolo del capitale immateriale e del capitale umano” in *Economia e Politica industriale* e, n° 94, 1997.

¹¹ RULLANI E. “New/Net Knowledge economy: le molte facce del post fordismo” in *Economia e Politica industriale* n° 106, 2001.

⁸ BRUSCO S., PABA S., “Per una storia dei distretti industriali dal secondo dopoguerra agli anni ’90” in BARCA F., (a cura di) 1997

¹³ RULLANI E. “New/Net Knowledge economy: le molte facce del post fordismo” in *Economia e Politica industriale* n° 106, 2001. LIPPARINI A., LORENZONI G., “Le organizzazioni ad alta intensità relazionale. Riflessioni sui processi di learning by interacting nelle aree ad alta concentrazione di imprese” in *L’industria* n°4, 1996.

fig. Capacità e relazionalità delle reti nei percorsi di internazionalizzazione

		Competenze possedute	
		Basso	Alto
Abilità a sviluppare nuove competenze	Alto	2) INTEGRATING OPERATOR	3) WORLDWIDE OPERATOR
	Basso	1) CONSTRAINED OPERATOR	4) CONVENTIONAL OPERATOR

Fonte: nostra elaborazione

La lettura della suddetta tabella evidenzia quattro profili di possibilità di internazionalizzazione per la piccola e media impresa, ognuna con un differente approccio a seconda delle potenzialità possedute: *Constrained*, *Integrating*, *Conventional*, *Worldwide* (o *global*).

Il *constrained operator* manifesta, al tempo stesso, una formula imprenditoriale non particolarmente innovativa ed una scarsa capacità relazionale. Può trattarsi di un'impresa giunta alla maturità non più capace di svilupparsi od anche una giovane in start up le quali entrambi non possiedono capacità relazionali. In tal caso si sconsiglia l'entrata nei mercati internazionali nel primo caso ed è auspicabile rimandare nel tempo l'internazionalizzazione nel secondo.

L'*integrating operator* pur in possesso di una formula valida per il mercato interno ma con modesto appeal per il mercato internazionale, vanta però una capacità di apprendimento veloce procurandosi conoscenza nei contesti in cui riesce ad inserirsi, anche per la sue capacità relazionali. Può darsi che la sua entrata in un mercato internazionale, magari in un canale inesistente o poco praticato in Italia possa rivelarsi una grande fortuna appagando la *necessità* di ampliare il suo mercato. E' il caso di una piccola impresa italiana del comparto in oggetto che sfruttando l'immagine *made in Italy* riesce ad inserirsi in un Grande Magazzino francese. In tale situazione la crescita internazionale non è più un'opportunità, un percorso possibile, ma una componente strutturale ed ineliminabile dal contesto di riferimento delle scelte aziendali. La presenza nei mercati esteri, in questo caso, non è un'occasione (opportunità) per sfruttare un vantaggio competitivo *home made* ma condizione necessaria (anche se non sufficiente) per acquisire tale vantaggio.

Il *conventional operator* ha una formula imprenditoriale vincente nel mercato domestico ma non ha la vocazione all'internazionalizzazione cioè al rischio o al nuovo. Potrà comunque sfruttare l'opportunità data dalla sua marca se un imprenditore straniero lo cercherà dandogli l'*opportunità* di replicare la sua formula all'estero.

Il *worldwide operator* è il più completo perché possiede entrambi le capacità richieste; opera in più mercati esteri ed arricchisce in tempi brevi le sue competenze e le sue relazioni.

3 **Attuale situazione della distribuzione nei mercati esteri tramite il franchising**

Come precedentemente evidenziato, le PMI tendono prevalentemente ad effettuare deleghe molto spinte della funzione di marketing internazionale agli intermediari dei canali di entrata e di distribuzione sui mercati esteri con le conseguenze che ne derivano.

Anche nel sistema moda, fino a tempi recenti le imprese, soprattutto a livello internazionale, hanno impiegato una strategia distributiva multicanale (canale diretto e indiretto) che, tuttavia, presenta problemi di coerenza di un sistema di offerta nel quale rientra anche la modalità con cui tale prodotto è offerto sul mercato: il canale indiretto, infatti, non consente di controllare il marketing mix collegato alla marca in modo tanto efficace quanto quello diretto e anche il feed – back relativo al sistema informativo è molto più immediato nel caso in cui l’impresa titolare della marca gestisca direttamente la distribuzione¹⁴. D’altra parte il canale indiretto offre alla marca industriale la possibilità di confrontarsi sul mercato con i diretti concorrenti all’interno del punto di vendita; questa è un’opportunità importante per verificare il posizionamento della marca.

In un contesto in cui la concorrenza si fa sempre più vivace, è opportuno che i soggetti imprenditoriali attuino il controllo della filiera a monte della distribuzione, perché questo permette loro di dominare il *concept* nella sua globalità (alleanza dei punti di vendita e offerta proposta), ma anche di accrescere il valore aggiunto. Il presidio della funzione distributiva, in particolar modo per le aziende in oggetto, molto vulnerabili nei confronti del cambiamento dei gusti del consumatore vede il loro successo fortemente legato alla velocizzazione del ciclo tessile-abbigliamento, alla conoscenza del mercato di riferimento e alla buona riuscita della politica della marca; tutto ciò rende estremamente critica la gestione dei flussi informativi provenienti dal mercato e di conseguenza mette in risalto la strategicità dei punti di vendita quali importanti strumenti di feed back su gusti e bisogni dei clienti attuali e potenziali.

Oggi la necessità, per le imprese della moda, di verificare gli esiti delle proprie scelte direttamente nel luogo in cui i consumatori decidono l’acquisto ed il bisogno di ridurre al minimo eventuali distorsioni d’immagine lungo il percorso ideativo–produttivo-distributivo, sta gradualmente modificando la fisionomia dei canali distributivi.

La potenzialità strategica ad internazionalizzare è inversamente correlata al grado di delega che essa riserva agli altri soggetti del sistema distributivo e invece direttamente legata alla sua capacità di collaborazione¹⁵.

Ecco allora l’evoluzione dei canali entrata- distribuzione nei mercati esteri verso la cooperazione con partner esteri con forme di accordi sia equity che non equity.

Secondo Porter “ gli accordi costituiscono dei mezzi di configurazione delle imprese che possono essere preferiti allo sviluppo tramite IDE sulla base dell’analisi dei costi benefici. Il primo beneficio deriva dalla possibilità di accedere a nuove conoscenze, il secondo al concepimento di economie di scala tramite l’incremento della dimensione dell’attività¹⁶.

Le modalità con cui si realizzano concretamente forme di collaborazione interaziendale rispondono alle diverse esigenze ed ai differenti obiettivi che i partner di un accordo di polta in volta si pongono per cui è possibile ottenere diversi gradi di flessibilità o rigidità, di autonomia strategica ed operativa, di coinvolgimento finanziario, di formalizzazione e così via.

Nell’ambito della letteratura di marketing internazionale gli accordi non *equity* vengono ricompresi nel cosiddetto “canale concertato”¹⁷ e comprendono il *piggy back*, la licenza, il *management*

¹⁵ PEPE C., MUSSO F., “Il doppio sistema distretto/ canale nei percorsi internazionali delle piccole imprese” in AA.VV. *La globalizzazione dei piccoli*, Franco Angeli, 2003.

¹⁶ PORTER M., *Competition in Global Industries*, in *Harvard Business School*, Boston 1986.

¹⁷ La modalità di entrata in un determinato paese (canale di entrata) può essere distinta in base a tre modalità: a) il canale diretto, quando l’impresa ha un contatto diretto con il cliente finale estero tramite una propria rete di vendita o

contract, quello di fabbricazione, la *joint venture*, il *joint research program*, il *marketing agreement* ed il franchising.

Riteniamo che l'entrata in un mercato internazionale tramite gli accordi commerciali ed in particolare tramite il franchising comporti una serie di benefici atti a garantire una penetrazione con minori esborsi finanziari ma con altrettanti vantaggi competitivi dati dai “marchi” e dall'immagine aziendale.

Quello che distingue il franchising da altre forme di accordo è il suo attivarsi a sistema vitale grazie al perseguimento unitario di una missione comune da parte delle componenti autonome dello stesso utilizzando le conoscenze e l'esperienza trasmessa loro dall'impresa franchisor.

Esso permette un apprendimento da interazione che presuppone l'apertura verso l'esterno: “la contaminazione consente al sistema di imparare, aggiornandosi, ponendo in essere legami che vengono ricondotti ad unità con l'utilizzo di meccanismi di governo delle relazioni appropriate”¹⁸.

Le evidenze empiriche sull'utilizzo degli accordi in genere dimostrano che grandi e piccole imprese ricorrono ad essi sia pure con obiettivi totalmente diversi.

Per l'impresa minore presentano un interesse di tipo commerciale mentre per la grande impresa gli obiettivi da raggiungere sono prevalentemente di tipo tecnologico – produttivo.

La logica della piccola impresa attiene ad un processo di apertura internazionale che riguarda il trasferimento di un vantaggio competitivo basato su una posizione nazionale iniziale (propensione alla crescita) molto vicina all'esportazione tradizionale.

Le piccole imprese ricercano le fonti della propria competitività e le dimensioni di sviluppo tramite la dimensione relazionale esterna per:

- superare barriere all'entrata;
- ripartire il lavoro ed i rischi d'impresa suddividendo il proprio fatturato fra più mercati aventi caratteristiche e ritmi di lavoro diversi;
- raggiungere economie di costo e di scala;
- creare barriere all'entrata;
- accedere a risorse informative;
- poter assicurare servizi pre e post vendita in linea con le esigenze locali;

ma soprattutto la possibilità di raggiungere la crescita in tempi più brevi trasferendo in parte l'onere degli investimenti sui propri partners.

filiale o consociata di proprietà, b) il canale “concertato” quando l'impresa ha stipulato accordi con altre imprese commerciali o industriali straniere per commerciare o produrre i propri prodotti, c) il canale indiretto quando l'impresa esporta i propri prodotti sui mercati esteri tramite intermediari. Per una più attenta disamina vedi PELLICELLI G., *Il marketing internazionale. Fattori di successo nei mercati esteri*. Milano, ETAS LIBRI, 1990.

¹⁸ LIPPARINI A., LORENZONI G., “Le organizzazioni ad alta intensità relazionale. Riflessioni sui processi di learning by interacting nelle aree ad alta concentrazione di imprese” in *L'industria*, n°4 ottobre dicembre 1996.

4. La distribuzione in franchising

La filiera del tessile – abbigliamento si trova attualmente in una congiuntura debole, accentuata da una difficoltà ad instaurare scambi commerciali con partner stranieri (il 60,2% delle imprese non opera all'estero) e dalla concorrenza di semilavorati e prodotti *low cost* provenienti dai mercati emergenti, ad esempio Cina e sud est asiatico¹⁹. Le difficoltà a conservare le quote di mercato conquistate nei precedenti anni sono evidenziate dalla successiva figura, che sintetizza il quadro congiunturale dell'ultimo anno, in cui risaltano il - 5.2% del fatturato ed il - 5.2% delle esportazioni, anche se in vero il saldo commerciale permane ancora in attivo.

fig. 2 - L'evoluzione del settore tessile

	2000	2001	2002
Fatturato	20.471	20.384	19.320
Variazione %	---	- 0.4	- 5.2
Esportazione	7.275	7.892	7.483
Variazione %	---	+ 8.5	- 5.2
Saldo commerciale	4.009	4.331	4.193

Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT

In un contesto congiunturale non certo esaltante, il comparto *junior apparel* si dimostra, invece, come uno dei più dinamici e probabilmente di maggior successo sul mercato estero, con un incremento sul totale delle esportazioni pari al 6.6%. Anche nel comparto in esame, tuttavia, si sono registrate forti riduzioni delle quote di mercato, come nel caso dell'Arabia Saudita e della Francia, la quale, invece, sta rafforzando la posizione nel mercato italiano, (cfr. fig. 3).

fig. 3 – Principali destinazione della produzione italiana del comparto *junior apparel*

Paesi	Milioni di euro	Var % su gen/ago 2001	Incidenza % sul totale
Spagna	13.0	6.4	11.0
Giappone	12.3	86.8	10.4
U.S.A.	9.6	- 4.3	8.1
Germania	7.0	14.6	5.9
Francia	6.2	- 19.0	5.2
Russia	5.5	18.1	4.7
Portogallo	5.2	8.0	4.4
Arabia Saudita	4.5	- 20.1	3.8
Corea del Sud	3.7	- 2.6	3.1
Croazia	3.6	120.8	3.1
Mondo	118.2	6.6	100.0

Fonte: SMI su dati ISTAT

Le considerazioni sul comparto, nella prospettiva della distribuzione, deve fondare le ipotesi di lavoro a partire dall'esame dei canali di accesso al mercato maggiormente utilizzati, (cfr. fig. 4).

¹⁹ FONTE UNIOCAMERE, *Le piccole e medie imprese nell'economia italiana, rapporto 2002*, Franco Angeli, 2003, pagg. 12 e 79.

fig. 4 – L’evoluzione della distribuzione di prodotti abbigliamento *junior apparel* (quote % sul totale dei consumi)

	2000	2001	2002
Negozi tradizionali	44.4	43.5	40.8
Ambulante	8.5	10.0	10.2
Grande distribuzione	9.8	10.2	10.3
Catene in franchising e indipendenti	28.6	27.1	28.6
Grandi superfici/ipermercati	6.5	6.9	8.0
Altri canali	2.1	2.3	2.2
Totale	100.0	100.0	100.0

Fonte: elaborazione SMI su dati AcNielsen

Come si può agevolmente desumere il dettaglio tradizionale, pur continuando ad intermediare il 40.8% dei consumi totali del comparto, sembrerebbe perdere nuovamente incidenza, mentre il ruolo della grande distribuzione si è leggermente rafforzato, anche se continua ad attestarsi su percentuali piuttosto modeste (10.3%), confermando, di fatto, il ruolo cruciale della vendita assistita nel comparto. Quanto evidenziato dall’analisi macro ci consente di formalizzare alcune ipotesi interpretative delle dinamiche presenti all’interno del comparto *junior apparel*.

A nostro avviso sussistono, di fatto, due sistemi: uno di produzione ed uno di distribuzione. All’interno di ognuno di essi si distinguono alcune imprese, poche per la verità, che potremmo definire leader del sistema:

- che facendo leva sulla miriade di terzisti hanno sviluppato solo una fitta rete produttiva, controllando di fatto l’intera filiera di produzione, ma si disinteressano completamente della distribuzione della commercializzazione;
- che hanno sviluppato capacità e relazioni nell’ambito della distribuzione e della commercializzazione del prodotto finale;

Sussiste o dovrebbe emergere, a nostro avviso, una terza ipotesi di impresa leader, che accrescendo la propria dimensione organizzativa riesce ad integrare i due sistemi (produzione-distribuzione), con

- o accesso diretto, mediante una catena di distribuzione propria;
- o accordi di franchising: mediante creazione di una rete di affiliati, in questo caso rientrano anche le cosiddette reti “miste”, ovvero quelle che prevedono la presenza contemporaneamente di negozi gestiti in proprio accanto a negozi in franchising²⁰.

Proprio quest’ultima modalità permette di raggiungere la “dimensione organizzativa” critica necessaria ad accedere sul mercato finale, in grado di valorizzare il risultato dell’intera filiera, che solitamente viene lasciata alle imprese straniere.

Ciò significa, in concreto, sviluppare relazioni e collaborazioni non solo dal lato della produzione, ma anche e soprattutto dal lato della distribuzione.

L’indagine empirica ha evidenziato come sostanzialmente le imprese del comparto utilizzino nel 42,8% il contratto di franchising per l’accesso al mercato, di queste il 43,8% sono in *start-up*, ovvero hanno progettato lo sviluppo da meno di tre anni una catena di negozi in franchising. Si tratta, tuttavia, di una frequenza in valore assoluto modesta, che sfiora le poche, ancora non in grado di competere con le percentuali e la forza organizzativa di altre nazioni.

La dinamicità del comparto e l’interesse verso la formula dell’affiliazione, specialmente nel sud Italia, sembrerebbe confermata anche dalla differenza tra la diffusione del sistema franchising nella sua totalità ed il radicamento delle reti in franchising presenti nel comparto *junior apparel*, (cfr. fig. n° 5). Nel comparto dell’abbigliamento per l’infanzia, infatti, il sud include quasi un terzo delle reti, a discapito del centro che appare poco rappresentativo, (solo il 6,2%), mentre il nord conferma

²⁰ Cfr. AMOROSO M., QUATTROCIOCCHI B., *Analisi del sistema franchising nel territorio nazionale: la propensione all’internazionalizzazione delle reti italiane*, in *Sinergie* Rapporto di Ricerca, n° 14

la forte vocazione anche in questo campo con il 66,2% ²¹. Occorre registrare al Sud, in verità, la forte presenza di catene indipendenti, che non utilizzano sistemi di affiliazione, a conferma che il Mezzogiorno in questo comparto dimostra di avere una rilevante presenza ²².

fig. n° 5 – Un confronto tra localizzazioni

Le reti nel sistema italiano (%)		Le reti nel settore junior apparel (%)	
Nord	66.2	Nord	62,5
Centro	21.7	Centro	6,2
Sud	12.7	Sud	31.3
totale	100,0	totale	100.0

Fonte nostra elaborazione su dati Osservatorio Permanente sul Franchising, 2003

L'interpretazione di tale trend appare indicativo di una recente diffusione del sistema di affiliazione nel comparto, rispetto alla tradizionale modalità di accesso al mercato, come si può desumere dalla successiva tabella. ²³.

tab. n° 6 – Un confronto tra modalità di accesso al mercato

Presenza di sistemi di affiliazione		Assenza di sistemi di affiliazione	
anni		anni	
-- -90	30,7	-- -90	55,5
91-00	15,5	91-00	33,4
01-03	43,8	01-03	11,1
totale	100,0	totale	100,0

Fonte nostra elaborazione su dati Osservatorio Permanente sul Franchising, 2003

Il franchising si palesa, pertanto, determinante per ampliare e governare la dimensione organizzativa, non solo nel mercato *captive*, ma anche e soprattutto nei mercati internazionali. Le imprese, infatti, che pongono in essere strategie di franchising si internazionalizzano molto più (73,3%) di quelle che gestiscono il canale distributivo direttamente (34,2%). La definizione geografica della presenza italiana oltre i confini nazionali è piuttosto eclettica e comprende quasi tutti continenti, come si evidenzia nella successiva tabella.

fig. 7 – Principali destinazioni delle reti in franchising

U.E.	Asia	Paesi extra U.E.	Medio oriente	America	Cina	Australia
29,8%	16,2%	5,4%	13,5%	27%	5,4%	2,7%

Fonte nostra elaborazione su dati OPF, 2003

²¹ Dati Osservatorio Permanente sul Franchising, 2003

²² In particolare la Puglia registra il 39% di tutte le imprese del Sud.

²³ La ricerca è stata condotta dall'Osservatorio Permanente sul Franchising, utilizzando i dati aggiornata al 1° settembre 2003. Si tratta di un sistema di rilevazione che individua ed interpreta le dinamiche del sistema franchising sin dal 1997 ed è aggiornata al 2003. Esso comprende un campione di oltre mille imprese, di cui oltre 600 in franchising. Il campione della presente verifica empirica è stato tratto selezionando le sole imprese attive nel comparto *junior apparel* sia in franchising che non. Le imprese del comparto abbigliamento infanzia presenti nella banca dati sono 39, e sono quelle da noi utilizzate per la verifica empirica.

Nel comparto *junior apparel*, il segmento più remunerativo sembrerebbe senza dubbio quello da zero a tre anni, che registra da solo il 46,2% delle imprese. Nel caso delle reti in franchising il segmento 0-3 anni registra, invece, una frequenza più modesta pari al 21,4%. Il minor peso percentuale può essere spiegato con l'interesse delle imprese a commercializzare con un sistema di franchising tutta la gamma del comparto; infatti, quest'ultime sono presenti per il 78,6% in tutti i segmenti.

fig. n° 8 – La diffusione del franchising nei segmenti del comparto *junior apparel*

Intero campione		In franchising	
Tutti i segmenti	Solo 0-3 anni	Tutti i segmenti	Solo 0-3 anni
53,8%	46,2%	78,6%	21,4%

Fonte nostra elaborazione su dati OPF, 2003

Appare importante la comprensione delle modalità di accesso al mercato. L'analisi empirica del campione dimostra che il 43,4% delle imprese che non gestiscono reti in franchising cedono la loro produzione alle grandi catene specializzate, senza ricercare una valorizzazione della propria immagine o senza la presenza di un marchio caratteristico.

In breve si può ipotizzare che l'orientamento delle imprese del comparto verso sistemi di affiliazione potrebbe rispondere fondamentalmente a due esigenze:

- la necessità di una vendita assistita al cliente, che sembrerebbe il punto centrale nella creazione di valore all'interno del comparto;
- l'opportunità di creare un'immagine, un marchio, una catena con cui identificare il sistema di produzione.

Tutto ciò appare possibile ed in modo conveniente con l'ideazione ed il governo di una catena di distribuzione in franchising, la quale può assicurare a tutta la filiera tessile-produttiva quella visibilità e quel ritorno di valore assolutamente necessario per invertire il trend del settore e competere a livello internazionale.

5. Conclusioni

Il tessuto industriale a cui ci riferiamo è costituito da imprese minori, la cui forza consiste nella capacità di imporsi come leader nel proprio particolare segmento (talvolta anche a livello mondiale) tramite la creazione di nicchie di difficile aggressione da parte della concorrenza per via della forte esperienza accumulata. Tuttavia, negli ultimi tempi, il focalizzarsi interamente sulla produzione ha fatto perdere di vista a tali imprese altri importanti fattori competitivi intaccando la loro supremazia: ci riferiamo in particolare al fattore distributivo che si è rilevato l'anello debole della filiera. La realtà dell'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese italiane del sub settore della moda per l'infanzia risulta molto differenziata al suo interno. Infatti dalla nostra analisi risulta che a fronte di alcune imprese per le quali il collocamento all'estero dei prodotti, rappresenta un'attività saltuaria ed a volte occasionale, vi è il riscontro di altre dotate di una spiccata propensione all'internazionalizzazione

24

²⁴ Ci riferiamo, ad esempio, a Monnalisa una impresa toscana che ha tratto il suo grande successo dall'internazionalizzazione.

Tra queste ultime l’approccio generale ai mercati esteri può assumere forme nettamente diverse: dalla delega quasi totale dei problemi della commercializzazione a figure di intermediari a politiche molto attive di penetrazione nei mercati e di interazione con i canali distributivi.

Questo diverso ed opposto processo di internazionalizzazione evidenzia il profondo squilibrio esistente oggi nei percorsi di sviluppo seguiti dalle imprese; tale squilibrio è riconducibile in parte al ritardo nel grado di modernizzazione del nostro apparato distributivo (frammentazione cioè forte presenza di piccoli negozi indipendenti e di attività di ambulante, serviti da grossisti che in passato svolgevano un ruolo di insostituibile intermediazione con l’industria, favorito dalla modesta differenziazione dei prodotti e presenza esigua della Grande Distribuzione), in parte dalle caratteristiche specifiche delle imprese del comparto (focalizzazione sul prodotto, risorse manageriali da dedicare ad attività *risk-reducing* in misura limitata rispetto alle aziende maggiori) ed infine perché tali imprese devono affrontare livelli di incertezza superiore a quella dell’ambiente economico domestico.

In particolare le differenze riscontrabili tra il mercato locale e quello del paese di destinazione possono essere di carattere umano (livello di sviluppo, dimensione del mercato, etc), culturale (gusti ed abitudini di consumo) e politico (normativa, burocrazia etc.).

L’inerzia che le nostre imprese hanno dimostrato nell’affrontare gli ostacoli suesposti non sono giustificati dalla piccola dimensione perché ciò che conta oggi non è la dimensione complessiva delle attività coinvolte in termini di proprietà azionaria e di controllo manageriale diretto quanto la varietà e quantità di relazioni che l’impresa sa intessere nei vari mercati.

Tramite le relazioni allacciate a valle della catena del valore, le imprese della moda in genere ottengono le informazioni appropriate per migliorare la propria performance nei mercati esteri in termini sia di volumi, redditività, aggiornamento e revisione delle strategie in atto²⁵. Questo tra l’altro permette la possibilità di trasferire l’esperienza acquisita in un determinato mercato estero ad altri contesti territoriali.

L’avvicinamento al mercato sia tramite la creazione di reti di vendita dirette oppure con un processo di semi - integrazione a valle, come ad esempio il franchising, consente di controllare il posizionamento della marca in termini di assortimento, *pricing* e immagine. In uno scenario post-industriale dove i comportamenti di consumo sono sempre meno interpretabili tramite i modelli di analisi tradizionale, il contatto con il luogo di consumo appare un’esigenza sempre più forte. Inoltre è opportuno evidenziare che il successo di molte imprese è ottenuto senza investire in pubblicità ma solo per l’ubicazione multipla dei suoi punti vendita sparsi in tutto il mondo, eventualità che senza il franchising si rivelerebbe enormemente costosa²⁶.

In Italia solo il 20% circa delle imprese che operano in tale sub-settore si avvale di formule innovative di *partnership* nazionale o internazionale che potrebbero rappresentare nel contempo modalità di sviluppo. Le modalità di tipo collaborativo possono aiutare le imprese, piccole che siano, a superare sia i limiti di un maggior radicamento locale, tipico della piccola dimensione, sia i limiti di un maggior fabbisogno conoscitivo che generalmente le caratterizza e che rappresenta una barriera al superamento dei confini domestici dell’attività dell’impresa.

In genere la crescita internazionale di questo tipo di attività comporta oltre che una maggiore stabilità sia in senso generale anche singolarmente in ciascun paese in cui avviene l’insediamento, mentre la posizione competitiva si rafforza nel paese di origine e di questo hanno bisogno le imprese del settore.

Se teniamo presente che il potere di acquisto dei ragazzi cresce molto più in fretta di quello dei loro genitori, che più sono giovani e tanto più sono influenti e che gli italiani sono genitori sempre più anziani e dunque con una situazione finanziaria più agiata e stabile per riservare una parte del loro

²⁵ GRANDINETTI R., “Apprendimento ed evoluzione nei percorsi di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese” in *Piccola Impresa/ Small business*, n° 1, 1992.

²⁶ Un caso esemplare è in tal senso è la catena BodySshop

budget per i figli, possiamo ritenere che il mercato dell'abbigliamento per l'infanzia sarà sempre più un mercato attrattivo per le nostre piccole e grandi imprese.

BIBLIOGRAFIA

- AMOROSO M., QUATTROCIOCCHI B., *Analisi del sistema franchising nel territorio nazionale: la propensione all'internazionalizzazione delle reti italiane*, in *Sinergie* Rapporto di Ricerca, n° 14, 2003.
- BOSELLO F., ORCALLI M., *Dall'esportazione al marketing internazionale*, Marsilio, Venezia, 1985
- CALVELLI A. *Scelte d'impresa e mercati internazionali*, Giappichelli, Torino, 1998
- CASTALDO S.- *Le relazioni distributive: La dimensione collaborativa nei rapporti industria distribuzione-* Milano, EGEA, 1994
- CODA V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, Torino, UTET, 1988.
- ESPOSITO G. F., (a cura di) *La globalizzazione dei piccoli*, Franco Angeli, Milano, 2003.
- FACCIPIERI S., *Concorrenza dinamica e strategie d'impresa*, Padova, Cedam, 1988
- FIOCCA R., *Imprese senza confini*, Milano, Etas Libri, 1987.
- GUERINI C., *Imprese internazionali e marketing*, EGEA, Milano, 1997.
- PEPE C., *Il doppio sistema distretto/canale nei percorsi internazionali delle piccole imprese* in AA.VV., *La globalizzazione dei piccoli*. Franco Angeli, Milano, 2003.
- PORTER M., “Competition in Global Industries”, in *Harvard Business School*, Boston 1986.
- RISPOLI L., *Le forme di internazionalizzazione delle imprese*, Venezia, Università degli Studi di Venezia, 1994.
- SAVILO S. TESTA S., *Le imprese del sistema moda*, Milano, Etas, 2000.
- VALDANI E. *Marketing globale. La gestione strategica nei mercati internazionali*, Milano, EGEA, 1991.
- VICARI S., *Nuove dimensioni della concorrenza*, Milano, EGEA, 1990.
- ZUCHELLA A., MACCARINI M. E., *I nuovi percorsi di internazionalizzazione*, Giuffrè, Milano, 1999.

EMEROTECA

- BENEVOLO C., “Le piccole multinazionali italiane. I risultati di un'indagine diretta” in *Finanza, Marketing e Produzione* n°1-1998
- BONACCORSI A., “Linee di ricerca sull'internazionalizzazione delle piccole imprese” in *Sinergie*, Quaderno n°13, 2001
- BRUSCO S., PABA S., “Per una storia dei distretti industriali dal secondo dopoguerra agli anni '90” in BARCA F. (a cura di) 1997
- CALMIERI C., “Imprese di piccola dimensione, made in Italy e internazionalizzazione della produzione” in *Economia italiana* n°3, 2000.
- CAROLI M., “Ruolo e modalità di offerta dei servizi reali per l'internazionalizzazione delle imprese minori. Il caso dell'offerta della CCIA” in *Sinergie*, Quaderno n°13, 2001.
- CORÒ G., GRANDINETTI R., “Strategie di delocalizzazione e processi evolutivi nei distretti industriali italiani” in *L'industria* n°4, 1999.
- DE CHIARA A., MINGUZZI A., “Servizi e competitività internazionale nelle piccole imprese” in *Sinergie* n° 40, 1996.
- DE TONI A., NASCIMBENI G., “La propensione esportativa della piccola impresa: un confronto empirico tra unità esportatrici e non esportatrici” in *Economia e politica Industriale* n°105, 2000.
- FAEDO P., FARINET A., “Modelli reticolari evoluti e strategie di cooperazione tra piccole e medie imprese: alcune ipotesi interpretative” in *Economia e Politica industriale* n°104, 1999.
- FERRUCCI L., VARALDO R., “La natura e la dinamica dell'impresa distrettuale” in *Economia e Politica industriale* n° 80, 1993.
- GENCO P., “Lo stato della ricerca sull'internazionalizzazione delle PMI” in *Sinergie*, Quaderno 13, 2001.
- GRANDINETTI R. “Apprendimento ed evoluzione nei percorsi di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese” in *Piccola Impresa/SmallBusiness* n° 1, 1992.
- GRANDINETTI R., “Il marketing delle grandi e delle piccole imprese: dalla separazione alla convergenza” in *Economia e politica industriale* n°63- 1989
- GRANDINETTI R., RULLANI E., “Internazionalizzazione e piccole medie imprese: elogio alla varietà” in *Piccola Impresa/SmallBusiness* n° 3, 1992.
- LIPPARINI A., LORENZONI G., “Le organizzazioni ad alta intensità relazionale. Riflessioni sui processi di learning by interacting nelle aree ad alta concentrazione di imprese” in *L'industria* n°4, 1996.
- LORENZONI G., MANARESI A., “I processi di internazionalizzazione dell'impresa minore: l'internazionalizzazione attraverso punti di vendita” in *Sinergie*, Quaderno 13, 2001.
- MARIOTTI S. MULINELLI M., “Piccole e medie imprese alla conquista del mondo” in *L'impresa* n° 2, 1998.
- MARIOTTI S., “Le strutture di governo delle transazioni nel processo di internazionalizzazione delle imprese” in *Economia e Politica industriale* n.41-1984

- MARIOTTI S., MUTINELLI M., “L’internazionalizzazione delle piccole e medie imprese: lo scenario delle esperienze italiane” in *Sinergie*, Quaderno n°13 2001
- MEACCI S., “Imprese di piccola dimensione, made in Italy e internazionalizzazione della produzione”, in *Economia italiana* n°3, 1999.
- MINGUZZI A., PASSARO R., “I processi di apprendimento dal mercato nella piccola impresa” in *Economia e Management* n°5, 1995.
- MUTINELLI M., PISCITELLO L., “La scelta della struttura proprietaria nell’internazionalizzazione dell’industria italiana: il ruolo della dimensione e dell’esperienza” in *Economia e Politica industriale* n°94, 1997.
- MUTINELLI M., “Le tendenze dell’internazionalizzazione produttiva delle imprese italiane” in *Economia e politica industriale* n.109, 2001.
- ONIDA F., “Quali prospettive per il modello di specializzazione internazionale dell’Italia” in *Economia italiana* n°3 1999.
- PELLICELLI G., “Il ruolo del marketing nel processo di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese” in *Sinergie*, Quaderno 13, 2001.
- PEPE C., “Il doppio sistema distretto/canale nei percorsi internazionali delle piccole imprese” in AA.VV. *La globalizzazione dei piccoli.*, Franco Angeli, Milano, 2003.
- PEPE C., “Riflessioni sulla debolezza strategica delle piccole e medie imprese italiane” in *Piccola impresa*, n°3-1988.
- PILOTTI L., “Apprendimento e conoscenza nelle imprese dei saperi: note sulla creatività nelle organizzazioni post-fordiste” in *Piccola impresa/SmallBusiness*, n°2, 2002
- RULLANI E., “La diversità italiana alla prova del post fordismo” in *Economia e politica industriale* n°103, 1999.
- RULLANI E., “New/net/knowledge economy: le molte facce del post fordismo” in *Economia e politica Industriale* n° 110, 2001.
- RULLANI E., “Global- mente” in *Economia e Politica Industriale* n°113, 2002
- RULLANI E., “New/Net Knoledge economy: le molte facce del post fordismo” in *Economia e Politica industriale*, n°106, 2001.
- SCHIATTARELLA R. , “Crescita esterna e dimensioni d’impresa: alcuni elementi di riflessione” in *Piccola impresa* n° 2, 1991.
- TIBERI VIPRAIO P., “Internazionalizzazione a nord-est: convergenza e ristrutturazione nelle economie in transizione” in *L’industria* n.° 4, 1999.
- TREVISAN I., “I modelli di approccio incrementale ai mercati esteri e i percorsi di internazionalizzazione delle imprese minori nel Triveneto” in *Piccola impresa/SmallBusiness*, n°1, 2001.
- VACCA S., “Internazionalizzazione delle imprese: passaggio obbligato per lo sviluppo tecnologico o veicolo di dipendenza” in *Economia e Politica Industriale* n°49, 1986.
- VACCA’S., “Le differenze socio-culturali ed istituzionali nello sviluppo delle imprese:il ruolo del capitale immateriale e del capitale umano” in *Economia e Politica industriale*, n° 94, 1997.