



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

---

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management  
Curriculum Marketing

**LE MANIFESTAZIONI FIERISTICHE E  
L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PMI:  
IL CASO TMT TANKS & TRAILERS**

**FAIR EXHIBITIONS AND  
THE INTERNATIONALIZATION OF SMEs:  
THE CASE OF TMT TANKS & TRAILERS**

Relatore: Chiar.mo  
Prof. Valerio Temperini

Tesi di Laurea di:  
Alessandra Illuminati

Anno Accademico 2022 – 2023



*“Ti vedo in tutti gli angoli,  
in questa noia sei rimasta solo tu  
che credi ancora agli angeli.  
Penso troppo forte e qualcuno mi sente,  
mi senti tu”*

*Al mio angelo...*



# INDICE

<b>INTRODUZIONE</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPITOLO 1: LE MANIFESTAZIONI FIERISTICHE</b> .....	<b>5</b>
1.1 Le fiere: definizione, origine ed evoluzione .....	5
1.1.1 Le fiere nel mondo digitale .....	10
1.1.2 Gli <i>Open Days</i> aziendali .....	18
1.2 L’impatto economico delle manifestazioni fieristiche e il sistema fieristico in Italia .....	20
1.3 La funzione delle manifestazioni fieristiche per le imprese .....	23
1.3.1 Le fiere: uno strumento del <i>communication mix</i> aziendale .....	26
1.3.2 Tipologie di fiere .....	31
1.4 La progettazione di una fiera all’interno di un’azienda .....	35
1.4.1 Vantaggi e svantaggi.....	44
1.4.2 L’importanza di misurare i risultati .....	47
<b>CAPITOLO 2: UN’OCCASIONE PER LE PMI: IL RUOLO DELLE FIERE NELL’INTERNAZIONALIZZAZIONE</b> .....	<b>53</b>
2.1 La piccola e media impresa .....	53

2.2 L'internazionalizzazione.....	66
2.2.1 Le teorie sull'internazionalizzazione .....	69
2.2.2 Strategie e processi di internazionalizzazione .....	76
2.3 L'internazionalizzazione delle PMI.....	82
2.4 Le manifestazioni fieristiche come spinta all'internazionalizzazione delle PMI .....	99
2.4.1 Sostegno pubblico all'attività fieristica per l'internazionalizzazione .	104
<b>CAPITOLO 3: IL CASO TMT TANKS &amp; TRAILERS.....</b>	<b>111</b>
3.1 Metodologia di ricerca.....	111
3.2 La storia di TMT .....	113
3.3 Le fiere per la TMT .....	120
3.3.1 Il metodo TMT per l'organizzazione delle fiere.....	121
3.3.2 Dalla teoria alla pratica: il caso della fiera IAA di Hannover .....	133
3.4 Il ruolo delle fiere nell'internazionalizzazione di TMT.....	143
<b>CONCLUSIONI.....</b>	<b>153</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>159</b>
<b>SITOGRAFIA .....</b>	<b>167</b>
<b>ALLEGATO 1.....</b>	<b>171</b>

## **INTRODUZIONE**

Il seguente lavoro di Tesi si propone di esaminare gli eventi fieristici e il contributo che questi danno all'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese italiane.

Le fiere in Italia hanno una storia antica e da sempre si riconosce loro il ruolo di amplificatore. Sin dal Medioevo, molti commercianti intraprendevano lunghi viaggi per raggiungere le località dei grandi mercati, dove la grande affluenza avrebbe permesso loro di concludere affari di compravendita con maggior sicurezza. Nel corso del tempo, la finalità delle fiere inizia a diversificarsi, mirando non solo a scopi mercantili, ma anche a fini espositivi, educativi, promozionali e informativi.

In questo contesto evolutivo, oggi l'Italia delle fiere presenta uno scenario di grande interesse, animato da una forte dinamicità, dove i processi di internazionalizzazione stanno assumendo sempre maggior rilievo nella definizione dell'offerta fieristica.

Questo fa sì che nel contesto imprenditoriale italiano, composto per lo più da piccole e medie imprese, le fiere possano essere considerate opportunità di contatto con il mercato internazionale, svolgendo un ruolo fondamentale per il loro sviluppo.

Per dar prova di questi aspetti teorici, viene riportato il caso aziendale di una PMI marchigiana, che ha sostenuto il suo processo di internazionalizzazione grazie alla

partecipazione costante a fiere di settore, che le hanno dato modo di farsi conoscere da clienti internazionali.

Per trattare dei suddetti temi, l'elaborato si compone di tre parti.

Nel primo capitolo, verranno esaminati diversi aspetti delle manifestazioni fieristiche. Il capitolo si apre con una definizione di evento fieristico e le tendenze che hanno guidato la sua evoluzione storica. Si partirà dalle origini delle prime fiere mercantili, fino a studiare le innovazioni dell'odierno mercato fieristico, con un focus sugli effetti della digitalizzazione. L'intento del capitolo è far comprendere che ad oggi le fiere sono molto più che una semplice esposizione e hanno un forte ruolo sia a livello aziendale che nazionale. Infatti, per primo si esaminerà il modo in cui le fiere si collocano nel contesto economico italiano, per poi studiarle come strumenti per le imprese. Relativamente a quest'ultimo punto, si andrà a comprendere il ruolo delle manifestazioni fieristiche nel mix di comunicazione d'impresa, le loro diverse tipologie e la loro pianificazione.

Nel secondo capitolo verrà analizzata la partecipazione alle fiere come strumento di internazionalizzazione per le PMI. Dopo aver presentato un quadro generale per chiarire il concetto di piccola e media impresa e il loro ruolo nel panorama imprenditoriale italiano, si delinea il concetto di internazionalizzazione, che verrà declinato nel contesto delle PMI per comprendere quali siano gli ostacoli e i fattori di competitività che esse vi ritrovino. Secondo un'analisi effettuata da CRIBIS (Società leader in Italia nei servizi per la gestione del credito commerciale e lo

sviluppo del business in Italia e all'estero), meno del 5% delle aziende italiane ha una elevata propensione all'internazionalizzazione<sup>1</sup>, proprio perché il nostro patrimonio imprenditoriale è composto principalmente da piccole e medie imprese, che faticano a realizzare questa strategia di sviluppo. Nella parte conclusiva del capitolo, si analizzerà come la partecipazione ad una fiera possa ridurre questa difficoltà.

Infine, nel terzo capitolo viene riportato un caso studio, nel quale, tramite una ricerca empirica, si andranno a cercare dati reali sul contributo che le fiere danno all'internazionalizzazione di una PMI. In particolare, verrà studiato il caso di TMT Tanks & Trailers, un'azienda marchigiana che da anni opera nel campo della costruzione di veicoli industriali pesanti e che ha una presenza costante nelle fiere del suo settore. Attraverso l'analisi di documenti aziendali e interviste condotte a membri dell'impresa, verranno analizzati: il metodo interno di organizzazione delle fiere, applicato anche a un caso pratico, il percorso di espansione estera dell'azienda e i risultati in termini di internazionalizzazione aziendale ottenuti tramite le fiere.

---

<sup>1</sup> Zuffetti N., *Internazionalizzazione e pagamenti: l'espansione estera accresce la puntualità*, CRIBIS, 2020.



## CAPITOLO 1

### LE MANIFESTAZIONI FIERISTICHE

#### 1.1 Le fiere: definizione, origine ed evoluzione

Le manifestazioni fieristiche possono essere definite come delle “piazze commerciali”<sup>2</sup>. Il termine “piazza” permette di comprendere bene il ruolo che queste hanno. Infatti, oltre ad essere punti fisici d’incontro tra domanda e offerta, esse si configurano oggi come “piattaforme relazionali”<sup>3</sup> organizzate, in grado di svolgere un significativo e complesso ruolo comunicativo.

Se, originariamente, sono nate per favorire scambi materiali tra venditori e compratori, le fiere moderne hanno, invece, un focus più ampio. Vengono infatti considerate un valido strumento di marketing, in quanto permettono alle imprese di comunicare e ottenere visibilità, definendo e promuovendo la loro immagine.

---

<sup>2</sup> Alberto Pastore e Maria Vernuccio, *Impresa e Comunicazione. Principi e strumenti per il management*, APOGEO, Seconda edizione, maggio 2018.

<sup>3</sup> Fiorenza Belussi e Silvia Rita Sedita, Marica Omizzolo, *La fiera come cluster temporaneo: piattaforma relazionale e filtro conoscitivo per le imprese*, Micro & Macro Marketing. Rivista quadrimestrale, 2007.

Quindi, le fiere moderne, attraverso la relazione, la promozione, la condivisione di valori e idee, sono spesso progettate più per agevolare la conclusione di rapporti di vendita, che per realizzarli *tout court*. Tuttavia, l'obiettivo finale di convertire i contatti e le relazioni instaurate in vendite reali non scompare. Piuttosto si sposta il momento temporale in cui questo si raggiunge, ovvero a fiera conclusa e solo se l'azienda è riuscita a trasmettere il valore dei propri prodotti ai *lead* ottenuti.

A oggi, le fiere rappresentano anche un'occasione preziosa per le aziende per testare il mercato, introdurre nuovi prodotti, penetrare in nuovi mercati, seguire gli sviluppi tecnologici, ottenere informazioni sul settore di riferimento e sulle nuove direzioni, nonché per conoscere e analizzare da vicino la concorrenza.

La rilevanza odierna data alle fiere è frutto di cambiamenti economici, sociali e storici avvenuti nel corso degli anni. Difatti, le fiere in Italia, ma anche nel resto del mondo, hanno una storia antica. Infatti, sono emerse insieme alla comparsa delle prime attività di scambio, dato che queste richiedono tradizionalmente un punto di incontro, "di appuntamenti"<sup>4</sup>.

Volendo stabilire una collocazione storica all'origine delle fiere, esse possono essere situate nell'era medievale, con il fiorire proprio delle attività di scambio. Durante il Medioevo, le fiere venivano generalmente organizzate in concomitanza delle feste religiose, tanto che l'origine del termine "fiera" può essere ricondotta al

---

<sup>4</sup> Vittorio Franchini e Fabio Majnoni, *FIERA*, Enciclopedia Treccani.

vocabolo tardo-latino “*feira*”, ovvero “giorno festivo”. Nelle fiere medievali, un ruolo importante era ricoperto dal maestro della fiera o mastromercato, il quale si occupava di regolare lo scambio delle merci e nel periodo della fiera aveva il controllo della giurisdizione criminale della città<sup>5</sup>. Si svolgevano inizialmente nei cortili delle chiese e nelle vicinanze dei cimiteri, ma successivamente, a causa della loro crescente dimensione, furono spostate al di fuori dei confini delle città. Proprio questo decentramento dei luoghi d’appuntamento dei mercati portò a scambi su ampia scala, che fecero affluire moneta anche in zone periferiche, che poterono così svilupparsi.

Tra il 1200 e il 1300, le fiere più importanti furono quelle di Champagne e delle Fiandre meridionali. Erano fiere che oggi si chiamerebbero “eventi internazionali”, poiché attiravano mercanti da tutta Europa, in particolare italiani e provenzali.

Nel corso del XVIII secolo, iniziarono a emergere segnali precoci del declino delle fiere, che si intensificarono rapidamente all’inizio del XIX secolo, tanto da portarle ad essere considerate come indicatori di un’economia superata<sup>6</sup>. Le cause principali di questo declino furono: i progressi nella comunicazione e nell’espansione dei mezzi di comunicazione, la facilità di diffusione delle informazioni, l’aumentato

---

<sup>5</sup> Cristante S., Filotico F., *Le grandi fiere medievali e l’origine della merce moderna*, H-ermes. Journal of Communication, 2015.

<sup>6</sup> Cristante S., Filotico F., *Merci, signori e mercanti. I caratteri originali delle grandi fiere medievali*, in *Storie e immagini delle grandi esposizioni*, UTET Grandi Opere, 2015.

spirito di iniziativa individuale, le nuove modalità di organizzazione nell'ambito industriale e commerciale.

Successivamente, con l'avvento della Seconda Rivoluzione Industriale, il ruolo delle fiere ha subito una trasformazione significativa che ne ha garantito la sopravvivenza: queste non erano più semplicemente luoghi di commercio, ma si trasformarono in un mezzo di promozione e visibilità per le aziende.

Tra le fiere storiche, solo una è riuscita a trovare una strada che si adattava alle necessità moderne, mantenendo al contempo il suo valore commerciale, ed è la fiera di Lipsia. All'inizio del 1850, questa fiera fu testimone dei primi sforzi innovativi, in quanto alcuni venditori iniziarono a presentare non l'intero lotto di merci da vendere, ma invece un campionario di esse. Questo rappresentava il nuovo modello di fiere che iniziava a prendere piede. Tale approccio fu successivamente adottato da tutte le fiere moderne, da cui il termine "fiere campionarie", cioè "esposizioni di prototipi che successivamente venivano messi in produzione"<sup>7</sup>. Le fiere campionarie, con lo sviluppo dei mercati e la crescente specializzazione dei settori, sono state suddivise e, dopo la conclusione della Prima Guerra Mondiale, sono emerse le prime esposizioni specializzate o fiere di settore.

---

<sup>7</sup> Fondazione Fiera Milano, Moretti G. (a cura di), *Quaderni di Fondazione Fiera Milano, Anno V, n° 7, aprile 2005 – Enciclopedia della Trasformazione – Le professioni del settore fieristico – Il caso di Fiera Milano*, Libri Scheiwiller, 2005.

Negli ultimi trent'anni, in risposta ai cambiamenti che hanno coinvolto il mondo, gli eventi fieristici hanno subito diverse evoluzioni. L'ondata della globalizzazione ha determinato una razionalizzazione del sistema fieristico, con alcune esposizioni che hanno assunto una dimensione internazionale, mentre altre sono state interrotte e nuove fiere sono nate. La globalizzazione, ad esempio in Europa, ha portato a una concentrazione degli eventi internazionali e delle sedi in cui si tengono.

Negli anni 2000, con lo sviluppo di Internet, le manifestazioni fieristiche hanno subito un doppio effetto: da un lato, l'uso delle fiere come luoghi espositivi ha perso rilevanza, poiché le persone possono conoscere l'azienda e i suoi prodotti in molti altri modi, più facili e veloci, ad esempio tramite siti web e pagine social; dall'altro lato, la tecnologia offre nuove opportunità per arricchire gli stand fieristici, creando esperienze uniche per i visitatori. La combinazione Internet e fiere, porta a riconsiderare la natura dei servizi fieristici, non più concentrata su aspetti strutturali, ma piuttosto sulla capacità di organizzare spazi espositivi versatili, d'intrattenimento ed esperienziali.

A partire dalla fine degli anni '90 e nei primi anni del 2010, si è verificata una crisi economica, che ha avuto conseguenze anche sulle manifestazioni fieristiche, che hanno dovuto reinterpretarsi, diventando per le aziende uno strumento con più ampie finalità, tra le quali: comunicare, ricevere feedback, analizzare la situazione della concorrenza, del mercato e soprattutto conoscere e creare nuove relazioni con i clienti, i distributori e la forza vendita sul territorio.

Dall'*excursus* storico, si evince la progressiva trasformazione dell'evento fieristico, che muta da semplice luogo di scambio a strumento di marketing e comunicazione per l'impresa.

### **1.1.1 Le fiere nel mondo digitale**

Dal paragrafo precedente è emerso che le fiere stanno perdendo la loro funzione commerciale. Il ruolo di fiera, come luogo fisico dove si incontrano venditori e compratori e dove si mette in vetrina la propria azienda, viene sempre meno. Per essere ancora utili alle imprese, le fiere si sono dovute trasformare, ed è quello che è avvenuto e sta avvenendo anche grazie al contributo delle tecnologie digitali.

L'accesso immediato a qualsiasi tipo di informazione e la diffusione di nuovi media interattivi sta modificando, almeno in parte, l'approccio alle manifestazioni fieristiche<sup>8</sup>. Già dal Rapporto del 2013 *Exhibitions in Years 2.0, Between internationalization and local development*<sup>9</sup>, ci si domandava se l'esperienza di un visitatore mediata dalla tecnologia e dal digitale avrebbe portato tali modifiche, ma allora le tecnologie a disposizione erano insufficienti da un punto di vista della performance per poter essere paragonabili alla molteplicità di stimoli e di occasioni di confronto e apprendimento generate da una fiera fisica<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> Confindustria Vicenza, *Dallo stand al digitale: come evolve l'incontro tra domanda e offerta?* 2020.

<sup>9</sup> Fondazione Fiera Milano, *Exhibitions in Years 2.0, Between internationalization and local development* Egea, 2013.

<sup>10</sup> Fondazione Fiera Milano, *L'ITALIA DELLE FIERE INTERNAZIONALI*, 2021.

Solo più recentemente, si comincia a comprendere come il mondo digitale possa rappresentare una vera opportunità per le fiere, costituendo uno strumento per ottimizzare l'organizzazione e lo svolgimento degli eventi fieristici, la raccolta e la condivisione dei dati, la *user experience* e per prolungare nel tempo la relazione con il cliente.

Si osserva, però, che il digitale nel mercato fieristico non ha ancora una sua identità. Da un report del “AMR International, Globex” si evince che: comparando il 2019 e il 2020, il digitale non costituisce ancora una fonte di reddito rilevante nel settore delle fiere e che c'è stato un incremento dal 2% all'8%, dovuto per lo più al crollo della dimensione fisica<sup>11</sup>, legati alle restrizioni imposte dalla crisi pandemica Covid-19.

Da questa indagine, si può ricavare un'altra informazione chiave, ovvero che con il distanziamento fisico imposto dalle normative anti Covid c'è stata un'accelerazione al processo di digitalizzazione e innovazione del mondo fieristico.<sup>12</sup>

Da un giorno all'altro, l'intero settore fieristico ha effettuato una transizione verso il digitale. Questa non è stata una decisione, ma una risposta necessaria che ha consentito di mantenere attivi i canali di comunicazione e di sperimentare sul campo.

---

<sup>11</sup> AMR International, *Globex*, dati rielaborati da Fondazione Fiera Milano, *L'ITALIA DELLE FIERE INTERNAZIONALI*, 2021.

<sup>12</sup> Cristina Oliva, *Congressi e fiere: la nuova prospettiva del mondo digital*, 17 giugno 2022.

Quindi, è possibile affermare che le fiere virtuali tenute durante il Covid sono state un modo per continuare a fare le fiere, ma anche uno sforzo per innovare più velocemente tanto che nel 2020 l'efficacia percepita nei nuovi modelli di vendita basati su interazioni digitali e da remoto, rispetto al pre-Covid, è aumentata del 15% circa<sup>13</sup>.

La pandemia del 2019-2020 è stata una leva per far sì che l'*ICT (Information and Communication Technologies)* si trasformasse in un'opportunità per le fiere, diventando uno "strumento potente e abilitante per arricchire lo stand tradizionale e aumentarne i servizi e la componente esperienziale. In sostanza, si è assistito ad una significativa contaminazione della tecnologia fieristica"<sup>14</sup>.

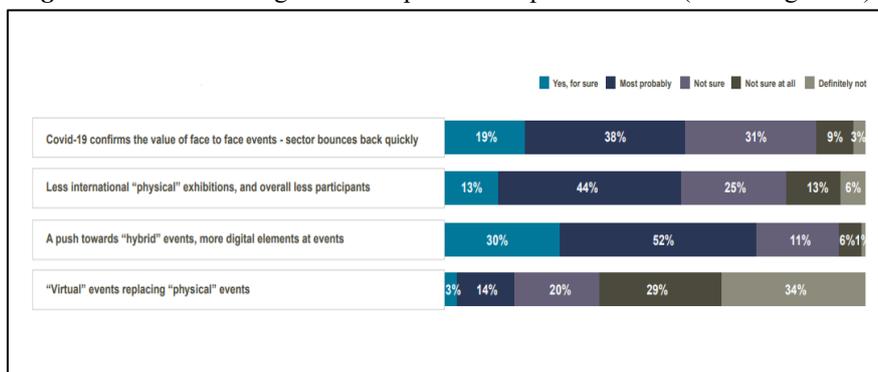
Gli effetti del Covid-19 sul sistema fieristico si possono analizzare grazie ad un'indagine realizzata nel luglio 2020 dalla 25<sup>a</sup> edizione del *Global Baromete* (Figura 1.1) pubblicata dal *Global Association of the Exhibition Industry (UFI)*, dove il dato più rilevante lo si individua nel 52% di candidati che ritiene essere molto probabile il fatto che si stia andando verso la diffusione degli eventi "ibridi", con maggior elementi digitali.

---

<sup>13</sup> McKinsey, *Covid-19 - Efficacia nei nuovi modelli di vendita basati su interazioni digitali e da remoto (rispetto al pre-Covid)*, 2020.

<sup>14</sup> Confindustria Vicenza, *Dallo stand al digitale: come evolve l'incontro tra domanda e offerta?*, 2020.

**Figura 1.1:** Formato degli eventi espositivi nei prossimi anni (a livello globale).



**Fonte:** 25<sup>th</sup> UFI Global Exhibition Barometer, luglio 2020, in “Sistema Fieristico – Andamenti e tendenze del sistema fieristico internazionale, europeo e italiano”.

Le iniziative messe in atto in questa fase di transizione e ibridazione fisico-virtuale, dovute alle limitazioni imposte dal Covid, sono state poi rafforzate e sviluppate, configurando oggi i cosiddetti "eventi aumentati", caratterizzati da una spinta accesa e radicale verso la contaminazione tecnologica<sup>15</sup>.

La digitalizzazione degli eventi fieristici ha portato significative innovazioni nell'organizzazione e nello svolgimento delle fiere, portandole ad essere più efficienti, accessibili e interattivi.

Le principali innovazioni tecnologiche introdotte negli “eventi aumentati” sono:

- piattaforme online per fiere virtuali: l'uso di piattaforme virtuali consente di organizzare fiere online, raggiungendo un pubblico globale senza limiti geografici;

<sup>15</sup> Confindustria Vicenza, *Dallo stand al digitale: come evolve l'incontro tra domanda e offerta?*, 2020, op. cit.

- realtà aumentata e realtà virtuale (VR): queste tecnologie consentono ai partecipanti di vivere esperienze immersive, anche in un contesto virtuale. Ad esempio, è possibile esplorare stand virtuali, interagire con prodotti e persino partecipare a demo di prodotti in VR;
- Big Data e Big Data Analytics: la raccolta e l'analisi dei dati sono diventate parte integrante dell'organizzazione delle fiere. Le aziende utilizzano questi dati per comprendere meglio i partecipanti, le tendenze di mercato e migliorare le future edizioni delle fiere;
- piattaforme di *matchmaking*: questi strumenti utilizzano algoritmi per mettere in contatto espositori e visitatori in base ai loro interessi e alle loro esigenze, ciò migliora l'efficacia delle fiere, consentendo incontri mirati tra le parti;
- strumenti di *Live streaming* e per la creazione di contenuti digitali: le fiere spesso includono sessioni di conferenze e presentazioni. La tecnologia consente ora di trasmettere queste sessioni in diretta online, raggiungendo un pubblico più vasto, migliorando anche la loro creazione;
- strumenti per il Networking digitale: le piattaforme digitali dove avvengono le fiere digitali offrono opportunità di networking tramite chat, videoconferenze e social media, ampliando le possibilità di interazione tra i partecipanti;

- e-commerce integrato: molte fiere ora includono la possibilità di acquistare prodotti direttamente attraverso la piattaforma della fiera;
- *beacon*: una tecnologia che si serve della trasmissione dati tra dispositivi elettronici attraverso il sistema Bluetooth ed in grado di rilevare la vicinanza del visitatore allo stand e poter avviare una comunicazione push per connettersi attivamente con il pubblico ed attirarlo verso il proprio stand;
- *NFC*: questa soluzione permette alle aziende di connettersi con i clienti, ma rispetto all'uso dei Beacon ha caratteristiche che la rendono adatta in specifiche applicazioni dove è necessaria la trasmissione dati tra due dispositivi, smartphone o tablet che sia. Il tipo di comunicazione avviato dai dispositivi NFC è bilaterale.

Innovazioni di questo tipo si riscontrano ad esempio nella fiera virtuale GecoExpo<sup>16</sup>, la fiera virtuale italiana sulla sostenibilità, nata nel periodo pandemico. La fiera fornisce a tutti i partecipanti e visitatori un'esperienza coinvolgente all'interno di un ambiente virtuale 3D e interattivo<sup>17</sup> altamente personalizzato (Figura 1.2), dove gli utenti, dotati di un avatar personale, possono esplorare i diversi stand.

---

<sup>16</sup> [www.gecoexpo.com](http://www.gecoexpo.com)

<sup>17</sup> Sviluppato da HyperFair, una internet start-up con un progetto che rivoluziona in chiave Web 3.0 il modo di fare fiera.

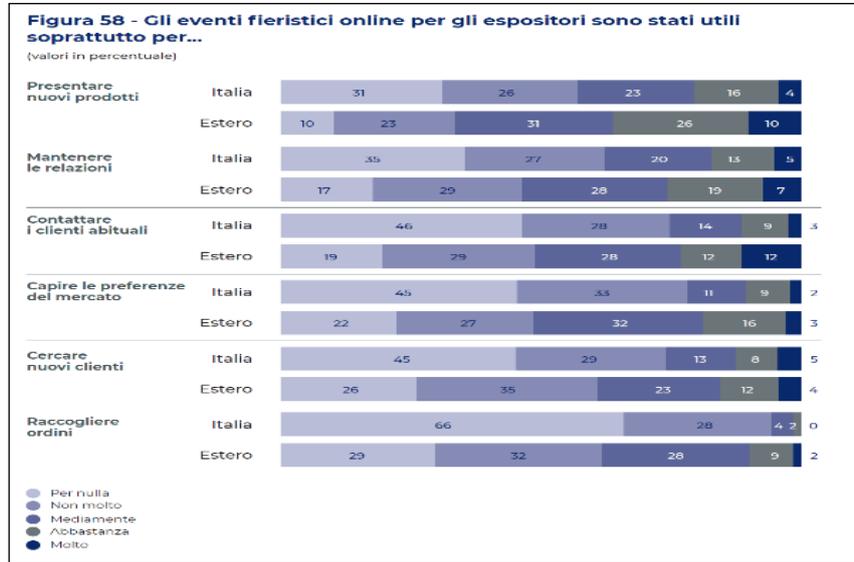
*Figura 1.2:* Fiera virtuale GecoExpo.



*Fonte:* [www.gecoexpo.com](http://www.gecoexpo.com)

L'innovazione tecnologica, grazie anche alla spinta data dalla pandemia del 2020, sta cominciando a entrare nel mondo degli eventi fieristici e a portare rilevanti novità. Tuttavia, rimane comunque ancora oggi un certo scetticismo sulla totale trasformazione virtuale delle manifestazioni fieristiche. Questo si evince anche da un'indagine condotta da GRS Research & Strategy, nel 2020, su 1.200 espositori e 6.000 visitatori di 24 manifestazioni fieristiche italiane di livello internazionale, nella quale risulta una scarsa partecipazione alle fiere virtuali (26% degli italiani e 38% degli stranieri) e giudizi poco positivi sull'utilità delle fiere virtuali per raggiungere gli obiettivi chiave di una fiera (Figura 1.3).

**Figura 1.3:** Utilità degli eventi fieristici per gli espositori.



**Fonte:** rielaborazione dati dell'indagine di GRS Research & Strategy.

Quindi, ci si domanda se le fiere fisiche, così come sono state per gli ultimi cento anni, potranno mai diventare completamente digitali. Si può dire che per ora ciò non accadrà. La ragione di questa persistenza di fisicità risiede nella complessità e nella difficile codificabilità delle informazioni che le manifestazioni sono deputate a comunicare, che vanno molto oltre la mera presentazione delle alternative di prodotto, facilmente rappresentabili anche sul web. Il valore dell'incontro fieristico fisico è legato più che altro alla possibilità di comunicare competenze, elemento più prezioso in una transazione (specie nei settori B2B). La presentazione delle competenze è fatta di comportamenti (delle persone) più che da oggetti ed è difficilmente in un ambiente virtuale. Inoltre, d'altra parte, l'aspetto comunicativo della fiera fisica, è connesso anche alla presenza fisica del visitatore, il quale, in

questo contesto, può utilizzare tutta la propria sensibilità e capacità di ascolto per acquisire informazioni e valutare prodotti e potenziali fornitori.

Tuttavia, è innegabile che ci siano molte opportunità che derivano dall'unione di eventi, fiere e congressi fisici con il mondo digitale<sup>18</sup>.

Si sta vivendo un periodo di fervore creativo in cui vengono esplorate diverse soluzioni e modelli per l'integrazione "*phygital*"<sup>19</sup>. Tra le diverse opzioni, sembra che il modello ibrido dell'"*omnichannel*", dove on-line e off-line si completano, prevalga. In questo approccio, il digitale è sfruttato per coinvolgere attivamente i partecipanti a eventi fieristici e per generare fiducia tra di loro. Il modello omnichannel estende l'esperienza dell'evento fisico al mondo digitale, mirando a mantenere una connessione continua con il cliente anche dopo la fine della fiera.

### **1.1.2 Gli *Open Days* aziendali**

L'evento fieristico è un modo per far avvicinare l'azienda con clienti attuali e potenziali, con partner e altri stakeholders, ma di certo non è l'unico.

Da diversi anni, infatti, alcune imprese mettono in atto un'attività tipica nell'ambito scolastico, ovvero gli "Open Days". Un piccolo focus su questo tipo di evento è

---

<sup>18</sup> Golfetto F., *Fiere & Comunicazione. Strumenti per le imprese e il territorio*, EGEA, 2004.

<sup>19</sup> Il termine "phygital" è una parola composta da "physical" (fisico) e "digital" (digitale). Si riferisce a un'esperienza che combina elementi fisici e digitali, cercando di integrare il mondo reale con quello virtuale.

bene farlo per comprendere le diversità e la complementarità con le manifestazioni fieristiche.

Le giornate aperte aziendali sono eventi dove i clienti, attuali e potenziali, hanno l'opportunità di visitare gli uffici dell'azienda, osservare da vicino il processo di lavoro, incontrare i dipendenti e assistere a specifiche fasi della produzione, dalla selezione dei materiali fino alla realizzazione del prodotto. Questa rappresenta una potente strategia di promozione per l'azienda poiché permette di instaurare un rapporto diretto con il pubblico e di mostrare le proprie capacità.

Durante queste visite, si registra un elevato scambio di informazioni, che permettono di approfondire i dettagli della relazione cliente-impresa e di creare un legame di fiducia più stretto. L'evento potrebbe anche offrire l'opportunità di scoprire nuovi potenziali collaboratori che si presentano all'Open Days con un interesse diverso da quello del cliente più "alto", dando così la possibilità all'azienda di ampliare il proprio network.

La differenza principale che troviamo tra gli Open Days e la partecipazione a una fiera, più o meno specifica che sia, è nel pubblico con il quale l'azienda viene in contatto. Se nei tradizionali eventi fieristici i visitatori sono generici e non selezionati, durante gli Open Days l'azienda organizzatrice seleziona il pubblico da invitare, permettendo così di rapportarsi con un pubblico mirato, interessato ad incontrarla. Inoltre, le giornate di "azienda aperta", permettono di coinvolgere il

target (BtoB o BtoC) direttamente nei luoghi del brand, così da stringere una relazione percepita come molto più profonda, sincera e immediata.

In sostanza, fiere e Open Days aziendali sono due eventi differenti, che raggiungono pubblico e obiettivi diversi: da una parte, le fiere offrono un'opportunità di alta visibilità poiché attirano un pubblico ampio e variegato e permettono di avere un confronto diretto con i competitors; dall'altra, gli Open Days aziendali sono più mirati e adatti a coinvolgere e creare legami più stretti con partners o clienti esistenti e potenziali, garantendo il controllo sull'organizzazione e sull'esperienza del visitatore.

Quindi, entrambi gli eventi sono strumenti di marketing, diversi ma complementari, e in una strategia efficace si può pensare di utilizzarli in sinergia, poiché insieme possono dare un contributo rilevante alla promozione aziendale.

## **1.2 L'impatto economico delle manifestazioni fieristiche e il sistema fieristico in Italia**

Il sistema fieristico italiano conta 64 poli fieristici (i più importanti sono Milano, Bologna, Verona e Rimini) e una superficie espositiva di circa 2.361.690<sup>20</sup> metri quadrati, che nel 2023, ha ospitato 267 manifestazioni internazionali e 264 appuntamenti nazionali, segnando in agenda 33 eventi internazionali e 23 nazionali

---

<sup>20</sup> Indagine Ufi, 2020.

in più rispetto al 2022. Annualmente, sono coinvolti nel sistema fieristico italiano circa 200 mila espositori e 20 milioni di visitatori, generando lavoro per 3.700 occupati diretti e raggiungendo un giro d'affari per 60 miliardi di euro<sup>21</sup>.

È importante, inoltre, osservare che il sistema fieristico in Italia si è caratterizzato per la sua ridotta struttura organizzativa e per la presenza di un elevato numero di operatori, e ciò ne ha causato una forte frammentazione e carenza di coordinamento. Infatti, il modello di sviluppo fondato sulla presenza di grandi poli fieristici è stato adottato nel nostro Paese con un certo ritardo temporale, portando il nostro sistema fieristico a essere sottoposto a forti tensioni competitive con i Paesi europei, specie la Germania.

Anche se con le sue difficoltà, il sistema fieristico è fondamentale per la promozione delle eccellenze industriali italiane e quindi un volano per l'economia del Paese.

Un'indagine del 2023 dell'UFI (Associazione Globale dell'industria fieristica), che qualifica, a livello mondiale, il livello di attività delle imprese nel settore fieristico, classifica la situazione italiana come “*normal*” per il 90% dell'anno, quasi al pari di America (94%), Inghilterra (95%) e Australia (97%).

Inoltre, da un punto di vista macroeconomico, “le fiere rappresentano un anello di congiunzione insostituibile tra l'economia globale e il nostro sistema produttivo”<sup>22</sup>,

---

<sup>21</sup> Carucci M., *Settore fieristico in ripresa nel 2023*, L'Avvenire, 8 Marzo 2023.

<sup>22</sup> Mancini G., *Fiere italiane sempre più internazionali: +14% le rassegne di richiamo globale*, Ilsole24ore, 9 febbraio 2023.

infatti, il diffuso ricorso alle manifestazioni fieristiche provoca rilevanti benefici su tutta l'economia, nazionale e soprattutto locale, sia nei suoi aspetti produttivi che in quelli di scambio.<sup>23</sup> Ciò viene dimostrato anche dallo studio realizzato da Prometeia<sup>24</sup> per AEFI nel giugno 2023, secondo cui “le fiere operano con un moltiplicatore di 2,4: ogni euro di valore aggiunto generato direttamente dal sistema fieristico (da espositori, organizzatori e visitatori) ne produce ulteriori 1,4 nell'economia nazionale”<sup>25</sup>.

Le manifestazioni fieristiche, quindi, hanno il potenziale per influenzare l'economia del paese e il suo sistema produttivo, contribuendo alla creazione di posti di lavoro, alla crescita economica, al commercio internazionale, all'innovazione e alla promozione del turismo, ecc.

Inoltre, gli aspetti sopra analizzati sono rilevanti per la singola impresa, in quanto questi possono influenzare in parte il risultato della partecipazione ad una fiera, aiutare l'azienda nel valutarne il valore e a prendere misure per sfruttare appieno il loro potenziale economico.

Se il settore fieristico è florido sarà più facile per l'azienda ottenere risultati positivi.

Ad esempio, un settore fieristico in crescita attira un pubblico più ampio, offrendo alle aziende la possibilità di promuovere i propri prodotti e servizi a un numero

---

<sup>23</sup> Golfetto F., *L'impatto economico delle manifestazioni fieristiche*, EGEA, Milano, 1991.

<sup>24</sup> Società italiana di consulenza.

<sup>25</sup> Associazione Espositori e Fiere Italiane, <https://www.aefi.it/it/news/fiere-ae-fi-267-manifestazioni-internazionali-33-in-piu-sul-2022-e-264-appuntamenti-nazionali-nel-calendario-2023/>, 9 febbraio 2023.

maggiore di potenziali clienti. Oppure, se le fiere nazionali godono di un elevato numero di visitatori le aziende hanno maggiori possibilità di stabilire relazioni commerciali, partnership e collaborazioni con altre imprese e, inoltre, successi del settore fieristico possono attirare l'attenzione dei media, offrendo alle aziende ulteriore visibilità e copertura mediatica.

### **1.3 La funzione delle manifestazioni fieristiche per le imprese**

Dal ritratto del settore fieristico è possibile concludere che l'industria fieristica è un mondo complesso e articolato. In questo contesto, è fondamentale che le imprese espositrici comprendano la funzione della manifestazione fieristica all'interno della propria strategia aziendale, così da ottenere le migliori performance nella partecipazione.

Dalla prospettiva aziendale, le fiere presentano alcuni attributi caratteristici che fanno sì che queste rappresentino un luogo di scambio di informazioni e valori materiali e non, ma anche un attivatore di relazioni commerciali, produttive e di ricerca. Infatti, la fisicità, la collettività, la temporaneità, la periodicità e la tematizzazione, che caratterizza una fiera, fanno di questa uno spazio di raccolta di informazioni, utili alle imprese per contattare nuovi mercati, presentare nuovi prodotti, sostenere l'immagine aziendale o, più semplicemente, per mantenere relazioni con i distributori e il mercato attuale.

Le funzioni svolte dalle fiere per le imprese sono, quindi, molteplici, ed è possibile, anzitutto, distinguere in due macro-finalità tra loro interrelate: economica e comunicativa. La tradizionale finalità di tipo economico può essere declinata nei ruoli di vendita, di innovazione e di internazionalizzazione svolti dalle fiere per l'impresa. Le aziende proiettate in quest'ottica partecipano alle fiere con l'obiettivo di: aumentare le vendite, tramite l'ampliamento della base clienti, lanciare nuovi prodotti, sviluppare nuove idee, accedere a nuovi mercati ecc.

Dal lato comunicativo, invece, i ruoli svolti dalla fiera si distinguono, a seconda delle combinazioni obiettivi/contenuti/destinatari, in: istituzionale, marketing e meta-organizzativo.

Il ruolo istituzionale riguarda le relazioni attivabili dall'impresa espositrice con molteplici stakeholders da proiettare nel medio-lungo termine al fine di costruire nel tempo una solida reputazione sulla base di una positiva immagine. In quest'ottica, l'impresa ha la possibilità di raggiungere obiettivi come: aumentare la credibilità, il consenso, legittimarsi e migliorare la sua reputazione, accrescere il proprio bagaglio di relazioni istituzionali ed entrare in interazione diretta con opinion leader e opinion maker.

Invece, la possibilità di attivare e sviluppare relazioni con il mercato finale, intermedio, di fornitura e con la concorrenza rientra nell'area del ruolo di marketing. Quando alle fiere viene attribuita questa funzione, i contenuti sono riferiti più direttamente alla specifica *product offering* e lo scopo, oltre che

sviluppare la percezione del valore dell'offerta e sostenere il successo commerciale, è anche quello di raccogliere informazioni. Come strumento di marketing, le fiere permettono di attivare nuovi contatti con clienti e fornitori, rafforzare le relazioni già in essere, accrescendo fiducia e fedeltà di clienti e fornitori, sviluppare e/o consolidare notorietà e l'immagine aziendale, monitorare la concorrenza e conoscere in modo più approfondito i clienti.

In riferimento a quest'ultimo aspetto, secondo Peter Maskell<sup>26</sup>, le manifestazioni, possono essere definite come *“temporary clusters...hotspots of intensive and dedicated exchange of knowledge, network building and generation of new ideas”*<sup>27</sup>. Esse, infatti, permettono la creazione di nuova conoscenza, nel senso che offrono la possibilità di costruire relazioni di valore a costi di transazione praticamente nulli.

Infine, un ulteriore ruolo svolto dalle fiere è quello meta-organizzativo, legato alle relazioni attivabili tra impresa e soggetti direttamente o indirettamente coinvolti nelle attività economiche e non della filiera dell'evento fieristico, come consorzi, associazioni di categoria, fornitori di beni e servizi, partner istituzionali ecc.

In conclusione, alla luce delle molteplici funzioni che svolge ad oggi una fiera, risulta evidente come queste oltre che spazi commerciali collettivi B2B e B2C,

---

<sup>26</sup> Docente presso il Department of Innovation and Organizational Economics della Copenhagen Business School.

<sup>27</sup> Maskell P., Bathelt H., & Malmberg, A. *Temporary Clusters and Knowledge Creation: The Effects of International Trade Fairs, Conventions and Other Professional Gatherings.*, 2004.

rappresentano sempre più strumenti di comunicazione con elevata efficacia cognitiva, comportamentale, valutativa e relazionale, da inserire all'interno del marketing mix.

### **1.3.1 Le fiere: uno strumento del *communication mix* aziendale**

Nel *communication mix*<sup>28</sup> aziendale le fiere costituiscono un efficace strumento con notevoli potenzialità, sia a livello strategico che tattico. Esse offrono l'opportunità di stabilire contatti e interagire direttamente con molteplici target, generando un impatto che si estende ben oltre i confini fisici della manifestazione fieristica. Le fiere possono essere considerate un contesto comunicativo, nell'ambito del quale numerosi attori creano, trasmettono e ricevono messaggi verbali e non verbali<sup>29</sup>.

Come strumento comunicativo, le fiere presentano significative peculiarità, che lo differenziano dagli altri e gli attribuiscono un valore aggiunto. Oggettività, autoselezione del pubblico e pluralità di modelli comunicativi rendono le fiere, in certi contesti, un mezzo di comunicazione migliore di altri. Da una ricerca del CEIR

---

<sup>28</sup> Il communication mix aziendale è l'insieme degli strumenti di comunicazione utilizzati da un brand per realizzare la sua strategia di comunicazione di marketing. Ciascuno di questi strumenti è caratterizzato da proprie peculiarità ed è pensato e scelto per raggiungere un determinato target e uno specifico obiettivo. Gli strumenti del communication mix sono la pubblicità tradizionale (spot televisivi, radiofonici, su giornali e riviste), promozioni, le pubbliche relazioni, il packaging, il punto vendita e la forza vendita, i comunicati stampa ecc.

<sup>29</sup> Pastore A. e Vernuccio M., *Impresa e Comunicazione. Principi e strumenti per il management*, APOGEO, Seconda edizione, maggio 2018.

(Center for Exhibition Industry Research) condotta a fine 2018, risulta infatti che il 99% degli espositori trova un valore unico offerto dalle fiere B2B, non fornito da altri canali di marketing<sup>30</sup>.

Le fiere si possono considerare una fonte neutrale e un mezzo “non mediato” che offre all’audience delle informazioni non ingabbiate<sup>31</sup>. Infatti, mentre qualsiasi comunicazione pubblicitaria emerge inevitabilmente da un processo di interpretazione soggettiva e mediata della realtà dell’azienda che la sviluppa, l’esposizione in fiera si distingue per essere interpretata attraverso le molteplici prospettive che il visitatore intende adottare. In molti casi, le informazioni acquisite vanno oltre le comunicazioni offerte dagli espositori: esse non sono codificate né codificabili, sono prodotte in modo informale, derivano per lo più dalla comunicazione dei comportamenti e dalla comunicazione involontaria<sup>32</sup>. Le informazioni, così ottenute, sono formalizzate più di quelle ottenute da altri mezzi comunicativi, anche dei più “informativi”, quali per esempio un catalogo, i profili social o il sito web aziendale.

Altro aspetto rilevante della fiera come strumento di comunicazione è il fatto di raggiungere un pubblico auto selezionato, cioè un target attivo nella ricerca di prodotti e fornitori, piuttosto che il contrario. Il visitatore della fiera è orientato a

---

<sup>30</sup> <https://tecnoimprese.it/fiere-di-settore-importanza-partecipazione/>

<sup>31</sup> Golfetto F., *Fiere & Comunicazione. Strumenti per le imprese e il territorio*, EGEA, Milano, 2004, op. cit.

<sup>32</sup> Golfetto F., *Comunicazione e comportamenti comunicativi: una questione di coerenza per l’impresa*, EGEA, Milano, 1993.

cercare risposte specifiche alle proprie esigenze ed è più incline a ricevere una quantità più ampia di informazioni e messaggi sulle caratteristiche dell'azienda e dei suoi, più di quanto non lo sia in altre occasioni. Tutti i soggetti che sono presenti alla fiera decidono di parteciparvi sulla base di motivazioni qualificate; infatti, se gli espositori partecipano per specifiche finalità economiche e comunicazionali, i visitatori sono presenti per via di interessi altrettanto particolari verso i valori materiali e immateriali della manifestazione<sup>33</sup>.

È osservabile, inoltre, come con questo strumento sono compresenti e attivabili più modelli di comunicazione. L'azienda può adottare il modello One-to-One tramite interazioni dirette con gli interlocutori, il modello One-to-Many quando stabilisce contatti con l'audience attraverso esposizioni o presentazioni, e infine, il modello Many-to-Many attraverso lo scambio di informazioni tra una pluralità di soggetti, ad esempio, mediante dibattiti o workshop.<sup>34</sup>

Le fiere sono uno strumento del communication mix aziendale e si posizionano come *touch-point* nelle fasi centrali della *Customer Journey*<sup>35</sup>, in quanto l'azienda si interfaccia con un pubblico che potenzialmente è nello stadio di ricerca e valutazioni delle alternative d'acquisto. Offrendosi come fonte oggettiva e

---

<sup>33</sup> L'audience della fiera risulta essere formata da soggetti "auto-segmentati" e, per questo, caratterizzati da un elevato coinvolgimento.

<sup>34</sup> Pastore A., Vernuccio M., *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, APOGEO, Roma, 2008, op. cit.

<sup>35</sup> Pascucci F., Gregori G.L., *Il digital marketing come fattore competitivo. Verso un approccio integrato «strumenti» e «strategia»*, FrancoAngeli, 2019.

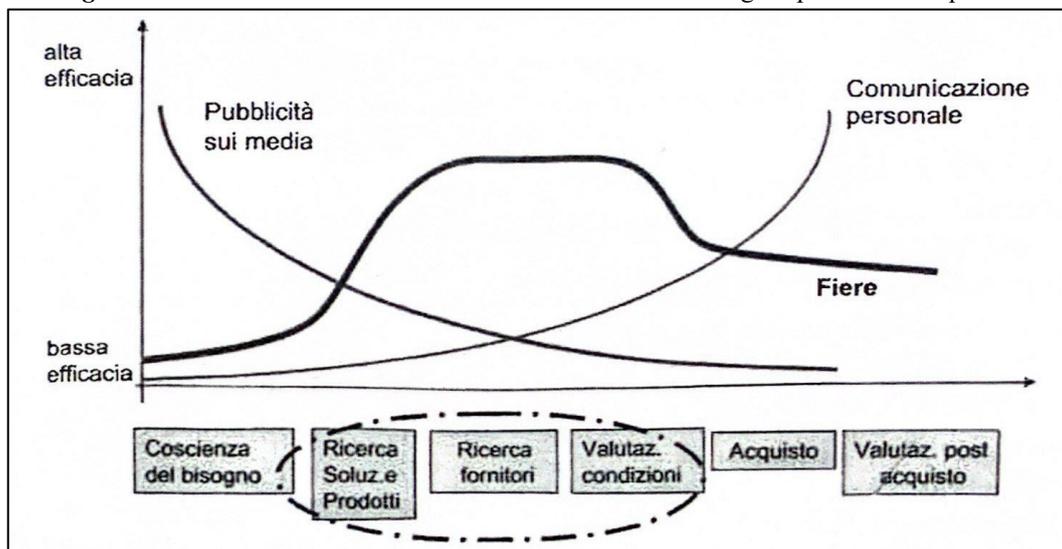
informale a cui l'utente può fare affidamento per ricevere supporto in questo stadio. La fiera, si rivolge infatti a potenziali acquirenti già entrati nella fase di ricerca di informazioni preacquisto, i quali hanno in qualche modo preso coscienza delle proprie necessità di acquisto o dei aggiornare le proprie conoscenza circa l'offerta disponibile sul mercato.

Riferendosi a tale pubblico, le fiere si distinguono dagli altri canali di comunicazione e dimostrano di essere particolarmente efficaci sia dal punto di vista cognitivo (per acquisire conoscenza dell'azienda e dei suoi prodotti) sia comportamentale (per ottenere opportunità commerciali e collaborative). Infatti, mentre la pubblicità è tipicamente deputata a sollecitare nel potenziale cliente la presa di coscienza di un bisogno (fase più a monte del processo d'acquisto), le fiere sono finalizzate a presentare l'offerta delle imprese in un ambiente che consente all'acquirente di valutare tutte le alternative di prodotto, e quindi in una situazione che facilita il confronto e la decisione <sup>36</sup>(Figura 1.4).

---

<sup>36</sup> Golfetto F., *Fiere & Comunicazione. Strumenti per l'impresa e il territorio*, EGEA, 2004, op.cit.

**Figura 1.4:** Efficacia di diversi strumenti di comunicazione lungo il percorso d'acquisto.



*Fonte:* Golfetto F., *Fiere & Comunicazione*, 2004.

In conclusione, si osserva come le potenzialità comunicative delle fiere siano in continua evoluzione. Una tendenza recente, osservata sia nelle fiere *consumer* sia in quelle *business*, va verso una crescente esperienzialità delle stesse. Questo vuol dire costruire la partecipazione cercando di coinvolgere sempre più l'acquirente nel clima complessivo del prodotto e del servizio offerto, rispondendo ai suoi nuovi bisogni di conoscenza e appunto, esperienza (sensoriale affettiva, cognitiva e creativa, fisica e di identità sociale). Infatti, Sempre più spesso, si organizzano attività di intrattenimento come socializzazione, svago e sperimentazione durante l'evento fieristico, al fine di soddisfare le esigenze di essere e di partecipare, sempre più diffusi nei consumatori moderni. Concretamente, questo si può tradurre nella costruzione di stand che offrono al consumatore la sperimentazione non solo dei

prodotti o servizi che l'espositore intende promuovere, ma anche di soluzioni in cui il prodotto può essere usato, sia da solo che nelle relazioni sociali.<sup>37</sup>

### **1.3.2 Tipologie di fiere**

La rilevanza delle fiere per l'azienda fa sì che queste debbano essere gestite in chiave strategica all'interno di un'organizzazione, al fine di coglierne le opportunità.

Gestire strategicamente la partecipazione agli eventi fieristici significa innanzitutto avere chiare le varie tipologie di fiere presenti nel panorama commerciale in cui l'impresa opera, per poi fare un'attenta selezione basata sugli obiettivi e sui risultati che l'azienda vuole raggiungere.

Il panorama fieristico italiano si presenta estremamente variegato e caratterizzato da una numerosità elevata di eventi, ognuno dei quali offre risposte mirate e specializzate alle esigenze di segmenti specifici di visitatori ed espositori. Al fine di ridurre la grande complessità che contraddistingue questo panorama, è possibile utilizzare una serie di criteri per identificare alcune macrocategorie di fiere.

La prima classificazione adottabile si basa sulle diverse tipologie di pubblico che la fiera riesce ad attrarre: operatori economici o consumatori finali<sup>38</sup>. Secondo questa

---

<sup>37</sup> Golfetto F., *Fiere & Comunicazione. Strumenti per l'impresa e il territorio*, EGEA, 2004, op.cit.

<sup>38</sup> Pastore A., Vernuccio M., *Impresa e comunicazione. Princi e strumenti per il management*, APOGEO, Roma, 2008, op.cit.

prospettiva, è possibile inquadrare tutti gli eventi in tre tipologie: le fiere Business to Business, riservate ai soli operatori economici, come la FlormartMiflor<sup>39</sup>; le fiere Business to Consumer, manifestazioni che si rivolgono ai consumatori finali, quale il Salone del Lusso<sup>40</sup>; le fiere a carattere Ibrido che accolgono, allo stesso tempo e nello stesso luogo o in momenti e in luoghi differenti, il pubblico degli operatori e i potenziali clienti finali, un esempio è la fiera del fashion Milano Unica<sup>41</sup>.

In particolare, le fiere business assorbono una quota rilevante nel budget marketing delle imprese B2B, tale rilevanza viene attribuita a due fattori: il primo riguarda la loro capacità di offrire informazioni sulle diverse alternative disponibili di un dato prodotto; il secondo riguarda lo spessore della loro capacità comunicativa, legata alla fisicità delle presentazioni, che consente alle imprese di comunicare, in modo efficace, le proprie competenze.

Dall'altra parte le imprese consumer, aperte al grande pubblico, occupano una quota di budget marketing più ridotta, in quanto sono meno specializzate. La finalità di

---

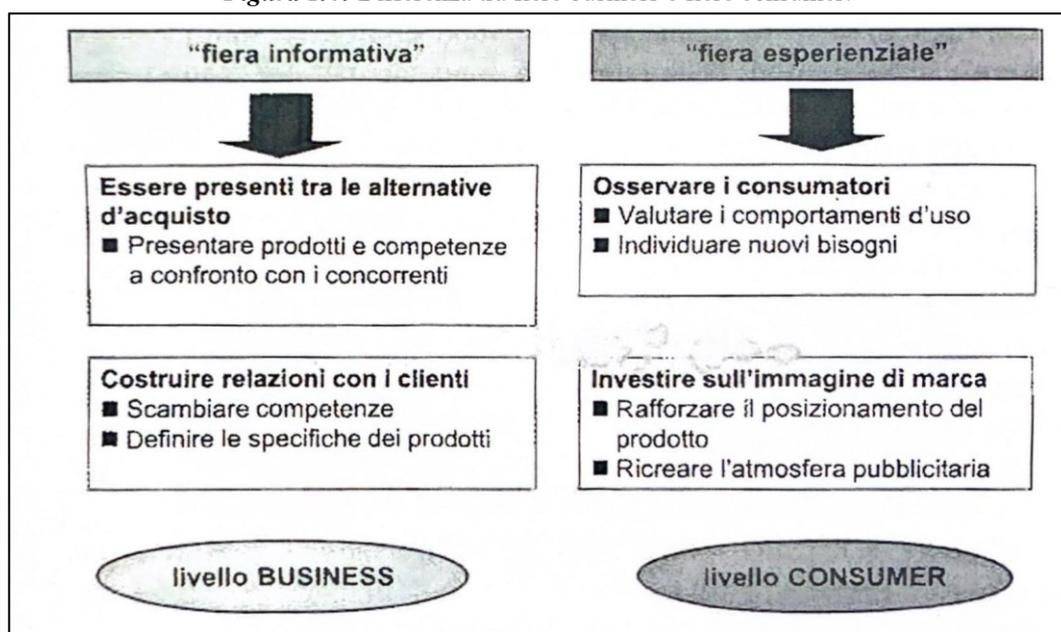
<sup>39</sup>Il Salone Internazionale del Florovivaismo e Giardinaggio, che si tiene a Padova dove possono partecipare esclusivamente gli operatori specializzati del settore come vivaisti giardinieri gestori del verde pubblico e privato forestazione, fioristi ecc.

<sup>40</sup>Dopo fiera alla quale le diverse aziende presenti hanno il fine di esporre prodotti e servizi di alta gamma alla clientela consumer.

<sup>41</sup>Fiera con circa 35.000 visitatori l'anno, tra addetti ai lavori (buyer, manager e stilisti) e semplici curiosi.

queste fiere è differente, l'obiettivo non è informare il visitatore, formulare un'offerta di socializzazione, sperimentazione e svago<sup>42</sup>. (Figura 1.4)

**Figura 1.4:** Differenza tra fiere business e fiere consumer.



Fonte: Golfetto F., *Fiere & Comunicazione*, 2004.

All'interno delle tre grandi macrocategorie (B2B, B2C e ibride) è possibile fare ulteriori segmentazioni<sup>43</sup>. Un elemento chiave di differenziazione si basa sul criterio geografico, che permette di distinguere tra fiere a carattere locale, regionale, nazionale e internazionale. Questa suddivisione si basa sull'origine geografica

<sup>42</sup> Golfetto F., *Fiere & Comunicazione. Strumenti per le imprese e il territorio*, EGEA, 2004, op.cit.

<sup>43</sup> Pastore A., Vernuccio M., *Impresa e comunicazione. Princi e strumenti per il management*, APOGEO, Roma, 2008, op.cit.

differente sia degli espositori sia dei visitatori, ma è molto permeabile poiché, ad esempio, si osserva sempre di più la tendenza a includere espositori e pubblico internazionale anche nelle fiere nazionali. Inoltre, questo tipo di segmentazione è rilevante nei contesti di manifestazioni B2C, ma meno nei contesti B2B dove la differenziazione è molto più marcata e impostata su numerosi altri criteri, riconducibili alle modalità di segmentazione dell'audience emersi nei mercati intermedi. Per le manifestazioni business to business, infatti, non si segue più soltanto i tradizionali parametri di tipo geo-demografico, ma quelli assai più sofisticati come le motivazioni di visita e i benefici ricercati dai visitatori.<sup>44</sup>

In questa prospettiva, si è prodotta una significativa differenziazione delle manifestazioni fieristiche, che si sovrappone a quella del target e dei mercati coinvolti, che invece attiene alla funzione d'uso della stessa manifestazione da parte dei visitatori, per cui vengono distinte due sotto-classi: fiere a carattere informativo e le fiere a carattere commerciale.

Le prime sono ambienti ideali per la condivisione e l'arricchimento della conoscenza, poiché offrono una rappresentazione accurata delle dinamiche di mercato e dell'innovazione tecnologica. Esponendo in tali fiere, ci si rivolge in modo particolare a soggetti impegnati nelle funzioni aziendali di ricerca, sviluppo e progettazione o, comunque, nelle fasi pre-acquisto di ricerca delle informazioni.

---

<sup>44</sup> Pastore A., Vernuccio M., *Impresa e comunicazione. Princi e strumenti per il management*, APOGEO, Roma, 2008, op.cit.

Viceversa, la partecipazione a fiere a carattere commerciale permette il reperimento di un'informazione a maggior valore operativo e ci si relaziona con visitatori business che nelle aziende ricoprono ruoli nelle funzioni commerciali e di acquisto. La conoscenza delle differenze tra le varie manifestazioni fieristiche permette all'azienda di classificare le fiere a cui vuole accedere, così da progettarvi la partecipazione in chiave strategica, selezionando quelle più in linea con gli obiettivi aziendali e di marketing, in modo tale da ottimizzare la partecipazione e massimizzare i risultati.

#### **1.4 La progettazione di una fiera all'interno di un'azienda**

Le fiere in quanto parte del marketing mix dell'impresa non sono un atto spontaneo e isolato, ma si inseriscono all'interno di un contesto più ampio di attività. Possono essere considerate un investimento aziendale ragionato e quindi la loro organizzazione richiede una progettazione dettagliata e un coordinamento efficace di diversi aspetti.

L'attività di progettazione deve essere integrata nella pianificazione annuale delle attività aziendali e richiede mesi di lavoro<sup>45</sup>. Il processo di preparazione richiede un piano in cui tenere in considerazione il target, gli obiettivi da raggiungere, cosa

---

<sup>45</sup> Collesei U., Checchinato F., Dalle Carbonare M., *Gli Eventi. Come progettarli e realizzarli*, FrancoAngeli, Milano, 2014.

comunicare, il budget a disposizione e le altre attività di comunicazione che si realizzano parallelamente alla fiera.

Il piano si può strutturare seguendo alcune fasi, indicate dal manuale “*Come in fiera*”, elaborato dalla Fondazione Fiera Milano<sup>46</sup>:

1. Pianificazione dell’attività (vogliamo partecipare a una fiera?);
2. Analisi e selezione (che cosa offre il mercato, che cosa scegliere?);
3. Preparazione operativa-commerciale e stima costi (contatti con organizzatori, allestitori, per la realizzazione dello stand, selezione target, invito clienti);
4. Gestione operativa (attività in loco);
5. Comunicazione allargata;
6. Attività di Follow-up.

La prima fase di pianificazione dell’attività, si realizza valutando se la partecipazione agli eventi fieristici è in linea con la strategia di marketing e aziendale. Valutare le opportunità e i limiti di partecipare ad una fiera è fondamentale e sarà una tematica che verrà trattata in modo più approfondito nel proseguo del presente elaborato.

Alla fase valutativa, segue quella di Analisi e Selezione. Dato che il panorama fieristico è ampio e diversificato in varie tipologie, è necessario selezionare le fiere

---

<sup>46</sup> Fondazione Fiera Milano, *Manuale come in fiera*, giugno 2008.

giuste al fine di massimizzare i risultati e non sprecare risorse. La scelta del tipo di fiera viene fatta a seguito di indagini e in funzione degli obiettivi di marketing e di sviluppo che l'azienda vuole raggiungere. In primo luogo, quindi, per valutare le diverse fiere si ricercano informazioni, sia quantitative che qualitative, su di esse. Dati quantitativi, come durata della fiera, costo al mq dello spazio espositivo, numero di partecipanti e visitatori alle edizioni precedenti, permettono di avere informazioni statistiche utili per una comparazione oggettiva. Tuttavia, sono fondamentali anche informazioni qualitative: quali aziende partecipano alla manifestazione, il tipo di visitatori, se ci sono iniziative interessanti nell'ambito della manifestazione, che visibilità viene data dalla fiera, quali sono i costi collaterali stimati, qual è l'impressione generale della fiera, ecc.

Raccolte le informazioni e selezionata le fiere a cui partecipare, l'azienda dovrà fare delle ulteriori analisi preliminari per ciascuna fiera di suo interesse. Infatti, dovrà informarsi sulla possibilità di partecipazione (rientra nel budget? siamo in tempo per l'iscrizione? la collocazione che ci viene data è valida?), sulla congruità dei prodotti che si intende presentare, sui servizi forniti dagli organizzatori e sui tempi tecnici (entro quanto tempo dev'essere confermata la partecipazione? entro quando va inviata una caparra? quando e come va effettuato il saldo finale e con quali modalità?).

Confermata la propria adesione ad una fiera, si apre la fase di preparazione vera e propria. Un consiglio iniziale consiste nell'identificare all'interno dell'azienda una

figura di “regista” in grado di assumere il ruolo cruciale di coordinare le attività sia interne che esterne. Durante questa fase l’azienda si trova a prendere delle scelte: il tipo di stand da realizzare, i prodotti da presentare, quanto dedicare alla presentazione dei prodotti e quanto all’immagine o alla relazione con i clienti.

L’aspetto principale è la progettazione dello stand. Tale attività è fondamentale in quanto lo stand costituisce una componente rilevante dell’investimento, fungendo da biglietto da visita dell’azienda in fiera, rappresentando la sua vetrina e la sua base operativa. È il luogo cruciale in cui si incontrano clienti, partner, giornalisti e figure influenti nel settore. In generale, nelle fiere gli espositori possono scegliere tra uno stand personalizzato, realizzato in collaborazione con aziende specializzate negli allestimenti, o uno stand preallestito, messo a disposizione direttamente dall’ente organizzatore. Con uno stand personalizzato riusciamo ad essere più creativi e avere una maggior personalizzazione a fronte però di una maggior spesa. In linea di principio, comunque, uno stand deve essere in grado di catturare l’attenzione dei visitatori ed essere in linea con le caratteristiche dell’azienda (obiettivi che vuole raggiungere e contenuti che vuole veicolare), ma anche della fiera.

Focalizzando l’attenzione sulla progettazione degli stand personalizzati, più complessi da organizzare, si possono individuare cinque attività da realizzare: decidere che tipo di presenza si intende avere alla manifestazione, scegliendo tra una presenza d’immagine, di prodotto o relazionale; scegliere la struttura dello

stand (a pettine, a catena o a isola/penisola<sup>47</sup>); selezionare l'allestitore, definire il progetto e i relativi costi; definire che cosa si vuol portare all'interno dello stand; valutare eventuali attività collaterali.

Infine, un aspetto centrale nell'allestimento di uno stand è riuscire a veicolare un messaggio “consistente”, ovvero coordinato e coerente, che dovrà essere ripetuto il più possibile in tutto ciò che riguarda la presenza fieristica: dalle grafiche e dal materiale promozionale, ai display nei padiglioni e alle lettere di follow-up.

L'allestimento dello stand è una componente fondamentale delle attività operative pre-fiera, ma non è l'unica. Infatti, ricorrono altre attività, tra cui la più importante risulta essere la stima dei costi. Nel fare questa valutazione si devono considerare le diverse voci di costo legate alla fiera: dall'acquisto dello spazio e la costruzione dello stand, ai costi indiretti legati alle attività di promozione, servizi aggiuntivi e alla presenza del personale in fiera (voli, hotel, ristoranti e maggiorazione da trasferta).

Infine, altre attività operative possono essere: la realizzazione dei contenuti pubblicitari per promuovere la presenza dell'azienda all'evento (post sui social, sui giornali, sul sito web aziendale, ecc.); la preparazione di e-mail di invito per i clienti, a volte allegando biglietti omaggio; la programmazione delle trasferte per il

---

<sup>47</sup> A pettine ovvero con un allineamento *spalla a spalla* con altri stand. A catena con accesso da due lati opposti e confini laterali condivisi. A isola o a penisola, rispettivamente con quattro o tre lati liberi.

personale di stand e organizzare eventuali appuntamenti; la preparazione del team; la valutazione della necessità di un servizio catering o di hostess.

Definita la fase pre-fiera, si entra nel vivo con la gestione delle attività in loco. Il primo aspetto riguarda l'accoglienza dei visitatori, i quali sono di diverse tipologie: il visitatore con il quale si ha già un appuntamento, il visitatore spontaneo in target e che ricerca l'azienda, il visitatore spontaneo più o meno vicino al target e che trova l'azienda quasi per caso. Quindi, l'approccio da parte del personale dello stand, tenuto conto di queste distinzioni, dovrà partire dall'identificazione delle esigenze del visitatore e del tipo di azienda per cui lavora, per poi giungere a una presentazione delle proposte, dei messaggi chiave ed eventualmente ad una trattativa, e non seguire il percorso inverso<sup>48</sup>.

Altro tema rilevante sono le informazioni rilasciate durante le visite. Il modo di comunicare e i contenuti devono essere definiti preventivamente, così da avere un approccio lineare, senza però trascurare le peculiarità del singolo venditore. Di quest'ultimo poi, è bene approfondire il tema delle competenze che devono essere il più complete possibile. Delle volte è bene portare in fiera, oltre che i membri dell'area commerciale, anche i profili tecnici, maggiormente preparati riguardo modalità operative e funzionamento dei prodotti esposti, possibilità di finanziamento, informazioni riguardanti sicurezza e normativa prodotti.

---

<sup>48</sup> Fondazione Fiera Milano, *Manuale come in fiera*, giugno 2008, op.cit.

Ultimo aspetto da considerare in fiera riguarda l'attività di back office, che si traduce nel monitorare e gestire le interazioni con i clienti e i visitatori durante l'evento, raccogliendo feedback e informazioni utili per tenere traccia delle interazioni e realizzare future attività di follow-up. È consigliato<sup>49</sup> in tal senso elaborare un documento pro forma per raccogliere le informazioni dei contatti (Figura 1.4).

**Figura 1.5:** Esempio del modello per documentare il contatto.

Fiera	Spazio per il biglietto da visita
Data	In mancanza di biglietto da visita, inserite i seguenti dati:
Ora	Ditta
Tipo cliente	Cognome, Nome
	Funzione Indirizzo CAP/Città
	Tel:
	E-Mail:
<input type="checkbox"/> Vecchio	<input type="checkbox"/> Fornitore
<input type="checkbox"/> Concorrente	<input type="checkbox"/> Nuovo
	<input type="checkbox"/> Interessato
	<input type="checkbox"/> Stampa
Collaboratore	
Breve riassunto del colloquio:	
<b>Attività per il dopo-fiera</b>	
Invio di informazioni generali entro:	
Invio di informazioni specifiche entro:	
Tipo di informazioni:	
Invio di un'offerta entro:	
Telefonare il giorno:	
Appuntamento il:	ore: luogo:

**Fonte:** AEFI, *Come realizzare una efficace partecipazione fieristica: alcune indicazioni per gli espositori*.

<sup>49</sup> AEFI, *Come realizzare una efficace partecipazione fieristica: alcune indicazioni per gli espositori*, 2021.

Nel pianificare la partecipazione ad una fiera, non va trascurato il fatto che quest'ultima è uno strumento di comunicazione all'interno di un communication mix più allargato. Il coordinamento tra la fiera e gli altri media usati dall'azienda per comunicare è un aspetto centrale per evitare di veicolare messaggi disallineati, ma soprattutto per sviluppare le sinergie che si possono creare integrando i vari strumenti. Per esempio, un sito web aziendale ben realizzato può aiutare a suscitare interesse tra i possibili clienti e visitatori. Inoltre, sia il sito che i social media offrono agli espositori l'opportunità di estendere la loro relazione con i contatti, fornendo piattaforme per interazioni prima, durante e dopo l'evento fieristico. Ciò contribuisce ad aumentare il valore delle relazioni e la visibilità dell'azienda, consolidando quanto ottenuto durante la fiera.

Gestire la comunicazione in questo senso<sup>0</sup>, vuol dire sviluppare una strategia di comunicazione allargata (in cui si definiscono messaggi, pubblico e mezzi integrando i vari canali), che preveda la creazione di contenuti da condividere su molteplici media e l'aggiornamento dei profili social con notizie in tempo reale, foto, video e altre informazioni pertinenti sulla partecipazione alla fiera.

L'ultima fase del piano di gestione di una fiera si realizza a fiera conclusa, in quanto è legata alle attività di Follow Up. Il follow-up post-fiera è fondamentale per tradurre l'interesse generato durante l'evento in azioni concrete e risultati effettivi per l'azienda. Una gestione attenta e personalizzata del follow-up può fare la differenza nel consolidare relazioni commerciali e generare valore a lungo termine.

Alcune attività da mettere in atto a fiera conclusa sono le seguenti: valutazione dell'efficacia complessiva della partecipazione all'evento, misurazione dei risultati, confrontando gli obiettivi prefissati con i risultati ottenuti, per guidare le decisioni legate alla partecipazione a futuri eventi; raccoglimento e classificazione dei contatti raccolti durante l'evento e il successivo aggiornamento nei sistemi di CRM (Customer Relationship Management) delle nuove informazioni; invio di email ai lead, ringraziandoli per aver visitato lo stand così da rimanere in contatto con loro; invio materiale promozionale, presentazioni o informazioni aggiuntive a coloro che hanno dimostrato un particolare interesse verso l'azienda e i prodotti; utilizzo dei social media per continuare l'interazione con i partecipanti all'evento; preparazione e invio di preventivi per coloro che hanno manifestato interesse d'acquisto.

Per concludere, prendendo come riferimento quanto riportato nel 2021 dall'Associazione Esposizioni e Fiere Italiane all'interno della sua guida *“Come realizzare una efficace partecipazione fieristica: alcune indicazioni per gli espositori”*, emerge che una partecipazione fieristica ha successo solo quando all'interno dell'azienda si tiene conto dei seguenti quattro aspetti: i preparativi si svolgono secondo un piano e conformemente agli obiettivi; lo stand non è l'unica cosa da gestire; il personale allo stand deve essere coinvolto e preparato; il piano di organizzazione della fiera non si conclude con il termine dell'evento, ma nel dopofiera vanno gestiti i contatti e realizzate le attività di follow-up.

### **1.4.1 Vantaggi e svantaggi**

Dal paragrafo precedente si comprende come partecipare ad una fiera risulta essere un'attività complessa, frutto di un lavoro lungo e pianificato, che richiede anche ingenti investimenti. Per questo, come accennato in precedenza, prima di attivare il processo vero e proprio di analisi e selezione, è bene che l'azienda analizzi a fondo se partecipare o meno. Tale analisi, che nel piano si inserisce nella fase di pianificazione dell'attività, consiste nell'esaminare vantaggi e svantaggi di partecipare ad una fiera.

Non è sufficiente partecipare a una fiera solo perché lo si è fatto negli anni precedenti o perché vi partecipano i competitors. D'altra parte, non si può decidere di non partecipare solo perché non si hanno nuovi prodotti da mostrare o perché nell'ultima edizione ci sono stati pochi visitatori o pochi affari conclusi. La decisione deve essere più ponderata, tenendo conto della strategia e degli obiettivi aziendali e di marketing, e basata su una valutazione critica dei benefici e dei costi che comporta la partecipazione agli eventi fieristici.

I vantaggi si legano agli obiettivi che l'azienda può raggiungere. In primis, si individuano vantaggi di tipo economico/commerciale, come aumentare le vendite, lanciare nuovi prodotti, costruire e accrescere una rete di contatti, far conoscere la propria offerta, entrare in nuovi mercati, recuperare informazioni sui concorrenti e sull'andamento del mercato e stare al passo con l'evoluzione del mercato, per anticipare le tendenze. Le fiere, oltre ad essere un'opportunità di crescita economica

e commerciale, sono anche un'opportunità per avere un incontro faccia a faccia con i clienti e ciò porta ulteriori vantaggi legati ad un aumento della visibilità aziendale, all'incremento dello sviluppo e alla creazione dell'immagine aziendale e della *brand awareness*<sup>50</sup>, a un miglioramento della soddisfazione e fidelizzazione del cliente e ad una conoscenza più profonda degli stessi.

Oltre questi aspetti, le manifestazioni fieristiche danno anche il vantaggio di accrescere e migliorare l'identità e la reputazione dell'azienda, mettendo in luce i punti di forza del marchio. Accogliere gli individui nel proprio stand, illustrare le attività aziendali, le ultime novità e i principali servizi può effettivamente contribuire a suscitare interesse e impressioni positive per il brand.

Tuttavia, dall'altra parte, l'azienda deve valutare anche i fattori negativi che possono derivare dal partecipare ad una fiera e il primo fra tutti è il fattore economico. Le fiere costituiscono un grande investimento, comportando costi significativi legati sia alla progettazione (tra cui l'affitto dello spazio espositivo, la progettazione e la realizzazione dello stand, le spese per le attività di marketing, i viaggi e le spese di alloggio), sia ai cosiddetti costi opportunità, cioè al valore che si perde derivante dal mancato sfruttamento di un'attività alternativa alla fiera.

---

<sup>50</sup> Da una ricerca del CEIR (*Center for Exhibition Industry Research*) condotta a fine 2018 risulta che l'88% delle aziende intervistate partecipa a fiere di settore per accrescere o consolidare la *brand awareness*.

Accanto ai costi, vanno poi considerati il tempo e gli sforzi, sia nella fase di pianificazione che durante e dopo l'evento stesso.

Si nota, inoltre, che esporre ad una fiera, dovrebbe portare notorietà all'azienda, ma questo non è sempre facile. Le fiere possono attirare numerose aziende del settore, creando un ambiente altamente competitivo, con tante aziende che cercano di attirare l'attenzione; ciò comporta un fattore di svantaggio nel raggiungimento degli obiettivi di visibilità prefissati.

Infine, altri svantaggi possono riguardare la difficoltà di prevedere e misurare i risultati. Infatti, nonostante gli sforzi e gli investimenti, i risultati della partecipazione a una fiera non sono sempre garantiti, cioè non è certo che la partecipazione si tradurrà in nuovi affari, maggior visibilità, nuovi clienti ecc. Dall'altra parte, risulta molto complesso anche misurare il ritorno sugli investimenti, poiché è difficile determinare in modo preciso quanto il coinvolgimento alla fiera ha contribuito ai risultati aziendali.

Prima di impegnarsi in una fiera, è importante valutare e pesare attentamente questi fattori rapportandoli agli obiettivi specifici dell'azienda e alle risorse disponibili. Una visione chiara dei vantaggi e degli svantaggi permette di realizzare le successive fasi di progettazione con maggior consapevolezza, cogliendo al meglio le opportunità per sfruttare fino in fondo l'investimento.

#### **1.4.2 L'importanza di misurare i risultati**

Una volta che la fiera si è conclusa, un aspetto da analizzare più nel dettaglio è l'attività di misurazione dei risultati.

La gestione del dopo fiera è la parte finale del piano di progettazione, ma anche una delle più rilevanti. Le fiere sono un investimento in comunicazione e un corretto approccio manageriale prevede che vengano misurati i suoi risultati e ritorni. Questo è importante, non solo perché le manifestazioni sono investimenti che richiedono ingenti risorse, ma soprattutto per la molteplicità di obiettivi perseguiti dalle imprese attraverso l'utilizzo di questo strumento.

Per ottenere una visione complessiva dei risultati di partecipazione è bene iniziare registrando (su un file Excel o su un CRM) e classificando i dati dei contatti acquisiti durante l'evento. I leads possono essere distinti sulla base di criteri come: nuovo contatto, clienti attuali, interessati, concorrenza, fornitori, stampa ecc. Dopo averli registrati, è opportuno indicare le azioni svolte e/o da svolgere nei loro confronti, ad esempio: contatto telefonico, invio di un'offerta, invio di informazioni generali e/o specifiche, appuntamento.

Sulla base di tali dati, la valutazione dei risultati si realizza definendo un sistema di indicatori di efficacia e di efficienza capaci di misurare le diverse dimensioni dell'iniziativa<sup>51</sup>.

---

<sup>51</sup>Pastore A., Vernuccio M., *Impresa e comunicazione. Principali strumenti per il management*, APOGEO, Capitolo 18 pp. 437-439, Roma, 2008, op.cit.

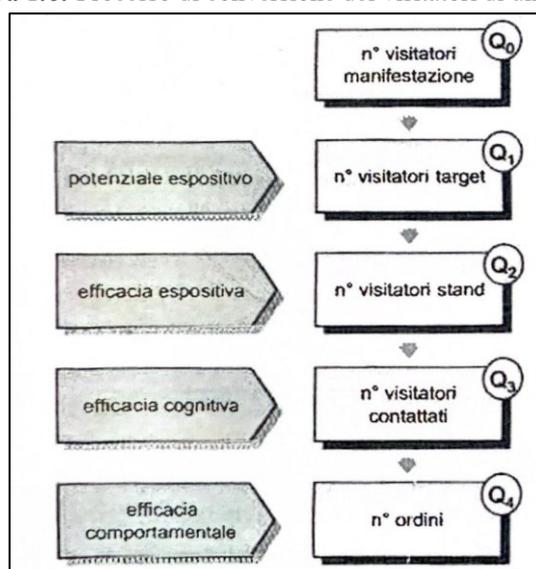
Dalla parte dell'efficacia, è fattibile identificare un insieme di parametri che valutano le interazioni tra le diverse categorie di partecipanti alla fiera e l'azienda che espone: efficacia di contatto, efficacia di attrazione ed efficacia di conversione. Attraverso questa metodologia di analisi, si adotta la logica che guida il percorso di acquisto del consumatore<sup>52</sup> e permette di mettere in evidenza le aree in cui intervenire per facilitare l'identificazione di azioni specifiche volte a cogliere opportunità di miglioramento. Questo modello ha il vantaggio di spiegare le performance di comunicazione e di vendita del mezzo. Secondo il modello, i visitatori a una manifestazione possono essere considerati all'interno di un processo di conversione che li vede via via qualificarsi come: visitatori della manifestazione; visitatori target (legati agli obiettivi dell'impresa espositrice); visitatori dello stand; visitatori con cui si è stabilito un contatto informativo; visitatori con cui si è stabilito un contatto di vendita. I visitatori totali della manifestazione e i visitatori target rappresentano il riferimento in termini di potenziale espositivo, ossia l'audience complessivamente contattata dalla fiera e potenzialmente interessata allo stand dell'espositore. I visitatori dello stand rappresentano invece il riferimento ai fini dell'efficacia espositiva (esposizione al messaggio) della partecipazione alla fiera. Mentre, i visitatori con i quali si è stabilito un contatto informativo rappresentano il riferimento ai fini dell'efficacia cognitiva (o di attrazione del messaggio). Infine, i

---

<sup>52</sup> Golfetto F., *Fiere & Comunicazione. Strumenti per le imprese e il territorio*, 2004, op. cit.

visitatori con cui si sono stabiliti contatti di vendita rappresentano il riferimento ai fini dell'efficacia comportamentale del messaggio fieristico (Figura 1.6).

**Figura 1.6:** Processo di conversione dei visitatori di una fiera.



**Fonte:** Golfetto F., *Fiere & Comunicazione*, 2004.

Nello specifico, l'efficacia di contatto<sup>53</sup> ( $Q_1 \setminus Q_0$ ) esprime il rapporto tra l'audience dell'azienda (n° visitatori target) e quello presente all'evento fieristico (n° visitatori manifestazione), quantificando la percentuale di visitatori della fiera che vengono in contatto con l'espositore. Elementi come la posizione e le dimensioni dello stand, la segnalazione nei percorsi fieristici sono tra i fattori che influenzano questo indice e l'efficacia della comunicazione del personale allo stand.

<sup>53</sup> Pastore A., Vernuccio M., *Impresa e comunicazione. Principali strumenti per il management*, 2008, op.cit.

L'efficacia di attrazione<sup>54</sup> ( $Q_1 \setminus Q_2$ ), invece, indica il rapporto tra l'audience attiva dell'impresa<sup>55</sup> (n° visitatori in target) e l'audience complessiva dell'impresa<sup>56</sup> (n° visitatori stand). Questo parametro valuta la percentuale di visitatori che hanno avuto un'interazione con l'espositore rispetto a coloro che solamente si avvicinano allo stand. Per ottenere risultati positivi, in termini di attrazione, sono determinanti il layout dello stand, la selezione dei prodotti presentati, le presentazioni e dimostrazioni di prodotto realizzate, la competenza del personale presente in fiera, i materiali informativi disponibili, i gadget appositamente concepiti per l'evento e promozioni pre-manifestazione.

Infine, l'efficacia di conversione<sup>57</sup> ( $Q_4 \setminus Q_1$ ), misura la relazione tra il numero di clienti che effettuano un acquisto (n° ordini) e l'audience attiva dall'azienda (n° visitatori in target). Per questo indicatore, sono significativi i metodi adottati per gestire il contatto con il *prospect* durante e dopo l'evento fieristico.

Oltre a questi indicatori quantitativi, è possibile reperire, con l'invio di questionari, anche valutazioni di tipo qualitativo legate ad esempio alla tipologia di visitatori, alle tematiche di interesse, alle critiche e dei suggerimenti sull'allestimento dello

---

<sup>54</sup> Pastore A., Vernuccio M., *Impresa e comunicazione. Principali strumenti per il management*, 2008, op.cit.

<sup>55</sup> L'audience attiva dell'impresa rappresenta tutti i soggetti che fanno parte dell'audience dell'impresa e che attivano una relazione, in modo più o meno intenso, con la stessa.

<sup>56</sup> L'audience complessiva dell'impresa è composta da tutti coloro che, prendendo parte all'evento (visitatori, altri espositori, giornalisti, operatori specializzati), vengono a conoscenza della presenza di un'impresa espositrice e/o della sua offerta.

<sup>57</sup> Pastore A., Vernuccio M., *Impresa e comunicazione. Principali strumenti per il management*, 2008, op.cit.

stand, alle impressioni positive e negative comunicate dai visitatori sulla presenza in fiera dell'azienda e alle opinioni dei collaboratori, ai livelli di brand awareness raggiunti e alla qualità dei lead.

Dall'altra parte, sulla prospettiva dell'efficienza, è possibile osservare che, come per ogni investimento aziendale, anche per le fiere va calcolato il ROI (Return on Investment). Per le performance dell'evento fieristico, oltre a calcolare il ritorno economico, si possono individuare anche una serie di indicatori che mettono in rapporto le risorse investite e i risultati ottenuti. In quest'ultimi appare obsoleto e riduttivo far rientrare solo l'incremento delle vendite, ma risulta più appropriato rapportare le risorse investite con il numero di destinatari esposti alla comunicazione. Seguendo questa logica si delineano tre indicatori di efficienza economica: il costo per contatto, il costo per azione, il costo per ordine.

Nel dettaglio, il costo per contatto<sup>58</sup> è la relazione tra l'investimento effettuato e l'audience raggiunta dall'azienda, indicando la spesa sostenuta per ogni contatto stabilito con un visitatore; il costo per azione<sup>59</sup>, invece, misura il rapporto tra l'investimento e l'audience attiva dell'impresa, quindi chi interagisce, ad esempio,

---

<sup>58</sup> Pastore A., Vernuccio M., *Impresa e comunicazione. Principali strumenti per il management*, 2008, op.cit.

<sup>59</sup> Pastore A., Vernuccio M., *Impresa e comunicazione. Principali strumenti per il management*, 2008, op.cit.

per richiedere informazioni; infine, il costo per ordine<sup>60</sup> confronta l'investimento con il numero di clienti che effettuano un ordine d'acquisto.

Ognuno degli indicatori individuati permette di valutare aspetti diversi della partecipazione ad un evento fieristico e va da sé che, a seconda dell'azienda e degli obiettivi che si prefissa di raggiungere con la fiera, la costruzione del sistema di monitoraggio prenderà in considerazione e darà un peso diverso ai vari KPI.

Definire e utilizzare un set di indicatori specifici permette all'azienda di realizzare un'analisi dettagliata dell'esito della partecipazione e, più nello specifico, gli consentirà di: misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi definiti a monte; valutare il livello di efficacia economica, per comprendere se l'investimento è stato redditizio; comprendere cosa ha funzionato e cosa può essere migliorato, così da orientare le decisioni future sulla partecipazione a fiere, consentendo di regolare strategie e tattiche in base all'esperienza passata; identificare quali attività hanno un impatto maggiore rispetto agli investimenti per ottimizzare l'allocazione delle risorse e massimizzare i risultati futuri; dimostrare l'impatto del lavoro del team dedicato alla gestione della fiera, al fine di motivarlo e stimolarlo al miglioramento; adattare le strategie aziendali in risposta alle dinamiche del mercato, in quanto da questi indicatori è possibile ottenere dati che consentono di cogliere le tendenze del mercato, il comportamento dei consumatori o le attività della concorrenza.

---

<sup>60</sup> Pastore A., Vernuccio M., *Impresa e comunicazione. Principali strumenti per il management*, 2008, op.cit.

## CAPITOLO 2

### UN'OCCASIONE PER LE PMI: IL RUOLO DELLE FIERE NELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE

#### 2.1 La piccola e media impresa

Le Piccole e Medie Imprese (PMI) costituiscono il fulcro delle attività imprenditoriali nel nostro Paese e sono un elemento fondamentale del sistema produttivo nazionale, in termini di quantità, fatturato e occupazione.

Nella denominazione PMI rientrano le imprese che presentano i parametri definiti dalla Raccomandazione della Commissione Europea 2003/361/CE:

- la piccola impresa è composta da 10 a 49 addetti, con un fatturato annuo o totale di bilancio annuo inferiore a 10 milioni di euro;
- la media impresa è composta da 50 a 249 addetti, con un fatturato annuo inferiore a 50 milioni di euro oppure un totale di bilancio inferiore a 43 milioni di euro<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Osservatorio.net, *PMI, Piccole e Medie imprese. Definizione, numeri, lo stato di digitalizzazione, l'ecosistema PMI e tecnologie*, <https://blog.osservatori.net/pmi-significato-numeri-innovazione#numeri>.

L'insieme di queste imprese è estremamente variegato e, negli anni, alla definizione standard di PMI, il raggio di analisi si è allargato andando a considerare anche quelle che vengono definite PMI Large e PMI Innovative. Le prime identificano quelle aziende che si collocano a metà tra la media e la grande impresa e che hanno fino a 249 addetti e un fatturato annuo fra 50 e 200 milioni di euro oppure oltre 250 addetti e un fatturato annuo inferiore a 50 milioni di euro; invece, le seconde sono PMI che si segnalano come innovative in termini di competenze interne, processi, o prodotti<sup>2</sup>.

Per un lungo periodo, la letteratura economica ha orientato la sua attenzione principalmente verso le imprese di grandi dimensioni, adottando gli stessi strumenti gestionali e strategici anche per le imprese di dimensioni più ridotte. In realtà, le PMI hanno caratteristiche proprie che richiedono un approccio mirato e la progettazione di tecniche *ad hoc*, e non possono essere considerate semplici repliche in dimensioni ridotte di grandi aziende.

Infatti, le piccole e medie imprese sono caratterizzate dal fatto di essere dirette da un singolo individuo, con un approccio decisionale fortemente centralizzato e una struttura organizzativa poco definita, dove ruoli e confini sono poco definiti e le

---

<sup>2</sup>Le PMI Innovative soddisfano i seguenti requisiti: il volume di spesa in ricerca, sviluppo e innovazione è uguale o superiore al 3% della maggiore entità fra costo e valore totale della produzione; la forza lavoro complessiva è costituita per almeno 1/5 da dottorandi, dottori di ricerca o ricercatori, oppure per almeno 1/3 da soci o collaboratori a qualsiasi titolo in possesso di laurea magistrale; l'impresa è titolare, depositaria o licenziataria di un brevetto registrato (privativa industriale) oppure è titolare di un programma per elaboratore un software registrato.

politiche scarsamente elaborate e formalizzate. Queste caratteristiche sono accompagnate da una notevole capacità di adattamento e improvvisazione, che può essere sia un punto di forza che di debolezza. Una piccola impresa può prosperare grazie alle visioni imprenditoriali e alle condizioni favorevoli dell'ambiente interno ed esterno. Tuttavia, spesso queste imprese sono soggette a vincoli finanziari più stringenti rispetto a quelle di dimensioni più grandi, il che influisce in modo significativo sulle loro attività.

Alcuni aspetti peculiari delle PMI, che gli conferiscono unicità e gli attribuiscono una rilevanza per il tessuto economico e sociale del nostro paese, sono riconducibili ai seguenti tre elementi:

- le piccole e medie imprese hanno un impatto economico che supera la loro dimensione e svolgono un ruolo fondamentale nella generazione di nuovi posti di lavoro, rappresentando il principale motore di creazione di occupazione. Caratteristiche come la vocazione imprenditoriale, la proprietà familiare e l'attività prevalentemente manifatturiera, integrate tra di loro, costituiscono un unicum nel panorama economico e internazionale per contributo alla creazione del PIL, per capacità di export e per numero di posti di lavoro.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Preti P., *Il meglio del piccolo: L'Italia delle PMI: un modello originale di sviluppo per il Paese*, EGEA, 2011.

Difatti, dichiara Claudio Rorato, direttore dell'Osservatorio Innovazione Digitale nelle PMI, che “circa 250mila PMI sono in grado di produrre intorno al 40% del fatturato nazionale e di assorbire oltre il 30% della forza lavoro: numeri che fanno comprendere non solo l'importanza del ruolo giocato dalle PMI in Italia ma anche l'attenzione che il Paese deve loro dedicare per salvaguardare questo patrimonio economico e sociale”<sup>4</sup>;

- le piccole e medie imprese giocano un ruolo fondamentale nel processo di generazione e diffusione dell'innovazione e della conoscenza. Molte sono impegnate in attività di ricerca e sviluppo, promuovendo l'innovazione a livello locale e nazionale. La creatività e la capacità di sperimentazione spesso caratterizzano queste imprese, contribuendo al progresso tecnologico. In specifici contesti industriali, particolarmente quelli caratterizzati da una marcata intensità di conoscenza, come nel campo dell'informatica o delle biotecnologie, le PMI giocano un ruolo che supera le aspettative nel loro contributo alla generazione di nuovi prodotti e processi, nonché nell'ottimizzazione di quelli già esistenti, in rapporto alle loro dimensioni aziendali.

---

<sup>4</sup> Università Politecnica di Milano, Osservatorio.net digital innovation, *Innovazione digitale nelle PMI: uno, nessuno...ecosistema!*, giugno, 2022. <https://blog.osservatori.net/hubfs/Report%20Innovazione%20Digitale%20nelle%20PMI-2022.pdf?hsCtaTracking=09af8b47-a0b1-4b0b-9dbf-4536a83290bc%7Ccc3b3314-a104-4ebb-832e-f9a988d69443>

Tale contributo è osservabile nei dati pre-pandemici, nei quali, prima del cambiamento di scenario indotto dal Covid (da cui ci si sta lentamente riprendendo), si osserva come proprio le piccole imprese spingono la crescita innovativa del paese in termini relativi rispetto alle grandi. Infatti, il rapporto ISTAT sulla Ricerca e Sviluppo in Italia per il periodo 2018 e 2020 sottolineava come la spesa per R&S, rispetto al 2017, fosse aumentata del 15,8% nelle piccole imprese e del 9,3% nelle medie imprese, mentre diminuiva dell'1.3% nelle grandi.<sup>5</sup>

- le PMI possono trarre vantaggio dalle collaborazioni e dalle opportunità offerte dal contesto territoriale<sup>6</sup>. Le PMI italiane spesso si integrano in una rete di fornitori locali, contribuendo a stimolare l'economia delle comunità circostanti e a promuovere la coesione sociale. La vicinanza geografica tra le aziende facilita anche lo scambio di conoscenze e risorse. Citando Preti si osserva come “la competitività delle nostre piccole imprese è saldamente ancorata alla filiera e alle radici familiari e di territori di cui ogni impresa si avvale”<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> Manzini R., Puliga G., & Motta M., *I modelli di innovazione delle piccole e medie imprese*, Quaderni di ricerca sull'artigianato, 2022.

<sup>6</sup> Rinaldi A., *Rapporto sulle PMI e le economie locali. La centralità del territorio nelle traiettorie di sviluppo dell'economia italiana*. Rivista di Economia e Statistica del Territorio, 2010.

<sup>7</sup> Prati P., *Il meglio del piccolo. L'Italia delle PMI: un modello originale di sviluppo per il Paese*, Egea, 2011, op.cit.

Quindi, in Italia, il contributo della piccola imprenditoria assume un ruolo di cruciale significato. Questo perché costituisce il fondamento portante del sistema industriale, il quale risulta essere frammentato, in parte a causa delle caratteristiche tipiche dell'ambiente politico-sociale, ma anche per quelle proprie delle PMI, che maggiormente lo costituiscono.

“La spiegazione della “fioritura della piccola Impresa” può essere letta nella convergenza di due processi di diversa origine: da un lato la tendenza alla disintegrazione verticale della grande Impresa nell’ottica di una responsabilizzazione più concreta e diretta dei dipendenti e collaboratori; dall’altro, la crescente tendenza di numerosi lavoratori dipendenti fortemente interessati a mettere a frutto le proprie conoscenze produttive e il generale know-how per tentare la via del piccolo business”<sup>8</sup>.

Il nostro particolare sistema industriale è stato definito come “capitalismo di piccola impresa”<sup>9</sup> e manifesta una notevole dinamicità e innovazione, conseguendo una rilevante quota di conoscenze e reddito presenti nel contesto del sistema globale, contribuendo in maniera originale alla *global supply chain*. L’evoluzione di questo sistema è stata influenzata dalla crisi dei modelli tayloristi e fordisti, che hanno incentivato la collaborazione tra imprese, facilitando la crescita e la sopravvivenza

---

<sup>8</sup> Giacomo Becattini, *La fioritura della piccola impresa e il ritorno dei distretti*, FrancoAngeli, 1999 103/1999.

<sup>9</sup> Preti P., *Il meglio del piccolo. L'Italia delle PMI: un modello originale di sviluppo per il Paese*, 2011, op cit.

di un numero sempre maggiore di piccole e medie imprese. Ciò ha condotto all'instaurarsi di un modello di industrializzazione differente, caratterizzato dalla sostituzione del tradizionale processo produttivo integrato interno all'impresa con un processo simile, ma basato sull'integrazione e sul coordinamento esterno di singole unità industriali di dimensioni contenute e medie.

La presenza diffusa di PMI nel nostro sistema industriale gli attribuisce delle caratteristiche distintive<sup>10</sup>:

- flessibilità e adattabilità. Le PMI presentano frequentemente una struttura organizzativa più snella e una maggiore flessibilità operativa in confronto alle imprese di grandi dimensioni. Tale agilità consente loro di adeguarsi più rapidamente alle mutevoli dinamiche di mercato, alle esigenze dei clienti e alle sfide economiche, contribuendo così alla resilienza del sistema economico italiano;
- qualità. Molte imprese italiane di piccole e medie dimensioni si specializzano in produzioni di nicchia e offrono prodotti di alta qualità. Questa focalizzazione su settori specifici consente loro di competere efficacemente a livello internazionale contribuendo all'affermazione dell'industria italiana nel mercato globale;

---

<sup>10</sup> Saba A., *Il modello italiano: la "specializzazione flessibile" e i distretti industriali*, FrancoAngeli, 1995.

- resistenza alle crisi globali. L'eterogeneità delle PMI italiane distribuite in vari settori può offrire una certa protezione alla solidità del sistema economico nazionale durante le crisi economiche globali. In quanto coinvolte in una vasta gamma di attività, la diversificazione delle imprese può contribuire a ridurre gli impatti negativi su settori specifici.

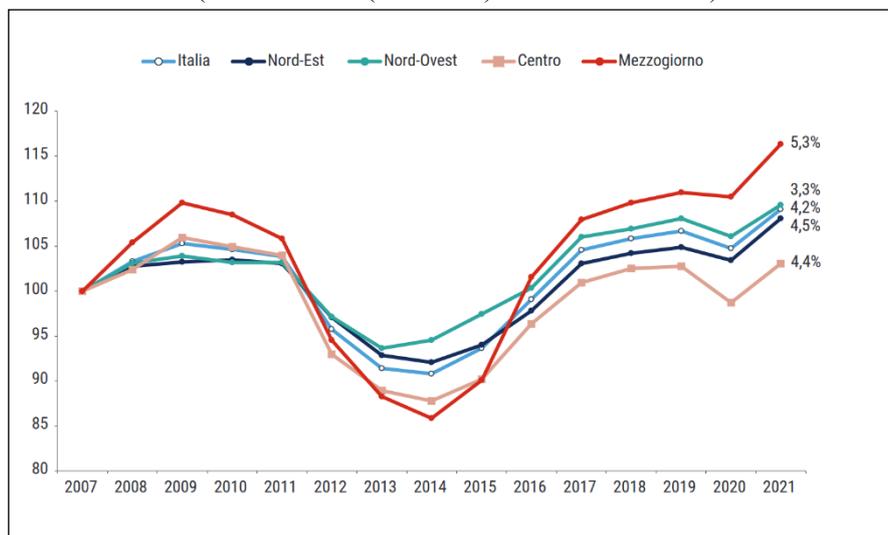
La rilevanza di questo genere d'impresе per il nostro sistema industriale viene sottolineata anche nei dati. Secondo i più recenti dati Cerved<sup>11</sup> e dal Report Regionale PMI 2023<sup>12</sup> si possono osservare i seguenti dati. Sono presenti sul nostro territorio circa 163.551 PMI, il 4,2% in più rispetto al 2020 e il 2,3% in più rispetto al 2019, permettendo così di recuperare il calo dell'1,8% osservato nel 2020, a causa degli effetti della pandemia da Covid-19 (Figura 2.1).

---

<sup>11</sup>Cerved, *RAPPORTO REGIONALE PMI 2023*, 2023.

<sup>12</sup> Area "Affari Legislativi, Regionali e Diritto di Impresa" di Confindustria, Cerved, *Report regionale PMI 2023*, 26 giugno 2023, <https://www.confindustria.it/wcm/connect/9bcf45e7-5aae-4e44-a23d-c74c04a1d318/Rapporto+Regionale+PMI+2023.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWOR KSPACE-9bcf45e7-5aae-4e44-a23d-c74c04a1d318-oA2f7Ke>

**Figura 2.1:** Andamento del numero di PMI in Italia dal 2007-2021.  
(Numeri indice (2007=100) e var. % 2021/2020)



**Fonte:** Cerved, *RAPPORTO REGIONALE PMI 2023*.

Si osserva inoltre, che la piccola impresa va per la maggiore, ad esempio per il 2020 queste rappresentavano l'82,6% del totale (157.025).

I dati sull'occupazione mostrano, invece, che nel 2020 gli addetti delle PMI calano del 3,1%, attestandosi a 4,3 milioni. Il decremento è legato principalmente alle difficoltà affrontate dalle piccole imprese (-4,2%), che hanno sofferto maggiormente la crisi pandemica rispetto alle imprese di medie dimensioni (-1,9%). Dall'analisi dei bilanci 2022<sup>13</sup> (Figura 2.2) si nota come le PMI generino un fatturato pari a 904,2 miliardi di euro, segnando un incremento del 2,4%, rispetto l'anno precedente, proseguendo così la ripresa post-pandemica e raggiungendo

<sup>13</sup> Cerved, *RAPPORTO REGIONALE PMI 2023*, 2023, op.cit.

nuovi massimi dal 2007 (+9,7%). Il 2022 segna anche un incremento dell'1,4% del valore aggiunto, che ammonta a 216,9 miliardi di euro.

Il Nord-Ovest è l'area in cui le PMI hanno il peso economico maggiore rispetto al totale nazionale; in questa zona è prodotto il 38,4% del fatturato totale delle PMI (347,2 miliardi) e il 38,3% del loro valore aggiunto (84,4 miliardi).

**Figura 2.2:** Fatturato, valore aggiunto e indebitamento delle PMI, 2020.

	Fatturato			Valore aggiunto			Debiti finanziari		
	Piccole	Medie	PMI	Piccole	Medie	PMI	Piccole	Medie	PMI
Italia	414.916.979	489.335.615	904.252.594	101.627.404	115.293.675	216.921.079	126.528.149	153.767.599	280.295.748
Nord-Est	109.824.284	142.544.521	252.368.805	28.226.425	32.741.247	60.967.672	30.975.816	42.699.251	73.675.067
Nord-Ovest	147.627.157	199.590.432	347.217.589	36.804.008	47.642.601	84.446.609	50.569.167	65.309.375	115.878.542
Centro	79.222.808	80.515.168	159.737.976	18.714.158	19.012.893	37.727.051	25.666.190	26.517.516	52.183.706
Mezzogiorno	78.052.463	66.557.761	144.610.224	17.852.529	15.844.770	33.697.299	19.286.965	19.192.393	38.479.358

**Fonte:** Cerved, *RAPPORTO REGIONALE PMI 2023*, 2023.

A livello settoriale<sup>14</sup>, la grande maggioranza delle PMI opera nel settore dei servizi (53,9%). Il secondo settore in termini di numerosità di piccole e medie imprese è l'industria (27,8%), seguito poi dalle costruzioni (14,6%), da utility ed energia (2,1%) e dall'agricoltura (1,6%), che presentano percentuali decisamente più ridotte.

<sup>14</sup> Cerved, *RAPPORTO REGIONALE PMI 2023*, 2023, op.cit.

Tuttavia, i recenti eventi sociali e politico-economici, hanno influenzato gli andamenti del sistema PMI italiano. La crisi pandemica e poi economica degli ultimi anni, infatti, ha messo a dura prova la stabilità delle PMI. Osservando i dati<sup>15</sup> del 2022 si può vedere un incremento della quota di piccole e medie imprese in perdita, con la percentuale che addirittura raddoppia a livello nazionale, passando dal 12,2% del 2021 al 27,9% del 2022. Nonostante le perdite, il numero dei fallimenti è rimasto stabile, segnando anzi dei miglioramenti. Nel 2022 infatti, si registrano solamente 661 fallimenti, il 34,7% in meno rispetto al 2021 e pari al 37,5% dei fallimenti riscontrati nel periodo pre-Covid del 2019.

Dati e letteratura ci confermano l'importante contributo delle piccole e medie imprese nell'ambito economico. Tuttavia, l'efficacia dell'impulso economico generato dalle PMI potrebbe essere amplificata, qualora queste fossero esentate dalle problematiche strutturali presenti nel nostro contesto economico. Infatti, in esso sono limitate riforme e investimenti a loro sostegno, che invece, avrebbero bisogno di una decisa spinta verso l'attuazione<sup>16</sup>. C'è necessità di introdurre riforme che snelliscano i procedimenti burocratici e amministrativi che ostacolano l'operato delle piccole e medie imprese e, inoltre, si registra un certo rallentamento in quanto, in molti casi, vengono a mancare i decreti attuativi o gli atti amministrativi necessari

---

<sup>15</sup> Cerved, *RAPPORTO REGIONALE PMI 2023*, 2023, op.cit.

<sup>16</sup> Di Giorgio G., & Murro P., *Le PMI italiane e la sfida della crescita. Analisi giuridica dell'economia*, 2021, op. cit.

a rendere effettivi i cambiamenti introdotti per legge. Sul fronte degli investimenti invece, oltre ai ritardi strutturali, si registra una situazione di incertezza legata, ad oggi, ai fondi del PNRR, che faranno fatica ad arrivare alle PMI, in quanto queste hanno dei limiti strutturali che possono ostacolare l'accesso.

A conclusione del quadro generale fatto sulle PMI Italiane, possiamo sintetizzare quali sono i loro punti di forza e di debolezza<sup>17</sup>, anche se è importante notare che le caratteristiche specifiche possono variare notevolmente da un'impresa all'altra.

Tra i punti di forza si riscontrano:

- notevoli flessibilità e adattabilità, riferita alla capacità di adeguare le proprie azioni in risposta all'evoluzione dell'ambiente in cui l'impresa opera. Questa flessibilità consente loro di adattarsi rapidamente alle mutevoli condizioni di mercato;
- specializzazione in settori specifici, come in quello della moda, design, e alimentare, che consente loro di competere efficacemente a livello internazionale;
- le PMI spesso beneficiano di forti legami con le comunità locali e reti di imprese, cruciali per lo sviluppo del business;
- esistenza di legami informali di collaborazione tra piccole e medie imprese, focalizzati sulla subfornitura, al fine di gestire le fluttuazioni della domanda;

---

<sup>17</sup> De Luca A., *Innovazione e competitività delle PMI in Italia. Metodi e modelli di mercato: Metodi e modelli di mercato*. FrancoAngeli, 2009.

- nonostante le limitate risorse, molte PMI italiane sono in grado di essere innovative e creative, grazie anche alla grande capacità inventiva del management e l'elevato livello tecnologico;
- la gestione familiare è comune nelle PMI italiane, il che può favorire un senso di appartenenza e di lungo termine nell'approccio al business, nonché avere effetti positivi sull'immagine aziendale.

Mentre alcune debolezze possono essere:

- la maggiore fragilità nelle strutture economiche. Le PMI spesso hanno accesso limitato alle risorse finanziarie e al credito, rendendo difficile affrontare investimenti a lungo termine o resistere a periodi di difficoltà economica;
- legislazione poco attenta alle problematiche delle PMI e scarso supporto dell'amministrazione pubblica. La burocrazia italiana può essere complicata e onerosa per le PMI e le normative possono rappresentare un ostacolo alla crescita e alla flessibilità operativa;
- quota di mercato ridotta, che va a minare la competitività e la crescita di queste imprese;
- scarso potere contrattuale verso aziende leader cui di solito sono fornitrici;
- ridotta propensione al rischio;
- debolezza nell'impostazione strategica e scarsa specializzazione del management.

## 2.2 L'internazionalizzazione

Gli insegnamenti economici concordano sul fatto che per un'impresa, piccola o grande che sia, l'aspetto chiave per una buona gestione e un buon andamento è avere chiara la strategia di sviluppo e crescita che si vuole portare avanti nel medio-lungo termine<sup>18</sup>.

Nel contesto moderno, ci troviamo di fronte al fenomeno della globalizzazione, che ha impatti immediati e a lungo termine sulla vita di tutti. La sfera economica, naturalmente, non è immune a questo fenomeno e sta subendo cambiamenti profondi che influenzano molteplici aspetti. Le distanze si riducono, i confini spesso si dissolvono, i tempi si accorciano e le culture si intersecano, e ciò porta ad una sempre più frequente direzione globalistica delle organizzazioni che punta verso l'attuazione di strategie di sviluppo di tipo internazionale<sup>19</sup>. Infatti, in questo nuovo scenario, le imprese che si circoscrivono al solo mercato domestico, hanno limitate prospettive di sviluppo e sono maggiormente vulnerabili alle invasioni di concorrenti esteri. Quindi, emerge la necessità di rivedere le decisioni strategiche lungo l'intera catena di produzione al fine di ottenere un vantaggio competitivo, in primis attraverso la diversificazione geografica dei mercati di vendita, ma anche

---

<sup>18</sup> Fontana F., & Boccardelli P., *Corporate Strategy: una prospettiva organizzativa e finanziaria per la crescita*, Hoepli, 2015.

<sup>19</sup> AlmaLaboris, *Strategie di Internazionalizzazione delle imprese*, 2019. <https://www.almalaboris.com/organismo/blog-lavoro-alma-laboris/67-export-management/1894-strategie-di-internazionalizzazione.html>

tramite la gestione delle risorse, la destinazione dei prodotti, la produzione, la ricerca e lo sviluppo, e gli aspetti finanziari.

Quindi, l'espansione delle aziende oltre i confini nazionali, adeguandosi a contesti diversi, è oggi un requisito essenziale per lo sviluppo. In questo contesto, l'internazionalizzazione emerge come un percorso inevitabile per preservare la propria posizione, potenziare la competitività e promuovere la crescita.

Con il termine internazionalizzazione si intende l'espansione di un'impresa al di fuori dal mercato nazionale, attraverso l'attuazione di una strategia che assicura di poter operare con attori a livello internazionale<sup>20</sup>, allo scopo di vendere, produrre, acquistare materie prime o trovare finanziamenti.

Da questa definizione si evince che il processo di internazionalizzazione può essere esaminato, promosso e attuato sia in termini di costi che di ricavi. Infatti, tutti gli strumenti e le tecniche disponibili per un'azienda possono essere impiegati sia durante la fase di acquisizione dei fattori produttivi (costi) sia nella fase di distribuzione e vendita dei prodotti (ricavi). In genere, un'azienda opta per l'adozione di strategie di internazionalizzazione per diverse motivazioni, che possiamo racchiudere in due tipologie: interne ed esterne.

Le ragioni interne comprendono i fattori legati al potenziamento della posizione competitiva, con due principali obiettivi: il primo è quello di ottenere un vantaggio

---

<sup>20</sup> Caroli M., Lipparini A., *Piccole imprese oltre confine. Competenze organizzative e processi di internazionalizzazione*, Carocci, 2002.

competitivo realizzando una leadership sui costi o attraverso elementi di distintività percepiti nel prodotto; il secondo è quello di ricercare all'estero nuove fonti di vantaggio competitivo, così da rafforzare la posizione dell'azienda sia sul mercato nazionale che su quello internazionale.

Le motivazioni esterne, invece, coinvolgono elementi legati alla capacità di adattamento o sfruttamento degli stimoli provenienti dal contesto esterno, riferiti a vincoli o opportunità imposte dalle condizioni ambientali all'azienda. Le situazioni più comuni in queste motivazioni includono: cambiamenti dell'assetto del mercato; l'espansione internazionale "passiva" del settore; l'internazionalizzazione indiretta per seguire i concorrenti nazionali.

È essenziale prendere in considerazione le motivazioni nel loro complesso, poiché spesso il processo di espansione internazionale non può essere attribuito a una sola causa: se le condizioni favorevoli fossero presenti solo a livello esterno o interno, il processo di internazionalizzazione non avrebbe luogo.

Tuttavia, per realizzare il processo, oltre alle motivazioni, che fungono da attivatori, c'è la necessità del supporto e della guida dei vertici aziendali. Senza di essi e senza una prospettiva positiva riguardo alla crescita internazionale, è improbabile che la nuova attività possa avere successo e persistere nel tempo. Pertanto, oltre alle caratteristiche dell'azienda e dell'ambiente, le caratteristiche del decisore aziendale si aggiungono ai fattori che influenzano l'efficacia del processo di internazionalizzazione.

Una volta constatato che l'espansione internazionale rappresenta un efficace mezzo di crescita per l'azienda, è importante evidenziare che costituisce anche un'opportunità di apprendimento e scambio. Infatti, entrando in contatto con contesti diversi, l'azienda ha la possibilità di sviluppare quella che viene comunemente definita "capacità strategica", intesa come la capacità di apprendere dall'ambiente, di sviluppare risposte adeguate in base agli stimoli provenienti dall'ambiente esterno e di utilizzare le giuste risorse per realizzare concretamente queste risposte.

### **2.2.1 Le teorie sull'internazionalizzazione**

A partire dal 190, grazie al contributo di Hymer, le strategie di internazionalizzazione hanno una base teorica che va a fornire una struttura sistemica al processo di internazionalizzazione. Prima di allora, l'attenzione a questo fenomeno veniva posta a livello di Nazione e non di impresa, focalizzando le analisi sui flussi di beni e capitali scollegati alle attività di impresa.

Le teorie sull'internazionalizzazione si possono dividere in due macrocategorie: teorie classiche (pre Hymer) e teorie moderne (post Hymer).

Tra le prime teorie classiche, si riscontra *Il mercantilismo*<sup>21</sup>, che motivava la necessità di espandersi fuori dai confini nazionali, sulla base del fatto che si

---

<sup>21</sup> Ghezzi C., *Breve storia delle teorie economiche*, 1937.

considerava la ricchezza di una nazione sulle sue riserve di oro e di argento possedute. Quindi, per incrementare tali riserve occorreva massimizzare la differenza tra export (da incentivare) ed import (da scoraggiare).

Nel 1776, A. Smith esprime una critica nei confronti delle teorie mercantilistiche, sostenendo che queste erroneamente associano l'accumulo di ricchezza alla prosperità di una nazione<sup>22</sup>. Smith sviluppa quindi la *teoria dei vantaggi assoluti*<sup>23</sup>, secondo cui un Paese dovrebbe esportare beni e servizi in cui ha una produttività elevata rispetto ad altri paesi concorrenti, mentre dovrebbe importare beni e servizi in cui la produttività è più bassa.

In linea con questo approccio, nel 1817 Ricardo formula la *teoria del vantaggio comparato*<sup>24</sup>, in cui sostiene che un paese trae vantaggio dall'esportare beni e servizi in cui ha un vantaggio relativo in termini di produttività e dall'importare beni e servizi da altri paesi che vantano un simile vantaggio in termini comparati. Così facendo, si punta verso la specializzazione: ogni paese ha convenienza a specializzarsi in cosa sa fare meglio in termini relativi.

A conclusione delle teorie classiche, vi sono quella della *dotazione di fattori relativi*<sup>25</sup> di Heckscher e Ohlin (1933), che mette in evidenza la diversità nella

---

<sup>22</sup> Secondo Smith, anche l'import permette di acquisire risorse non disponibili che altrimenti impedirebbero alcune produzioni.

<sup>23</sup> Dematté C., Perretti F. & Marafioti E., *Strategie di internazionalizzazione*. Egea, 2013.

<sup>24</sup> Berry F., *Economia ricardiana*, Mondadori.

<sup>25</sup> Aquino A., *Approcci alternativi alla spiegazione della specializzazione internazionale*, Giornale degli economisti e annali di economia, 1977.

dotazione di fattori di produzione tra i paesi e la indica come causa alla base del vantaggio comparato, che appunto si realizza quando un paese produce ed esporta un bene che richiede l'utilizzo significativo di fattori di produzione che sono abbondanti nel territorio. Quindi, si devono esportare maggiormente i fattori "relativi" così da ottenere un vantaggio comparato.

Dopo la Seconda Guerra Mondiale, le teorie classiche non riuscirono a fornire una validazione empirica per spiegare la crescita del commercio intersettoriale e gli investimenti bidirezionali tra paesi ricchi e poveri. Di conseguenza, si sviluppò un secondo filone di teorie sull'internazionalizzazione, che spostò l'attenzione dalle nazioni alle imprese. Queste teorie considerano l'internazionalizzazione come risultato di un sistema complesso di fattori (capitale, qualità, tecnologia, brand, competenze organizzative, fedeltà dei consumatori, ecc.) la cui combinazione genera un vantaggio per l'impresa.

La teoria di Hymer, economista canadese, formulata nel 1960, segna una svolta tra i due approcci. Questa teoria, nota come *teoria dell'impresa multinazionale*<sup>26</sup>, offre un fondamento concettuale per comprendere le ragioni e le dinamiche che spingono le aziende a espandersi oltre i confini nazionali. Hymer sottolinea che gli elementi cruciali nell'espansione internazionale sono le imperfezioni di mercato e gli specifici vantaggi dell'impresa, tra cui l'innovatività del prodotto, il possesso di un

---

<sup>26</sup> Hymer S., & Luciani G., *Le imprese multinazionali*. Giulio Einaudi editore, 1974.

marchio, di skills specialistiche, la capacità di raccogliere capitali, le economie di scala, le economie di integrazione verticale, ecc. In base a questi fattori, l'impresa opterà tra l'espansione attraverso le esportazioni e l'esportazione mediante la produzione diretta nei mercati esteri o mediante. Ad esempio, posta la presenza di un vantaggio distintivo, le imperfezioni di mercato legate a barriere tariffarie e non tariffarie, costi di trasporto elevati e discriminazioni fiscali, rappresentano tutti fattori che inclinano la decisione verso la produzione locale.

Le teorie sviluppate da quella dell'impresa multinazionale in poi, rientrano sotto il nome di *Teorie oligopolistiche*, poiché si basano sul fatto che le imprese di grandi dimensioni godono di un vantaggio competitivo di natura oligopolistica o monopolistica, che permette loro di esercitare un potere tale da compensare il divario di conoscenza del mercato rispetto competitor locali.

In questo filone rientra il *modello di Vernon*<sup>27</sup> (1961) che, a differenza del modello di Hymer, concentra l'attenzione sul prodotto anziché sull'impresa. Vernon formula la sua teoria<sup>28</sup> basandosi sul concetto noto come "ciclo di vita del prodotto", da lui stesso sviluppato. Nel suo studio, individua un meccanismo particolare e dettagliato per lo sviluppo internazionale delle aziende, insieme a un orientamento specifico dei flussi del commercio internazionale. In sostanza, l'idea chiave è che ci sia una

---

<sup>27</sup> Vernon R., *International investment and international trade in the product cycle*, in *International economic policies and their theoretical foundations*, Academic Press, 1992.

<sup>28</sup>Teoria del ciclo di vita internazionale del prodotto.

forte relazione tra il ciclo di vita di un prodotto, le peculiarità dei vari paesi e la crescita internazionale delle imprese. Il modello propone una sequenza composta da quattro fasi: *l'introduzione del prodotto sul mercato*, caratterizzata dalla produzione localizzata e non standardizzata vicino al mercato finale più avanzato; la fase di *sviluppo*, in cui si stabilisce uno standard di base e la domanda cresce rapidamente, iniziando a includere le esportazioni; la fase di *maturità*, in cui le vendite nel mercato interno si stabilizzano, ma le dimensioni dei mercati esteri continuano a crescere, consentendo la produzione in loco e la sostituzione delle esportazioni con la produzione nei mercati esteri; infine, la fase di *declino*, in cui la domanda per il prodotto ha raggiunto la saturazione e le imprese spostano la produzione verso paesi con costi inferiori dei fattori produttivi.

Verso la fine degli anni '70, emergono le *teorie dell'internalizzazione e dei costi transazionali*<sup>29</sup> formulate dagli studiosi inglesi Buckley e Casson. Queste teorie si basano su un concetto di impresa vista come un'organizzazione efficiente che, in determinate condizioni di mercato, può sostituire vantaggiosamente quest'ultimo nell'organizzazione degli scambi economici. Secondo Buckley e Casson, le imprese multinazionali sono percepite come un "mercato interno", cioè un sistema di distribuzione delle risorse tra unità decentralizzate a livello internazionale, permettendo così di eliminare imperfezioni e ostacoli di natura economica, sociale

---

<sup>29</sup> Buckley P.J., Casson M., *The Future of the Multinational Enterprise*, Macmillan, Londra, 1976.

e internazionale. Di conseguenza, i processi di internazionalizzazione sono più frequentemente attuati quando un'impresa opera in un mercato caratterizzato da imperfezioni. In tali circostanze, le imprese utilizzano gli investimenti esteri diretti (IDE) sostituendo così il mercato, creando forme di organizzazione interna attraverso la struttura multinazionale dell'impresa.

Un avanzamento significativo in questa prospettiva interpretativa si deve a Williamson<sup>30</sup>, Caves<sup>31</sup> e Teece<sup>32</sup>, i quali hanno integrato il concetto di internalizzazione nella più ampia *teoria dei costi transazionali*, che valuta le efficienze relative a diverse strutture di governo delle transazioni, basandosi sui costi di produzione e sui costi di transazione. Le strutture valutate nel nostro contesto sono le imprese multinazionali, che vengono misurate rispetto alle relazioni di mercato tra imprese che operano su singoli mercati nazionali. Da questa prospettiva, l'organizzazione che decide di intraprendere scambi internazionali è quella che, confrontando le due tipologie di costo associati alle due strutture di governo, ottiene i massimi benefici dalla multinazionalizzazione.

---

<sup>30</sup> Williamson O. E., *Markets and hierarchies: some elementary considerations* The American economic review, 1973.

<sup>31</sup> Caves R.E., *Multinational Enterprise and Economic Analysis*, Cambridge University Press, Cambridge, 1982.

<sup>32</sup> Teece D.J., *The Multinational Enterprise: Market Failure and Market Power Considerations*, Sloan Management Review, 1981.

Ulteriori teorie successive sono quelle legate all'approccio *eclettico*, proposto da Dunning<sup>33</sup> nel 1981, che ha fornito un importante ampliamento della teoria dell'internazionalizzazione e della valenza assunta da questo processo nelle imprese. Dunning incorpora nel quadro interpretativo variabili legate alla localizzazione, riferite alle caratteristiche macroeconomiche ed istituzionali dei paesi e, inoltre, considera lo sviluppo internazionale come un processo strategico, evolutivo e relazionale, con l'obiettivo di ottenere profitti a lungo termine. Viene proposto un modello interpretativo articolato su tre livelli, che delinea le decisioni di internazionalizzazione delle imprese basandosi su tre tipi di vantaggi: vantaggi di proprietà, derivanti dal controllo esclusivo di risorse aziendali trasferibili all'estero a costi inferiori; vantaggi di internalizzazione, risultanti dall'integrazione di attività diverse all'interno dell'impresa; vantaggi localizzativi, associati alle caratteristiche dei paesi ospitanti.

Le teorie sull'internazionalizzazione delle imprese offrono una prospettiva articolata ed evolutiva sulle dinamiche che spingono le aziende a espandersi oltre i confini nazionali. Questi approcci forniscono una cornice concettuale complessa e stratificata, consentendo di comprendere meglio le molteplici variabili che influenzano le decisioni di internazionalizzazione delle imprese nel contesto economico globale. Dai modelli classici, alle più moderne teorie di

---

<sup>33</sup> Dunning J.H., *The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions*, Journal of international business studies, 1988.

internalizzazione, l'analisi ha progressivamente ampliato il suo spettro, attribuendo al processo una valenza strategica all'interno delle imprese. La comprensione delle prospettive teoriche costituisce pertanto il fondamento per esplorare in modo più approfondito le dinamiche operative e le scelte strategiche delle imprese nel perseguire tale processo.

### **2.2.2 Strategie e processi di internazionalizzazione**

L'essere "internazionale" richiede un processo deliberato e consapevole guidato da una scelta strategica. Per le imprese, la ricerca di nuove possibilità di sviluppo all'estero necessita, quindi, di una pianificazione strategica di lungo termine. L'obiettivo principale di questo progetto è migliorare la competitività aziendale per affrontare con successo le sfide del mercato globale. È essenziale definire, quindi, un modello di business chiaro e individuare le risorse finanziarie più adeguate in base al settore e al paese in cui si intendono effettuare gli investimenti.

Il processo d'internazionalizzazione è peculiare per ogni impresa in base alle sue caratteristiche distintive, ma alcune fasi sono comuni a tutte le realtà che lo intraprendono<sup>34</sup>. Innanzitutto, questo prescinde dalla modalità d'ingresso e richiede in primis un'attenta autovalutazione dell'azienda, con particolare attenzione alla

---

<sup>34</sup> Cribis, *Le strategie di internazionalizzazione delle imprese*, <https://www.cribis.com/it/approfondimenti/strategie-di-internazionalizzazione-elementi-comuni-e-tipologie/>

capacità produttiva, al fine di determinare le risorse necessarie per penetrare con successo in un nuovo mercato estero. Successivamente, vanno studiati i mercati, per individuare dove e come investire le risorse dedicate.

Da queste fasi di analisi, si procede alla redazione di un dettagliato *business plan*, che rappresenta lo strumento principale per la pianificazione e la descrizione dell'intero progetto.

Il business plan descrive la pianificazione strategica dell'internazionalizzazione che si concretizza in un processo a fasi, questo perché, in accordo con le teorie sull'internazionalizzazione, essa risulta essere un processo dinamico, determinato da cause e decisioni che mutano con la stessa evoluzione dell'impresa.

Le fasi del processo sono quattro<sup>35</sup>: entrata nel mercato estero, assestamento della presenza sul mercato estero, sviluppo della posizione competitiva nel mercato estero e razionalizzazione della posizione internazionale.

Nella prima fase, si decide l'area geografica di attività, si stabiliscono gli obiettivi da raggiungere e si prendono scelte fondamentali per attuare tali obiettivi. Tali scelte riguardano le strategie di ingresso nel nuovo mercato e la migliore configurazione organizzativa in relazione al metodo di ingresso prescelto. Inoltre, si valutano sia le risorse già a disposizione che quelle che necessitano di essere acquisite esternamente.

---

<sup>35</sup> Caroli M., *Gestione delle Imprese Internazionali*, McGraw-Hill, 2012.

Con la seconda fase, le attività internazionali vengono incluse in un piano strategico più ampio, che stabilisce le azioni da intraprendere nel medio termine a livello globale, insieme alla corrispondente assegnazione di risorse, considerando anche le attività svolte nel paese di origine. Nello specifico, si valuta l'impatto economico, strategico ed organizzativo che l'attività svolta nel mercato estero ha sull'impresa. In questa fase, si osserva l'evoluzione del sistema organizzativo dell'impresa: essa comprende le sfide connesse alla gestione globale delle attività e sviluppa competenze uniche e indispensabili per eccellere nelle operazioni internazionali.

La terza fase riveste un ruolo cruciale poiché contribuisce a consolidare non solo la presenza dell'azienda nel mercato internazionale, ma anche le relazioni con gli attori presenti in tale mercato. Sebbene tali relazioni possano essere evidenti anche nelle fasi precedenti, è in questa fase che assumono un'importanza particolare sia dal punto di vista strategico sia da quello economico e finanziario. Durante questa fase, le operazioni internazionali acquisiscono la stessa importanza di quelle svolte nel paese d'origine e si sviluppa uno degli aspetti più critici associati all'internazionalizzazione: garantire l'armonia tra estensione ed unitarietà. Da un lato, l'unità operante all'estero si consolida, aprendo la possibilità di avanzare verso livelli crescenti di autonomia, dall'altro, l'azienda nel paese d'origine si deve impegnare per assicurare una direzione unificata tra tutte le unità aziendali.

Nella fase conclusiva, i legami tra la sede centrale e le filiali diventano più complessi, rendendo indispensabile l'istituzione di una struttura di relazioni più

efficiente. Si va quindi a istituire una rete interna che gestisce tutte le attività necessarie per la gestione dell'azienda all'estero, concentrandosi in particolare su quattro aree chiave: la strutturazione del portafoglio dei mercati in cui si intende operare, la definizione del ruolo di ciascun mercato nella strategia globale dell'azienda, la riorganizzazione delle attività della catena del valore per sfruttare sinergie e benefici dalle diverse opportunità organizzative, e l'istituzione di una rete interna per rafforzare le relazioni tra le varie filiali e tra queste e la sede centrale.

Analizzando il processo d'internazionalizzazione, risulta evidente il suo andamento circolare, in quanto ogni fase è basata sull'insieme di conoscenze e relazioni maturate nella fase precedente, contribuendo contemporaneamente a un cambiamento interno da cui scaturiscono le condizioni fondamentali per le fasi seguenti.

È importante evidenziare come durante la prima fase del processo viene assunta la scelta più rilevante, ovvero la definizione della strategia di ingresso nel nuovo mercato. Dagli studi sistemici sulle teorie dell'internazionalizzazione, a livello operativo si osservano le principali strategie e modalità di espansione oltre i confini nazionali a disposizione di un'impresa<sup>36</sup>:

---

<sup>36</sup> Gambino A., & Di Pinto M., *L'impresa nei mercati esteri: guida all'internazionalizzazione: [pianificazione, marketing internazionale, strategie e modalità di ingresso nei mercati, strumenti di sostegno all'export, criticità e soluzioni]*, Wolters Kluwer Italia, 2016.

- *l'esportazione diretta o indiretta*, in cui i prodotti realizzati nel paese d'origine vengono esportati e commercializzati all'estero, o dall'azienda che li produce (diretta) o tramite terzi (indiretta);
- *gli Investimenti Diretti Esteri (IDE)*, cioè investimenti diretti realizzati da imprese in attività economiche in un paese diverso da quello in cui risiede, che si possono configurare come acquisizioni o costituzioni ex novo. Carattere qualificante dell'IDE è il fatto che l'investitore estero interviene direttamente nella direzione e gestione della società in cui detiene una quota di capitale ed ha quindi la possibilità di influire significativamente sulle decisioni strategiche ed operative ad esse relative;
- *le forme intermedie di internazionalizzazione*, mediante alleanze strategiche, ovvero modalità di collaborazione tra imprese provenienti da diversi paesi per raggiungere obiettivi comuni, mediante accordi di licenze<sup>37</sup>, joint-venture<sup>38</sup>, contratti di assistenza tecnica e commerciale, ecc. Queste forme intermedie rappresentano un modo flessibile di ampliare la

---

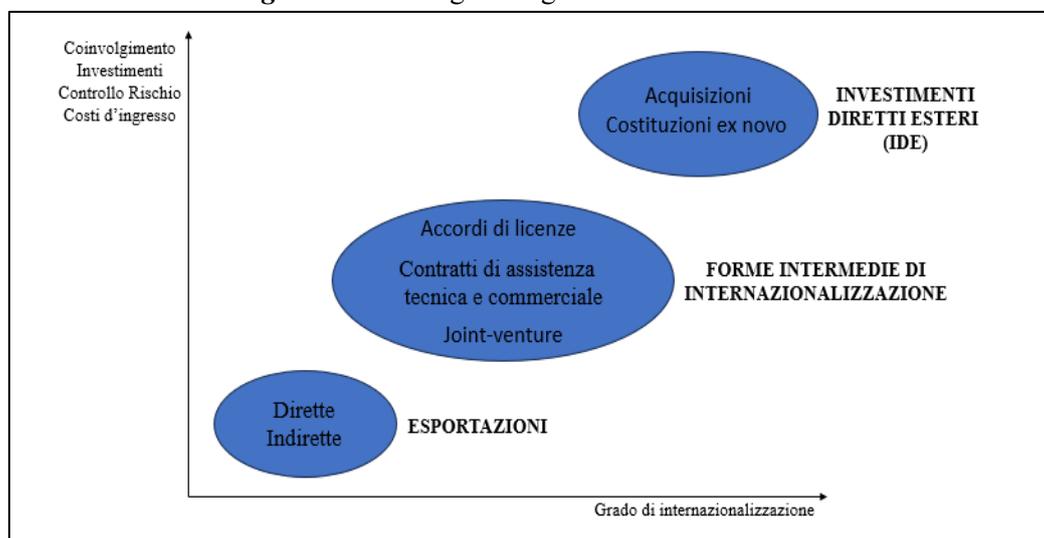
<sup>37</sup> Si tratta di una strategia collaborativa fra due imprese, una estera e l'altra locale (con riferimento ad uno specifico mercato) nella quale l'azienda locale produce un determinato bene o servizio utilizzando delle conoscenze, soprattutto tecnologiche, sviluppate dall'azienda estera; la quale concede in licenza l'utilizzo di una sua conoscenza.

<sup>38</sup> La strategia di ingresso della joint venture consente ad una impresa di accelerare l'ingresso in un Paese / Mercato estero in quanto si fonda sulla collaborazione di una società (straniera con riferimento ad un mercato) con una azienda locale (co-venturer) ben insediata nel mercato oggetto di penetrazione.

presenza internazionale, mantenendo al contempo un certo grado di separazione organizzativa.

La tipologia d'ingresso influenzerà l'andamento dell'intero processo, in particolare: il livello d'impegno e coinvolgimento che esso richiede, il livello di investimenti e di rischio, i costi d'ingresso e il grado di controllo (Figura 2.3). Oltre questi aspetti, il grado di internazionalizzazione è determinato anche da variabili qualitative legate ai contesti sociali, politici e culturali della nazione estera ove si intende operare. Ad esempio, si andranno a scegliere forme collaborative con partners locali nel caso in cui il mercato di destinazione sia poco familiare o mostri resistenza all'accoglienza di aziende straniere. Al contrario, l'investimento diretto è la scelta consigliata quando il mercato di destinazione presenta significative barriere all'entrata, incluse quelle di natura legislativa e fiscale.

**Figura 2.3:** Strategie d'ingresso nei mercati esteri.



*Fonte:* propria elaborazione.

Concludendo, è possibile affermare che l'internazionalizzazione dell'impresa rappresenta un processo strategico di espansione, un percorso che offre opportunità di crescita e apprendimento, ma che richiede una pianificazione attenta e una gestione oculata. Delineare e seguire un business plan, avere capacità di apprendimento, adattarsi alle mutevoli condizioni di mercato e costruire relazioni solide a livello globale, garantiscono all'impresa una crescita sostenibile e un successo duraturo sul palcoscenico internazionale.

### 2.3 L'internazionalizzazione delle PMI

L'internazionalizzazione non è più limitata esclusivamente alle grandi aziende; anzi, le piccole e medie imprese hanno acquisito le competenze necessarie per

formulare le proprie strategie di internazionalizzazione. Infatti, la competitività delle PMI nell'ambito industriale e nella crescita economica italiana, emersa nel paragrafo iniziale, si riscontra anche su scala internazionale.

Alcune caratteristiche delle PMI italiane possono rilevarsi delle leve per l'internazionalizzazione. Ad esempio, la sovrapposizione tra famiglia e impresa rappresenta una peculiare caratteristica del contesto imprenditoriale italiano, soprattutto nelle aziende di dimensioni più contenute. In queste realtà, spesso il capofamiglia assume il ruolo di CEO, determinando una centralizzazione delle decisioni che potrebbe risultare vantaggiosa per accelerare le scelte strategiche durante il processo di internazionalizzazione.

Dal punto di vista organizzativo, la dimensione ridotta delle imprese garantisce una struttura snella, consentendo una maggiore flessibilità nell'adattamento alle varie condizioni dei mercati internazionali.

Infine, la propensione delle piccole e medie imprese italiane a privilegiare la produzione di beni di alta qualità, rispetto a soluzioni standardizzate a basso costo, costituisce un elemento distintivo e vantaggioso quando si espandono sui mercati globali.

È bene osservare però, che gli aspetti di una PMI, che possono favorire la sua internazionalizzazione, se non gestiti adeguatamente, possono trasformarsi e costituire degli ostacoli a tale processo.

L'accentramento di potere può portare ad una limitata propensione a delegare ad unità e figure aziendali interne o esterne di consulenza altamente specializzate sulle attività internazionali.

Di pari, la semplice struttura organizzativa e le ridotte dimensioni, da una parte può comportare scarsità di risorse, carenza negli investimenti finanziari, nel reperimento delle informazioni e conoscenze sui mercati di sbocco; dall'altra può determinare una limitata tendenza a realizzare il processo di internazionalizzazione in modo strategico, strutturato e a sminuire l'importanza delle strategie di marketing. Questo si tradurrà in decisioni decontestualizzate, poco informate e basate prettamente sull'intuito dell'imprenditore, aumentando di conseguenza vertiginosamente il rischio di fallimento dell'attività di internazionalizzazione.

Inoltre, l'artigianalità di certe PMI, può determinare una scarsa cultura aziendale all'internazionalizzazione, la quale andrà a costituire un ostacolo alla connessione tra prodotto, impresa e mercato. Basti pensare che, attualmente, le piccole e medie imprese italiane continuano a preferire l'opzione dell'esportazione come principale forma di espansione internazionale, rispetto alla formazione di alleanze strategiche o agli investimenti all'estero. Tale orientamento è attribuibile al forte legame che le imprese mantengono con il loro territorio e alla persistente presenza di una cultura commerciale non particolarmente propensa all'apertura.

Pur essendo consapevoli dei propri punti deboli, la principale motivazione che spinge una PMI a superare i confini nazionali è la necessità di affrontare

l'aggressiva concorrenza a livello locale e sopravvivere in un contesto fortemente aperto alla competizione globale<sup>39</sup>, cercando nuovi mercati per i propri prodotti, esplorando nuove opportunità e promuovendo la crescita della propria redditività. Come visto a livello generale, la teoria economica indaga da tempo le determinanti dei processi di internazionalizzazione, cercando di sondarne sia le ragioni del commercio tra paesi, sia le motivazioni ad esso sottostanti. Sebbene tali teorie siano a carattere generale, legate cioè alla totalità del sistema economico, è possibile individuare alcune che possono spiegare la specificità attraverso cui la piccola e media impresa si internazionalizza. Le principali scuole di pensiero su questo tema sono le seguenti<sup>40</sup>: *la scuola economica della Teoria degli investimenti esteri diretti (IDE)*; *la scuola comportamentistica della internazionalizzazione per stadi*; *la scuola relazionale dei Networks*.

La *Teoria degli IDE* è legata alla già sinteticamente citata teoria di Dunning<sup>41</sup>. Approfondendo il discorso, è possibile osservare che essa si basa sulle teorie neoclassiche del commercio internazionale e, come obiettivo delle decisioni d'impresa, viene posto la minimizzazione dei costi transazionali. Di conseguenza si suppone che l'impresa scelga la forma organizzativa delle proprie attività all'estero e la localizzazione, che le comportano costi transazionali più bassi.

---

<sup>39</sup> Chetty S., Campbell-Hunt C., *A strategic approach to internationalization: a traditional versus a "born-global" approach*, Journal of International marketing, 2004.

<sup>40</sup> Silvestrelli S., *Marketing Internazionale. fattori di competitività delle piccole e medie imprese*, Clua.

<sup>41</sup> Rif. Cap. 2, par. 2.1.

Quando la transazione è considerata ad alto rischio e richiede un impegno di risorse troppo alto rispetto ai benefici attesi, l'attività viene internalizzata. In questo senso, come già accennato, l'internazionalizzazione consiste in un investimento nel mercato estero, la cui realizzazione è decisa dal management in base a calcoli economici-razionali, collegati alla possibilità di conseguire vantaggi di proprietà, di internalizzazione e di localizzazione.

Nello specifico, tali fattori di vantaggio che spingono lo sviluppo internazionale, possono essere così descritti:

- i vantaggi di proprietà derivano dal processo esclusivo di alcune capacità o risorse che l'impresa trova conveniente sfruttare nei mercati esteri mediante la costruzione di propri impianti industriali (o di filiali commerciali) nel Paese esterno;
- i vantaggi di internalizzazione sono originati dalla scelta di internalizzare, invece di esportare, una data attività, poiché le "imperfezioni" del mercato estero rendono i costi di utilizzo del mercato (costi di transazione) maggiori dei costi di coordinamento dell'attività all'interno;
- i vantaggi di localizzazione derivano dalla presenza in un determinato paese estero di una o più fattori produttivi a un relativo basso costo.

A differenza di questa teoria, la *Teoria della internazionalizzazione a stadi* adotta una visione più dinamica e si ricollega alla letteratura comportamentistica. In questo contesto, l'internazionalizzazione è considerata un processo di evoluzione mediante

il quale l'impresa incrementa nel corso del tempo i suoi investimenti nei mercati esteri, in funzione dell'aumento delle conoscenze, dell'esperienza e del giro d'affari, nonché di nuove opportunità che essa incontra operando all'estero.

Secondo questa teoria, le imprese entrano dapprima nei mercati esteri geograficamente più vicini mediante modalità di esportazione indiretta, che presentano un basso grado di rischio. Con il trascorrere del tempo, l'esperienza maturata in tali mercati consente all'impresa di migliorare le proprie conoscenze e di aumentare, quindi, il proprio impegno. Ciò si traduce nell'ampliamento delle attività internazionali sia da un punto di vista geografico, entrando in mercati via via più lontani, sia sostanziale, effettuando IDE ed altre forme di internazionalizzazione con un più alto grado di rischio e una maggiore complessità gestionale.

Questa impostazione teorica lega il processo di internazionalizzazione al processo di apprendimento organizzativo del management. Le percezioni e i principi dei manager influenzano e sono influenzati dal crescente "coinvolgimento" nei mercati esteri: l'approccio manageriale si modifica, passando da un disinteresse per i mercati internazionali, ad un interesse a sperimentare l'ingresso nei mercati più vicini, per arrivare successivamente ad uno stadio più evoluto, in cui il raggio d'azione dell'impresa si estende in mercati meno conosciuti e più lontani e si iniziano a sviluppare le attività a livello interazionale.

Infine, la *Teoria dei Network* si differenzia dalle altre in quanto non adotta una visione gerarchica del processo di internazionalizzazione, ovvero non lo considera un processo che viene pianificato dal soggetto economico dell'impresa (imprenditore o top manager). Secondo questa teoria, infatti, il fattore determinante dell'internazionalizzazione è il "sistema di relazioni" economiche e socio-culturali, nel quale l'impresa è inserita, composto da clienti, fornitori, concorrenti e soggetti pubblici ecc.

È bene ricordare che a livello complessivo risulta difficile comprendere il processo di internazionalizzazione delle PMI se si utilizza un solo schema concettuale. I tre modelli sopra descritti forniscono informazioni su determinati aspetti, ma presi singolarmente non riescono a spiegare in modo esaustivo la complessità del processo di espansione all'estero delle piccole e medie imprese. Si osserva come la teoria dei Network è considerata la più idonea, ma, allo stesso tempo, si riconosce la necessità di sviluppare un approccio analitico più ampio, olistico, che integri i tre modelli interpretativi.

Come appena affermato, il network appare la strategia migliore per le imprese di piccole e medie dimensioni, difatti è essenziale adottare un approccio all'espansione internazionale che concepisca i mercati come reti, che includano una vasta gamma di attori, riconoscendo anche legami che vanno oltre il mero contesto economico tra le organizzazioni. Dall'altra parte, però, si deve considerare sempre il processo di internazionalizzazione come un processo evolutivo, che porta a far

riprogettare la gestione dell'impresa. Le PMI dovranno raccogliere in modo strutturato informazioni sui mercati esteri, al fine di adattare i propri prodotti alle esigenze locali e apportare le necessarie modifiche organizzative per sfruttare le opportunità all'estero. In questo modo, è possibile ottenere un aumento dei profitti, migliorare le performance e conseguire un vantaggio competitivo<sup>42</sup>.

Considerati tali aspetti, l'internazionalizzazione risulta essere per le PMI un percorso di crescita e una strategia di diversificazione dei rischi insiti nei mercati. Oggi più che in passato, considerando lo scenario post-pandemico e l'attuale contesto internazionale, caratterizzato dai conflitti Russo-Ucraino e Israelo-Palestinese, dalla crisi delle materie prime, dall'aumento dei costi energetici e dell'inflazione, le aziende di più ridotte dimensioni ripensano alle proprie strategie e al posizionamento competitivo, attuando cambiamenti in termini di diversificazione del mercato.

Da questa situazione attuale, si può verificare come una delle principali motivazioni che spinge una PMI ad avviare un processo di internazionalizzazione sia proprio legata ai mutamenti dell'ambiente esterno. Tali mutamenti sono considerati i fattori esterni che spingono un'impresa ad internazionalizzarsi, tra cui a livello teorico rientrano: l'andamento dei mercati globali, dei settori e dell'assetto industriale;

---

<sup>42</sup> Knight J., *An internationalization model: responding to new realities and challenges*, 2005.

l'evoluzione tecnologica; l'aggiornamento normativo; gli assetti politici e sociali; i livelli di concorrenza globale.

Però, è bene osservare che, da alcune ricerche svolte nell'ambito dell'internazionalizzazione delle PMI, emerge come le piccole e medie imprese siano più propense ad internazionalizzarsi per via di mutamenti esterni proattivi più che reattivi. Questo vuol dire che le PMI sono più inclini a cercare opportunità di internazionalizzazione quando sono motivate da cambiamenti esterni positivi, come l'identificazione di mercati promettenti, piuttosto che essere spinte a farlo solo come risposta a crisi o problemi esterni.

Oltre ai fattori legati all'ambiente esterno, le altre principali motivazioni che influenzano il processo sono state categorizzate nelle seguenti prospettive: *fattori legati all'impresa, al management e al network*<sup>43</sup>.

Per quanto riguarda i *fattori legati all'impresa*, si nota che la crescente globalizzazione dei mercati e la competizione da parte di grandi multinazionali hanno spinto molte imprese più piccole a specializzarsi in prodotti destinati a nicchie globali specifiche. La maggior parte delle piccole e medie imprese che operano a livello internazionale tende a posizionarsi offrendo prodotti differenziati e possibilmente unici in segmenti di mercato specifici. Adottando una strategia di

---

<sup>43</sup>Antonicic B., Hisrich R. D., *An integrative conceptual model*, Journal of Euromarketing, Vol. 9, 2000.

nicchia, le PMI di successo a livello internazionale riescono a distinguersi dai concorrenti sul mercato, servendo con successo un pubblico ben definito.

Considerando, poi, le limitate risorse finanziarie e organizzative connesse alle dimensioni ridotte, si può affermare che l'accento sull'espansione internazionale nelle PMI è posto sui vantaggi derivanti dagli attributi del prodotto o del marchio. In modo più dettagliato, i vantaggi competitivi chiave sui mercati internazionali per queste imprese includono il prodotto, l'immagine e la specificità del marchio aziendale.

Altri fattori chiave in grado di influenzare il processo di internalizzazione sono quelli *legati al management*, alle loro competenze e al loro orientamento. L'attività di management solitamente nelle PMI è in mano al proprietario che decide di avviare, terminare o aumentare le attività internazionali dell'impresa e quindi, risulta determinante il suo appropriato coinvolgimento organizzativo nel processo. Le risorse legate al management, come le sue competenze, conoscenze, esperienze, percezioni e attitudini verso l'internazionalizzazione, risultano fondamentali per l'avvio e i risultati del processo di internazionalizzazione, soprattutto in questi contesti, dove altri tipi di risorse, come quelle finanziarie, sono limitate.

Infine, per quanto riguarda i *fattori legati al network*, è possibile constatare che, per le PMI, il vantaggio competitivo internazionale non è determinato solamente dalle risorse interne, ma anche dall'interazione con altre imprese. In linea con la Teoria

dei Network<sup>44</sup>, l'espansione internazionale si basa sulla formazione e sfruttamento del sistema di relazioni dell'impresa. Queste interazioni hanno il potenziale di fungere da catalizzatori per l'espansione delle attività a livello internazionale e possono agevolare l'ingresso di una PMI nei mercati distanti rispetto a quelli nazionali di origine. Tali network possono essere costituiti attraverso due modalità: creando nuove connessioni in nuovi mercati oppure collegandosi a reti già esistenti in altri paesi. La loro creazione conferisce ai singoli membri un vantaggio competitivo, poiché queste relazioni agiscono come ponti verso i mercati esteri, fornendo alle PMI sia l'opportunità che la motivazione per intraprendere l'internazionalizzazione. Inoltre, le piccole e medie imprese possono utilizzare le opportunità del networking per superare l'insufficienza di know-how e di formazione necessaria nelle operazioni internazionali.

Basi teoriche e motivazioni hanno spinto le nostre piccole e medie imprese ad approcciarsi sempre più a sviluppare la strategia di internazionalizzazione per crescere e aumentare i livelli di fatturato. Ciò emerge anche da dati recenti che ci permettono di osservare come il dinamismo del tessuto produttivo delle PMI, si è riflesso anche in un miglioramento della competitività sui mercati internazionali.

---

<sup>44</sup> Rif. Cap. 2, par. 3.

Un primo dato da notare<sup>45</sup> è che rimarca il ruolo delle PMI nell'economia italiana è la quota delle esportazioni realizzate da queste sul valore dell'export totale. Tale quota, infatti, ammonta al 48% ed è attribuibile principalmente alla componente delle medie imprese che, pur essendo meno numerose delle piccole, hanno esportato di più, registrando una performance migliore. L'export delle PMI è infatti tra il 65,2% realizzato da imprese di medie dimensioni e il restante 34,8% da piccole imprese. A ulteriore conferma di questo, la propensione all'export delle piccole imprese è inferiore rispetto a quella delle medie si osserva come oltre la metà delle prime esporta infatti meno del 10% del proprio fatturato e solo il 17% esporta oltre il 50%, per le seconde invece quasi un terzo esporta più del 50% del proprio fatturato e solo il 34% ne esporta meno del 10%. Le imprese di dimensione più ridotta che esportano valori più contenuti, hanno comunque un impatto "indiretto"<sup>46</sup> sull'export totale: esse sono infatti spesso funzionali alle vendite all'estero delle medie e delle grandi imprese, data la loro forte integrazione nell'ambito delle filiere domestiche attraverso le reti di fornitura.

---

<sup>45</sup> SACE, The European House. Ambrosetti, *Piccole, medie e più competitive: le PMI italiane alla prova dell'export tra transizione sostenibile e digitale*, 2023. <https://www.sace.it/studi/dettaglio/piccole-medie-e-piu-competitive-le-pmi-italiane-alla-prova-dell%27export-tra-transizione-sostenibile-e-digitale>

<sup>46</sup> I dati sul commercio internazionale non catturano l'export indiretto, ovvero di quelle imprese che esportano tramite intermediari commerciali, altre imprese manifatturiere o fornendo parti e componenti poi incorporate nelle esportazioni di altri. In Italia il 45% del Valore Aggiunto domestico incorporato nelle esportazioni è indiretto, appunto realizzato da imprese nazionali diverse da quella che esporta.

A livello generale, dai dati<sup>47</sup> più recenti riferiti al 2021, si osserva che le PMI italiane hanno esportato 219 miliardi di euro e nel quinquennio 2017-21 registrando una crescita media pari al 2,7% e segnando un pieno recupero post-pandemico. Sempre, secondo le stime al 2023 realizzate da SACE sulle vendite oltreconfine di beni, le esportazioni delle PMI italiane sono cresciute del 6,2% e si attende un'ulteriore crescita del 4% per il 2024 e del 3,2%, in media, per il biennio successivo (2025-2026), quando supereranno i 300 miliardi di euro (Figura2.4).

**Figura2.4:** Esportazioni PMI Italiane in valore assoluto 2019 – 2026 (milioni di euro e var. % annuo).



**Fonte:** Elaborazioni SACE su dati Ice-Istat e Oxford Economics.

<sup>47</sup> SACE, *Piccole, medie e più competitive: le PMI italiane alla prova dell'export tra transizione sostenibile e digitale*, 2023, op.cit.

Con riferimento ai mercati di destinazione, a guidare la crescita dell'export delle PMI italiane nel 2023 è stato l'Oriente: Medio Oriente, Asia orientale e centrale sono le aree per cui si sono visti i maggiori incrementi, a fronte di tassi inferiori per l'Europa e per l'America settentrionale, che rimangono comunque i principali mercati di destinazione. Nel 2024 sarà il turno di Africa Subsahariana, America centro-meridionale e America settentrionale.

La cosiddetta “Duplice Transizione” (*“Twin Transition”*), sia green che digital, aumenta la propensione all'export delle PMI: il numero delle imprese che investe in green e digitale e che esporta è di 20 punti percentuali superiore a quello delle imprese che esportano non facendo alcuna transizione<sup>48</sup>. Abbracciare la “Duplice Transizione”, green e digitale, porta le PMI a essere più resilienti, lungimiranti e consapevoli, ma soprattutto più produttive e competitive non solo in ambito nazionale ma anche internazionale<sup>49</sup>, perché abbassa la “scala minima” per accedere ai mercati esteri attraverso l'annullamento delle distanze fisiche (e culturali), la riduzione dei costi di entrata e la diminuzione delle asimmetrie informative.

Una riflessione va fatta soprattutto per l'aspetto del digitale, notando come, ad oggi, le piattaforme di vendita online stanno rivoluzionando il modo di internazionalizzare le aziende, al punto da semplificare molti aspetti delle

---

<sup>48</sup> SACE, *Piccole, medie e più competitive: le PMI italiane alla prova dell'export tra transizione sostenibile e digitale*, 2023, op.cit.

<sup>49</sup> Veronica Bellocco, *Export digitale “boost” per la crescita delle pmi italiane*, CORCOM, 2023, <https://www.corrierecomunicazioni.it/digital-economy/export-digitale-boost-per-la-crescita-delle-pmi-italiane/>

tradizionali strategie di internazionalizzazione, generalmente complesse e costose. Basti pensare che, quando si parla di aree e mercati di sbocco, le stesse piattaforme digitali sono diventate oggi il vero mercato per molte aziende, soprattutto per le PMI. In Italia, infatti, sono oltre 18 mila le piccole e medie imprese che vendono su Amazon.it e che nel 2020 hanno registrato vendite all'estero per più di 600 milioni di euro e venduto più di 80 milioni di prodotti sulla nota piattaforma<sup>50</sup>.

Essere sostenibili e digitalizzati risulta essere per le PMI italiane una spinta alla produttività e competitività sui mercati, sia domestico che internazionali. Come abbiamo già ricordato, vi sono, tuttavia, ancora alcuni elementi che frenano il potenziale delle PMI e ne limitano il pieno sviluppo internazionale, come: il mancato approccio strategico all'internazionalizzazione, la scarsità di manodopera e managerialità qualificata e la limitazione di accesso a fonti finanziamento. Innanzitutto, molto spesso nelle imprese di ridotte dimensione manca una gestione pianificata e strategica del processo di espansione all'estero, che deve partire con un cambiamento nelle abitudini e nell'approccio, ed essere seguito da uno studio approfondito del proprio target di riferimento e da un'analisi del contesto e del mercato. Lo svolgimento di queste azioni deve precedere l'investimento per far sì che questo sia ragionato e proficuo, soprattutto in aziende come le PMI in cui c'è una limitata risorsa finanziaria che va usata in modo oculato.

---

<sup>50</sup> Donati M., *Pmi e internazionalizzazione: ecco come fare fronte a inflazione e costi*, Il Sole 24Ore, 2022.

Il vincolo economico e la difficoltà di accesso alle risorse finanziarie infatti, risultano essere, molto spesso, ulteriori elementi che frenano l'espansione estera della piccola e media impresa. Sempre più frequentemente, però, per sopperire a questo limite, l'Unione Europea, i Ministeri e le Regioni sono propensi ad aiutare le aziende di minori dimensioni che vogliono crescere e aumentare il proprio fatturato guardando ai mercati esteri, tramite bandi e finanziamenti. In particolare, si possono individuare le seguenti iniziative a sostegno delle PMI che mirano all'internazionalizzazione<sup>51</sup>:

- *Export.gov.it*: un portale pubblico che nasce dal Patto per l'Export e che consente alle imprese di accedere ai servizi per l'export, nazionali e regionali, messi a disposizione dalla Farnesina, dall'Agenzia ICE, da SACE e da SIMEST, in collaborazione con le Regioni, le Camere di Commercio e CDP;
- *Smart Export*: un progetto di alta formazione accademica, che permette ad aziende e professionisti di beneficiare gratuitamente di percorsi di formazione manageriale e digitale per l'internazionalizzazione;
- *il voucher per l'internazionalizzazione Invitalia*: un voucher che finanzia le spese sostenute per la consulenza da parte di Temporary Export Manager

---

<sup>51</sup> Casagrande A., *Internazionalizzazione Pmi: definizione, requisiti e opportunità*, 2022. <https://www.opyn.eu/risorse/blog/internazionalizzazione-pmi-definizione-requisiti-e-opportunita>.

(TEM) con competenze digitali, inseriti temporaneamente in azienda e iscritti nell'apposito elenco del Ministero degli Esteri;

- *il Fondo 394/81*: rifinanziato dal Decreto Sostegni Bis, è un fondo dedicato ad erogare crediti agevolati per l'internazionalizzazione delle imprese. Questo strumento era stato un aiuto prezioso nel 2020 per le PMI indebolite dalla crisi sociosanitaria. Con la nuova norma sono assegnati 1,2 miliardi di euro al Fondo 394 e 400 milioni al fondo perduto. Da ottobre 2021 i finanziamenti sono destinati a 3 sole forme di investimento: innovazione digitale e/o sostenibilità con vocazione internazionale, partecipazione, in presenza o virtuale, alle fiere/mostre internazionali, anche in Italia e sviluppo di piattaforme e-Commerce o Marketplace.

Concludendo, è possibile osservare come l'internazionalizzazione costituisca uno dei fenomeni che con maggior vigore ha inciso sulle dinamiche economiche e sui processi competitivi moderni. Questo è tanto più vero se consideriamo le piccole e medie imprese, per le quali l'internazionalizzazione sta rappresentando un potente fattore di spinta al superamento di limitate condizioni economiche, strategiche e organizzative. Allo stesso tempo sta offrendo a queste imprese importanti possibilità per diversificare i propri mercati, riorganizzare la propria catena del valore, rinnovare la struttura aziendale, acquisire e sviluppare nuove risorse.

In particolare, per contrastare l'attuale scenario competitivo, le PMI italiane devono necessariamente tutelare le loro caratteristiche peculiari che, come visto, possono

essere una leva per l'internazionalizzazione. Devono orientarsi verso un processo d'internazionalizzazione strutturato e pianificato, elevandosi dal semplice stato iniziale di esportazione. Devono iniziare a stringere accordi e alleanze strategiche con partner esteri, ma soprattutto devono essere maggiormente focalizzate sul network e sulle relazioni con gli stakeholders del mercato, oltrepassando il forte attaccamento verso il prodotto e le tecniche di produzione.

#### **2.4 Le manifestazioni fieristiche come spinta all'internazionalizzazione delle PMI**

Il processo di internazionalizzazione rappresenta un'opportunità di sviluppo grazie alla quale le aziende possono creare valore, far fruttare le risorse investite, estendere il proprio vantaggio competitivo e accedere a nuove opportunità per la propria crescita<sup>52</sup>. Per avviare progetti di internazionalizzazione le aziende hanno necessità di conoscere il mercato e avere una visione strategica. Per tale scopo esistono molti strumenti che aiutano le aziende a entrare in un nuovo mercato in senso ampio e uno di questi, soprattutto per le imprese di media e piccola dimensione, è sicuramente rappresentato dalle fiere. Per un Paese come l'Italia, la cui struttura è basata sulle piccole e medie imprese, le fiere rappresentano la via più efficace per misurarsi con il mercato internazionale, innovare e acquisire nuovi clienti. Le PMI,

---

<sup>52</sup> Righi Bellotti A., Selmi C., *Le nuove sfide del made in Italy*, approfondimento nel *Il mondo dell'economia*, Zanichelli, 2020.

infatti, hanno l'opportunità di aumentare la propria visibilità partecipando a importanti fiere internazionali del loro settore o prendendo parte alle iniziative *incoming* rivolte agli operatori stranieri presenti in Italia.

Inoltre, le fiere rappresentano un mezzo efficace per espandersi a livello internazionale, poiché sono in grado di adattarsi a obiettivi specifici di comunicazione e interazione con i mercati globali. Esse permettono di comunicare con potenziali acquirenti durante una fase in cui la loro attenzione è massima, in quanto sono attivamente coinvolti nella ricerca di informazioni e partner commerciali.

La partecipazione a una fiera offre all'azienda due diverse opportunità, in quanto può parteciparvi sia come espositore che come visitatore. In questo modo, l'impresa può farsi conoscere e, allo stesso tempo, acquisire informazioni dettagliate sul mercato e sugli operatori locali, valutando possibili collaborazioni. In quest'ottica, la fiera rappresenta per le imprese una finestra da cui guardare il mondo e una porta per entrarci<sup>53</sup>; un luogo nel quale fare esperienza dei mercati esteri per iniziare a creare connessioni, relazioni d'affari ed espandere le proprie prospettive.

Il contributo delle fiere all'internazionalizzazione viene apprezzato maggiormente dalle imprese di ridotte dimensioni, questo perché non sono dotate di una struttura aziendale e di risorse finanziarie tali da consentire la costituzione di una vera e

---

<sup>53</sup> Fondazione Fiera Milano, Confindustria, *Rapporto Fiere 2021: L'ITALIA DELLE FIERE INTERNAZIONALI*, 2021, <https://www.fondazionefieramilano.it/it/conoscere/centro-studi.html>.

propria rete di vendita all'estero o attivare altri modi di espansione estera, più costosi e impegnativi.

Questo può essere dimostrato anche analizzando i dati sull'export italiano prima e dopo la pandemia. Emerge che le aziende più grandi e consolidate, che già prima della crisi avevano una solida presenza commerciale all'estero, si sono rafforzate sui mercati internazionali dopo il periodo pandemico. Al contrario, le aziende più fragili e piccole hanno ridotto la loro presenza estera<sup>54</sup>. Lo stop delle fiere durante la pandemia è sicuramente uno dei fattori che hanno contribuito a questi risultati.

Un'indagine diretta<sup>55</sup>, svolta tra il 2020 e il 2021, su 1.200 espositori e 6.000 visitatori di 24 manifestazioni fieristiche italiane di livello internazionale, riporta un quadro interessante sull'importanza che le imprese riconoscono allo strumento fieristico, anche in relazione al contributo che danno all'accesso ai mercati esteri alle imprese. Si osserva come il 79% degli espositori italiani e l'88% di quelli stranieri, ritengono che sia molto importante esporre alle fiere per il proprio business. Da questo possiamo dedurre che nonostante la natura tradizionale delle fiere come luogo di esposizione e, soprattutto, di interazione tra domanda e offerta, gli imprenditori e gli operatori del settore continuano a considerarlo uno strumento fondamentale per stimolare la crescita aziendale, soprattutto in contesti in cui c'è

---

<sup>54</sup>Regione Emilia-Romagna, ART-ER Attrattività Ricerca Territorio, *Osservatorio-Fiere: Rapporto Fiere Emilia Romagna 2021*, 2021, <https://imprese.regione.emilia-romagna.it/internazionalizzazione/temi/sistema-fieristico-regionale/rapporto-fiere>.

<sup>55</sup>Fondazione Fiera Milano, Confindustria, *Rapporto Fiere 2021: L'ITALIA DELLE FIERE INTERNAZIONALI*, op. cit.

una forte inclinazione imprenditoriale verso l'internazionalizzazione e l'esportazione. Questo viene confermato anche dalle interviste<sup>56</sup> fatte a imprenditori italiani, in cui si chiedeva loro se ritenessero la partecipazione alle fiere uno strumento attuale per supportare l'internazionalizzazione delle imprese. Uno tra questi è Emanuele Orsini, presidente di FederlegnoArredo, il quale dichiara: «le fiere non sono solo uno strumento attuale di internazionalizzazione, ma sono sempre di più uno strumento imprescindibile per la penetrazione dei mercati più lontani e a più alto potenziale». Mentre, il presidente di ANCMA, Paolo Magri, sostiene che le fiere costituiscano ancora un fattore primario per lo sviluppo dell'economia nazionale, per la crescita e la promozione delle imprese. Tuttavia, di fronte ai rapidi cambiamenti del contesto economico e alle nuove sfide che impone un mercato sempre più vasto e dinamico, è necessario reagire in modo positivo e valorizzare la loro funzione, investendo sull'innovazione dell'offerta, la digitalizzazione dei servizi, la formazione del capitale umano e soprattutto sull'aggregazione del sistema fieristico per aumentarne la competitività.

Invece, Massimo Carboniero, presidente di UCIMU, crede che: «in un settore come quello rappresentato da UCIMU-SISTEMI PER PRODURRE, le fiere sono ancora oggi il principale strumento di marketing dell'impresa. Gli eventi espositivi sono

---

<sup>56</sup>Deloitte.Private, *Le fiere come strumento di internazionalizzazione del Made in Italy*, 2019.

generalmente il momento culminante per l'attività di promozione dell'azienda che aspetta la fiera per presentare le novità».

Infine, la Presidente di UNCINA, Carla Demaria, sottolinea come la partecipazione alle fiere continua a rappresentare uno strumento attuale per fare marketing. In occasione di manifestazioni come il Salone Nautico a Genova o, all'estero, di fiere di qualità in mercati di interesse per il nostro settore (vedi Fort Lauderdale e Miami in USA, il BOOT a Düsseldorf, il DIBS a Dubai, il METS ad Amsterdam) le imprese hanno l'occasione irripetibile di fare networking, entrare in contatto con nuovi mercati e, nel confronto con altre realtà, sviluppare strategie per migliorare la propria brand identity.

Quindi, l'espansione internazionale emerge come un elemento chiave per la crescita delle imprese, equiparabile all'importanza della ricerca e dell'innovazione, e la partecipazione a fiere internazionali si configura come un'effettiva opportunità per numerose aziende. Le fiere risultano ancora oggi uno “spazio mercantile strategico” per diffondere l'internazionalizzazione delle PMI<sup>57</sup>, solo se si privilegiano approcci strategici che, in continuità con precedenti strumenti di programmazione, supportino le eccellenze italiane nelle nuove sfide produttive e tecnologiche su scala globale, anche attraverso il potenziamento nell'attrattività e delle competitività

---

<sup>57</sup> Deloitte.Private, *Le fiere come strumento di internazionalizzazione del Made in Italy*, 2019, op.cit.

delle fiere internazionali e l'incentivazione di una partecipazione intelligente delle imprese ai principali eventi fieristici<sup>58</sup>.

#### **2.4.1 Sostegno pubblico all'attività fieristica per l'internazionalizzazione**

Da quanto emerso fin ora, risulta fondamentale, perseguire il potenziamento delle principali fiere italiane, soprattutto di quelle già consolidate a livello internazionale e con marchi ampiamente riconosciuti all'estero. Sviluppare fiere internazionali nel mercato domestico, aiuta le PMI ad entrare in contatto con soggetti internazionali, senza il costo legato alla partecipazione ad una fiera all'estero e, quindi, risulta per loro di grande vantaggio. Al contempo, è essenziale sostenere la partecipazione e l'accompagnamento delle imprese a eventi fieristici all'estero.

Questo viene confermato anche da Francesco Calvi Parisetti, partner Roland Berger Italia (società di consulenza internazionale), che in un'intervista dichiara: «quello fieristico è un sistema che garantisce alle aziende italiane uno strumento a basso costo in grado di fornire un'elevata esposizione verso l'estero. [...] Se da un lato resta dunque indispensabile continuare a sostenere le manifestazioni nel nostro Paese, dall'altro, invece, diviene sempre più cruciale supportare il rafforzamento internazionale degli attori anche al di fuori dei confini nazionali»<sup>59</sup>.

---

<sup>58</sup>Deloitte.Private, *Le fiere come strumento di internazionalizzazione del Made in Italy*, 2019, op. cit.

<sup>59</sup>Maurizio Cattaneo, *Le fiere si uniscono per spingere il "made in Italy" nel mondo*, Verità&Affari, 2023, <https://www.veritaeaffari.it/economia/le-fiery-si-uniscono-per-spingere-made-in-italy-nel-mondo-8-giugno-2023/>.

Il supporto alla partecipazione agli eventi fieristici per rafforzare il posizionamento internazionale delle PMI italiane viene fornito da diversi anni a livello istituzionale tramite interventi e finanziamenti.

Già dal 2017 viene elaborato *il Piano straordinario per la promozione del Made in Italy e attrazione degli investimenti in Italia*<sup>60</sup>, con gli obiettivi di far svolgere alle fiere un ruolo definitivo nell'ampliare il numero delle imprese, che operano nel mercato globale, in particolare piccole e medie e, più in generale, di espandere le quote italiane del commercio internazionale, mediante il supporto alle fiere italiane a carattere internazionale<sup>61</sup>. Infatti, il Piano nel 2019 che, nel suo complesso, prevedeva 140 milioni di euro divisi in diverse linee di intervento, attuate principalmente dall'ICE, concentra la maggior parte degli investimenti (20.7% del totale)<sup>62</sup> sul potenziamento delle fiere italiane di livello internazionale (Figura 2.5).

---

<sup>60</sup><https://www.ice.it/it/promozione-del-made-italy/piano-straordinario-il-made-italy>

<sup>61</sup>Italian Trade Agency, ICE, *L'ATTIVITÀ PROMOZIONALE DELL'AGENZIA ICE NEL 2019*, 2019.

<https://www.ice.it/it/sites/default/files/inline-files/Relazione-Attivita-Promozionale%202019%20DEF.pdf>

<sup>62</sup>ICE, *Overview Piano Straordinario 2019 e Principali Attività 2019-2020*, 2019.

**Figura 2.5:** Riparto dei fondi del Piano Straordinario 2019 (DI del 4 febbraio 2019).



**Fonte:** ICE, Overview Piano Straordinario 2019 e Principali Attività 2019-2020.

Azioni in questa linea si riscontrano anche nel 2020 con il *il Patto per l'Export* promosso dal MAECI<sup>63</sup>. Infatti, gli obiettivi di questo Piano sono: rafforzare la partecipazione delle PMI alle fiere internazionali in calendario in Italia; campagne promozionali strategiche del calendario fieristico italiano; modernizzazione e digitalizzazione; creazione di partenariati tra i principali sistemi fieristici europei e italiani; organizzazione all'estero di eventi di filiera per valorizzare i settori del Made in Italy.

Anche le linee strategiche e le principali azioni per il 2022 della Cabina di Regia<sup>64</sup> sono a sostegno delle manifestazioni per spingere l'internazionalizzazione. Infatti,

<sup>63</sup> <https://www.esteri.it/it/diplomazia-economica-e-politica-commerciale/diplomaziaeconomica/patto-per-l-export/>.

<sup>64</sup> Cabina di regia per l'internazionalizzazione, 2022, <https://www.esteri.it/wp-content/uploads/2021/12/Documento-conclusivo-CdR-2021-2.pdf>.

si nota: una spinta all'incremento della presenza di buyer stranieri agli eventi fieristici italiani di rilievo internazionale più rappresentativi dei settori produttivi, anche con visite presso aziende e distretti; un piano promozionale specifico e campagna di comunicazione multicanale (tradizionale e digitale) a sostegno delle fiere italiane su quattro paesi focus (Francia, Germania, Regno Unito, Spagna); valorizzazione del calendario fieristico tramite attività di promozione delle fiere italiane da parte della rete di ambasciate e consolati; una spinta per favorire la realizzazione di eventi fieristici italiani di maggiore successo nelle aree geografiche estere più promettenti; l'organizzazione in Italia di eventi fieristici di portata internazionale, con particolare riferimento a settori strategici e temi di rilevanza globale; un incremento degli eventi fieristici da remoto, da affiancare a quelli in presenza nei quartieri fieristici nazionali; un incremento della presenza di operatori italiani alle fiere estere, in particolare mediante il raggruppamento in padiglioni nazionali.

Ancora più recentemente, nel 2023 è stato emesso dal Ministero il *Bonus fiere*<sup>65</sup>, un buono del valore massimo di 10.000 € per impresa, erogabile a favore delle imprese per la partecipazione alle manifestazioni fieristiche internazionali di settore organizzate in Italia.

---

<sup>65</sup> <https://www.mimit.gov.it/it/incentivi/buono-fiere>

Il sostegno pubblico all'attività fieristica, per via del suo contributo all'internazionalizzazione, arriva non solo a livello di direzione centrale, dal MISE tramite ICE, ma è anche realizzato dalle Regioni e dalle Camere di Commercio. Questi due canali elaborano bandi per sostenere l'internazionalizzazione delle PMI, nei quali vengono messi a disposizione fondi per supportare l'attività fieristica.

Già nel 2018-2019, la regione Lombardia aveva attivato il *Bando Export 4.0 commercio digitale e fiere*<sup>66</sup>. Lo stanziamento è stato di 2,5 milioni di euro per il 2018 e 3 milioni di euro per il 2019. L'agevolazione è volta a favorire le PMI che intendono sviluppare e consolidare la propria posizione sui mercati esteri attraverso l'accesso alle piattaforme e-commerce e la partecipazione a fiere all'estero. Tale supporto si è realizzato anche negli anni successivi, con l'emanazione del *Bando fiere*<sup>67</sup>, attivo dal 2021 e valido fino al 2027, che mira a sostenere l'internazionalizzazione delle MPMI (Micro, Piccole e Medie Imprese) attraverso la partecipazione alle manifestazioni fieristiche internazionali che si svolgono in Lombardia, in modo da creare occasioni di incontro tra imprenditori italiani ed esteri, finalizzati ad attrarre investimenti e a promuovere accordi commerciali, mediante un contributo a fondo perduto. La dotazione finanziaria è pari a 7 milioni di euro e va a finanziare i costi per la partecipazione alla fiera, consulenze

---

<sup>66</sup><https://www.bandi.regione.lombardia.it/servizi/servizio/bandi/attivita-produttive-commercio/sostegno-attivita-imprenditoriali/bando-export-4-0-commercio-digitale-fiere-nuovi-mercati-imprese-lombarde-RLO12020012346>

<sup>67</sup><https://www.finlombarda.it/finanziamenti-e-servizi/finanziamenti/imprese/internazionalizzazione/bando-fiere>

propedeutiche alla partecipazione e la gestione dei follow up, spese di comunicazione relative alla fiera, costi di personale e altri costi generali.

Anche la regione Marche mette a disposizione dei contributi per aiutare le imprese nell'internazionalizzazione, promuovendo la partecipazione ad eventi fieristici. Ad esempio, il *Bando internazionalizzazione*<sup>68</sup>, tramite il quale si impegna a svolgere un'attività di sostegno alle imprese del territorio che prenderanno parte alle manifestazioni fieristiche, nazionali ed internazionali. Per il secondo semestre del 2023 è stato stanziato un ammontare complessivo di 800.000 € e le imprese che avranno accesso al contributo hanno la possibilità di recuperare parte dei costi sostenuti per la partecipazione ad una fiera, nazionale o internazionale.

Questi contributi risultano essenziali, poiché permettono di supportare la capacità di investimento delle piccole e medie imprese e spingere la loro espansione estera, la quale risulta essenziale, in quanto le esportazioni delle PMI costituiscono il vero motore dell'economia nazionale.

In conclusione, le fiere, specie quelle internazionali, emergono come un motore cruciale nell'accelerare il processo di internazionalizzazione per le piccole e medie imprese. Esse fungono da piattaforme strategiche, offrendo opportunità di networking, visibilità globale e accesso diretto a mercati esteri. Il contatto faccia a

---

<sup>68</sup><https://www.marche.camcom.it/fai-crescere-la-tua-impresa/bandi-e-contributi/bando-internazionalizzazione-secondo-semester-2023>

faccia con potenziali clienti, partner e concorrenti consente alle PMI di apprendere, adattarsi e crescere in contesti internazionali.

L'interazione con una vasta gamma di attori internazionali, la possibilità di valutare la domanda di mercato e la capacità di raccogliere informazioni dirette sui concorrenti sono solo alcune delle chiavi di accesso offerte dalle fiere. L'investimento nelle fiere si traduce, quindi, in un passo significativo verso la diversificazione geografica e la solidificazione della presenza globale delle PMI. È essenziale che le PMI adottino strategie oculate per raggiungere tali benefici, ma, data la loro ridotta dimensione, è necessario anche il sostegno pubblico, che si può tradurre in finanziamenti, promozione e formazione.

Per illustrare concretamente l'impatto delle fiere sull'internazionalizzazione delle PMI, nel capitolo successivo si esaminerà il caso di TMT Tanks & Trailers, un'impresa marchigiana nel settore dei veicoli industriali, per cui la partecipazione a diverse fiere ha giocato un ruolo fondamentale nel raggiungere i mercati internazionali.

## CAPITOLO 3

### IL CASO TMT TANKS & TRAILERS

#### 3.1 Metodologia di ricerca

La ricerca condotta ha avuto lo scopo di convalidare, attraverso un caso pratico, il reale contributo che la partecipazione alle fiere può offrire a un'impresa di piccole e medie dimensioni nel processo di internazionalizzazione. L'azienda su cui si è incentrato il caso studio, la TMT Tanks & Trailers, appunto, si configura come PMI ed, inoltre, è un'azienda che partecipa attivamente agli eventi fieristici del suo settore. Le analisi hanno cercato di comprendere, in primo luogo, come viene organizzato in azienda il processo di partecipazione a una fiera e, in secondo luogo, quanto abbiano inciso queste sui risultati esteri dell'azienda.

Il metodo di ricerca seguito si è articolato su due punti: osservazione e interviste. Le osservazioni hanno coinvolto l'area marketing, commerciale e amministrativa, e si sono tradotte in un'analisi del sito web, di documenti interni e di articoli di giornale relativi all'azienda.

I materiali interni forniti dall'azienda, in particolare, sono stati: presentazioni aziendali; brochure; dati su fatturato e indici di bilancio, provenienti da documenti contabili e amministrativi; pratiche per l'ottenimento di bandi, forniti dal consulente aziendale per la finanza agevolata; archivi commerciali, per informazioni sull'andamento delle vendite; documentazione di riviste e giornali con articoli sull'azienda.

Da questi materiali, sono stati raccolti dati e informazioni utili alla trattazione, poi rielaborati e contestualizzati al fine di ottenere un quadro di analisi completo.

Oltre alle osservazioni, altra fonte del materiale di ricerca sono state le interviste fatte a due figure interne all'azienda. Lo scopo principale di queste interviste è stato comprendere, da esperienze interne, l'effettivo contributo che le fiere hanno dato all'internazionalizzazione dell'azienda.

Alla luce degli argomenti da indagare, i colloqui sono stati realizzati con le figure aziendali che sono maggiormente coinvolte nel processo di espansione all'estero. In particolare, Alfredo Spinozzi, CEO dell'azienda e direttore commerciale, e Serena Franchi, commerciale estero per la zona Francia e Benelux.

Sono state poste tre domande sui temi di interesse, allo scopo di dare valenza empirica alla letteratura teorica. I temi da trattare sono stati i seguenti: l'internazionalizzazione delle PMI e il processo che esse seguono; il ruolo delle fiere nelle aziende e del contributo che esse danno, specie alle PMI, nei processi di espansione internazionale; le previsioni future sull'evoluzione dello strumento. Per

ottenere informazioni sui suddetti temi, le domande hanno toccato tali argomenti: il processo di espansione internazionale dell'azienda; le modalità di approccio agli eventi fieristici a cui l'azienda prende parte; l'analisi dei risultati portati dalle fiere all'internazionalizzazione aziendale; la *vision* futura sul ruolo assunto dalle fiere.

Le interviste sono state realizzate attraverso un incontro con gli interlocutori nella sede aziendale di Monteprandone e seguendo un approccio semi-strutturato, consentendo ai partecipanti di esprimere liberamente le loro opinioni. Le risposte degli interlocutori sono state registrate, previa autorizzazione, trascritte e contestualizzate all'interno del presente elaborato.

I risultati delle osservazioni e delle interviste vengono riportati di seguito.

### **3.2 La storia di TMT**

La TMT Tanks & Trailer è un'azienda marchigiana, fondata nel 2014, che basa il proprio *core business* sulla progettazione e produzione di semirimorchi e container a pianale mobile e autobotti per il trasporto di carburante, rifiuti e oli esausti.

Come è comune per le PMI italiane, la TMT è a conduzione familiare ed è stata fondata nel 1969 da Franco Spinozzi con il nome di TMT Costruzioni. L'azienda si inserisce nel campo della fornitura di servizi di manutenzione su parti meccaniche di autocarri e semirimorchi. Con l'introduzione di nuove norme nella distribuzione di carburanti, nel 1980, la TMT Costruzioni ha modificato la sua produzione con l'allestimento di cisterne con impianti di misurazione su veicoli industriali.

Durante questi anni, l'azienda, gestita dal suo fondatore affiancato dai suoi figli Alfredo e Gianluca, ha intrapreso un percorso di crescita. Tale percorso ha avuto un punto di svolta nei primi anni '90, quando, a seguito di un'analisi del mercato europeo, l'azienda ha notato un aumento dell'utilizzo di semirimorchi a pianale mobile per la movimentazione merci. Si trattava di un prodotto di nicchia e innovativo, utilizzato da specifiche aziende industriali, non ancora ampiamente diffuso in Italia nonostante i suoi vantaggi.

La TMT Costruzioni decide, quindi, di investire in questo prodotto e di produrlo, introducendolo così nel mercato italiano. Alle fine degli anni '90, quindi, l'azienda diversifica la propria linea di produzione, affiancando alle autobotti la costruzione di semirimorchi a pianale mobile, inizialmente solo per la movimentazione dei rifiuti. Questa scelta strategica, che si è rivelata di successo, ha permesso all'azienda di accelerare il suo percorso di crescita, che si è tradotto in aumento del fatturato, della produzione e dei lavoratori.

Nel 2004, questo ha portato all'ampliamento dello stabilimento produttivo, che si è tradotto nella dislocazione delle attività aziendali tra la storica sede di San Benedetto del Tronto (AP), dove si continuerà a realizzare veicoli cisternati e impianti per prodotti petroliferi, e il nuovo stabilimento di Montepandone (AP), specializzato nella costruzione di semirimorchi a pianale mobile. Con il nuovo stabilimento, l'azienda non solo è diventata più grande a livello dimensionale, ma anche a livello organizzativo. Nella nuova sede, infatti, viene realizzato un edificio

per l'ufficio amministrativo, tecnico, commerciale e marketing. Questi, sono stati introdotti per rendere più robusta la strutturata aziendale, passaggio necessario per far fronte allo sviluppo del proprio business.

Nel corso degli anni 2000, la TMT Costruzioni si è sempre più specializzata nella costruzione dei semirimorchi pianale mobile, che diventano il core business dell'azienda.

L'azienda negli anni si sviluppa e diventa leader nel settore. Ciò, ha portato nel 2014 a considerare l'originale natura di piccola impresa a conduzione familiare poco in linea con le nuove caratteristiche dell'azienda. Pertanto, Alfredo Spinozzi, figlio maggiore del fondatore, decide di sfruttare dei fondi europei per la Ricerca & Sviluppo nelle tecnologie innovative, al fine di costituire una nuova azienda che avrebbe assorbito quella del padre. Così, proprio nel 2014 nasce l'attuale TMT Tanks & Trailer e, in parallelo, si realizza il passaggio generazionale, che vede sostituire nella gestione i figli Alfredo e Gianluca al padre Franco. I due fratelli, dal 2014, diventano soci e amministratori e insieme portano avanti l'attività occupandosi uno (Alfredo) della parte gestionale e commerciale, diventando CEO e direttore commerciale dell'azienda, mentre l'altro (Gianluca) rimane legato alla parte produttiva, occupandosi della produzione delle autobotti.

La nuova azienda riprogetta e perfeziona il suo portafoglio, che si amplia e si diversifica, grazie all'introduzione di nuove configurazioni di prodotto e lo sviluppo di nuovi prodotti, come il container a pianale mobile. Inoltre, l'azienda rivede la

propria strategia, puntando tutto sulla personalizzazione del prodotto. Grazie ad un team tecnico e produttivo altamente competente, la TMT inizia a specializzarsi nella customizzazione del prodotto sulla base delle esigenze del cliente. Questa scelta, nel 2019, segna un passaggio importante per TMT International che, da importante realtà nazionale, si trasforma in azienda internazionale pronta a soddisfare il mercato globale dell'autotrasporto. Affianca questa espansione economica l'ampliamento dell'organico con l'inserimento di nuove figure manageriali, come quella del direttore generale. Ruolo assegnato ancora oggi a Berardo di Giuseppe, figura esterna all'ambito familiare, che dà all'azienda una forma organizzativa più strutturata e un'impronta gestionale più decisa, così da competere con più efficienza con i *big player* del settore.

Con una configurazione aziendale più robusta, lontana ormai dalla piccola impresa a conduzione familiare degli anni '80, l'espansione della TMT Tanks & Trailers continua negli anni, grazie all'innovazione continua e alla costruzione di una rete vendita capillare che comprende agenti, importatori e *dealers*, i quali, spingendo sul mercato, attuano una politica commerciale sempre più forte e competitiva, basata soprattutto sulla qualità del prodotto, sulla puntualità delle consegne e sul servizio di post-vendita.

A rendere l'azienda maggiormente strutturata e consolidata a livello nazionale e internazionale, ha contribuito anche l'attività commerciale realizzata tramite un back office dedicato e una rete di vendita capillare che, ad oggi, conta quattro agenti

commerciali, referenti per le zone d'Italia, due specializzati per Francia e Romania, e diversi rivenditori sia in Italia e in Europa. Questo, unito ad un'attenta attività di assistenza post-vendita, ha portato la TMT Tanks & Trailers a sviluppare negli anni una strategia di gestione clienti estremamente personalizzata, che si è rivelata uno dei vantaggi distintivi dell'azienda. Infatti, il CEO, Alfredo Spinozzi, in un'intervista rilasciata nel 2022 al giornale "Il Mondo dei Trasporti"<sup>1</sup> afferma: «personalizzare il prodotto è ciò che ci dà una marcia in più, in questo settore specialmente dove molti dei nostri competitor realizzano prodotti standard tutti uguali».

Grazie a queste nuove linee di indirizzo, l'azienda si consolida e cresce anche nei numeri<sup>2</sup>, passando da 10 a 45 dipendenti nel giro di pochi anni e evidenziando un trend di sviluppo ottimale su basi reddituali, che porta il fatturato a 13 milioni di euro nel 2019, facendole coprire il 30% delle quote di mercato nazionale.

Negli anni successivi, la TMT spinge molto su due settori: la ricerca e le attività di marketing. Si impegna, infatti, in molte attività R&S, brevettando nuovi sistemi e introducendo nuove innovazioni come la piattaforma Trailer Master Technology®, per il controllo totale del semirimorchio da remoto, che le ha conferito il Premio Innovazione Smau 2020. Per quanto riguarda il marketing invece, mirando ad un posizionamento e riconoscimento del brand a livello internazionale, inizia ad

---

<sup>1</sup>Altieri C., *Il Mondo dei Trasporti*, maggio 2022, p. 39.

<sup>2</sup> Dati forniti dall'azienda.

investire molto sulle campagne pubblicitarie, sia online che offline, sulla partecipazione a fiere, nazionali e internazionali, e su advertisement e pubblicazioni nelle maggiori testate di settore.

Dal 2020, l'attenzione alla sostenibilità ambientale è diventata parte integrante della vision aziendale, con l'obiettivo di contribuire alla riduzione dell'impatto ambientale del settore dei trasporti. Per perseguire tale obiettivo, la TMT International ha deciso di concentrarsi su due fronti. In primo luogo, ha puntato sul trasporto intermodale, che consente di ridurre il traffico su strada e le emissioni di CO<sub>2</sub>, incentivando la produzione di veicoli configurati come "Huckepack", omologato per il trasporto mare-ferrovia. In secondo luogo, si è focalizzata sullo sviluppo di un semirimorchio a pianale mobile con assale elettrico, in grado di ricaricare la batteria del pianale durante il movimento del veicolo. Ciò permette il funzionamento del veicolo anche con la motrice spenta, evitando sprechi di carburante.

Dai dati<sup>3</sup> del 2023, si può osservare il risultato del processo di sviluppo aziendale. Infatti, oggi l'azienda è sempre più consolidata a livello nazionale, occupando più del 50% della quota di mercato, e sempre in maggior crescita a livello internazionale vantando una rosa di oltre 500 clienti, tra cui spiccano: Ecoeridania, Gruppo Saviola, Tip Trailer, Fraikin, Borg e l'Aeronautica Militare italiana.

---

<sup>3</sup> Dati forniti dall'azienda.

Il livello di sviluppo conseguito dalla TMT Tanks & Trailers le ha permesso di configurarsi, nel 2023, all'interno della categoria PMI come media impresa, avendo all'attivo 60 dipendenti e un fatturato di circa 18 milioni di euro. Inoltre, si va a inserire anche come PMI innovativa, poiché, annualmente destina circa il 2% del fatturato in attività di ricerca e sviluppo nelle tecnologie innovative.

Negli anni il successo dell'azienda è stato riconosciuto non solo a livello economico, ma anche dai vari premi che l'azienda ha ottenuto. Infatti, il Sole24Ore e Statista, nel 2018, hanno riconosciuto la TMT come la quarta azienda italiana leader della crescita per l'aumento esponenziale del fatturato (+180% dal 2015 al 2018). Ulteriori convalidazioni della crescita aziendale, sono più recenti. Nel 2020 le viene conferito il premio *Leader della crescita*, classificandosi al quarto posto su 400 aziende per crescita di fatturato e al 1° posto come azienda manifatturiera e nel 2021, dove oltre a riconfermare il quarto posto come *Leader della crescita*, ottiene anche la certificazione di *Campione della crescita*, posizionandosi come sesta su 400 imprese per livello di espansione economica in Italia nell'ultimo triennio. Inoltre, ottiene riconoscimenti anche per i suoi prodotti. Per l'innovativo container con pianale mobile, che l'azienda ha progettato e realizzato nel 2018, ha ottenuto il Premio Innovazione Tecnologica a Rimini in occasione di Ecomondo 2019 ed è risultata vincitrice della Categoria Body del Trailer Innovation Award nel 2023. Con più di 50 anni di esperienza e puntando su elementi distintivi, come la personalizzazione, la capillarità della rete commerciale, la partecipazione costante

alle fiere di settore e una struttura aziendale consolidata, la TMT Tanks & Trailer è un esempio di PMI che ha saputo sfruttare le proprie potenzialità e espandersi anche oltre confine, superando così i limiti legati alle ridotte dimensioni.

### **3.3 Le fiere per la TMT**

L'azienda TMT Tanks & Trailers è un'impresa industriale e originariamente basava il suo sviluppo sulla qualità e innovazione dei suoi prodotti. Dal passaggio da impresa locale a player internazionale, ha dovuto rivedere la sua visione di business. Infatti, quando inizia il processo di espansione e consolidazione strutturale allarga lo sguardo al mondo del marketing. Da questo periodo l'azienda inizia a sviluppare una strategia di marketing solida e pervasiva, al fine di far diventare il marchio TMT sempre più influente.

La strategia di marketing che l'azienda decide di seguire si sviluppa in due strade: online e offline. Difatti, si attiva con un impegno costante nel promuovere la sua immagine e le sue soluzioni innovative, attraverso campagne pubblicitarie online, mediante piattaforme digitali, come il sito aziendale e i social media. Parallelamente, l'azienda rafforza la sua presenza offline tramite pubblicazioni sulle maggiori testate di settore, come "Il Mondo del Trasporti", ma soprattutto partecipando alle fiere di settore più importanti a livello internazionale. La partecipazione a queste manifestazioni viene riconosciuta dall'azienda come un'opportunità tangibile per interagire direttamente con clienti potenziali, partner

commerciali e altri attori chiave del settore. La scelta di essere presenti in modo così marcato alle fiere di settore sottolinea l'impegno di TMT Tanks & Trailers nella costruzione di connessioni significative e nella condivisione diretta delle sue soluzioni. Inoltre, la partecipazione costante a questi eventi ha contribuito a mantenere il marchio al passo con le dinamiche evolutive del settore, consentendo all'azienda di adattarsi rapidamente alle nuove sfide e opportunità emergenti.

Negli anni, la presenza fieristica di TMT si è ampliata e, ad oggi, le principali fiere del settore a cui l'azienda prende parte sono: *Ecomondo*, la fiera di Rimini dedicata al mondo dell'ecologia; *IAA Commercial Vehicles*, la fiera internazionale di Hannover, la più grande ed importante esposizione di veicoli commerciali a livello mondiale; *Transport Logistic*, la fiera di Monaco, per gli addetti ai lavori nel settore della logistica; *Solutrans*, la fiera di Lione, dedicata ai veicoli industriali e commerciali; *Transpotec Logitec*, la fiera di Milano, interamente dedicata all'autotrasporto e alla logistica; *LetExpo*, la fiera di Verona organizzata dall'ALIS (Associazione Logistica dell'Intermodalità Sostenibile) sul trasporto e la logistica sostenibili; *MedMove*, la fiera di Catania per i trasporti e la logistica mediterranea.

### **3.3.1 Il metodo TMT per l'organizzazione delle fiere**

Dopo un lungo periodo di attività nel settore fieristico, l'azienda ha elaborato una metodologia organizzativa chiara e ben definita per programmare e attuare la

partecipazione agli eventi fieristici. Tale metodologia si basa su una filosofia: i risultati derivano da una corretta programmazione<sup>4</sup>.

L'idea della TMT, infatti, è che l'avere obiettivi chiari garantisce alla presenza in fiera una connotazione precisa. Questo, secondo l'azienda, è fondamentale per i collaboratori e per i visitatori, e per formulare aspetti pratici come: il progetto e l'allestimento dello stand, il materiale informativo da distribuire in fiera e le caratteristiche dei colloqui con i visitatori. Quindi, solo una volta fissati gli obiettivi, si possono attuare le misure concrete.

All'interno dell'azienda è istituito un Comitato Fiera, composto dalla Direzione Generale, dalla Direzione di stabilimento e dal Responsabile Marketing, che è responsabile della pianificazione, dell'organizzazione e della gestione della partecipazione dell'azienda a fiere ed eventi di settore. Tale comitato garantisce che la partecipazione dell'azienda sia efficiente e in linea con gli obiettivi strategici prefissati.

Tra gli obiettivi strategici indicati dall'azienda, che spingono e motivano la sua partecipazione a manifestazioni fieristiche, vengono individuati: acquisire nuovi clienti, concludere contratti, fidelizzare e curare vecchi clienti, presentare nuovi prodotti, migliorare l'immagine e la notorietà dell'azienda, attuare nuove strategie di mercato, trovare partner aziendali, trovare nuovi collaboratori, creare partnership

---

<sup>4</sup> Dalla procedura interna per l'organizzazione delle fiere.

strategiche, conoscere desideri e aspettative del proprio target, conoscere sviluppi e trend del mercato, analizzare la concorrenza.

Il processo di organizzazione<sup>5</sup> parte all'inizio dell'anno quando viene definito il budget marketing, in cui si decide a quali fiere prendere parte nel corso dell'anno e quanto budget destinare ad ognuna di esse. Una volta definita la programmazione annua, il Comitato si attiva in modo specifico per ogni fiera pianificata, seguendo l'ordine cronologico.

La procedura che viene seguita all'interno dell'azienda è strutturata in sei fasi:

1. Prenotazione spazio espositivo;
2. Gestione stand;
3. Gestione attività di comunicazione;
4. Predisposizione delle operations area produzione;
5. Organizzazione personale partecipante alla fiera;
6. Attività in fiera e post fiera.

Nella prima fase, rientrano tutte quelle attività che mettono in relazione l'azienda con gli enti organizzatori dell'evento. Per prima cosa, si procede con l'invio della domanda di partecipazione per la fiera di interesse, che deve avvenire con largo anticipo (circa 9 mesi prima dell'evento) al fine di poter, da una parte, avere i tempi tecnici per gestire la fiera rispettando le scadenze e, dall'altra, usufruire di vantaggi

---

<sup>5</sup>Informazioni ottenute dall'osservazione della procedura interna per l'organizzazione delle fiere e dai responsabili del Comitato fiere.

“*early booking*” messi a disposizione dalla maggior parte degli eventi. Durante la prenotazione dello spazio si decide la sua dimensione, si danno indicazioni per il posizionamento in pianta e si valuta l’opzione di avere uno stand preallestito.

In linea generale, viene individuato un referente dell’ente fieristico, che aiuterà l’azienda durante tutte le fasi, facendo da mediatore e, delle volte, occupandosi anche in prima persona di effettuare la prenotazione. Le decisioni inerenti questa fase vengono prese sulla base del budget destinato alla fiera, il quale è proporzionato all’importanza attribuita alla fiera e su altri aspetti come: il tipo di prodotto da esporre, che viene deciso prima della prenotazione con una riunione tra il Comitato e i responsabili della produzione; il comportamento dei competitor; le disponibilità della fiera, ecc.

Questa fase si conclude con la firma del contratto con l’ente fiera, che porta all’avvio della seconda fase.

La fase di *Gestione stand* riguarda la progettazione dello stand all’interno dello spazio espositivo precedentemente prenotato. Questa fase si avvia con una riunione interna del Comitato, in cui si fa il punto sugli elementi che dovrà contenere lo stand, per poi proseguire con la scelta tra progettazione esterna dello stand, che si concretizza nell’affidarsi a delle aziende specializzate, oppure l’attivazione dei servizi di allestimento offerti dagli enti fiera (stand preallestito). Optare per la seconda scelta semplifica il lavoro, ma fornisce meno personalità allo stand. Si tratta essenzialmente di configurare lo stand tramite pacchetti prestabiliti, messi a

disposizione dagli organizzatori della fiera in fase di prenotazione. La prima opzione, invece, prevede maggior organizzazione e coinvolgimento dei responsabili del Comitato fiere. Innanzitutto, prevede la ricerca di un fornitore specializzato, che realizza lo stand sulla base delle richieste dell'azienda. Viene fatto, quindi, uno screening delle migliori offerte/progetti, per giungere poi alla scelta del fornitore e all'emissione dell'ordine, con una dead line di circa 60 giorni prima dell'evento. Dalle linee guida aziendali, l'allestimento dello stand deve essere conforme con i suoi obiettivi, risultare invitante ai visitatori e mettere in evidenza il valore aggiunto dei mezzi. Pertanto, nella progettazione vengono tenuti in considerazione i seguenti aspetti:

- conformare lo stand alla Corporate Identity, ad esempio facendo predominare il colore aziendale (il blu);
- prevedere spazio sufficiente per condurre i colloqui con i clienti;
- allestire con creatività per catturare l'attenzione del visitatore;
- trasmettere messaggi in maniera visiva, attraverso video.

Sulla linea di questi criteri, l'azienda sceglie la ditta di allestimento e mette appunto il progetto, definendolo nei minimi dettagli. La TMT Tanks & Trailers, nei suoi spazi espositivi, ospita solitamente un mezzo di grandi dimensioni. Per questo, un'altra attività che deve svolgere il Comitato fiere è quella di relazionarsi tra standista, ente fiera e reparto produttivo per organizzare il trasporto e l'entrata del mezzo nell'area espositiva, informazioni poi utili anche nelle fasi successive.

Ultimo aspetto da organizzare circa lo stand, riguarda alcuni elementi accessori, come alimenti e bevande da preparare per l'evento fieristico, l'eventuale attivazione di un servizio hostess/interpreti e l'individuazione della tipologia e delle quantità di gadget da regalare ai visitatori. Sia per il cibo, che per i gadget, lo scadenziario aziendale prevede di fare un controllo 90 giorni prima dell'evento per verificare la disponibilità o eventualmente fare un nuovo ordine.

Durante la fase di Gestione stand, si attiva anche la fase di *Gestione attività di comunicazione*, in cui vengono definite le azioni pubblicitarie per promuovere la presenza in fiera dell'azienda. Questa attività si concretizza in primo luogo nello scegliere le iniziative pubblicitarie a pagamento disponibili in fiera, come pubblicità sul catalogo, spazi pubblicitari sul sito web e social della fiera, affissioni in fiera, ecc.

In secondo luogo, circa 9 mesi prima dell'evento, si devono avviare le attività di PR e iniziare a delineare le offerte con le testate giornalistiche per l'uscita di eventuali articoli che sponsorizzino la partecipazione dell'azienda alla fiera. La TMT ha rapporti con diversi editori, nazionali e internazionali. In base al luogo dove si tiene la fiera, alla sua importanza e al budget a disposizione, l'azienda sceglie su quale giornale pubblicare il tipo di pubblicità (se articolo intero o banner pubblicitario) e il numero di uscite.

In collaborazione con l'agenzia di comunicazione, a cui si affida, l'azienda va a gestire e a realizzare la promozione sui social, sul sito web aziendale e l'attività di

email marketing. Queste attività si traducono, circa 30 giorni prima dell'inizio della fiera, nelle seguenti azioni: la pubblicazione sul sito web, nella sezione "Fiere ed eventi", di un aggiornamento che informi della partecipazione; l'avvio di campagne promozionali sui social media (con post e stories) per promuovere la presenza dell'azienda e invitare il pubblico all'evento; la preparazione delle lettere per il mailing a target specifici, che andranno inviate 7 giorni prima dell'avvio dell'evento.

Una fase importante per la TMT è quella di *Predisposizione delle operations area produzione*, proprio in virtù del tipo di prodotto che l'azienda espone in fiera. Quest'ultimo, infatti, è complesso da realizzare e costituisce un importante ingombro all'interno dello stand da progettare. Per queste motivazioni, la scelta del mezzo da esporre viene fatta con largo anticipo (cioè in fase di *Prenotazione dello spazio espositivo*), in collaborazione con l'area produttiva e sulla base del piano produzione. Dall'identificazione del veicolo da esporre, il Comitato fiere inizierà a collaborare con l'agenzia di comunicazione per realizzare le grafiche da applicare al mezzo, dalle quali dipenderanno quelle dell'intero stand.

In questa fase viene anche organizzato il trasporto del mezzo in fiere. In particolare, vengono definiti: i trasportatori, le date e le modalità di ingresso e di uscita consentite dalla fiera, i costi, le modalità di pulizia del mezzo e il posizionamento dello stesso nello stand.

Venti giorni prima della partenza del mezzo per la fiera, i responsabili del Comitato fanno un controllo dello stato del veicolo, richiedono i pass d'ingresso per i trasportatori e danno indicazioni sul materiale che deve essere caricato nel mezzo, che servirà durante il periodo dell'esposizione come gadget, brochure e altro materiale promozionale.

Altro aspetto importante durante la gestione dell'organizzazione di una fiera individuato dalla TMT, è l'*Organizzazione del personale partecipante alla fiera*. Questa fase si attiva nel momento in cui sono chiari gli aspetti definiti nelle fasi precedenti, ma non più tardi di 90 giorni prima dell'evento.

Su questo aspetto, la TMT Tanks & Trailer segue una linea di fondo: la preparazione del personale, insieme allo stand, sono fattori che, agli occhi dei visitatori, riflettono la qualità dell'azienda e dei suoi prodotti. Per questo motivo, infatti, essa ritiene importante sia la formazione che l'aspetto tenuto dal personale allo stand. È richiesto, quindi, che quest'ultimo sia riconoscibile tramite un abbigliamento preciso (giacca blu, camicia TMT, sneakers bianca e jeans), che sia formato e che sappia rispondere a tutte le domande dei visitatori.

Basandosi su queste idee, l'azienda prevede che venga prestata attenzione ai seguenti fattori: fornitura di un briefing dettagliato ai collaboratori, nel quale vengono riportati gli obiettivi della partecipazione alla fiera, target dei visitatori, la concorrenza presente in fiera e le modalità di conduzione dei colloqui con i clienti;

creazione di un modulo per registrare i colloqui con i visitatori; formazione del personale con seminari e training sulla partecipazione alle fiere.

Per quanto riguarda l'organizzazione della presenza del personale, in senso operativo, l'attività da procedura si concretizza con una riunione 75 giorni prima dell'avvio della fiera, in cui si decide il personale che sarà presente in fiera. La TMT punta ad avere nello stand diverse figure professionali, quali commerciali, tecnici, addetti dell'area marketing e produttiva, così da arricchire l'esperienza dei visitatori e soddisfare una più ampia gamma di esigenze.

Alle persone selezionate, entro 30 giorni prima dell'evento, viene inviata una comunicazione e organizzata la loro trasferta (trasporto e alloggio).

Infine, il piano aziendale per la programmazione di una fiera comprende anche l'organizzazione dell'*Attività in fiera e post fiera*.

Un aspetto fondamentale in questa fase è la presenza sui social dell'azienda, nei quali vengono condivisi contenuti, tramite storie e post, per tenere aggiornato il pubblico di riferimento sull'andamento della fiera, per invogliare la loro visita allo stand e per promuovere ulteriormente la presenza dell'azienda in fiera.

In TMT è stilata, inoltre, una procedura nella quale viene indicato il comportamento richiesto al personale presente nello stand: il collaboratore, durante il colloquio con un visitatore, deve essere competente, empatico e seguire le linee guida di presentazione aziendale definite in precedenza, così da trasferire professionalità e una chiara immagine aziendale.

Ogni colloquio viene documentato e, a questo scopo, la TMT ha elaborato un modulo, chiamato “modulo richiesta contatto”, in cui vengono indicate: generalità del visitatore (nome proprio, nome dell’azienda che rappresenta, ecc.), le sue esigenze, la capacità decisionale di cui dispone (ruolo all’interno dell’azienda), informazioni sull’azienda che rappresenta, livello di interessamento e eventuali motivi di rifiuto.

Viene processato anche il comportamento che deve essere tenuto dai commerciali durante gli incontri con valenza commerciale. Infatti, nel caso in cui ci siano richieste di preventivi, gli agenti a fine della giornata stilano il preventivo, lo inviano per e-mail al visitatore e richiamano il potenziale cliente per un incontro in fiera o organizzano un incontro presso il suo ufficio per discutere della questione e valutare una possibile opportunità di vendita.

La procedura dell’azienda, inoltre, prevede un’intensa attività di back office, che si concretizza nel tenere traccia dei dettagli generali di ogni incontro in un file Excel e in tempo reale, per evitare di perdere qualche visitatore per il quale non è stato compilato il “modulo richiesta contatto”.

Le attività di Follow Up, pianificate dalla TMT Tanks & Trailers, consistono nell’avviare le azioni per la conclusione dei contatti. Innanzitutto, vengono preparate le mail da inviare ai nominativi registrati in fiera, per ringraziarli della loro visita allo stand e dell’interesse mostrato, e viene inviato loro anche eventuale documentazione aziendale aggiuntiva. In seguito, nel foglio Excel dei contatti

vengono inserite le azioni da svolgere nei loro confronti: contatto telefonico, invio di un'offerta, informazioni generali, informazioni specifiche, appuntamento. In tal modo, l'azienda riesce ad ottenere una visione complessiva dei risultati della partecipazione alla fiera. La procedura aziendale prevede poi che entro 7 giorni dalla fine della manifestazione i visitatori debbano essere ricontattati.

Altri aspetti più tecnici del fine fiera vengono individuati nelle attività di disallestimento dello stand. L'ufficio marketing è responsabile di comunicare, con anticipo, date e orari per l'uscita dei mezzi dalla fiera ai macchinisti e ai responsabili dell'area produttiva e anche al cliente, nel caso in cui il mezzo esposto sia oggetto di una vendita.

All'area marketing, infine, viene anche affidata l'attività di monitoraggio dei risultati della fiera, che consiste nel:

- analizzare tutti i costi per riconoscere eventuali fattori ottimizzabili in vista di un'altra partecipazione fieristica;
- strutturare i fogli Excel con i leads per analizzare i dati raccolti in fiera, così da poter ottenere delle metriche per valutare il risultato della partecipazione in termini di numero di lead generati, qualità dei lead, incremento della visibilità del brand, ritorno sull'investimento (ROI), ecc.;
- tenere nota nel lungo periodo dei risultati della fiera, per confrontarli con i risultati complessivi dell'azienda e valutarne il contributo.

Un altro aspetto che caratterizza l'organizzazione delle fiere in TMT, oltre ad un'attenta pianificazione, è la verifica della possibilità di ricevere contributi per la partecipazione.

L'azienda è una PMI e le fiere, specie quelle internazionali, sono sì rilevanti, ma assorbono anche molte risorse finanziarie. Per questo, viene effettuata una ricerca di bandi pubblici e contributi che possano aiutare l'azienda ad essere presenti nelle fiere, ma anche a limitare le uscite economiche da esse derivanti. Infatti, dal 2019, l'azienda ha accesso al bando emesso dalla Camera di Commercio della regione Marche, *Bando internazionalizzazione*<sup>6</sup>, per il sostegno alle imprese del territorio che prenderanno parte alle manifestazioni fieristiche nazionali ed internazionali. Tale bando prevede un contributo erogato dall'Ente camerale per la partecipazione alle fiere in presenza svolte in Italia, nella regione Marche o in un paese estero, e per le fiere digitali a prescindere dalla localizzazione. L'obiettivo del contributo offerto è recuperare parte delle spese sostenute per la partecipazione alla manifestazione fieristica, ad esempio noleggio spazi espositivi ed allestimento stand, iscrizione al catalogo ufficiale, biglietto aereo andata e ritorno per una sola persona, ecc.

In termini economici, si tratta di un bando ad emissione semestrale, con una dotazione finanziaria totale media di 800.000€. Nel 2019, l'importo del contributo

---

<sup>6</sup> <https://www.marche.camcom.it/fai-crescere-la-tua-impresa/bandi-e-contributi/bando-internazionalizzazione-primi-6-mesi-2023>

ottenuto dalla TMT è stato di 1.960 €, mentre nel 2022 l'ammontare è salito a 3.000€<sup>7</sup>. Per il 2023 lo stanziamento totale del fondo ammonta a 1 milione di euro, ma l'ammontare destinato all'azienda non è stato ancora determinato in quanto sono ancora in corso le procedure burocratiche. Questo contributo, secondo il regolamento del bando, andrà a coprire parte delle spese sostenute per le fiere che si sono tenute e alle quali l'impresa ha partecipato nel primo e secondo semestre del 2023.

La partecipazione a questo bando, infine, implica l'esposizione di un banner fornito dalla Camera di Commercio in più punti dello stand. A livello procedurale, in TMT, ciò comporta che il Comitato fiere, nella fase di *Gestione stand*, debba fornire all'agenzia incaricata di realizzare lo stand il banner predefinito, accertarsi del corretto posizionamento e fotografare tale applicazione per fornire prova all'Ente promotore del bando.

### **3.3.2 Dalla teoria alla pratica: il caso della fiera IAA di Hannover**

Possiamo vedere un'applicazione pratica del sistema di pianificazione fiere della TMT Tanks & Trailers, osservando la programmazione della fiera IAA di Hannover nel 2022.

---

<sup>7</sup> <https://www.tmtinternational.it/bandi-e-contributi/>

La fiera IAA di Hannover, conosciuta anche come International Automobil-Ausstellung (Salone Internazionale dell'Auto), è una delle più importanti fiere commerciali del settore automobilistico a livello mondiale. Si tiene ogni due anni presso il centro espositivo di Hannover, in Germania, e attrae migliaia di visitatori provenienti da tutto il mondo, tra cui rappresentanti dell'industria automobilistica, professionisti del settore, media e appassionati di auto.

La fiera presenta una vasta gamma di prodotti e servizi legati all'industria automobilistica e rappresenta un'importante piattaforma per le aziende del settore per presentare i loro ultimi modelli, innovazioni tecnologiche e soluzioni di mobilità sostenibile. È anche un'opportunità per stabilire contatti commerciali, stringere partnership e negoziare accordi commerciali.

La TMT partecipa a questa fiera da due edizioni, 2018 e 2022, e attualmente sta organizzando la partecipazione all'edizione 2024.

La fiera, che nel 2022 si è tenuta dal 20 al 25 settembre, è entrata nella programmazione aziendale già nel 2021, quando dalla riunione di inizio anno la fiera è entrata nel "piano fiere" ed è stato individuato in modo approssimativo il budget da destinarle, che verrà definito solo più avanti.

A metà 2021, infatti, il Comitato fiere si è riunito per intraprendere azioni decisive, mettendo a budget un importo di circa 73.000 €<sup>8</sup>, in virtù della grande importanza

---

<sup>8</sup> Dal budget marketing 2022 dell'azienda.

attribuita dall'azienda, nonché per gli elevati costi che questa richiede, essendo la fiera di settore più importante a livello mondiale.

A questo punto, si sono avviate le fasi di programmazione.

In primo luogo, a novembre 2021, si è tenuta una riunione del Comitato fiere che, rapportandosi con la produzione, ha deciso i mezzi da portare in fiera. I mezzi concordati sono due semirimorchi di diversa configurazione, in modo da mostrare al pubblico della fiera più tipologie di prodotto che la TMT ha in portafoglio.

Sulla base di tale riunione, poi è stata effettuata la prenotazione dello spazio, in modo autonomo, attraverso l'area riservata agli espositori nel sito web della fiera.

Il largo anticipo della prenotazione ha dato all'azienda la possibilità di usufruire dei vantaggi di "early booking", come sconti e agevolazioni sul posizionamento in piana.

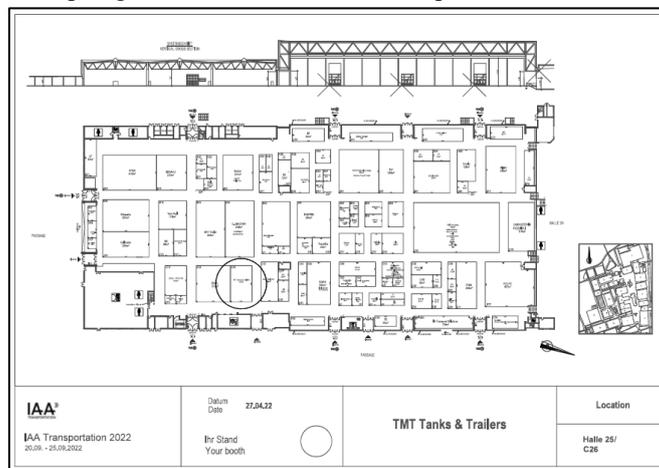
È stato individuato un referente dall'ente organizzatore fiera, che assisterà l'azienda durante tutta la fase di pianificazione.

Per l'edizione 2022, l'azienda ha prenotato uno stand di 70 mq a penisola con 3 lati aperti, per un costo di circa 32.000 €<sup>9</sup> (Figura 3.1). In generale, quindi anche per questa edizione, l'azienda richiede sempre di avere l'apertura quasi totale dello stand per via dell'ingombro del mezzo esposto (due semirimorchi di 14mt x 3mt) e di essere posizionata vicino ai suoi competitors principali.

---

<sup>9</sup> Dati forniti dal reparto marketing di TMT.

**Figura 3.1:** Pianta del padiglione della fiera IAA 2022 e posizionamento dello stand della TMT.

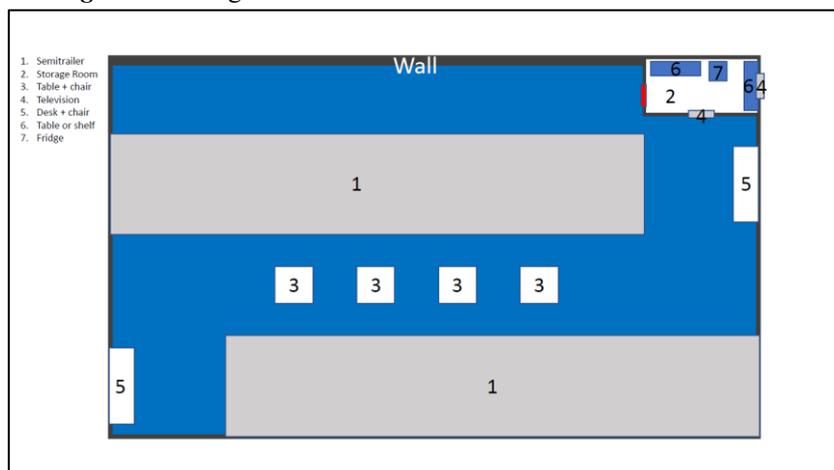


**Fonte:** documenti aziendali interni.

Firmato il contratto con l'ente fiera a fine novembre, si è avviata la fase di *Gestione dello stand*. Per l'importanza della fiera, l'azienda ha deciso di affidarsi ad un'azienda di standisti esterna.

A seguito di uno screening di vari fornitori, l'azienda ne ha selezionato uno con il quale si è attivato un lavoro di collaborazione per definire la struttura precisa dello stand (Figura 3.2). Sono state presentate dall'impresa fornitrice diverse proposte, che il Comitato fiere ha valutato in base alle sue esigenze: l'esposizione di due mezzi, la necessità di avere spazi per i colloqui, di far predominare il colore aziendale e di rendere visibili i contenuti pubblicitari.

**Figura 3.2:** Progetto stand TMT realizzato dalla ditta di allestimenti.



**Fonte:** documenti aziendali interni.

È stata poi responsabilità dell'azienda quella di informarsi sulle modalità di ingresso dei mezzi in fiera. Nello specifico, in questa fiera i mezzi sarebbero potuti entrare dal 08.09.2022 dalle 00:00 al 18.09.2022 alle 18:00, per il montaggio, mentre lo smontaggio dal 25.09.2022 dalle ore 18:00 al 30.09.2022 alle ore 24:00. Il 3 marzo 2022, l'area marketing ha comunicato agli allestitori e ai responsabili produzione tali indicazioni ottenute dall'ente fiera, così da gestire per tempo le operazioni di logistica.

Il 20 giugno, l'azienda ha ottenuto il render ufficiale dello stand, e ha messo appunto ulteriori elementi aggiuntivi. Vengono realizzati i gadget (cappellini con logo aziendale, Block notes, penne, ecc.), le stampe delle brochure e dei biglietti da visita, e definiti tipologia e quantità di generi alimentari che sarebbero stati offerti nello stand.

Per la *Gestione attività di comunicazione*, in occasione di questa fiera, sono state attivate iniziative pubblicitarie offerte dall'ente fieristico, in particolare è stato inserito il logo aziendale nel catalogo degli espositori. Sono state poi attivate campagne promozionali sui social media, con post che annunciavano della partecipazione e ricordavano periodicamente l'avvicinarsi dell'evento.

Un aspetto importante è stato stabilire dei contatti con case editrici locali per sponsorizzare la presenza aziendale alla fiera. In particolare, per IAA 2022, sono stati stipulati contratti per una pubblicazione sul giornale di settore tedesco KFZ *Azieger* e sul giornale italiano UOMINI e TRASPORTI (edizione di ottobre).

L'ufficio marketing si è poi occupato di scrivere l'e-mail per l'attività di e-mail marketing, avviata in parallelo a quella promozionale sui social media. L'obiettivo di questa attività era avvisare in modo diretto i possibili visitatori sulla partecipazione dell'azienda alla fiera, sul posizionamento dello stand in mappa e inoltre, porgere loro un invito a venire in vista.

Per questa fiera, la fase di *Predisposizione delle operations area produttiva* si è realizzata con una riunione con l'area produttiva in cui si è comunicato ai responsabili produzione e back office il numero di telaio dei veicoli che sarebbero stati esposti, così da organizzare la produzione.

In questa fiera sono state esposte due novità per l'azienda: il semirimorchio e il container con pianale mobile ad assale elettrico (Figura 3.3). I mezzi sono simbolo

di una via sostenibile dell'azienda e le grafiche che vi sono apportate sono inerenti al tema.

**Figura 3.3:** Semirimorchio TMT esposto dall'azienda alla fiera IAA 2022.



**Fonte:** documenti aziendali interni.

Per quanto riguarda l'organizzazione del trasporto, il Comitato fiere ha trasferito le informazioni ottenute in precedenza dall'ente fiera ai responsabili della produzione e ai macchinisti. Quest'ultimi si sono occupati di far arrivare e posizionare i mezzi allo stand entro il 15 settembre.

La fase di *Organizzazione del personale partecipante alla fiera* si è concretizzata, in primis, individuando il personale che avrebbe preso parte alla manifestazione. Per IAA 2022, oltre ai vertici aziendali e ai commerciali, è stato coinvolto anche il personale di alcune aree aziendali: marketing, produzione e tecnica.

In una riunione, che ha visto partecipare tutto lo staff che avrebbe preso parte alla fiera, sono state fornite le linee guida da seguire nel realizzare i colloqui: essere empatici e disponibili; fornire una completa e puntuale descrizione dei prodotti, facendo leva sugli aspetti ambientali che erano tema dello stand della fiera; focalizzarsi sugli obiettivi di partecipazione, che in particolare per questa fiera erano ottenere visibilità e contatti; aggiornarsi sulle novità del settore; monitorare i competitor ecc.; adeguarsi al dress code stabilito che, per la fiera in questione, si è tradotto in un nuovo polo aziendale di colore verde per seguire il tema della sostenibilità. Inoltre, per le persone coinvolte nella trasferta, è stato organizzato il viaggio e il pernottamento, e sono state informate, circa 15 giorni prima della partenza, di ogni dettaglio del viaggio.

Il 20 settembre 2022 ha preso il via la fiera e, con essa, la fase *dell'Attività in fiera e post fiera*.

I colloqui tenuti da ogni membro dello staff sono stati documentati e le informazioni di ogni contatto (nome, azienda, tipologia di lead, informazioni aggiuntive di vario genere, recapiti e-mail e telefonici) trasferite al back office, che ha sviluppato un documento Excel denominato "Contatti IAA Hannover2022". In questo file, sono stati divisi i visitatori per tipologia (dealers, fornitori, leads, officine e contatti vari) e riportate le azioni svolte o da svolgere nei loro confronti.

I membri dello staff, specie quelli del reparto tecnico e produttivo, durante la fiera hanno effettuato un tour con l'obiettivo di monitorare le novità del settore,

individuare spunti per migliorare l'aspetto produttivo aziendale e confrontarsi con la concorrenza.

L'area marketing, nel corso della fiera, oltre che a fare accoglienza allo stand, si è occupata di tenere aggiornati i profili social (Facebook e Instagram), postando giornalmente, dall'account aziendale, l'attività svolta in fiera.

Inoltre, durante questa fiera, la TMT ha partecipato al Trailer Innovation Award, concorso che premia le innovazioni del settore, composto da una giuria di 15 esperti di testate giornalistiche europee. In questa occasione, è stato assegnato a TMT il primo posto nella categoria Body per il "Container Moving Floor da 45 piedi".

Infine, con il termine della fiera, si sono realizzate le attività di disallestimento dello stand. L'ufficio marketing, insieme all'area produttiva, ha seguito il rientro dei mezzi in azienda (in quanto questi non erano oggetto di vendita), seguendo le procedure indicate dagli organizzatori della fiera, le quali prevedevano l'uscita dal 25.09.2022 dalle ore 18:00 al 30.09.2022 alle ore 24:00.

Oltre a gestire gli aspetti tecnici del fine fiera, il marketing si è anche occupato di inviare le e-mail per ringraziare ciascun visitatore. L'email costruita prevedeva anche un invito a richiedere ulteriori informazioni e un reminder degli eventi futuri ai quali l'azienda avrebbe partecipato (come la fiera di Ecomondo nel mese di novembre).

Dopo circa 7 giorni dalla fine della fiera, come da procedura, sono stati ricontattati, con un'e-mail, tutti i contatti ottenuti, mentre sono stati richiamati solo quelli più "caldi", ovvero quelli che sono stati percepiti maggiormente interessati.

La fase di monitoraggio dei risultati per valutare la partecipazione a IAA 2022, si è tradotta, in primis, in un'analisi a consuntivo dei costi totali per essa sostenuti. Da questa emerge che essi ammontano a circa 62.000 €, di cui la maggior parte relativi all'acquisizione dello spazio espositivo e la realizzazione dello stand (50.000 €).

In secondo luogo, dal foglio Excel dove si è tenuta traccia dei contatti e delle azioni nei loro confronti ("Contatti IAA Hannover2022"), sono stati estrapolati i risultati ottenuti con la presenza alla fiera. Si è osservato che, anche grazie alla vittoria del premio dell'Innovation Award, la partecipazione ha portato esiti positivi in termini di brand awareness e notorietà, e generato all'azienda circa 78 nuovi leads, alcuni dei quali hanno instaurato delle relazioni con TMT, tutt'oggi in corso.

Le spese sostenute e i risultati ottenuti sono stati valutati nel lungo periodo e utilizzati quest'anno come base comparativa per riorganizzare la partecipazione all'edizione 2024.

In conclusione, l'attenta pianificazione della fiera IAA 2022 è un esempio del modus operandi dell'azienda e di come riesce a ottenere buoni risultati dalla partecipazione ad eventi fieristici di questo genere. La presenza a IAA nel 2022 è stata un'esperienza positiva per l'azienda, che le ha permesso di crescere e instaurare nuove relazioni. Questo ha portato l'azienda a decidere di ripetere tale esperienza,

partecipando quindi all'edizione 2024, convinta di poter ottenere altrettanti ottimi risultati.

### **3.4 Il ruolo delle fiere nell'internazionalizzazione di TMT**

La TMT Tanks & Trailers si può definire da sempre internazionale, questo perché il prodotto che progetta e realizza si è diffuso in primo luogo nei mercati esteri, portando l'azienda a esporsi subito in tali mercati. Poi, la continua espansione del mercato dei pianali mobili, li ha portato anche in Italia, e ha fatto sì che l'azienda si sviluppasse anche, e soprattutto, all'interno dei confini nazionali.

Negli anni, l'azienda consolida la presenza in Italia, arrivando ad oggi ad occupare più del 50%<sup>10</sup> della quota di mercato, e decide di avviare un processo concreto e più strutturato di espansione internazionale.

Nel caso TMT, le quattro fasi del processo di internazionalizzazione<sup>11</sup>, osservate nella teoria, si sono tradotte nel seguente modo:

- *entrata nel mercato estero.* L'azienda già nel 2014, analizzando l'andamento del mercato dei semirimorchi, identifica le aree estere dove il prodotto è più diffuso, e inizia ad espandersi in quelli a lei geograficamente più vicini, come i Paesi Bassi e l'Austria. Una volta trovati i primi contatti, la TMT decide di farvi ingresso mediante l'esportazione;

---

<sup>10</sup> Dati Anfia, statistiche sull'immatricolato pianali mobili, 2023.

<sup>11</sup> Rif. Cap. 2, Par 2.

- *assestamento della presenza sul mercato estero.* Nel 2018, l'impatto economico, strategico ed organizzativo che l'attività svolta nel mercato estero ha sull'impresa cresce, in termini di numero di clienti esteri (15 nel 2018<sup>12</sup>) e di quota di fatturato relativa alle vendite internazionali. Questa fase la si può collegare al periodo in cui l'azienda decide di irrobustire la sua struttura organizzativa e configurare una rete commerciale estera;
- *sviluppo della posizione competitiva nel mercato estero.* Sempre dal 2018, la TMT inizia a consolidare la sua presenza internazionale e le relazioni con attori presenti in tale mercato, in particolare con i rivenditori. La posizione competitiva nei mercati esteri si sviluppa e TMT riesce a posizionarsi cinquantaduesima in Europa per trend di crescita<sup>13</sup>;
- *razionalizzazione della posizione internazionale.* Questa è la fase in cui si trova l'azienda oggi, in cui la sua presenza estera è più consolidata e in fase di crescita. Inoltre, vengono introdotti nella sua strategia globale degli obiettivi legati al processo di internazionalizzazione.

L'impronta internazionale di TMT oggi è frutto della capillare e strutturata rete di vendita costruita nel tempo, composta da agenti commerciali specializzati per alcune aree europee, ad esempio quella francese e rumena. Il compito di questi commerciali, come dichiarato dalla responsabile dell'area Francia e Benelux,

---

<sup>12</sup> Dati commerciali interni

<sup>13</sup> Intervista al CEO Alfredo Spinozzi sul giornale *V+Magazine*, marzo-aprile 2021.

Serena Franchi, consiste nel: «condurre ricerche di nuovi potenziali clienti, intavolare trattative, mantenere rapporti solidi con chi ha già avuto relazioni con la nostra azienda»<sup>14</sup>.

Oltre a commerciali esteri, l'azienda ha definito la sua presenza internazionale costruendo collaborazioni con rivenditori dei luoghi dove ha avviato l'espansione, tramite i quali esportare, in via indiretta, i propri prodotti.

Tale sviluppo internazionale è avvenuto grazie allo sguardo innovativo dell'azienda, che monitorando il mercato, specie quello internazionale, ha migliorato la produzione, come afferma il CEO dell'azienda, per rendere i propri prodotti capaci di: «competere alla pari con altri big player europei, tenendo alto il livello di qualità definito dal “made in Italy”». <sup>15</sup> Sempre l'Agente commerciale Francia e Benelux, ribadisce questo concetto, delineando la sua strategia commerciale: «quotidianamente monitoro il mercato di riferimento al fine di acquisire maggiori informazioni possibili circa i competitors e l'andamento del mercato stesso in modo da individuare le migliori opportunità»<sup>16</sup>.

Osservando la strategia di espansione internazionale aziendale, si può notare come in gran parte è concentrata sulla partecipazione ad eventi fieristici.

---

<sup>14</sup> Intervista di propria elaborazione a Serena Franchi, Agente commerciale di TMT Tanks & Trailers per Francia e Benelux.

<sup>15</sup> Intervista al CEO Alfredo Spinozzi sul giornale IL MONDO DEI TRASPORTI, edizione 2022.

<sup>16</sup> Intervista di propria elaborazione a Serena Franchi, Agente commerciale di TMT Tanks & Trailers per Francia e Benelux.

«L'espansione internazionale della TMT è avvenuta, e sta avvenendo, tramite tre macroaree di intervento: fiere, pubblicità, sui social e sui magazine, prospezione che fa il marketing»<sup>17</sup>. Dal 2016, infatti, l'azienda inizia a puntare sulle fiere per farsi conoscere nei mercati esteri. L'idea di fondo è stata la consapevolezza del fatto che nel settore B2B, in cui la TMT opera, i canali di comunicazione possono essere più limitati rispetto al settore B2C. Se un'impresa B2C può farsi conoscere in un nuovo mercato grazie ai canali di comunicazione di massa, come pubblicità televisiva, campagne di marketing sui social media, l'azienda B2B ha necessità di approcci più mirati e orientati al settore per raggiungere il proprio pubblico target. La TMT ha individuato le fiere come approccio più mirato per iniziare ad incrementare la propria visibilità all'estero.

«Essendo il nostro un marchio che si affacciava sui mercati esteri da zero, la fiera ha contribuito sicuramente molto, perché il cliente non ha solo bisogno di vedere il veicolo sulla brochure, sui social o sui giornali, ma ha anche bisogno di toccarlo con mano. Allora, in un mercato per noi più maturo, essendo i nostri prodotti veicoli, questo avviene quando il cliente lo vede per strada, oppure a lavoro. Ma all'estero, in un mercato dove ancora non sei presente, la fiera è l'unico modo per far toccar con mano il prodotto al cliente».<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Intervista di propria elaborazione ad Alfredo Spinozzi, CEO di TMT Tanks & Trailers.

<sup>18</sup> Intervista di propria elaborazione ad Alfredo Spinozzi, CEO di TMT Tanks & Trailers.

La partecipazione alle fiere per TMT è quindi centrale per entrare in contatto con un pubblico nuovo, soprattutto nei mercati esteri con i quali ci si relaziona per la prima volta. Questo, da quanto dichiarato dall'agente commerciale della zona, è stato il caso del mercato francese: il Solutrans di Lione, rappresenta un canale importante per interagire col mercato e un'occasione per promuovere i prodotti e l'immagine dell'azienda stessa, specialmente in un mercato nuovo.

Questi eventi permettono di attirare nello stesso posto leads e clienti che si recano lì da ogni parte del paese. Esporre in fiera consente, come afferma l'Agente commerciale dell'azienda, di dare: «“un volto umano” al proprio brand ma anche di vedere il mercato e i concorrenti»<sup>19</sup>.

Il contributo delle fiere all'internazionalizzazione è dimostrabile anche attraverso i numeri. In primo luogo, dal 2018, anno in cui la partecipazione alle fiere è diventata più massiccia e strutturata, fino al 2023, il numero di clienti esteri nel portafoglio è aumentato, passando da poco più di 7 a circa 15, con un incremento della loro quota sul totale dell'8,24% (nel 2018 rappresentavano circa il 4% del totale dei clienti, mentre nel 2023 la quota è salita al 12%). Alcuni delle aziende che fanno parte di questa quota sono MGE (azienda francese), SVG Transporter (azienda rumena) e Nothegger (azienda austriaca).

---

<sup>19</sup> Intervista di propria elaborazione a Serena Franchi, Agente commerciale di TMT Tanks & Trailers per Francia e Benelux.

In secondo luogo, osservando il numero dei veicoli esportati all'estero possiamo notare come per il 2023 sono arrivati a quota 20. Tuttavia, si osserva un decremento del 3% del numero dei veicoli esteri sul totale, causato però, non da una diminuzione della produzione di mezzi per l'estero, ma da un aumento del numero complessivo dei veicoli prodotti.

Infine, guardando ai guadagni, che oltre ad essere incrementati, passando da circa 12 milioni di euro a 16 nel 2023, hanno registrato un aumento della quota di fatturato proveniente dalle vendite estere. Il fatturato estero, infatti, nel 2020 è stato di 730.502 euro, mentre nel 2023 ha superato il milione (1.712.789 euro), passando dallo 0,5% al 10% del totale.

Questi dati dimostrano inequivocabilmente l'efficacia delle fiere nel supportare il processo di internazionalizzazione dell'azienda. La partecipazione a fiere internazionali ha aperto nuove opportunità di business, ha consolidato l'immagine aziendale sui mercati internazionali e ha aumentato la visibilità del marchio.

Guardando al futuro, l'azienda riconosce la necessità di riconsiderare il ruolo delle fiere nell'attuale contesto, adottando strategie più mirate e innovative per massimizzare il valore derivante dalla partecipazione.

Da un'osservazione fatta dal CEO, risulta che vi sia una trasformazione del panorama fieristico di settore: «le fiere a cui ho partecipato quando ho iniziato a fare questo lavoro rispetto alle fiere di oggi, sono estremamente più contratte e più piccole e durano meno. Tuttavia, non ci sono meno espositori, perché tutti hanno

paura di lasciare lo strumento fiera»<sup>20</sup>. Questo porta l'azienda a considerare, comunque, una persistente fiducia nell'efficacia degli eventi fieristici, seppur con una percezione forse meno entusiasta rispetto a 12 o 20 anni fa. Se per i mercati nuovi, la fiera riveste per l'azienda un ruolo ancora importante, nei mercati dove c'è una presenza più consolidata invece, il funzionamento della fiera va ripensato per garantirne l'utilità. «Con l'aiuto dell'intelligenza artificiale e del Metaverso, devo trovare dei motivi per i quali portare fisicamente il semirimorchio in fiera»<sup>21</sup>, dichiara il CEO, che punta oggi ad andare in fiera non più per vendere, ma per esserci e avere delle "occasione di contatto".

L'azienda ha rivisto la sua strategia per il futuro, configurando altri strumenti per espandersi all'estero, in primis i social e poi portando il cliente direttamente in azienda. La nuova visione della TMT vede diminuito il ruolo commerciale delle fiere, tuttavia, esse possono ancora rappresentare un'opportunità di networking e di contatto con potenziali clienti, soprattutto se scelte in base al pubblico di riferimento. La nuova logica è quella di "andare nelle fiere di chi fa il lavoro dei nostri clienti". Secondo il CEO, infatti, è fondamentale partecipare a fiere frequentate dai propri clienti piuttosto che da altri operatori del settore: «Quando partecipiamo alla IAA, fiera in cui i nostri clienti incontrano i produttori di rimorchi, rispetto alla Transport Logistics a Monaco, la fiera dei nostri clienti dove noi

---

<sup>20</sup> Intervista di propria elaborazione ad Alfredo Spinozzi, CEO di TMT Tanks & Trailers.

<sup>21</sup> Intervista di propria elaborazione ad Alfredo Spinozzi, CEO di TMT Tanks & Trailers.

esponiamo i nostri prodotti, notiamo una differenza nei risultati: facciamo più contatti alla Transport Logistics che alla IAA. Questo perché alcuni grandi trasportatori non sempre visitano il nostro stand alla IAA, ma durante la partecipazione alla fiera Transport Logistics, che è frequentata sia da piccoli che da grandi trasportatori, e dove lo spazio espositivo dei costruttori di rimorchi è molto più piccolo, tutti ci passano.»<sup>22</sup>.

Ad oggi, l'idea per TMT è quella di puntare su una funzionalità delle fiere diversa da quella tradizionale, non più limitata esclusivamente all'aspetto commerciale, ma anche incentrata sulla visibilità, la promozione e la conoscenza.

Punto essenziale dell'odierna strategia di internazionalizzazione aziendale è partecipare a eventi frequentati dai propri clienti, anziché limitarsi a quelli del proprio settore. Il CEO vede in questo il segreto per ottenere dei risultati positivi: «la fiera che funziona, secondo me, è quella a due sensi: questo è il segreto delle fiere. Le fiere che hanno più seguito non sono solo quelle dove il cliente viene solo a comprare, ma sono quelle in cui viene anche a vendere»<sup>23</sup>.

In conclusione, la TMT Tanks & Trailers ha intrapreso un percorso di internazionalizzazione che ha contribuito significativamente alla sua crescita e al suo successo sul mercato globale. Attraverso un processo graduale e strutturato, l'azienda ha ampliato la propria presenza estera. Un ruolo fondamentale in questo

---

<sup>22</sup> Intervista di propria elaborazione ad Alfredo Spinozzi, CEO di TMT Tanks & Trailers.

<sup>23</sup> Intervista di propria elaborazione ad Alfredo Spinozzi, CEO di TMT Tanks & Trailers.

processo è stato assunto dalle fiere che hanno consentito all'azienda di entrare in contatto con nuovi potenziali clienti e di aumentare la propria visibilità sui mercati esteri. Infatti, negli anni, la partecipazione a fiere internazionali da un lato, ha favorito la crescita del portafoglio clienti esteri, aumentando così le opportunità di vendita e consolidando la presenza dell'azienda sui mercati globali. Dall'altro, ha portato a un aumento delle vendite all'estero e del fatturato derivante dalle esportazioni, contribuendo in modo tangibile alla crescita complessiva dell'azienda. Per il futuro, l'azienda riconosce la necessità di adattare la propria strategia alle nuove dinamiche del mercato fieristico, puntando a eventi frequentati dai propri clienti anziché limitarsi a quelli del proprio settore. Questo approccio mira a massimizzare il valore derivante dalla partecipazione alle fiere, evidenziando l'importanza di una partecipazione bidirezionale che favorisca non solo la vendita, ma anche la promozione e la conoscenza reciproca.



## CONCLUSIONI

Questo lavoro ha esaminato il ruolo cruciale che le fiere svolgono nell'ambito dell'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese italiane. Attraverso un'analisi storica, concettuale e empirica, si è evidenziato come queste manifestazioni non siano solamente eventi espositivi, ma veri e propri motori di crescita e competitività per le imprese, soprattutto in un contesto economico sempre più globalizzato.

L'evoluzione delle fiere, da semplici mercati a eventi complessi e strategici, dimostra come esse rappresentino un importante strumento di comunicazione d'impresa e di penetrazione nei mercati internazionali. Le manifestazioni fieristiche sono state protagoniste del grande sviluppo internazionale delle industrie dell'intera Europa e costituiscono oggi una particolare industria di comunicazione, che usa sistemi di significazione fisici, come contesti locali, gli spazi, i prodotti e le persone, per diffondere messaggi, che attengono soprattutto alle competenze delle imprese che vi prendono parte e che hanno bisogno della presenza fisica degli interlocutori<sup>1</sup>. È stato osservato come tale esigenza sia rimasta anche nel momento in cui, con la rivoluzione tecnologica, vi è stata la possibilità di trasferire gli incontri fisici in spazi virtuali. Il periodo pandemico poteva segnare la fine delle fiere in presenza,

---

<sup>1</sup> Golfetto F., *Fiere & Comunicazione. Strumenti per le imprese e il territorio*, Egea, 2004, op.cit.

ma non è stato così; anzi, il valore delle fiere fisiche è stato riscoperto e rivalutato, cercando di riprogettarle in chiave più smart, integrando le opportunità della rivoluzione tecnologica al loro interno. IOT, Intelligenza Artificiale, Realtà Aumentata e altri, hanno permesso di rinnovare lo strumento fieristico e sviluppare un altro tipo di fiera concentrata sulle esperienze.

Attualmente l'Italia delle fiere presenta uno scenario di grande interesse, animato da una forte dinamicità, dove i processi di internazionalizzazione stanno assumendo sempre maggior rilievo nella definizione dell'offerta fieristica<sup>2</sup>. È evidente che le fiere di carattere internazionale svolgono un ruolo cruciale nell'attrarre visitatori stranieri e si è riconosciuta l'importanza di promuoverle per il loro impatto positivo sull'economia nazionale. L'analisi condotta su quest'ultimo aspetto, infatti, conduce a confermare l'estrema funzionalità delle manifestazioni fieristiche rispetto a un sistema produttivo frammentato quale quello italiano, composto per lo più da imprese di ridotte dimensioni.

Questi aspetti hanno portato a inserire le fiere nel communication mix aziendale, inquadrandole come strumenti di marketing per sviluppare le proprie strategie di internazionalizzazione, al fine di ridurre i tempi di ingresso sui mercati esteri.

La partecipazione alle fiere rappresenta una leva di internazionalizzazione specie per le PMI, che costituiscono la maggior parte del tessuto produttivo italiano e

---

<sup>2</sup>Cermes e Aefi, 2007.

contribuiscono in modo significativo alla creazione di ricchezza, occupazione e innovazione. Quando le PMI si internazionalizzano con successo attraverso la partecipazione alle fiere, esse sono in grado di ampliare il loro mercato di riferimento e aumentare le loro vendite oltre i confini nazionali. Questo sviluppo è essenziale non solo per la crescita individuale delle imprese, ma anche per l'intera economia nazionale.

In un mondo sempre più interconnesso, l'internazionalizzazione diventa, infatti, una strategia indispensabile per le PMI che aspirano a crescere e a prosperare nel lungo periodo, consentendo loro di adattarsi alle mutevoli dinamiche del mercato e di cogliere le opportunità offerte dalla globalizzazione. Sebbene siano presenti diverse sfide e ostacoli lungo il percorso, i benefici derivanti dall'espansione internazionale possono essere enormi se gestiti in modo efficace e strategico. È essenziale che le PMI adottino un approccio olistico e pianificato all'internazionalizzazione, all'interno del quale sia inserita anche la partecipazione alle fiere.

Nell'ambito dell'internazionalizzazione, le piccole e medie imprese spesso adottano una strategia basata sulle esportazioni, che si concentra sulla vendita dei propri prodotti o servizi oltre i confini nazionali. In questo contesto, l'aspetto commerciale riveste un'importanza cruciale, poiché le PMI devono essere in grado non solo di produrre beni di alta qualità, ma anche di commercializzarli efficacemente e competere con successo nel contesto internazionale.

A causa delle loro dimensioni, queste imprese hanno diversi limiti strutturali per raggiungere tali scopi, in termini di costo e di sforzo organizzativo, e le fiere internazionali contribuiscono a superarli. Oltre alla promozione dei prodotti e alla ricerca di nuove opportunità di mercato, le fiere consentono alle PMI di migliorare la loro visibilità e reputazione aziendale sul mercato estero dove si vogliono sviluppare. Inoltre, le piccole imprese vedono nelle fiere internazionali un'opportunità per stabilire nuove connessioni e comprendere le dinamiche dei mercati esteri, andando a prendervi parte anche come visitatori.

La partecipazione ad una fiera promuove l'internazionalizzazione aziendale, ma richiede anche uno sforzo economico, che le PMI fanno fatica ad affrontare. Per questo motivo, diventa centrale il sostegno pubblico, che da diversi anni, con interventi mirati, favorisce il processo di internazionalizzazione. Istituti come il CNEL, i ministeri e le Camere di Commercio regionali, progettano strumenti finanziari, come bandi e contributi, per accompagnare le imprese di piccole dimensioni nel processo di espansione estera. Tali contributi facilitano la presenza delle PMI a fiere internazionali, in quanto, nella maggior parte dei casi, come per i bandi emessi dalle Camere di Commercio, sono rivolti a coprire spese di partecipazione a fiere e eventi di settore a carattere internazionale.

Agli aspetti sopra descritti è stata data una valenza pratica, tramite lo studio del caso di TMT Tanks & Trailers, il quale ha fornito un esempio concreto di come una PMI abbia sfruttato in modo efficace la partecipazione costante alle fiere per sostenere

il proprio processo di internazionalizzazione. Attraverso l'analisi dei dati aziendali e le testimonianze dei membri dell'impresa, è stato evidenziato il contributo significativo delle fiere nell'incrementare la visibilità e la competitività dell'azienda sui mercati globali. Il processo di espansione aziendale, infatti, è centrato molto sulle fiere di settore, soprattutto in mercati nuovi, dove è presente una forte leadership dei concorrenti. Le fiere per TMT sono uno strumento fondamentale per far conoscere e permettere di far valutare il prodotto ai potenziali clienti. Questa rilevanza ha portato l'azienda a cercare di efficientare la presenza in fiera strutturando un piano di programmazione fiere, dettagliato e organizzato, al fine di massimizzare il rendimento degli investimenti e garantire una presenza strategica nei principali eventi del settore.

Questo ha garantito negli anni a TMT di ottenere dalle fiere buoni risultati sull'export, sia sul fatturato che sul numero di clienti e veicoli venduti all'estero.

In definitiva, lo studio ha potuto confermare che le fiere rappresentano ancora un elemento fondamentale nella strategia di internazionalizzazione delle PMI italiane, pur necessitando di interventi di innovazione e ricontestualizzazione in uno scenario dove il loro ruolo commerciale ha lasciato il posto a quello esperienziale e relazionale. Le fiere moderne, per essere funzionali, sia all'espositore che al visitatore, devono offrire un'opportunità unica di esposizione, networking e coinvolgimento. Imprese e operatore pubblico devono puntare su questo tipo di strumento, perché l'internazionalizzazione è la chiave del successo economico in

un mondo sempre più globalizzato e competitivo. La partecipazione costante e strategica a queste manifestazioni, come dimostrato dall'esperienza di TMT Tanks & Trailers, può, quindi, essere considerata, ancora ad oggi, un fattore determinante per raggiungere tali obiettivi.

## BIBLIOGRAFIA

- AEFI, *Come realizzare una efficace partecipazione fieristica: alcune indicazioni per gli espositori*, 2021.
- Alberto Pastore e Maria Vernuccio, *Impresa e Comunicazione. Principi e strumenti per il management*, APOGEO, Seconda edizione, maggio 2018.
- AMR International, *Globex*, dati rielaborati da Fondazione Fiera Milano, *L'ITALIA DELLE FIERE INTERNAZIONALI*, 2021.
- Antoncic B., Hisrich R. D., *An integrative conceptual model*, Journal of Euromarketing, Vol. 9, 2000.
- Aquino A., *Approcci alternativi alla spiegazione della specializzazione internazionale*, Giornale degli economisti e annali di economia, 1977.
- Berry F., *Economia ricardiana*, Mondadori.
- Buckley P.J., Casson M., *The Future of the Multinational Enterprise*, Macmillan, Londra, 1976.
- Caroli M., *Gestione delle Imprese Internazionali*, McGraw-Hill, 2012.
- Caroli M., Lipparini A., *Piccole imprese oltre confine. Competenze organizzative e processi di internazionalizzazione*, Carocci, 2002.
- Carucci M., *Settore fieristico in ripresa nel 2023*, L'Avvenire, 8 Marzo 2023.

- Caves R.E., *Multinational Enterprise and Economic Analysis*, Cambridge University Press, Cambridge, 1982.
- Cermes e Aefi, 2007.
- Cerved, *RAPPORTO REGIONALE PMI 2023*, 2023.
- Chetty S., Campbell-Hunt C., *A strategic approach to internationalization: a traditional versus a “born-global” approach*, Journal of International marketing, 2004.
- Collesei U., Checchinato F., Dalle Carbonare M., *Gli Eventi. Come progettarli e realizzarli*, FrancoAngeli, Milano, 2014.
- Confindustria Vicenza, *Dallo stand al digitale: come evolve l’incontro tra domanda e offerta?*, 2020.
- Cristante S., Filotico F., *Le grandi fiere medievali e l’origine della merce moderna*, H-ermes. Journal of Communication, 2015.
- Cristante S., Filotico F., *Merci, signori e mercanti. I caratteri originali delle grandi fiere medievali*, in *Storie e immagini delle grandi esposizioni*, UTET Grandi Opere, 2015.
- Cristina Oliva, *Congressi e fiere: la nuova prospettiva del mondo digital*, 17 giugno 2022.
- De Luca A., *Innovazione e competitività delle PMI in Italia. Metodi e modelli di mercato: Metodi e modelli di mercato*. FrancoAngeli, 2009.

- Deloitte.Private, *Le fiere come strumento di internazionalizzazione del Made in Italy*, 2019.
- Dematté C., Perretti F. & Marafioti E., *Strategie di internazionalizzazione*. Egea, 2013.
- Di Giorgio G., & Murro P., *Le PMI italiane e la sfida della crescita. Analisi giuridica dell'economia*, 2021.
- Donati M., *Pmi e internazionalizzazione: ecco come fare fronte a inflazione e costi*, Il Sole 24Ore, 2022.
- Dunning J.H., *The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions*, Journal of international business studies, 1988.
- Fiorenza Belussi e Silvia Rita Sedita, Marica Omizzolo, *La fiera come cluster temporaneo: piattaforma relazionale e filtro conoscitivo per le imprese*, Micro & Macro Marketing. Rivista quadrimestrale, 2007.
- Fondazione Fiera Milano, Moretti G. (a cura di), *Quaderni di Fondazione Fiera Milano, Anno V, n° 7, aprile 2005 – Enciclopedia della Trasformazione – Le professioni del settore fieristico – Il caso di Fiera Milano*, Libri Scheiwiller, 2005.
- Fondazione Fiera Milano, Confindustria, *Rapporto Fiere 2021: L'ITALIA DELLE FIERE INTERNAZIONALI*.

- Fondazione Fiera Milano, *Exhibitions in Years 2.0, Between internationalization and local development*, Egea, 2013.
- Fondazione Fiera Milano, *Manuale come in fiera*, giugno 2008.
- Fontana F., & Boccardelli P., *Corporate Strategy: una prospettiva organizzativa e finanziaria per la crescita*, Hoepli, 2015.
- Gambino A., & Di Pinto M., *L'impresa nei mercati esteri: guida all'internazionalizzazione: [pianificazione, marketing internazionale, strategie e modalità di ingresso nei mercati, strumenti di sostegno all'export, criticità e soluzioni]*, Wolters Kluwer Italia, 2016.
- Ghezzi C., *Breve storia delle teorie economiche*, 1937.
- Giacomo Becattini, *La fioritura della piccola impresa e il ritorno dei distretti*, FrancoAngeli, 1999 103/1999.
- Golfetto F., *Comunicazione e comportamenti comunicativi: una questione di coerenza per l'impresa*, EGEA, Milano, 1993.
- Golfetto F., *Fiere & Comunicazione. Strumenti per le imprese e il territorio*, EGEA, Milano, 2004.
- Golfetto F., *L'impatto economico delle manifestazioni fieristiche*, EGEA, Milano, 1991.
- Hymer S., & Luciani G., *Le imprese multinazionali*. Giulio Einaudi editore, 1974.
- ICE, *Overview Piano Straordinario 2019 e Principali Attività 2019-2020*, 2019.
- Indagine Ufi, 2020.

- Knight J., *An internationalization model: responding to new realities and challenges*, 2005.
- Mancini G., *Fiere italiane sempre più internazionali: +14% le rassegne di richiamo globale*, *Ilsole24ore*, 9 febbraio 2023.
- Manzini R., Puliga G., & Motta M., *I modelli di innovazione delle piccole e medie imprese*, *Quaderni di ricerca sull'artigianato*, 2022.
- Maskell P., Bathelt H., & Malmberg, A. *Temporary Clusters and Knowledge Creation: The Effects of International Trade Fairs, Conventions and Other Professional Gatherings.*, 2004.
- Maurizio Cattaneo, *Le fiere si uniscono per spingere il "made in Italy" nel mondo*, McKinsey, *Covid-19 - Efficacia nei nuovi modelli di vendita basati su interazioni digitali e da remoto (rispetto al pre-Covid)*, 2020.
- Pascucci F., Gregori G.L., *Il digital marketing come fattore competitivo. Verso un approccio integrato «strumenti» e «strategia»*, *FrancoAngeli*, 2019.
- Pastore A., e Vernuccio M., *Impresa e Comunicazione. Principi e strumenti per il management*, *APOGEO*, Seconda edizione, maggio 2018.
- Pastore A., Vernuccio M., *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, *APOGEO*, Roma, 2008.
- Preti P., *Il meglio del piccolo: L'Italia delle PMI: un modello originale di sviluppo per il Paese*, *EGEA*, 2011.

- Righi Bellotti A., Selmi C., *Le nuove sfide del made in Italy*, approfondimento nel *Il mondo dell'economia*, Zanichelli, 2020.
- Rinaldi A., *Rapporto sulle PMI e le economie locali. La centralità del territorio nelle traiettorie di sviluppo dell'economia italiana*. Rivista di Economia e Statistica del Territorio, 2010.
- Saba A., *Il modello italiano: la "specializzazione flessibile" e i distretti industriali*, FrancoAngeli, 1995.
- SACE, The European House. Ambrosetti, *Piccole, medie e più competitive: le PMI italiane alla prova dell'export tra transizione sostenibile e digitale*, 2023.
- Silvestrelli S, *Marketing Internazionale. fattori di competitività delle piccole e medie imprese*, Clua.
- Teece D.J., *The Multinational Enterprise: Market Failure and Market Power Considerations*, Sloan Management Review, 1981.
- Università Politecnica di Milano, Osservatorio.net digital innovation, *Innovazione*
- Vernon R., *International investment and international trade in the product cycle*, in *International economic policies and their theoretical foundations*, Academic Press, 1992.
- Vittorio Franchini e Fabio Majnoni, *FIERA*, Enciclopedia Treccani.
- Williamson O. E., *Markets and hierarchies: some elementary considerations* The American economic review, 1973.

Zuffetti N., *Internazionalizzazione e pagamenti: l'espansione estera accresce la puntualità*, CRIBIS, 2020.



## SITOGRAFIA

<https://blog.osservatori.net/hubfs/Report%20Innovazione%20Digitale%20nelle%20PMI-2022.pdf?hsCtaTracking=09af8b47-a0b1-4b0b-9dbf-4536a83290bc%7Ccc3b3314-a104-4ebb-832e-f9a988d69443>

<https://blog.osservatori.net/pmi-significato-numeri-innovazione#numeri>.

<https://imprese.regione.emilia-romagna.it/internazionalizzazione/temi/sistema-fieristico-regionale/rapporto-fiere>.

<https://tecnoimprese.it/fiere-di-settore-importanza-partecipazione/>

<https://www.aefi.it/it/news/fiere-aefi-267-manifestazioni-internazionali-33-in-piu-sul-2022-e-264-appuntamenti-nazionali-nel-calendario-2023/>

<https://www.almalaboris.com/organismo/blog-lavoro-alma-laboris/67-export-management/1894-strategie-di-internazionalizzazione.html>

<https://www.bandiregione.lombardia.it/servizi/servizio/bandi/attivita-produttive-commercio/sostegno-attivita-imprenditoriali/bando-export-4-0-commercio-digitale-fiere-nuovi-mercati-imprese-lombarde-RLO12020012346>

<https://www.confindustria.it/wcm/connect/9bcf45e7-5aae-4e44-a23d-c74c04a1d318/Rapporto+Regionale+PMI+2023.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE-9bcf45e7-5aae-4e44-a23d-c74c04a1d318-oA2f7Ke>

<https://www.corrierecomunicazioni.it/digital-economy/export-digitale-boost-per-la-crescita-delle-pmi-italiane/>

<https://www.cribis.com/it/approfondimenti/strategie-di-internazionalizzazione-elementi-comuni-e-tipologie/>

[https://www.esteri.it/it/diplomazia-economica-e-politica-commerciale/diplomaziaeconomica/patto-per-l-export/.](https://www.esteri.it/it/diplomazia-economica-e-politica-commerciale/diplomaziaeconomica/patto-per-l-export/)

[https://www.esteri.it/wp-content/uploads/2021/12/Documento-conclusivo-CdR-2021-2.pdf.](https://www.esteri.it/wp-content/uploads/2021/12/Documento-conclusivo-CdR-2021-2.pdf)

<https://www.finlombarda.it/finanziamenti-e-servizi/finanziamenti/imprese/internazionalizzazione/bando-fiere>

<https://www.fondazionefieramilano.it/it/index.html>

<https://www.ice.it/it/promozione-del-made-italy/piano-straordinario-il-made-italy>

<https://www.ice.it/it/sites/default/files/inline-files/Relazione-Attivita-Promozionale%202019%20DEF.pdf>

<https://www.marche.camcom.it/fai-crescere-la-tua-impresa/bandi-e-contributi/bando-internazionalizzazione-secondo-semester-2023>

<https://www.mimit.gov.it/it/incentivi/buono-fiere>

[https://www.opyn.eu/risorse/blog/internazionalizzazione-pmi-definizione-requisiti-e-opportunita.](https://www.opyn.eu/risorse/blog/internazionalizzazione-pmi-definizione-requisiti-e-opportunita)

<https://www.sace.it/studi/dettaglio/piccole-medie-e-piu-competitive-le-pmi-italiane-alla-prova-dell%27export-tra-transizione-sostenibile-e-digitale>

<https://www.tmtinternational.it/bandi-e-contributi/>

<https://www.veritaeaffari.it/economia/le-fiere-si-uniscono-per-spingere-made-in-italy-nel-mondo-8-giugno-2023/>.

[www.gecoexpo.com](http://www.gecoexpo.com)



## ALLEGATO 1

- Qual è il tuo ruolo da agente commerciale estero in TMT?
- Quali strategie utilizza per stabilire e mantenere relazioni commerciali efficaci con clienti internazionali?
- In che modo le fiere internazionali hanno giocato un ruolo nell'espansione internazionale dell'azienda e specialmente nell'area di tuo interesse?
- Com'è avvenuta l'espansione internazionale di TMT?
- Quanto e in che modo le fiere hanno contribuito nell'espansione internazionale dell'azienda?
- Crede che nel futuro le fiere siano ancora valide come strumento per lo sviluppo internazionale della sua azienda? Se sì, in che modo?