



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

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management,
Amministrazione, Finanza e Controllo

**L'internazionalizzazione delle imprese italiane.
Opportunità e strumenti di supporto della Simest.**

**The internationalization of Italian companies.
Opportunities and support tools by Simest.**

Relatore: Chiar.mo
Prof. Marco Cucculelli

Tesi di Laurea di:
Silvia Basti

Anno Accademico 2021 – 2022

*“A te papà, avrei voluto che tu vedessi
i miei occhi brillare, di nuovo.”*

*“A te mamma, che in questa parentesi
di vita sfidante, hai trovato il modo
di supportarmi, grazie.”*

INDICE	
INTRODUZIONE	3
CAPITOLO 1.....	6
1.1 PICCOLE E MEDIE IMPRESE ITALIANE	6
1.2 INTERNAZIONALIZZARSI.....	10
1.3 LE PMI ITALIANE NELLA SCENA INTERNAZIONALE.....	13
CAPITOLO 2.....	19
2.1 PIANIFICARE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE	19
2.2 I PASSI CONSIGLIATI.....	22
2.3 CENNI ALLA PIANIFICAZIONE FINANZIARIA.....	33
CAPITOLO 3.....	49
3.1 SIMEST, FINANZA PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE	49
3.2 GLI STRUMENTI SIMEST.....	52
3.3 L'IMPATTO NEL MONDO	65
CAPITOLO 4.....	67
4.1 IL CASO AZIENDALE	67
4.2 LA DOMANDA DI FINANZIAMENTO	68
4.3 IL PROGETTO.....	71
CONCLUSIONI	87
BIBLIOGRAFIA	91

INTRODUZIONE

Crescita e sviluppo sono due parole a me molto care, parole che mi accendono e che alimentano in me un forte interesse. Più volte, mi hanno portata a domandarmi quale fossero i passi e le modalità migliori per crescere, per migliorarsi. Mi sono chiesta: “Cosa posso cambiare o sistemare? Quali sono i piccoli aspetti o azioni della mia vita e di me che posso mettere in atto per diventare un essere umano migliore accettando i miei limiti e valorizzando le mie caratteristiche e talenti?”.

Con la prima esperienza lavorativa mi sono trovata, un po' per scelta e un pò per attrazione, in una realtà in cui queste domande erano alla base delle attività quotidiane, dei servizi erogati ai clienti. Perciò, contornata da un ambiente ricco di consulenti che si occupavano di servizi alle imprese e di internazionalizzazione, la curiosità e volontà di approfondire questo tema è arrivata forte e in maniera molto naturale.

Ho deciso di dedicare la mia tesi all'importante aspetto decisionale che caratterizza le piccole e medie imprese (PMI) che si trovano nella condizione di voler crescere e svilupparsi pertanto, decidono di guardare oltre il confine nazionale valutando progetti di investimento di tipo internazionale. La crescita e lo sviluppo internazionale sono divenuti oggi sempre di più, driver strategici fondamentali per qualsiasi impresa italiana, pertanto, un progetto di sviluppo internazionale da parte di una PMI, in questa direzione, necessita di un'attenta pianificazione.

Nello specifico ho voluto analizzare la decisione riguardante la valutazione di un investimento internazionale di una società di consulenza di un gruppo che ha richiesto e ottenuto un finanziamento agevolato per l'internazionalizzazione a

SIMEST- società italiana per le imprese all'estero; tale strumento l'ha supportata nel suo programma di inserimento sul mercato estero prescelto.

Il problema generale che s'intende affrontare in questa tesi riguarda per l'appunto l'approccio che una PMI dovrebbe tenere e degli strumenti cui può fare richiesta per essere supportata nella scelta delle migliori soluzioni e nell'intero cammino.

Il primo capitolo introduce il contesto delle piccole e medie imprese italiane e analizza i motivi per i quali conviene ad una PMI pensare di investire in progetti di sviluppo di tipo internazionale. Infatti, si valutano pro e contro di progetti di questo tipo considerando le caratteristiche del mercato domestico, del contesto internazionale ma anche delle caratteristiche stesse di una PMI.

Il secondo capitolo si concentra sull'importanza della pianificazione di un progetto di sviluppo internazionale. Questi progetti necessitano di una pianificazione che comprenda una descrizione strategica della modalità in cui si decide di voler portare avanti l'idea e di una parte quantitativa in cui esplicitare tutte attività e le spese previste che rappresentano per l'azienda un fabbisogno finanziario che deve trovare la corretta copertura in termini di qualità e quantità di indebitamento.

Il capitolo terzo viene interamente dedicato alla presentazione degli strumenti della SIMEST, viene fatta una panoramica generale delle tre direttrici alla base della gamma dei prodotti con un focus specifico sulla tipologia di finanziamento richiesto e ottenuto dalla società oggetto di analisi del capitolo quarto.

Nel capitolo conclusivo si analizza un caso aziendale di una PMI che ha già presentato il proprio progetto di investimento internazionale e ha ottenuto da Simest il

finanziamento richiesto per portare avanti il suo progetto. Considerando i passi fondamentali di un processo di sviluppo internazionale si è voluto ricostruire un piano che comprende la descrizione strategica del progetto.

CAPITOLO 1

1.1 PICCOLE E MEDIE IMPRESE ITALIANE

Le piccole e medie imprese italiane, che in questo elaborato chiameremo “PMI” sono l’ossatura del sistema italiano. Analizzando la struttura produttiva italiana, emerge come le piccole e medie imprese rappresentino la spina dorsale dell’economia, dalla quale trae spinta l’intero sviluppo del paese. Per dare una definizione di piccola e media impresa è necessario procedere ad una semplice classificazione in funzione di criteri economici quali l’organico e il fatturato raggiunto o il bilancio totale annuale.

I criteri di individuazione di una PMI.

Secondo l’art. 2 del Decreto del Ministero delle Attività Produttive del 18 aprile 2005: Adeguamento alla disciplina comunitaria dei criteri di individuazione di piccole e medie imprese, possiamo definire il criterio di individuazione di una PMI:

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

Le PMI si caratterizzano per una filiera decisionale e produttiva molto corta che porta con se il vantaggio di recepire le modifiche del mercato e assecondarle. A fronte di questa caratteristica che la rende reattiva ai cambiamenti esterni del

mercato, è però necessario investire in managerialità per far sì che queste imprese eccellenti nella filiera corta decisionale lo siano anche a livello manageriale in quanto, al di fuori del nostro mercato troviamo realtà internazionali che si sono ancora più specializzati; pertanto, sono necessarie guide professionali all'interno dell'azienda.

Il mercato si specializza sempre di più e c'è bisogno di sviluppo. Spesso le PMI che si trovano nella condizione di voler crescere e svilupparsi, decidono di guardare oltre il confine nazionale valutando progetti di investimento di tipo internazionale. La crescita e lo sviluppo internazionale sono divenuti driver strategici fondamentali per qualsiasi impresa italiana. Nel nostro contesto, per lo scenario del nostro mercato ed in relazione ai mercati esteri risulta ormai essere una necessità.

Gli ultimi tre anni ci hanno insegnato alcuni aspetti fondamentali, uno dei quali che l'internazionalizzazione è ormai una decisione inevitabile per un paese trasformatore come l'Italia. Per una PMI, essere presenti sui mercati esteri, porta grandi risultati, garantisce lo sviluppo della nostra filiera industriale in Italia e una presenza nei mercati di riferimento. Nel 2021 si è raggiunta la soglia dei 500 miliardi di export sul PIL.

In questo contesto una piccola e media impresa che vuole essere competitiva all'estero ed espandere il proprio business, può valutare l'idea di decidere di investire seguendo alcune direttrici di sviluppo. Puntare sull'export rappresenta una necessità imprescindibile per la competitività del sistema produttivo. Spesso le PMI con risorse limitate stentano a entrare o rimanere con successo nei mercati internazionali ma con un'attenta pianificazione preceduta da un'analisi, questo processo può risultare molto più semplice e sicuro.

Sono tre le direttrici su cui indirizzare gli sforzi:

- **Innovazione.** La capacità di innovare è un driver fondamentale di produttività e di competitività. Importante è investire nell'industria 4.0, dall'automazione all'utilizzo di canali distribuitivi più intelligenti e all'avanguardia.
- **Internazionalizzazione.** L'internazionalizzazione come forma di diversificazione che porta alle imprese vantaggi, le allena ad essere più resilienti alle dinamiche di mercato e ad adattarsi meglio al cambiamento.
- **Solidità patrimoniale.** Il giusto rapporto tra debito ed equity e la liquidità a bilancio permette alle aziende di avere ripercussioni minori in tempi di flussi di cassa carenti.

Crescere oggi, è quindi indispensabile. Se le aziende italiane vogliono crescere, non possono trascurare le decisioni che portano fuori dai confini nazionali, dove la competizione è a tutti gli effetti globale, in cui, il riferimento al solo mercato domestico, condanna ad un sottodimensionamento rispetto all'economia globale. È allora evidente che, se l'intenzione è quella di crescere, guardare fuori dal confino nazionale è la decisione giusta. Il nostro contesto paese è ormai marginale in termini di PIL a confronto con le grandi aree economiche. Risulta ormai anacronistico pensare di far crescere le nostre aziende solo all'interno dei confini nazionali. È chiaro quindi che la via dell'internazionalizzazione è un elemento fondamentale alla sopravvivenza dell'azienda.

Tra i requisiti della crescita internazionale c'è sicuramente il tema della dimensione, cioè ci si domanda quindi: "Quanto deve diventare grande la nostra azienda per

poter competere nello scenario internazionale? E quanto fatturato deve provenire dall'estero?".

Quando si parla di dimensione bisogna ricordarsi di collegare questo fattore al settore di appartenenza dell'impresa stessa in oggetto. È invece chiaro che il fatturato minimo da raggiungere deve essere visto in relazione ai principali concorrenti a cui si fa riferimento. Riguardo al fatturato che deve provenire dall'estero rispetto a quello del mercato nazionale, questo dipende dal PIL italiano rispetto ai mercati mondiali ma in generale si considera che un'azienda con una quota di fatturato estero inferiore al 60% del suo totale ha sicuramente opportunità enormi da sfruttare al di fuori dei confini nazionali. La crescita dimensionale non rappresenta però l'unico limite al successo internazionale affiancata alla capacità di investire in innovazione quali leve fondamentali di competitività.

Per restare competitivi nel medio-lungo periodo, occorre adottare un approccio attivo nei confronti della conoscenza, sviluppare una stabile capacità di gestione dei processi, dotarsi di capacità di intelligence e individuazione di rischi/opportunità in ciascun mercato target. Sono altresì fondamentali competenze in ambito di marketing, distribuzione su geografie più lontane, occorrono inoltre, maggiori investimenti in R&S e nelle tecnologie abilitanti dell'Industria 4.0. Questi elementi sono alcuni degli elementi che possiamo definire "i Must" per le imprese che aspirano a crescere nei prossimi anni.

1.2 INTERNAZIONALIZZARSI

L'internazionalizzazione permette l'accesso a nuovi mercati, può determinare aumenti di competitività che possono tradursi in un miglioramento dei risultati economici. Una presenza attiva a livello internazionale è strettamente correlata ad una maggiore crescita del fatturato. Oltre il 50% delle PMI che hanno investito all'estero hanno registrato un incremento del fatturato. Infatti, esiste un nesso diretto tra l'internazionalizzazione e l'aumento della redditività delle PMI questo si spiega perché le attività internazionali rafforzano la crescita e l'occupazione, migliorano la competitività e sostengono la capacità delle imprese di sopravvivere nel lungo periodo.

Esiste anche un altro forte nesso tra l'internazionalizzazione e l'innovazione. Le PMI attive a livello internazionale sono più competitive rispetto alle imprese omologhe che operano in un contesto nazionale. Il vantaggio deriva principalmente dall'accesso a know-how e tecnologia, da una maggiore efficienza e da maggiori economie di scala nonché dalla maggiore competenza che acquisiscono accedendo a mercati difficili e sfruttando i vantaggi della tecnologia di avanguardia. Le attività internazionali aiutano quindi le aziende a competere, crescere e sopravvivere a lungo termine.

Per la maggioranza delle PMI europee il principale mercato è quello dell'Unione, che rappresenta il contesto adeguato in cui muovere i primi passi per approdare, in un secondo momento, ai mercati esterni all'UE. Per molte PMI, il mercato UE, può dunque servire da trampolino di lancio per un'attività di maggior successo sui mercati internazionali.

Qui di seguito andremo a vedere quelli che sono i vantaggi dell'internazionalizzazione e i suoi ostacoli riferiti al contesto preso in riferimento che è quello delle PMI italiane.

Fattori di traino e ostacoli all'internazionalizzazione.

Le dimensioni, l'età e l'esperienza delle PMI influiscono sulla volontà e sulla capacità di espandersi a livello internazionale. Maggiori sono le dimensioni dell'azienda, più essa tenderà ad acquisire una dimensione internazionale.

I principali ostacoli riferiti dalle PMI sono i seguenti:

- capitale d'esercizio non sufficiente per finanziare le esportazioni;
- difficoltà a individuare le opportunità commerciali all'estero;
- scarse informazioni disponibili per individuare/analizzare i mercati;
- incapacità di contattare potenziali clienti all'estero;
- difficoltà ad ottenere una rappresentanza affidabile all'estero;
- mancanza di tempo da parte dei dirigenti;
- personale non sufficiente e/o non adeguatamente formato.

Altresì l'internazionalizzazione è un processo di evoluzione e di crescita dell'impresa, che comporta numerosi vantaggi, alcuni già accennati precedentemente, tra i principali:

- l'aumento dei profitti,
- l'ampliamento del mercato di sbocco
- l'espansione del numero dei clienti e quindi la competitività dell'impresa e l'opportunità di costruire alleanze con partner commerciali internazionali e la creazione di relazioni commerciali con imprese
- l'acquisizione di modelli organizzativi ed operativi più sofisticati.
- Esportare diversifica e riduce il rischio: Attenua la dipendenza dal mercato interno e la presenza su più mercati permette di superare più agevolmente le eventuali crisi che si manifestano nelle singole nazioni.
- Esportare permette inoltre di:
- Beneficiare delle economie di scala.

- Superare la stagionalità dell'offerta di mercati lontani.

I risultati ottenibili sono molteplici. Il percorso di internazionalizzazione può costituire una sfida per le imprese, pertanto, è opportuno affiancarsi se necessario da professionisti in grado di supportare l'impresa nell'elaborazione della strategia ad hoc per valutare le vere possibilità di crescita internazionale.

1.3 LE PMI ITALIANE NELLA SCENA INTERNAZIONALE

In questo paragrafo andremo ad individuare i punti di forza e di debolezza delle PMI italiane nei processi di internazionalizzazione.

Le PMI a primo impatto sembrano essere apparentemente meno pronte ad affrontare le criticità dell'internazionalizzazione a causa della mancanza di una struttura solida e di risorse a disposizione; però, grazie alla loro flessibilità, si sono dimostrate in grado di adattarsi meglio alle fasi critiche della nostra economia, rispondendo in modo più efficace a una domanda finale sempre più mutevole e differenziata. Quindi, le PMI che affrontano la sfida dell'internazionalizzazione hanno, rispetto alle imprese di grandi dimensioni, una serie di punti di forza, ma sono anche condizionate da alcune criticità.

I principali punti di forza delle PMI italiane sono:

La flessibilità. Le piccole e medie imprese sono realtà agili per il fatto di avere una struttura organizzativa in grado di rispondere e adattarsi ai vari cambiamenti dell'ambiente e del mercato, ciò le rende estremamente rapide. La struttura, per così dire, mobile permette di ottenere delle risposte tempestive alle esigenze di mercato, cosa che invece non è possibile nell'ambito delle grandi imprese.

Conoscenza specialistica ed innovativa del prodotto. Per la maggioranza delle PMI l'innovazione del prodotto e la cura nel trovare soluzioni adeguate alle esigenze specifiche di alcuni segmenti di mercato, garantisce loro la possibilità di far emergere nei propri prodotti o servizi elementi di creatività, differenziazione e personalizzazione.

Stretta relazione tra famiglia e impresa. Spesso la PMI è caratterizzata da una certa sovrapposizione tra famiglia e impresa che influenza di certo l'attività di impresa dell'intera piccola azienda. Si parla di filiera decisionale in alcuni casi molto corta.

Tutto ruota intorno alle scelte e alle condizioni della famiglia imprenditrice. Questa caratteristica risulta essere molto utile in relazione alla rapidità nei processi decisionali e nella loro implementazione, ma in alcuni casi può rappresentare un vincolo allo sviluppo.

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

Risorse scarse. Si parla di fabbisogno di tipo informativo e finanziario. Le PMI, a differenza delle grandi imprese, non dispongono di un grande quantità di risorse da dedicare all'acquisizione di informazioni, alla formazione del personale e alla realizzazione di ulteriori investimenti. Con riferimento al fabbisogno finanziario, la difficoltà di apertura del capitale di rischio e una carente capacità di accesso al credito sono ulteriori elementi di aggravio, pertanto, di difficoltà.

Competenze organizzative e strategiche limitate. La PMI, per sua natura è caratterizzata da un assetto organizzativo costituito da strutture elementari in cui la gestione è accentrata e affidata quasi completamente, salvo alcune eccezioni, alle capacità imprenditoriali del titolare. Ciò comporta una situazione di contesto in cui gran parte delle decisioni sono prese dal vertice, che spesso è proprio carente di competenze organizzative e strategiche.

Limitata cultura dell'internazionalizzazione. Le PMI vivono spesso in una realtà limitata da alcuni punti di vista, uno tra questi è l'internazionalizzazione. Emerge una forte carenza interna a livello della cultura aziendale. Spesso in realtà imprenditoriali di questo genere, l'orizzonte geografico di operatività dell'impresa tende a coincidere con l'orizzonte culturale della leadership interna.

Considerando le varie caratteristiche sopra elencate e descritte delle PMI che in alcuni casi facilitano l'avvicinamento al mercato internazionale mentre, in altri casi

lo ostacolano, possiamo però dire che oggi, ci troviamo in un'ondata di globalizzazione che porta con sé alcune condizioni che, in una certa misura, riducono le distanze e gli ostacoli.

La globalizzazione ha portato ad un abbattimento notevole degli ostacoli al commercio a livello mondiale. I sistemi logistici e di comunicazione a disposizione delle imprese sono migliorati notevolmente. Infine, la digitalizzazione sempre più protagonista, ha aperto la strada a maggiori scambi di tecnologie e di conoscenze quindi, consentito nuovi tipi di transazioni economiche quali il commercio elettronico.

Queste appena elencate sono alcune caratteristiche di contesto che rendono più agevole il processo di internazionalizzazione.

Poi ci sono alcuni dei fattori già annunciati precedentemente che incidono sulla scelta e sulla capacità di espandersi a livello internazionale, questi sono le dimensioni, l'età e l'esperienza delle piccole e medie imprese italiane.

In generale maggiori sono le dimensioni di un'azienda, più essa tende ad espandersi all'estero: il 24% delle microimprese, il 38% delle piccole imprese e il 53% delle imprese di medie dimensioni effettuano attività di esportazione. Per quanto riguarda l'esperienza, è necessario ancora lavorare su questo punto poiché sono poche le PMI che non svolgono attività internazionali che prevedono in un futuro prossimo progetti di sviluppo internazionali.

In tale contesto, sono diversi i motivi e benefici dell'internazionalizzazione per le PMI su cui far leva per avvicinarle all'idea di intraprendere percorsi e progetti oltre i confini nazionali. La decisione di internazionalizzarsi mette in moto una serie di attività e cambiamenti che permettono di ampliare l'impresa in termini di fatturato, presidiare i mercati di destinazione, aumentare il valore aggiunto di circa +10%

(valore stimato) inoltre, le aziende esportatrici risultano essere finanziariamente più solide. L'internazionalizzazione è una grande occasione di sviluppo, l'allargamento dei mercati e l'ampliamento degli spazi di vendita possono incrementare il fatturato, in risposta ad ambizioni di crescita o per la necessità di sopperire a difficoltà nate sul mercato interno. Altri vantaggi concreti nascono dal confronto con nuovi clienti, nuovi concorrenti e nuove abitudini di consumo, un'azienda può infatti ricavare anche input fondamentali per innovare la propria offerta e avviare così un circolo virtuoso di cui beneficiare anche all'interno dei propri confini tradizionali.

Esaminare i fattori che ostacolano l'internazionalizzazione delle PMI mette in luce le esigenze delle stesse e permette quindi di adattare il sostegno in maniera adeguata e funzionale. Affinché una PMI decida di espandersi a livello internazionale, è necessaria una politica efficace che la supporti e che individui i principali problemi cui esse riscontrano ogni qual volta valutino la possibilità di affacciarsi al di fuori del confine nazionale e valutino di avviare una collaborazione con un partner straniero. Sebbene i mercati internazionali offrano notevoli opportunità, le PMI percepiscono ostacoli notevoli all'internazionalizzazione che si ricollegano ad alcune caratteristiche strutturali già viste delle PMI:

- scarsità di capitali, da intendere come capitale d'esercizio non sufficiente per finanziare le esportazioni;
- l'accesso limitato alle informazioni relative ai mercati porta con sé la difficoltà a individuare opportunità commerciali all'estero;
- incapacità di creare partnership commerciali adeguati a livello internazionale e difficoltà a contattare potenziali clienti;
- data la struttura aziendale di una PMI, poco è il tempo a disposizione dei dirigenti per le attività di internazionalizzazione;

- le differenze culturali che generano distanze e una cultura imprenditoriale a volte chiusa.
- personale non sufficiente e/o non adeguatamente formato;
- il costo o le difficoltà che riguardano la burocrazia connesse al trasporto;
- le disposizioni legislative e regolamentari vigenti nel paese estero;
- ostacoli al commercio nel mercato estero nonostante un miglioramento notevole dovuto alla globalizzazione;

In questo contesto, per rispondere alle numerose richieste e ai bisogni di molte PMI italiane, gli strumenti di agevolazione finanziaria a supporto dello sviluppo internazionale, assumono un ruolo importante; infatti, in questa tesi si è voluto parlare anche del modo in cui è possibile finanziare l'internazionalizzazione che vedremo nel dettaglio nei capitoli terzo e quarto.

Come ricordato sopra, la maggioranza delle PMI dispone di risorse limitate; pertanto, necessitano di sostegno affinché esse possano acquisire le capacità necessarie per riuscire a competere sul mercato internazionale.

Finanziare l'ingresso nei mercati esteri, avere una guida che supporti le imprese italiane nel gestire di progetti di questo tipo e nella gestione della liquidità sono problematiche che la SIMEST – società italiana per le imprese all'estero – tramite gli strumenti di finanza agevolata che propone, cerca di risolvere per far crescere l'attività di business delle PMI italiane all'estero.

Alla luce della situazione del mercato internazionale e domestico, dei punti di forza e di debolezza delle PMI e dei vantaggi e svantaggi che portano con sé l'internazionalizzazione, è possibile individuare alcune linee guida, principi per intraprendere con successo il percorso di internazionalizzazione delle PMI.

- Conoscere il mercato estero e pianificare i passi e una strategia per fare ingresso nel nuovo ambiente estero. Fondamentale, non da trascurare sono le conoscenze specifiche in ordine ai requisiti regolamentari, legislativi.
- Individuare i giusti partner locali per lo sviluppo di relazioni commerciali.
- Rafforzare la governance e gestire in modo efficiente le attività internazionali assicurando sempre un presidio sull'attività svolta in Italia anche quando la proprietà e la direzione è impegnata all'estero nello sviluppo del nuovo business.
- Organizzazione aziendale adeguata a competere nel nuovo mercato: investire nella formazione per sviluppare conoscenze interne necessarie per lo specifico mercato.
- Prepararsi, avere le giuste competenze: acquisire nuove skills manageriali dall'ambiente esterno per colmare quei limiti interni dati dalla struttura interna delle PMI e quindi data da una presenza ridotta di figure professionali capaci di portare avanti progetti internazionali. È fondamentale che in un'azienda ci siano figure capaci di sviluppare la strategia di export più adatta, e di guidare l'intero processo, figure che conoscano le regole del marketing internazionale e si sappiano muovere in scenari sconosciuti alla realtà aziendale ma tutti da scoprire con curiosità ma, per quanto possibile, sicurezza. Infine, occorrono figure amministrative con una conoscenza specifica della normativa internazionale.
- Solidità patrimoniale. Abbiamo già visto che la dimensione, la capacità di reagire agli shock ed essere una realtà resiliente sono fattori fondamentale per un'azienda, fondamentale però è anche rafforzare la componente patrimoniale. La liquidità aziendale deve essere in grado di consentire un sostentamento per la gestione delle necessità operative e di cassa.

CAPITOLO 2

2.1 PIANIFICARE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

Se l'impresa italiana desidera investire in progetti internazionali Ue o extra UE, deve capire che è necessaria pianificare le attività che si desiderano portare avanti. L'internazionalizzazione ha bisogno di una strategia.

Una PMI che vuole essere presente sui mercati esteri va incontro ad un processo di revisione e una trasformazione necessaria che dovrà riguardare più aspetti tra i quali, l'assetto di governance ed organizzativo, le modalità di gestione e il modo di rapportarsi all'ambiente esterno. Un passo importante, una scelta strategica che incide su diversi ambiti:

- i processi interni;
- l'organizzazione e la struttura aziendale;
- la strategia complessiva;
- gli aspetti finanziari;
- il posizionamento sul mercato;
- la gestione delle risorse umane.

Un piccolo o medio imprenditore che vuole entrare in un mercato estero deve quindi compiere alcuni essenziali passi preliminari e prima ancora di intraprenderli è necessaria un'analisi. Per fare impresa all'estero è necessario conoscere i passi giusti da seguire. Infatti, creare strategie ad hoc è la chiave poiché ciascun mercato necessita di una strategia di ingresso pensata sulla base delle sue caratteristiche specifiche. Per questo motivo è necessario prepararsi in anticipo e considerare sia gli aspetti più propriamente legati al business, come l'andamento del proprio settore nell'economia di destinazione, sia elementi solo apparentemente secondari che

possono fare la differenza come conoscere la cultura, l'ambiente, la logistica, la fiscalità, le dinamiche economiche, le certificazioni richieste, gli aspetti legali e doganali quando necessari. Conoscere il paese nel quale si vuole sviluppare il proprio business, permette di individuare le opportune strategie di penetrazione.

Alla domanda “Come fa un imprenditore a prepararsi?” la risposta sta nell'analisi dei seguenti macro-punti che successivamente si vedranno nel piano.

- Settore di riferimento;
- Mercato target;
- Concorrenza;
- Contesto normativo;
- Presenza di barriere;
- Infrastrutture;
- Contesto politico e sociale;
- Canali distributivi e comunicazione più adatta al nuovo contesto;
- Cultura locale e comportamenti da adottare nel contesto paese per fare affari.

Quindi, per trovare nuove opportunità all'estero e allenare la capacità di guarda lontano, occorre farlo sia nel tempo sia nello spazio, nel tempo per anticipare opportunità nei diversi mercati, mercati emergenti. Nello spazio, nelle economie geograficamente lontane. Ai giorni d'oggi i canali digitali sono sempre più importanti ed efficaci; quindi, valutare la possibilità di creare un sito web funzionale nella lingua del paese oltre a quello già presente nella lingua del paese domestico potrebbe essere un fattore aggiuntivo strategicamente importante. Quando si

valutano questi elementi risulta necessario anche conoscere, valutare e monitorare il livello di rischio del paese target.

2.2 I PASSI CONSIGLIATI

In questo paragrafo vedremo alcune linee guida per costruire un piano per l'internazionalizzazione di una PMI. La decisione di sviluppo internazionale da parte di una piccola, media impresa italiana va inteso come un progetto che deve essere redatto sotto forma di un piano simile a un piano industriale, cioè con la descrizione strategica del piano di business previsionale che si vuole portare avanti e il suo impatto economico, finanziario e patrimoniale. Un piano per l'export è uno strumento di ausilio alla realizzazione del progetto che serve per valutare di fattibilità tecnica ed economico- finanziaria dello stesso.

Le PMI, come anticipato nei capitoli precedenti, per loro natura, non hanno di solito a disposizione per l'internazionalizzazione i budget delle grandi imprese. Perciò il percorso di internazionalizzazione non può che essere avviato in modo graduale e strutturato, suddiviso in passaggi.

Il primo passo per sviluppare il proprio business all'estero è costruire una strategia che consideri le motivazioni, modalità e specifiche del progetto, una descrizione strategica di ciò che si desidera perseguire accompagnata da una parte più quantitativa. Per farlo al meglio, il piano deve nascere con l'obiettivo di coinvolgere tutte le attività interne di un'azienda e di portare a sé potenziali partner e investitori e che comprenda tali informazioni di massima:

- Definizione degli obiettivi e dei risultati attesi
- Scelta ed individuazione del mercato di destinazione
- Definizione della strategia di ingresso
- Definizione del budget e delle risorse
- Definizione del modo in cui si intende portare avanti il progetto e come consolidare la strategia.

Il documento per un progetto di sviluppo dell'impresa all'estero si suddivide in tre macroaree:

- Parte introduttiva che descrive l'idea progettuale.
- Parte tecnico-operativa, analisi strategica preliminare cioè analisi dei fattori interni ed esterni che analizza le condizioni di mercato e del contesto competitivo, le condizioni tecnologiche per lo sviluppo dell'idea imprenditoriale, analizza i prodotti/servizi che si intendono offrire. Si risponde alla domanda perché e dove esportare, cosa e in quali paesi, come modificare l'organizzazione aziendale e come pianificare le attività sul mercato in termini di scelte di pricing, marketing e piano di comunicazione adeguato, missioni commerciali, branding, e contatti commerciali.
- Parte economico-finanziaria che contiene le stime di rendimento economico e di performance finanziaria del progetto e i risultati attesi.

Le imprese che vogliono competere sui mercati internazionali e avviare o sviluppare un processo di internazionalizzazione, devono prepararsi e pianificare adeguatamente questo passaggio della loro vita.

L'analisi della situazione attuale in cui opera l'impresa e l'analisi del proprio contesto di riferimento precedono la determinazione degli scenari evolutivi e obiettivi desiderati. Si deve capire innanzitutto se e quanto il proprio prodotto o servizio possa essere adeguato e attrattivo a livello internazionale, considerando la concreta possibilità di effettuare modifiche al proprio prodotto/servizio: qualità, prezzo, flessibilità, design, trasporto, costi e tempi di produzione, modalità di comunicazione ed erogazione del servizio.

Sulla base dell'analisi di tutti questi elementi raccolti, vengono poi formulate le strategie con cui perseguire gli obiettivi prefissati e si procede alla redazione dei piani operativi.

Per quanto riguarda la formulazione dell'orientamento strategico l'impresa, rapportandosi al contesto, deve definire il campo delle sue attività. La fase di elaborazione e strategia prevede di fissare l'ampiezza del mercato a cui intende rivolgersi, in termini di gruppi di clienti, decidere come differenziarsi nei confronti dei propri concorrenti e nell'andare incontro alle esigenze dei nuovi gruppi di clienti.

Il processo di pianificazione strategica si può quindi sintetizzare come segue:

- 1) Verifica dei fattori interni, quindi si effettua un check-up interno in cui ci si domanda: settore di appartenenza, dove ci si trova in quel dato momento, posizionamento e dove si intende andare. Il primo passo da compiere nell'avvio di un processo di internazionalizzazione è capire quali sono i punti di forza e di debolezza dell'azienda, e quindi i propri vantaggi competitivi. Generalmente, infatti, il processo può avviarsi inseguendo la motivazione di un vantaggio competitivo esistente da sfruttare oppure, ricercando nuove fonti di vantaggio competitivo. Nella sostanza il check-up si esplica nel bisogno di tenere conto delle risorse umane e finanziarie, dell'ufficio commerciale e della capacità produttiva. Analisi delle risorse disponibili (umane, tecniche, capacità di marketing e risorse finanziarie), individuazione del paese target con la valutazione del rischio (c.d. "rischio paese") e la scelta del canale di ingresso.

Pertanto, l'analisi interna mette in evidenza i punti di forza e di debolezza dell'azienda in seguito ad un screening che permette di mettere in evidenza:

- struttura finanziaria e possibilità di investimenti;
- organizzazione produttiva;
 - risorse umane;
 - struttura dell'ufficio commerciale;
 - predisposizione alla novità e al cambiamento;
 - flessibilità;
- questioni linguistiche;
- magazzino e logistica.

Una volta analizzati questi punti e definito il campo d'azione, è indispensabile decidere come muoversi al suo interno per creare valore. L'impresa, quindi, deve mettere a punto una strategia competitiva che le permetta di ricercare uno o più vantaggi rilevanti nei mercati in cui opera. Prima di avventurarsi in un nuovo mercato straniero, è essenziale disporre di una rete di partner.

L'azienda in procinto di internazionalizzarsi deve avere un'organizzazione aziendale e una struttura adeguata, pronte per l'espansione. Se si vuole competere nei mercati esteri è fondamentale la professionalità. Non ci si può improvvisare in ruoli che richiedono esperienza e conoscenze specifiche. Possedere figure professionali che sappiano sviluppare la strategia di export più adatta, esperte nel mercato internazionale di riferimento e capaci di muoversi in scenari in costante evoluzione è fondamentale. In realtà come quelle delle PMI, può spesso capitare che queste figure non siano presenti internamente, pertanto l'imprenditore o il management possono valutare la

possibilità di formare una risorsa interna, o di ricorrere a personale esterno specializzato, come i consulenti e i cosiddetti *Temporary Export Manager* (TEM), figure che aiutano gli imprenditori nella pianificazione ed esecuzione delle fasi del processo di internazionalizzazione.

Oltre al TEM sono necessarie anche figure amministrative specializzate nella normativa internazionale e personale commerciale in grado di tradurre in maniera efficace la strategia in azioni ed è importante non sottovalutare il fattore lingue, si deve infatti valutare se è sufficiente formare il personale interno dell'ufficio commerciale oppure se è necessario rivolgersi a un professionista in ambito linguistico.

Conoscere le proprie debolezze è altresì fondamentale. Queste analisi che riguardano la propria situazione interna e una consapevole conoscenza di ciò su cui poter migliorare, conducono l'impresa a prendere provvedimenti, ovviamente, va sempre tenuto conto del budget a disposizione e della possibilità di investimenti, che corrispondono agli obiettivi che l'azienda si pone. L'analisi interna e l'analisi esterna possono considerarsi complementari per contribuire a creare consapevolezza delle proprie capacità e dei fattori su cui puntare nel commercio all'estero. Quando si hanno a disposizione tutti questi dati è quindi possibile elaborare una strategia in concordanza con gli obiettivi commerciali.

L'obiettivo di internazionalizzare un'azienda non può infatti essere raggiunto con azioni sporadiche, non coordinate o di breve periodo, ma con un processo strutturato di medio-lungo termine costantemente monitorato e riassestato in caso di problemi. Solo così si potranno avere risultati concreti in un mercato sempre più affollato e difficile.

In tutte le fasi di un'attività di export possedere strumenti informatici capaci di semplificare e accelerare il lavoro dei professionisti che si dedicano al progetto internazionale. Questi strumenti sono piattaforme basate su repertori statistici che creano come output delle matrici per l'analisi, programmi di CRM (Customer Relationship Management) integrati o meno nell'ERP per permettere di aver un quadro generale. Questi strumenti servono non solo per analizzare il comportamento dei competitor, comparare prodotti o servizi e per valutare mercati e canali, ma anche a supporto dell'attività commerciale.

2) Analisi di mercato, verifica ambiente esterno.

L'analisi interna ed esterna sono complementari e avvengono simultaneamente. Per analisi esterna si intende un'analisi di mercato per valutare il posizionamento, dove esportare, sulla base della domanda di mercato per i propri prodotti/servizi; quali informazioni acquisire sulle caratteristiche dei potenziali nuovi mercati; come si posizioneranno i propri prodotti rispetto a quelli dei concorrenti nei mercati di destinazione; che canali di vendita sfruttare.

Nell'ambito dei fattori esterni, le condizioni ambientali pongono all'azienda una serie di vincoli ed opportunità da considerare. Normalmente un'analisi SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) va a completare l'analisi di mercato. Con essa è possibile individuare gli elementi che possono portare un miglioramento al processo e quegli interventi necessari a raggiungere gli obiettivi prefissati. All'interno della SWOT si parla anche di rischio paese e che comprende la mappatura di tutte le possibili difficoltà che si potrebbero incontrare. I rischi sono generalmente di carattere politico, economico, finanziario ed operativo. Un'analisi preventiva degli stessi e un

monitoraggio del rischio paese è finalizzata sostanzialmente a valutare se e quanta parte del proprio fatturato/investimento allocato all'estero è a rischio. Il rischio economico è legato alla volatilità dei mercati e alle fluttuazioni della domanda sui mercati internazionali. Il rischio monetario e di cambio, dipende dalle oscillazioni dei tassi di cambio e da possibili svalutazioni della moneta locale. Il rischio paese dipende dalla presenza di leggi, regolamenti e sistemi istituzionali differenti da quelli del paese di appartenenza dell'esportatore. Quello tecnico invece, dipende dalle caratteristiche e qualità del prodotto/servizio che si offre.

- 3) Motivazioni legate alla decisione di affacciarsi al mercato estero. L'internazionalizzazione di una PMI può derivare da decisioni endogene quindi si parla di internazionalizzazione progettata oppure può essere trainata da qualche altro motivo interno. Può anche succedere che l'impresa di trovi costretta ad espandersi per la presenza di forti fattori esterni. Possono essere prese anche decisioni più graduali ma comunque importanti perché propedeutiche a un progetto internazionale più ampio, si tratta di decisioni che riguardano la partecipazione a fiere internazionali, le attività di comunicazione, l'inserimento di personale dedicato all'export.
- 4) Scelta, individuazione e motivazione del mercato obiettivo di destinazione. Per la determinazione del mercato target, mercato geografico i fattori che andranno considerati sono:
 - Fattori economici;
 - Fattori politici;
 - Fattori culturali;
 - Fattori demografici;

Fattori competitivi;

Si valutano in maniera approfondita i seguenti elementi alcuni dei quali, ripresi dall'analisi SWOT.

Il contesto macroeconomico, si intende la necessità di costruire una mappa dei rischi da esaminati per creare quali paesi escludere ancor prima di approfondire con il piano di espansione e quelli su cui invece conviene investire perché rappresentano una fonte di opportunità.

La performance del settore di appartenenza è altrettanto importante come elemento da studiare in quanto, permette di conoscere la domanda legata al proprio settore. Fondamentale è conoscere se si sta per entrare in un mercato saturo o se invece si tratta di un mercato con prospettive di crescita dimensionale perché ciò determina una notevole differenza in termini di strategie che si vogliono portare avanti. Entrare in un mercato saturo significa infatti conquistare quote di mercato dei concorrenti, non essendoci spazio per nuova domanda l'unica cosa che si può fare è sottrarre strategicamente clienti ai concorrenti. Viceversa, entrare in un mercato in forte crescita, rischierebbe strategie che fanno leva su altre variabili.

In tema di barriere bisogna conoscere le barriere tariffarie e non tariffarie e considerare inoltre le barriere linguistiche, religiose, normative e culturali. La concorrenza necessita di un'attenta analisi in termini di offerta di coloro i quali sono già presenti sul mercato target scelto.

- 5) Definizione della strategia di ingresso, la tipologia di processo, le modalità di accesso al mercato estero. Una volta individuato il mercato obiettivo, resta da scegliere con quale strategia di business si voglia accedervi. Questa decisione in realtà si collega molto alle valutazioni precedenti. La scelta

della modalità da adottare per accedere al mercato estero varia in relazione agli obiettivi che l'impresa si pone, alle caratteristiche del mercato e alle risorse a disposizione dell'impresa. Le varie opzioni da considerare sono: le esportazioni dirette o indirette, affidarsi a importatori, distributori o agenti, gli accordi strategici tipo i contratti di licenza, il franchising o la costituzione di società nuove, joint venture. Investimenti diretti esteri (IDE) in unità produttive o di gestione oppure, come vedremo e approfondiremo nei capitoli successivi, l'utilizzo degli strumenti della finanza agevolata forniti da Simest. In alcuni casi può essere più indicato investire, magari con l'apertura di una filiale, in altri può convenire costituire un nuovo sito produttivo direttamente in loco.

Quindi, riassumendo, prima di definire la strategia d'ingresso nel mercato selezionato, è necessario aver chiaro il proprio posizionamento, i propri punti di forza e di debolezza, con quale prodotto/servizio presentarsi nel mercato estero quindi decidere quale sarà il prodotto/servizio che verrà.

Elementi ulteriori per identificare e selezionare il proprio target sono: individuare il così detto Buyer personas. L'obiettivo è quello di capire il nuovo cliente finale, i suoi bisogni, le abitudini di acquisto e le caratteristiche socioculturali.

- 6) Piano di budget e risorse. Cenni sulla pianificazione finanziaria, analisi e studio di fattibilità dell'investimento e relativa copertura finanziaria.

La previsione, la pianificazione e la programmazione, offrono alla PMI che intende portare avanti il proprio progetto di sviluppo internazionale una visione d'insieme degli obiettivi aziendali e di tutti i processi decisionali volti a raggiungerli. Il budget è lo strumento che da modo di valorizzare

obiettivi e azioni, traducendoli in termini economici, finanziari e patrimoniali. Per gestire la fattibilità finanziaria dei progetti di sviluppo in ambito internazionale significa in concreto, avere una chiara idea degli obiettivi commerciali in linea con il nuovo scenario e individuare azioni e rispettivi costi necessari per raggiungerli; definire quindi la portata degli eventuali investimenti correlati. Nel paragrafo precedente si parlerà di pianificazione finanziaria e tutto ciò che occorre per ipotizzare i flussi di cassa nel breve termine e valutare la fattibilità finanziaria. Infine, capire se e in che misura si dovrà ricorrere ad altre forme di finanziamento.

Nel caso studio protagonista del capitolo quarto è messo in evidenza come anche la stima delle risorse da impiegare nel progetto, sin termini di figure professionali da coinvolgere nel progetto di budget è fondamentale per la stima delle spese totali. Molto spesso nella composizione delle figure professionali necessarie affinché si realizzi il progetto sono presenti esperti dei mercati target, TEM. Sono però coinvolti anche figure di altri reparti che si dedicheranno per esempio al marketing, alla comunicazione, alla produzione e tutta la supply chain in entrata ed in uscita.

La stesura del budget è quindi importante far rientrare anche tutte queste voci di spesa di fondamentale importanza per identificare gli sforzi economici e finanziaria per la realizzazione del progetto di sviluppo internazionale.

- 7) Abbiamo visto quanto è importante coinvolgere nel budget tutte le voci di spesa, tra queste abbiamo evidenziato quelle dedicate alla comunicazione al marketing. I nuovi canali di comunicazione per promuovere l'immagine sono un aspetto fondamentale. Sono necessari nuovi canali per conquistare i clienti all'estero che siano adeguati al nuovo ambiente. l'eccellenza in

termini di qualità dei propri prodotti e/o servizi è molto importante ma da sola non basta, va sostenuta da nuove competenze in materia di marketing, branding e comunicazione. va introdotta una vera strategia di comunicazione e promozione che ha o l'obiettivo di informare sulla propria offerta e di attrarre a sé nuove opportunità e i giusti potenziali clienti. si tratta di un lavoro che se ben pianificato e svolto assicura grandi risultati. Il processo di comunicazione che si conclude con un altrettanto piano può essere suddiviso in una serie di passi per sviluppare un processo sempre in linea con i punti precedenti.

Altri aspetti da considerare per sviluppare un piano:

canali commerciali: sito internet adatto all'estero

canali di comunicazione: canali tradizionali e canali online

organizzazione: cultura aziendale e competenze

fonti di finanziamento: interne, esterne pubbliche, esterne private

sistemi di pagamento b2c: strumenti di pagamento, attori coinvolti

aspetti legali: dogane, condizioni di vendita, privacy.

2.3 CENNI ALLA PIANIFICAZIONE FINANZIARIA

Nei capitoli precedenti abbiamo avuto modo di sottolineare quanto l'internazionalizzazione possa considerarsi un driver strategico e quanto sia importante pianificarla. Il progetto di sviluppo internazionale da parte di una PMI va inteso come un investimento, pertanto, necessita di un'attenta strategia e di una correlata pianificazione non solo strategica; necessita anche di un'adeguata pianificazione finanziaria.

Le attività di investimento internazionale sono per l'azienda un fabbisogno finanziario che deve trovare una corretta copertura in termini di qualità e quantità di indebitamento. Nella costruzione del progetto è opportuno svolgere alcune attività quali analisi di prefattibilità e successivo studio di fattibilità relativo alla copertura finanziaria. È importante definire, come abbiamo visto nel paragrafo del paragrafo precedente, di un budget per il fabbisogno di fondi necessari per l'investimento.

La capacità dell'azienda di far fronte agli impegni finanziari assunti rappresenta la principale garanzia della salute del business. La liquidità è la linfa vitale di ogni azienda, per questo, un'attenta pianificazione finanziaria è il punto di partenza per un business di successo. Ecco perché la pianificazione finanziaria può tradursi in un vantaggio competitivo significativo per l'azienda.

Stiamo parlando quindi di uno strumento che permette all'azienda di tenere sotto controllo entrate e uscite gestendo correttamente la liquidità. Il piano finanziario riporta l'analisi e la formalizzazione in termini quantitativi delle ipotesi e delle decisioni formulate dall'impresa, è importante perché permette di conoscere quanti fondi si hanno a disposizione e come dovranno essere spesi anticipando e

risolvendo per tempo gli eventuali problemi di liquidità. La pianificazione fornisce informazioni utili per prendere decisioni ottimizzate sulle strategie di capitale e investimento più efficaci sfruttando al meglio la liquidità a disposizione. I vantaggi della pianificazione finanziaria si collegano al concetto che per essere competitive, le aziende devono avere un flusso di cassa il più possibile costante e comunque sempre positivo. Lo scopo della pianificazione finanziaria è quello di predisporre per tempo di tutti i mezzi necessari per garantire la liquidità dell'azienda.

Esiste una pianificazione di breve periodo oppure di medio e lungo termine (3-5 anni).

- Il piano di breve termine permette di individuare anticipatamente i problemi di liquidità e adottare tempestivamente le contromisure adeguate. Solitamente è strutturato in budget di cassa mensili.
- La pianificazione di lungo periodo, invece, attraverso ottimizzazioni sostenibili nel tempo e si realizza attraverso bilanci previsionali e budget di cassa infra-annuali.

Quando parliamo di gestione finanziaria facciamo riferimento alla previsione dei fabbisogni e alla gestione dei flussi aziendali. L'attività previsionale nella funzione finanziaria si esplica nel budget finanziario.

La Gestione Finanziaria riguarda per l'appunto la gestione del denaro dell'impresa, le varie decisioni ed operazioni che portano al reperimento ed all'impiego di capitale nell'impresa.

In termini generali si può dire che gli obiettivi della gestione aziendale sono:

- Raggiungere un equilibrio economico cioè un bilanciamento tra ricavi e costi, obiettivo è ovviamente il profitto, far sì che i ricavi siano maggiori dei costi.

- Raggiungere l'equilibrio finanziario quindi il bilanciamento tra impieghi e fonti di capitale. In tale contesto l'obiettivo sarà quello di garantire che gli impieghi e investimenti abbiano la giusta copertura quindi, si può parlare di solvibilità.
- Raggiungere l'equilibrio monetario, il bilanciamento tra entrate e uscite di cassa, con l'obiettivo di preservare la liquidità in termini di flussi di cassa, quindi un obiettivo di liquidità.

L'imprenditore, per sostenere i suoi progetti, ha bisogno di fare delle valutazioni in merito alla sostenibilità finanziaria delle sue idee che riguardano l'investimento e l'eventuale necessità di fabbisogno di capitali nuovi. Il decisore deve poter aver informazioni e strumenti utili per valutare se è necessario ricorrere a mezzi propri o a forme di finanziamento di terzi. Il capitolo successivo sarà dedicato interamente alle modalità con cui la società Simest propone di finanziare l'internazionalizzazione delle imprese italiane.

Una PMI che si affaccia alla possibilità di valutare un investimento, che sia questo in progetti di sviluppo internazionale o meno, si trova a dover risolvere due problemi fondamentali.

- Un problema che riguarda decisioni di investimento o di capital budgeting
“Quanto e in quali attività specifiche dovrebbe investire un'impresa? “
- Un secondo problema che riguarda la decisione di finanziamento.
“Come raccogliere le risorse necessarie per gli investimenti? “

A seguire, altri quesiti:

- Quale dimensione e quale sviluppo ottimale dovrebbe avere il capitale investito nell'impresa;
- Quali singoli investimenti dovrebbero essere ammessi alla dotazione strutturale dell'impresa;
- Quale composizione dovrebbe avere la struttura delle fonti di acquisizione del capitale.

La liquidità è la benzina di ogni azienda. Solo un flusso costante di entrate rende possibile la gestione delle attività ordinarie. Per chi è al timone dell'impresa, colui o coloro i quali sono tenuti a prendere decisioni, diventa quindi fondamentale stimare i flussi di cassa in entrata e in uscita attesi nel breve-medio termine. Questa stima mira ad ottenere una proiezione attenta e costante per verificare la sostenibilità finanziaria dei programmi aziendali e aiuta ad individuare possibili crisi di liquidità.

Concretamente per valutare la liquidità di una azienda si redige un budget finanziario, ovvero quel documento si occupa di:

- Determinare il fabbisogno finanziario complessivo relativo all'esercizio considerato;
- Individuare le fonti di finanziamento quindi il mix tra autofinanziamento, e la necessità di ricorrere al capitale di terzi;
- Effettuare una previsione della dinamica degli incassi e dei pagamenti;
- Verificare che l'equilibrio finanziario sia realizzato e mantenuto;
- Individuare eventuali eccedenze temporanee di liquidità. Il capitale ha un costo, lo scopo è sempre quello di impiegare convenientemente il capitale in investimenti fruttiferi senza lasciarlo inutilizzati.

Pertanto, redigere un budget finanziario permette di verificare la sostenibilità dei progetti poiché:

- Determina la gestione della liquidità
- Verifica la fattibilità finanziaria
- Individua adeguati mezzi di copertura dei finanziamenti qualora occorra rivolgersi ad altre fonti di finanziamento.
- Determina il fabbisogno finanziario totale dell'azienda, quindi, in che misura l'azienda in esame è in grado di finanziare fabbisogni di capitali collegati ai propri programmi di esercizio con risorse proprie.
- consente di ottenere una panoramica dei pagamenti e degli incassi su archi temporali ravvicinati per assicurare ad ogni momento la necessaria disponibilità di liquidità.

Il budget finanziario mette in evidenza le risorse di cassa generate o assorbite:

1. dalla gestione operativa caratteristica, risultato operativo dell'esercizio + ammortamenti;
2. dalla gestione del capitale circolante netto CCN;
3. da investimenti e disinvestimenti di tipo materiali, immateriali e finanziari;
4. dalla gestione straordinaria

Attraverso il budget finanziario è possibile valutare la quantità di risorse finanziarie che verranno assorbite e generate dalla gestione aziendale, da cui deriva il flusso finanziario netto che, se positivo potrà essere utilizzato negli esercizi successivi; se negativo evidenzierà un deficit che andrà colmato ricorrendo a risorse esterne.

Il budget finanziario verifica la fattibilità finanziaria dei programmi e individua a tal scopo adeguati mezzi di copertura del fabbisogno; in questo modo permette di

raggiungere scopi quantitativi e qualitativi. Descrive quindi in che modo l'azienda sarà in grado di coprire il fabbisogno, il mix di autofinanziamento e risorse esterne. Per quanto riguarda invece lo scopo qualitativo, analizza la composizione delle fonti di copertura e del tempo connesso alla reperibilità dei fondi e al costo del capitale. Con lo studio del budget finanziario si analizza in che misura l'impresa è e sarà capace di remunerare le sue attività, la diagnosi che viene fatta analizza:

1. La struttura finanziaria. Si procede con il calcolo di indici finanziari che allo scopo di conoscere la liquidità e il livello di indebitamento dell'azienda.
2. La struttura dei costi, quindi il rapporto tra i costi fissi ed i costi variabili e la capacità delle singole produzioni di assorbire i costi fissi. Nello studio e analisi della struttura dei costi si utilizza la break-even analysis.
3. La redditività del capitale. Si calcolano degli indici di redditività per valutare la relazione tra utile conseguito e le risorse finanziarie impiegate.

Redigere un budget finanziario è il primo passo per una gestione sana dei flussi di cassa di un'azienda. Questo perché conoscere con adeguato anticipo eventuali fabbisogni finanziari, consente di gestire i finanziamenti.

La determinazione del fabbisogno finanziario.

L'azienda in ogni fase della sua attività, dalla costituzione, alla gestione, ha la necessità di disporre di una certa quantità di capitali, si parla di fabbisogno finanziario. Il fabbisogno finanziario è la quantità di capitali necessari al finanziamento della gestione, degli investimenti in fattori produttivi a lento ciclo di utilizzo, per poter avere determinate scorte di magazzino affinché l'attività aziendale non subisca interruzioni. La liquidità viene utilizzata anche per il

sostenimento dei costi dei fattori produttivi a veloce ciclo di utilizzo e per l'eventuale restituzione dei debiti finanziari in scadenza.

Per poter calcolare il fabbisogno finanziario netto è necessario innanzitutto procedere alla determinazione del fabbisogno finanziario lordo, ossia il totale degli investimenti sia a breve che a medio lungo termine che l'azienda deve effettuare.

Per determinare la quantità di capitali che necessita l'azienda dal fabbisogno finanziario lordo si sottrae l'autofinanziamento aziendale, andando così a trovare il fabbisogno finanziario netto.

Una volta quantificato il reale fabbisogno finanziario quindi il fabbisogno finanziario netto si procede con l'individuazione delle modalità di copertura e l'eventuale reperibilità delle fonti di finanziamento.

Per determinazione il fabbisogno finanziario lordo:

investimenti in immobilizzazioni

- disinvestimenti di immobilizzazioni

+/- variazioni del CCN operativo

+ rimborso/remunerazione del capitale proprio

+ rimborso/remunerazione di debiti finanziari

= fabbisogno finanziario lordo

Successivamente, se al tale importo sottraiamo l'autofinanziamento aziendale troviamo il fabbisogno finanziario netto, il totale delle fonti di finanziamento necessarie per la copertura degli investimenti necessari all'azienda.

Fabbisogno finanziario lordo

- autofinanziamento aziendale

= fabbisogno finanziario netto

Per autofinanziamento si intende la capacità dell'impresa di finanziare i propri investimenti senza ricorrere a fonti di capitale preso a prestito.

Reddito di esercizio

+ quota di ammortamento

+ quota di fondo TFR

+ quota di fondi per rischi e oneri

= autofinanziamento

Ricavi totali – Costi totali = Reddito di esercizio

(Ricavi monetari + Ricavi non monetari) – (Costi monetari + Costi non monetari)
= Reddito di esercizio

Ricavi monetari – Costi monetari = Reddito di esercizio + Costi non monetari –
Ricavi non monetari

Abbiamo determinato il Cash flow operativo che rappresenta l'autofinanziamento, quindi nella sostanza la capacità dell'azienda di generare risorse finanziarie direttamente dalla propria gestione, senza ricorrere al capitale preso a prestito.

Lo scopo del budget finanziario è misurare e analizzare l'evoluzione della liquidità aziendale riferita all'anno successivo. Si tratta dunque di un prospetto nel quale sono inseriti i flussi di cassa attesi.

Il budget finanziario permette quindi di capire se i progetti aziendali sono sostenibili e programmare gli investimenti in modo sostenibile.

Il Budget Finanziario si articola in due documenti:

- il budget delle fonti e degli impieghi dei flussi di liquidità (rendiconto finanziario previsionale) che stima il saldo del flusso di cassa (o cash flow) dal 1° gennaio al 31° dicembre;
- il budget di cassa (o budget di tesoreria) che misura come evolveranno i flussi di cassa, mese per mese (o trimestre per trimestre).

Il fabbisogno finanziario può essere rappresentato nel piano dei flussi finanziari, anche detto piano delle fonti e degli impieghi. Il documento può assumere due forme, quella a sezioni contrapposte oppure la forma scalare. Considerando la forma a sezioni contrapposte da un lato troviamo gli impieghi di risorse finanziarie quindi investimenti in immobilizzazioni e la variazione del capitale circolante netto operativo e dall'altra parte le fonti necessarie alla copertura degli impieghi, ossia l'autofinanziamento aziendale e i capitali necessari per la copertura del fabbisogno finanziario.

Impieghi di risorse finanziarie	Fonti di finanziamento
Investimenti in fattori produttivi a lento ciclo di utilizzo:	Autofinanziamento:
+ immobilizzazioni immateriali	+ Reddito dell'esercizio netto
+ immobilizzazioni materiali	+ Ammortamenti
+ immobilizzazioni finanziarie	+ Accantonamenti ai fondi per rischi ed oneri
<i>Totale investimenti in fattori produttivi a lento ciclo di utilizzo</i>	+ Accantonamento al fondo TFR
	<i>Totale autofinanziamento</i>
Investimenti in capitale circolante netto:	Fabbisogno finanziario netto
+/- incremento rimanenze di magazzino	Finanziamenti con capitale proprio
+/- incremento dei crediti commerciali	-
+/- incremento degli altri crediti	-
-/+ incremento dei debiti commerciali	-
-/+ incremento dei debiti tributari	<i>Totale finanziamenti con capitale proprio</i>
-/+ incremento degli altri debiti	
<i>Totale investimenti in capitale circolante netto</i>	Finanziamenti con capitale di credito
	-
Utilizzo dei fondi:	-
+ utilizzo fondo per rischi ed oneri	-
+ utilizzo fondo TFR	-
<i>Totale utilizzo dei fondi</i>	-
	<i>Totale finanziamenti con capitale di credito</i>
Pagamento debiti finanziari:	
+ pagamento dei debiti finanziari a breve termine	
+ pagamento dei debiti finanziari a medio-lungo termine	
<i>Totale pagamento dei debiti finanziari</i>	
Totale impieghi di risorse finanziarie	Totale fonti di finanziamento

- le fonti sono le entrate di cassa, come l'azienda si finanzia, ovvero quali e quanti flussi in entrata ci saranno l'anno successivo quindi, si stimano i flussi di cassa futuri, ricavi monetari meno i costi monetari, la vendita di immobilizzazioni, la riscossione di crediti concessi, ecc. Tra le fonti rientrano: disinvestimenti, - crediti, - scorte, + debiti, accensione finanziamenti, prestiti da soci, conferimenti e aumento di capitale.
- gli impieghi riguardano l'utilizzo da parte dell'azienda delle risorse finanziarie, previsione dei flussi in uscita previsti nell'anno successivo, quali e quanti, immobilizzazioni, i rimborsi di debiti, i crediti concessi e i rimborsi di capitale proprio, ecc. Tra gli impieghi rientrano: investimenti, + crediti, + scorte, - debiti, rimborso finanziamenti, prestiti a soci, dividendi, diminuzione capitale.

Le operazioni che generano uscite o entrate di cassa, suddivise in:

	Fonti	Impieghi
Autofinanziamento	Utile di CE + ammortamenti	Perdita di CE + ammortamenti
Capitale circolante	Decremento crediti Decremento scorte Incremento debiti	Incremento crediti Incremento scorte di magazzino Decremento debiti
Investimenti/finanziamenti	Vendita di beni durevoli Accensione finanziamenti	Acquisto di beni durevoli Rimborso finanziamenti
Altro	Nuovi conferimenti Prestiti da soci	Dividendi verso soci Liquidazione TFR Prestiti da soci

L'obiettivo principale del budget delle fonti e degli impieghi è quello di analizzare in che misura l'azienda ha la capacità di produrre internamente le risorse finanziarie necessarie all'attuazione dell'attività pianificata.

Il budget delle fonti e degli impieghi individua le fonti necessarie per il finanziamento degli impieghi finanziari per evidenziare l'influenza dei piani di investimento organizzati sul fabbisogno finanziario dell'esercizio.

Qualora le fonti non siano sufficienti a finanziare gli impieghi di capitali, l'impresa dovrà attingere al capitale di terzi o effettuare ulteriori iniezioni di capitale proprio. Questo documento è a tutti gli effetti un rendiconto finanziario previsionale che tocca più aree, quella della gestione reddituale, degli investimenti e dei

finanziamenti. L'output del budget delle fonti e degli impieghi fornisce informazioni sull'andamento finanziario della gestione aziendale

Una differenza negativa tra fonti e impieghi di risorse finanziarie è un segnale forte che indica la necessità di ricorrere a fonti esterne per la copertura degli impieghi.

Il budget delle fonti e degli impieghi, fornendo queste informazioni, permette di valutare un programma di gestione ma non fornisce informazioni in merito alla distribuzione delle uscite e dell'entrate nel corso dell'esercizio o sulle modalità con cui le movimentazioni finanziarie si susseguiranno.

L'obiettivo del budget degli impieghi e delle fonti di finanziamento è sostanzialmente quello di verificare se, nell'arco dell'anno successivo, l'azienda sarà nelle condizioni di produrre internamente i mezzi finanziari di cui ha bisogno per lo svolgimento dell'attività programmata

Qualora l'analisi riportasse un aumento degli impieghi e quindi degli investimenti, questo comporterebbe un aumento dell'assorbimento di cassa, che potrebbe derivare da più fattori, fra cui:

- incremento di capitale circolante dovuto ad aumento dei crediti o delle scorte;
- incremento di capitale fisso, nuove immobilizzazioni;
- diminuzione di debiti a breve o medio-lungo termine;
- rimborso di capitale proprio;

Riassumendo, gli aumenti delle passività o le diminuzioni di attività sono fonti di liquidità, mentre le diminuzioni delle passività o gli aumenti delle attività rappresentano gli impieghi.

Introduciamo ora il budget di cassa o chiamato anche il budget di tesoreria. Questo documento è il prospetto previsionale dei flussi di cassa che esamina la situazione della liquidità mese per mese; evidenzia esclusivamente l'ammontare delle risorse finanziarie di breve termine a disposizione dell'azienda, e comprende le voci che causano movimentazione nelle entrate e nelle uscite.

Questa soluzione offre un grado di approfondimento maggiore rispetto al budget fonti e impieghi infatti supera i suoi limiti. Se andassimo ad utilizzare il solo budget delle fonti e degli impieghi per la programmazione finanziaria, esso conterrebbe solo una determinazione annuale del fabbisogno, ciò non ci aiuta a capire qual è la distribuzione del fabbisogno durante l'anno. Ciò che ci interessa è la manifestazione finanziaria del fabbisogno.

Costruire e analizzare questo documento è molto importante nella valutazione di investimenti importanti che hanno un impatto sul capitale circolante.

Il capitale circolante è quello necessario a far fronte alla gestione corrente, o, più in generale, quello necessario per effettuare il ciclo acquisti – produzione – vendita e si differenzia dal capitale fisso che è quello necessario ad acquisire immobilizzazioni, o, più in generale, quello necessario per effettuare investimenti.

Il capitale circolante si compone di:

- Scorte di magazzino
- Crediti Commerciali
- Debiti Commerciali
- Attività Finanziarie
- Altre Attività e Passività correnti

Il budget di cassa a differenza del budget degli impieghi e delle fonti di finanziamento mira a individuare la disponibilità di liquidità dell'azienda mese dopo mese (o anche trimestre per trimestre) e non più sull'intero esercizio.

Quindi per ciascun mese fornisce un quadro in cui vengono indicate le proiezioni su entrate monetarie e le uscite monetarie, cioè gli effettivi pagamenti.

L'obiettivo finale è quello di individuare eventuali:

- surplus di liquidità ai quali dare impiego;
- disavanzi di tesoreria da fronteggiare, programmando idonee soluzioni di finanziamento.

Il budget di cassa contiene la stessa struttura a sezioni divise e contrapposte del budget delle fonti e degli impieghi, ma viene costruito a partire dalla mensualizzazione dei dati di budget economico.

Così come succede per il budget delle fonti e degli impieghi, è necessario eliminare le componenti non monetarie e distribuire i relativi importi in funzione della loro effettiva manifestazione finanziaria quindi se si considerano le fatture emesse a gennaio e rimosse a 60 giorni queste, andranno a budget di tesoreria nel mese di marzo.

A livello logico è evidente che in realtà, il budget di cassa viene prima del budget delle fonti e degli impieghi ciò si spiega perché nel budget di cassa viene decisa la copertura finanziaria del fabbisogno determinato nel budget delle fonti e degli impieghi e i relativi oneri. La copertura scelta dal budget di cassa viene poi trasferita nel documento del budget delle fonti e degli impieghi, che genera a sua volta un incremento del fabbisogno complessivo dovuto alle coperture, e un disallineamento

delle fonti e degli impieghi dovuto ai nuovi oneri finanziari relativi alle coperture scelte, quindi un nuovo fabbisogno e la necessità di tornare sul budget di cassa per sistemare la copertura. temporale delle coperture e determinerà azioni mirate alla relativa copertura.

L'importanza del budget di cassa è proprio quella di pervenire ad una consapevolezza che anticipa il compensamento del fabbisogno o di liquidità in eccesso; in entrambi i casi infatti, si perverrà a valutazioni di convenienza che aumenteranno la redditività o alternativamente ridurranno il costo del capitale.

Per valutare l'equilibrio finanziario ci si avvale di alcuni indici. L'analisi dell'equilibrio finanziario è successiva alla costituzione del piano dei flussi finanziari e va fatta prima di decidere su come coprire il proprio fabbisogno finanziario bisogna fare molta attenzione agli indicatori finanziari.

Questo serve soprattutto per trovare una giusta ponderazione tra l'utilizzo del capitale di terzi e del capitale proprio. È quindi di fondamentale importanza valutare anche l'impatto a livello economico delle scelte intraprese.

Come è noto, il capitale preso a prestito da terzi comporta il pagamento periodico di interessi, che vanno ad intaccare il reddito di esercizio riducendolo, mentre il capitale proprio genera la necessità di ottenere un utile soddisfacente che sarà distribuito ai soci come dividendo. Per misurare l'equilibrio finanziario esistono, innanzitutto, i margini. Essi sono determinati confrontando diversi aggregati dell'attivo patrimoniale con altri del passivo, che visti in un'ottica finanziaria, non sono altro che, rispettivamente, gli impieghi e le fonti. I principali margini sono tre:

1. Il margine di struttura indica se i mezzi propri sono in grado di coprire il fabbisogno durevole rappresentato dalle attività immobilizzate; è dato dalla differenza tra il patrimonio netto (o capitale proprio) e gli impieghi durevoli

(tipicamente l'attivo immobilizzato). E' preferibile, infatti, che gli investimenti a medio lungo termine siano coperti da una fonte altrettanto durevole, tra cui il patrimonio netto è quello che, in termini di esigibilità, sarà rimborsato per ultimo. Un margine di struttura negativo è, dunque, un sintomo di disequilibrio finanziario.

2. Il Capitale Circolante Netto, dato dalla differenza tra le attività correnti e le passività correnti. Tale margine esprime l'esistenza o meno di una coerenza temporale tra fonti e impieghi. Infatti, un giudizio positivo sulla struttura finanziaria prevede che il capitale circolante netto sia abbondantemente positivo. Se è negativo evidenzia che l'azienda sta finanziando con fonti a breve attività immobilizzate, esponendosi così a rischi di natura finanziaria. Un CCN positivo è sintomo di equilibrio temporale, mentre un CCN negativo mostra che l'azienda finanzia in parte le immobilizzazioni con il capitale di terzi a breve termine (per un ammontare pari appunto al CCN).
3. Il Margine di Tesoreria è dato dalla differenza tra le liquidità e le passività correnti. Ancora più restrittivo rispetto al CCN, evidenzia se l'azienda è in grado di far fronte ai suoi impegni a breve termine con le sole liquidità senza ricorrere, come avviene nel CCN, alle disponibilità di magazzino. Questo indice dovrebbe essere positivo; se il margine è negativo significa che l'impresa si trova in zona di rischio finanziario, perché, di fronte ad una richiesta di rimborso immediato di debiti, non avrebbe i mezzi monetari ordinari per farvi fronte.

In ultimo, si valuta come coprire il fabbisogno finanziario, quindi, la PMI che intende internazionalizzarsi e portare avanti il proprio progetto di sviluppo internazionale si domanda come poter finanziare l'internazionalizzazione.

CAPITOLO 3

3.1 SIMEST, FINANZA PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE

Quando una PMI delibera l'avvio di un processo di internazionalizzazione la prima necessità che emerge è sicuramente quella di stanziare un budget per tutte le attività propedeutiche al processo stesso e al reperimento delle risorse finanziarie per dare vita al progetto di sviluppo.

La prassi prevede che nel business plan siano chiaramente identificate e quantificate le fonti di copertura dei costi e degli investimenti.

Ci si domanda pertanto come poter finanziare la crescita internazionale e l'ingresso nei mercati esteri. Con un'accurata pianificazione ed un'attenta programmazione delle attività è possibile iniziare e portare avanti un processo di internazionalizzazione disponendo non solo di una quota di risorse proprie ma anche utilizzando le opportunità che offrono i finanziamenti agevolati.

La finanza agevolata è un mezzo, uno strumento da tenere in considerazione nell'ambito di un progetto di internazionalizzazione che rientri comunque nei piani di espansione imprenditoriale.

SIMEST – società italiana per le imprese all'estero – nasce con la Legge 24 aprile 1990, n. 100 su iniziativa dell'allora ministro del Commercio con l'Estero Renato Ruggiero (governo Andreotti VI), e diventa operativa il 5 giugno 1991.

L'obiettivo, all'indomani del crollo del Muro di Berlino, è favorire attraverso la Partecipazione al capitale con fondi propri (dotazione iniziale 500 mld di lire) la creazione di imprese italiane miste (pubblico-private) nei paesi postcomunisti.

Dal 1° gennaio 1999 passa a SIMEST l'area Estero del Mediocredito Centrale, cui era affidata la gestione delle agevolazioni pubbliche per l'internazionalizzazione. Passa quindi a SIMEST la gestione di:

- Fondo Legge 394/81, destinato alla concessione di finanziamenti a tasso agevolato per l'internazionalizzazione
- Fondo Legge 295/1973, riservato agli interventi finanziari di sostegno alle esportazioni a pagamento differito, supporto al credito export.

Simest oggi è una società del Gruppo Cassa Depositi e Prestiti (CDP) (controllato dal ministero Economia e Finanza (MEF), CDP è la National Promotional Institution Italiana nonché Istituzione Finanziaria per la Cooperazione allo Sviluppo), è partecipata dalle principali banche e associazioni di categoria, i suoi azionisti sono SACE che la controlla al 76% e un nutrito gruppo di banche italiane e associazioni imprenditoriali. Dal 2022, nell'ambito del ritorno di SACE al controllo diretto del MEF, Simest è nuovamente una partecipata diretta di CDP.

L'obiettivo della Simest è quindi quello di rafforzare la presenza delle imprese italiane nel mondo e promuovere l'internazionalizzazione attraverso i propri strumenti finanziari che cercano di rispondere alle esigenze e problematiche delle PMI. Promuovere la cultura dell'Export e fornire soluzioni su misura alle imprese per sostenerle nel loro processo di crescita e internazionalizzazione rappresenta la mission della Simest.

La Simest, insieme a Sace, fa parte del Polo dell'Export e dell'internazionalizzazione del Gruppo CDP, un unico gruppo di contatto per le imprese che vogliono competere e crescere a livello internazionale.

Pertanto, per le PMI italiane interessate ad affacciarsi ai mercati internazionali, gli strumenti della Simest rappresentano un importante aiuto.

Simest, come già accennato ha l'obiettivo di rafforzare la presenza delle imprese italiane nel mondo. Essa non finanzia progetti di delocalizzazione produttiva, ovvero chiusura di stabilimenti o unità produttive in Italia a favore di investimenti internazionali ma, finanzia i progetti volti ad una prospettiva di crescita e lo sviluppo internazionale dell'azienda e finalizzati a apportare fatturato aggiuntivo. Quindi, occupandosi della finanza per l'export, promuove iniziative a sostegno dell'internazionalizzazione delle filiere produttive, in particolare quelle che coinvolgono le piccole e medie imprese. Simest supporta quindi le imprese per crescere sui mercati internazionali, le accompagna lungo tutto il ciclo di internazionalizzazione: dalla prima valutazione di apertura a un nuovo mercato, fino all'espansione con investimenti diretti.

Il supporto alla crescita delle imprese italiane all'estero può manifestarsi nella ricerca di nuovi mercati, l'espansione in nuovi territori, internazionalizzazione della produzione e/o diversificare i mercati di sbocco, tutti parte del fenomeno dell'internazionalizzazione.

Il modo in cui la società fornisce il proprio supporto è quello di andare incontro alle esigenze delle PMI. Alcune delle principali problematiche delle imprese italiane nell'affacciarsi ai mercati internazionali riguardano macro-tematiche come: difficoltà nel conoscere i mercati e le controparti, finanziamento del circolante, copertura del rischio di credito, finanziamento e investimenti. Simest si impegna quotidianamente per trovare soluzioni con i propri strumenti a tali difficoltà.

3.2 GLI STRUMENTI SIMEST

Simest opera attraverso risorse proprie e gestendo fondi pubblici per conto del MAECI (Ministero degli Esteri e della Cooperazione Internazionale), per tali motivi, la gamma di prodotti proposti da Simest non sono sempre attivi e variano sulla base delle esigenze del momento.

In ogni caso, le imprese italiane vengono accompagnate lungo tutto il ciclo di internazionalizzazione, dalla prima valutazione di apertura a un nuovo mercato fino all'espansione con investimenti diretti.

La gamma degli strumenti prevede tre le linee di attività/direttrici:



1. Finanziamenti Agevolati per l'Internazionalizzazione

1.a Operatività tradizionale (focus: Programmi di inserimento sui mercati esteri)

1.b Con risorse EU PNRR

1.c Per le imprese colpite dalla crisi in Ucraina

2. Investimenti in Equity

3. Supporto al Credito all'Export

Contributo su credito fornitore

Contributo su credito acquirente

1 Finanziamenti Agevolati per l'internazionalizzazione. Prestiti per l'internazionalizzazione delle imprese italiane

1.a Finanziamenti Agevolati per l'internazionalizzazione - Operatività Tradizionale

Finanziamenti a tasso agevolato gestiti da Simest per conto del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, a valere sulle risorse del Fondo 394/81.

Lo strumento è finalizzato a supportare le imprese italiane, sin dai primi passi, nel percorso di internazionalizzazione. Questi finanziamenti servono per supportare le imprese italiane in tutte le fasi di crescita sui mercati esteri.

Questa misura è attualmente non attiva. L'operatività tradizionale è sospesa per esaurimento delle risorse stanziato. La Legge di Bilancio 2022 ha previsto la stabilizzazione del Fondo 394 e del Fondo di Promozione Integrata per la

concessione di quote a fondo perduto attraverso il rifinanziamento per i prossimi 5 anni (2022-2026) di un importo pari, rispettivamente, a 1,5 €/mld all'anno e a 150 €/mln all'anno.

Gli investimenti supportati dall'operatività tradizionale sono:

- Partecipazione a Fiere, Mostre e Missioni di Sistema: per finanziare la partecipazione delle PMI a eventi internazionali e missioni di sistema e aiutarle a promuovere il business su nuovi mercati
- Studi di fattibilità: per valutare l'opportunità di effettuare un investimento commerciale o produttivo in Paesi extra UE
- Programmi di inserimento sui mercati extra UE: per agevolare l'ingresso in nuovi mercati o il lancio di nuovi prodotti o servizi finanziando l'apertura di strutture commerciali
- Programmi di assistenza tecnica: per sostenere la formazione del personale in loco nelle iniziative di investimento in paesi extra UE
- Progetti di internazionalizzazione realizzati con un Temporary Export Manager: per promuovere l'inserimento temporaneo in azienda di un professionista specializzato nella realizzazione di progetti di internazionalizzazione
- Programmi per lo sviluppo dell'e-commerce: per lo sviluppo di soluzioni e-commerce in paesi extra UE, attraverso lo sviluppo di una piattaforma informatica propria o l'utilizzo di un marketplace
- Patrimonializzazione delle PMI esportatrici: per sostenere il rafforzamento patrimoniale delle PMI italiane con vocazione internazionale

I finanziamenti sono concessi con interessi agevolati pari al 10% del tasso di riferimenti UE, variabile su base mensile, pertanto, il tasso agevolato corrente dipende dal periodo di riferimento della richiesta di finanziamento.

Il finanziamento ha un costo, è generalmente assistito da garanzie; l'entità e la tipologia di garanzie ammissibili sono deliberate dal Comitato Agevolazioni, organo interministeriale competente. È possibile verificare la misura minima delle garanzie richieste per lo strumento di interesse sulla base del rating assegnato all'impresa.

Per rispondere a tutte le esigenze delle PMI, i finanziamenti SIMEST comprendono diverse misure, in questa tesi andremo a vedere nel dettaglio la tipologia di finanziamento richiesta e ottenuta dall'impresa oggetto del caso studio.

“Programmi di inserimento sui mercati esteri”.

È un finanziamento a tasso agevolato a regime “de minimis” che agevola l'ingresso in nuovi mercati finanziando l'apertura di strutture commerciali permanenti. La realizzazione di programmi è finalizzata al lancio e diffusione di nuovi prodotti e servizi o all'acquisizione di nuovi mercati per prodotti e servizi già esistenti attraverso l'apertura di strutture per la presenza stabile nei mercati di riferimento. Quando parliamo di strutture commerciali permanenti, facciamo riferimento all'apertura di una stabile struttura commerciale (ufficio, show room, negozio, magazzino, centro di assistenza post-vendita) per la diffusione di prodotti e/o servizi in un Paese estero.

Le spese che possono essere finanziate sono:

- spese di funzionamento (spese di struttura + spese di personale);

- spese per attività promozionali;

nello specifico si parla di spese per locali, personale, per viaggi, formazione, consulenze e attività promozionali. Le spese di funzionamento della struttura possono essere riferite alle seguenti tipologie di strutture: fino a 3 uffici, uno showroom, un magazzino, un negozio, un corner e fino a 3 centri di assistenza post-vendita. L'apertura di tali strutture, risultante dal contratto di locazione/acquisto, non può essere antecedente i 12 mesi alla data di presentazione della richiesta di finanziamento. Il magazzino e un centro di assistenza post-vendita sono finanziabili anche se ubicati in Italia purché strettamente funzionali alla realizzazione del programma all'estero. Non sono finanziabili le strutture in Italia oggetto di un precedente finanziamento. Tutte le spese sostenute anche in area UE devono essere collegate alla realizzazione del programma presentato e tale collegamento deve risultare da fatture o altro documento equivalente.

Le spese finanziabili devono essere sostenute dalla data di presentazione della domanda utilizzando il conto corrente dedicato, fino a 24 mesi dopo il perfezionamento del contratto.

Possono essere oggetto di finanziamento agevolato le spese sostenute nel Periodo di Realizzazione del programma. La spesa si considera sostenuta alla data in cui avviene l'effettivo pagamento. Non possono essere finanziate spese oggetto di altra agevolazione pubblica.

Il finanziamento è dedicato a tutte le imprese con sede legale in Italia (anche costituite in forma di "Rete Soggetto"). Per poter accedere al finanziamento è necessario aver depositato presso il Registro imprese almeno due bilanci relativi a due esercizi completi. A pena di inammissibilità, la domanda di finanziamento

agevolato deve riguardare un solo Paese di destinazione e massimo due Paesi target per lo sviluppo nella stessa area geografica.

Il Finanziamento per i programmi di inserimento nei mercati esteri è un finanziamento a tasso agevolato delle spese sopra elencate.

Il finanziamento copre il 100% delle spese con un limite massimo dell'importo finanziabile di 4.000.000,00 euro e il limite minimo di 50.000,00 euro per singolo programma. L'importo del finanziamento agevolato non potrà superare il 25% dei ricavi medi della tua impresa risultanti dagli ultimi due bilanci approvati e depositati.

La durata del finanziamento, calcolata a partire dalla data di perfezionamento del contratto, è di 6 anni, di cui 2 di preammortamento, in cui verranno corrisposti i soli interessi e 4 di ammortamento per il rimborso del capitale e degli interessi. Le rate sono semestrali posticipate a capitale costante.

La modalità di erogazione del finanziamento avviene in due momenti.

La prima erogazione a titolo di anticipo è pari al 50% del totale delle spese previste per funzionamento struttura e per attività promozionali ed è effettuata entro 30 giorni dalla data di adempimento delle eventuali condizioni sospensive.

La seconda erogazione comprende il saldo dell'importo rendicontato per le spese di funzionamento della struttura e le spese per le attività promozionali e la quota delle spese forfettarie pari al massimo al 20% del totale delle spese di funzionamento della struttura e le spese per le attività promozionali rendicontate.

Gli interessi sono dovuti dalla data di erogazione sino alla data di pagamento.

In caso di ritardato pagamento, sulle somme ad ogni titolo dovute, l'impresa beneficiaria corrisponderà interessi di mora pari al tasso di riferimento indicato nel

contratto di finanziamento, maggiorato del 4% e comunque nel rispetto della normativa in materia di tasso di usura.

1.b Finanziamenti Agevolati per l'internazionalizzazione - con risorse UE PNRR

Il 28 ottobre 2021 il Fondo 394 di Simest è stato rifinanziato grazie ai fondi destinati al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) dal fondo NextGenerationEU (ovvero Recovery Fund).

Le misure specifiche che prevede questo finanziamento sono in linea con l'indirizzo generale del PNRR, che recepisce i finanziamenti e l'orientamento comunitari a sostegno dell'innovazione digitale e della transizione ecologica. Simest si rivolge alle PMI di tutta Italia ma destina una quota rilevante dei fondi ed agevolazioni maggiorate alle imprese con una sede operativa nelle regioni del sud.

Queste nuove linee di finanziamento non sono attualmente attive, è stata polverizzata dalle richieste delle aziende che hanno avuto difficoltà nel mantenere i mercati di riferimento. Le imprese sono state aiutate a strutturarsi in mercati diversi per evitare i colli di bottiglia negli approvvigionamenti.

L'agevolazione consiste in contributi a fondo perduto e finanziamenti a tasso agevolato distribuiti in tre misure specifiche:

- Transizione digitale ed ecologica:
- Partecipazione a fiere (anche virtuali) e mostre internazionali (anche in Italia):
- Sviluppo dell'e-commerce, la creazione o il miglioramento di una nuova piattaforma aziendale di e-commerce o l'accesso a una piattaforma di "terzi" per vendita di beni con marchio italiano.

Queste linee di finanziamento con risorse europee – PNRR prevedono:

Driver:	Supporto all'internazionalizzazione delle PMI, con focus su transizione ecologica e digitale	40% delle risorse (€480mln) alle regioni del Mezzogiorno (Abruzzo, Basilicata, Calabria, Campania, Molise, Puglia, Sardegna e Sicilia)	Conformità ai principi DNSH («non arrecare un danno significativo») e alla normativa ambientale UE e nazionale	Monitoraggi o del rispetto della parità di genere e della valorizzazione dei giovani
Condizioni:	Accesso riservato a Piccole e Medie Imprese	Finanziamenti a tasso agevolato** pari al 10% del tasso di riferimento UE, in regime «de minimis»	Cofinanziamenti a fondo perduto fino al 40% per le imprese del Mezzogiorno	Possibilità di esenzione dalla prestazione delle garanzie

- Transizione digitale ed ecologica delle PMI con vocazione internazionale:

Intervento per la realizzazione di investimenti volti a favorire la transizione digitale ed ecologica delle PMI e rafforzarne la competitività sui mercati esteri.

Questa misura è dedicata alle PMI esportatrici (20% fatturato estero nel biennio o 10% nell'ultimo anno) costituite in forma di società di capitali, che abbiano depositato almeno 2 bilanci relativi a 2 esercizi completi. Importo finanziabile fino a € 300.000, Max 25% del fatturato medio ultimo biennio. La durata del finanziamento è di 6 anni, di cui 2 di preammortamento.

Almeno il 50% dell'importo del finanziamento sarà destinato alle spese per la transizione digitale quindi digitalizzazione dell'impresa per aumentarne la competitività. Con la restante quota sarà possibile rafforzare la presenza all'estero e investire in sostenibilità.

- Partecipazione a fiere e mostre internazionali:

Intervento per sostenere la partecipazione, anche in Italia, ad un singolo evento, anche virtuale, di carattere internazionale tra Fiera, Mostra, Missione imprenditoriale o Missione di sistema, per la promozione di beni e/o servizi prodotti in Italia o a marchio italiano, destinato per almeno il 30% a spese digitali connesse al progetto. Tale vincolo non si applica nel caso in cui l'evento internazionale riguardi tematiche ecologiche o digitali.

Possono richiedere il finanziamento le PMI che abbiano depositato almeno 1 bilancio relativo a 1 esercizio completo. Almeno il 30% del finanziamento deve essere destinato a spese digitali connesse alla partecipazione alla fiera/mostre. La restante parte del finanziamento potrà riguardare spese per area espositiva, spese logistiche, spese promozionali, spese per consulenze connesse alla partecipazione all'evento.

L'importo finanziabile fino a € 150.000 con un Max 15% del fatturato ultimo anno. La durata del finanziamento è 4 anni, di cui 1 di preammortamento.

- Sviluppo del commercio elettronico delle PMI in Paesi esteri (E-commerce):

Intervento finalizzato alla creazione o il miglioramento di una nuova Piattaforma propria di e-commerce oppure per l'accesso ad un nuovo spazio o store di una Piattaforma di terzi (market place) per la commercializzazione in paesi esteri di beni o servizi prodotti in Italia o con marchio italiano.

Possono usufruire del finanziamento le PMI costituite in forma di società di capitali, che abbiano depositato almeno 2 bilanci relativi a 2 esercizi completi.

Gli importi finanziabili sono per la piattaforma propria: fino a € 300.000, per la piattaforma di terzi: fino a € 200.000. Importo minimo € 10.000. Max 15% del fatturato medio ultimo biennio. La durata del finanziamento è 4 anni, di cui 1 di preammortamento.

1.c Finanziamenti Agevolati per l'internazionalizzazione - per le imprese colpite dalla crisi in Ucraina

Quest'ultimo anno la Simest ha proposto nuovi finanziamenti a supporto delle imprese esportatrici colpite dal conflitto in Ucraina. Finanziamenti a sostegno delle imprese italiane esportatrici in Ucraina e/o Federazione Russa e/o Bielorussia (misura attiva dal 12 luglio 2022 fino al 31 ottobre 2022) e finanziamento a sostegno delle imprese esportatrici con approvvigionamenti da Ucraina e/o Federazione Russa e/o Bielorussia (misura attiva dal 20 settembre 2022 fino al 31 ottobre 2022).

Le imprese italiane destinatarie di tale misura sono quelle che hanno realizzato, negli ultimi 3 anni, un fatturato medio export verso Ucraina e/o Federazione Russa

e/o Bielorussia di almeno il 20%, subendo una flessione dei ricavi da tali aree a seguito del conflitto.

Si tratta di un finanziamento a tasso agevolato (rimborso a tasso zero) in regime “de minimis” con co-finanziamento a fondo perduto in regime di *Temporary Crisis Framework*, con l’obiettivo fronteggiare gli impatti negativi sulle imprese esportatrici derivanti dalle difficoltà o rincari degli approvvigionamenti a seguito della crisi in atto in Ucraina. Pertanto, è un finanziamento destinato alle imprese esportatrici verso qualunque geografia con approvvigionamenti da Ucraina e/o Federazione Russa e/o Bielorussia e che subiscano un calo degli stessi o un aumento complessivo del costo totale di tali forniture. Il finanziamento il cui rimborso è a tasso zero, può prevedere una quota di cofinanziamento a fondo perduto, fino al 40% dell’intervento agevolativo complessivo, nei limiti di € 500.000 di agevolazione. La durata del finanziamento: 6 anni, di cui 2 di preammortamento.

2 Investimenti in Equity (con fondi propri).

Simest con fondi propri partecipa al capitale sociale di imprese estere o italiane.

Simest non è una società quotata in borsa ma fa da nursery alle aziende che vogliono approcciare i mercati di capitali. Si tratta di un’attività di investitore di minoranza di Simest, attività che aiuta ad approcciare la necessità di capitale di terzi per portarla al meglio alla quotazione. Pertanto, Simest, oltre che erogatore di finanza agevolata può assumere talvolta anche la veste di partner finanziario (ovvero socio della costituenda iniziativa estera), infatti può acquisire una partecipazione fino al 49% del capitale sia in fase di costituzione di una società estera (iniziative greenfield), sia di aumento di capitale sociale (per potenziare la società estera) od anche per aiutare nell’acquisizione di terzi soggetti (quindi operazioni di Merger & Acquisition). Il “socio Simest” supporta con il suo capitale per un periodo fino ad

8 anni. Tali interventi sono normalmente attivabili per aziende che presentino tassi di crescita e siano sane e redditizie. La presenza di Simest, importante soggetto istituzionale, all'interno della compagine societaria può in ogni caso rappresentare un elemento capace di agevolare anche le relazioni in ambito internazionale.

Novità: La Legge di Bilancio 2022 ha introdotto per il Fondo di Venture Capital, la possibilità di investire, in collaborazione con CDP Venture SGR, in start-up, anche innovative, o PMI innovative per supportare il loro processo di internazionalizzazione.

Gli investimenti potranno essere realizzati in via diretta, entrando nel capitale delle società o tramite la sottoscrizione di quote di Fondi o Fondi di Fondi di investimento.

3 Supporto al Credito all'Export (fondo 295).

Contributo al tasso d'interesse dei finanziamenti export:

Intervento agevolativo (a valere sul Fondo 295/73) concesso sotto forma di contributo in conto interessi che consente agli esportatori italiani di offrire ai propri acquirenti esteri condizioni di pagamento dilazionato a medio e lungo termine ad un tasso d'interesse minimo agevolato.

Benefici per l'impresa italiana sono l'abbattimento dei costi finanziari della dilazione di pagamento e un miglioramento della liquidità.

Questa misura consiste in un contributo erogato in anticipo direttamente all'esportatore a copertura (nei limiti del contributo massimo erogabile) della differenza tra:

- il tasso applicato per lo sconto (pro soluto o pro solvendo) di titoli di pagamento

emessi dall'acquirente estero a valere su contratti di esportazione di beni di investimento e

- il tasso della dilazione contrattuale richiesto dall'esportatore italiano (al netto del premio SACE e di eventuali spese e commissioni bancarie incluse nel tasso).

Contributo su credito acquirente. L'importatore estero riceve da una banca un finanziamento a tasso fisso CIRR a fronte del pagamento, da parte della stessa banca finanziatrice, della fornitura all'esportatore italiano. SIMEST garantisce alla banca la differenza tra il tasso fisso pagato dal debitore (stabilito in sede OCSE) e il tasso variabile di mercato. La stabilizzazione del tasso di interesse consiste nella concessione di un contributo in conto interessi nella forma di uno swap di tasso agevolato (CIRR) a medio lungo termine per tutta la durata dei finanziamenti, che neutralizza il rischio di tasso del finanziamento e, congiuntamente ad un contributo in conto interesse a fondo perduto, riduce il costo complessivo in conto interessi del finanziamento.

Contributo su credito fornitore. L'esportatore italiano concede all'acquirente estero una dilazione a fronte di titoli di credito scontati ad un tasso di mercato. SIMEST corrisponde all'esportatore un contributo anticipato in conto interessi pari alla differenza tra il netto ricavo degli effetti al tasso di mercato ed il valore attuale degli stessi al tasso pagato dall'acquirente. Il contributo in conto interesse a Fondo Perduto consiste nella concessione di un contributo in conto interessi a fondo perduto, erogato in un'unica soluzione a parziale o totale riduzione del costo dello smobilizzo di titoli di pagamento emessi a fronte delle rate del piano di ammortamento di un contratto commerciale oppure dei canoni di locazione di un contratto di leasing all'esportazione (operativo o finanziario).

3.3 L'IMPATTO NEL MONDO

Nel 2020 la società ha registrato un massimo storico per risorse mobilitate attraverso i contributi, con un + 263% rispetto al 2019. In questo modo ha garantito liquidità alle imprese italiane nel corso di un anno caratterizzato dall'emergenza.

Qui di seguito si riporta una panoramica dell'utilizzo e dell'impatto che i diversi strumenti hanno generato nel mondo nell'anno 2021.

1 Finanziamenti agevolati per l'internazionalizzazione

1.a Operatività tradizionale:

3,4 mld di euro, di cui 1,1 a fondo perduto

Numero di operazioni 12.019, di cui:

606 inserimento sui mercati esteri

335 studi di fattibilità e assistenza tecnica

4.334 patrimonializzazione

5.166 partecipazioni a fiere e mostre

1.097 *E-commerce*

367 *Temporary Export Manager*

114 a sostegno del sistema fieristico

1.b PNRR:

0,8 mld di euro, di cui 0,2 a fondo perduto

Numero di operazioni 5.212, di cui:

1.406 e-commerce

1.978 fiere e mostre

1.828 transizione digitale ed ecologica

2 Investimenti in Equity

143 mln di euro per 25 partecipazioni acquisite in imprese estere e italiane + 15
operazioni di contributi su equity loan

3 Supporto all'Export

5 mld di euro per 147 operazioni, di cui:

115 credito fornitore

32 credito acquirente

CAPITOLO 4

4.1 IL CASO AZIENDALE

Nel presente capitolo analizzeremo il caso studio di una PMI, nello specifico una società di consulenza di un gruppo italiano che, per la crescita e lo sviluppo, si è avvalsa nel 2020 dello strumento Simest di finanza agevolata per l'internazionalizzazione "Programma di inserimento nei mercati esteri".

Come illustrato nel capitolo precedente dedicato ai prodotti messi in campo dalla Simest per supportare le imprese italiane nel processo di internazionalizzazione, la misura che prendiamo in esame fa parte degli strumenti classificati tra le operatività tradizionale dei finanziamenti agevolati per l'internazionalizzazione. Nello specifico parliamo della richiesta di un finanziamento agevolato per l'apertura di una nuova struttura/ufficio in un mercato estero UE finalizzato a finanziare l'ingresso nel mercato estero prescelto che, in questo caso è il mercato francese.

Come accennato, per lanciare o sviluppare il proprio business in un mercato estero, che sia UE o extra UE, è necessaria una pianificazione per l'internazionalizzazione, un piano di business per l'estero che espliciti le varie motivazioni, modalità e specifiche del progetto che si intende portare avanti.

Pertanto, andremo a vedere nel dettaglio il progetto di sviluppo internazionale della società in esame e andremo a individuare e spiegare quegli elementi necessari per il processo di pianificazione internazionale.

4.2 LA DOMANDA DI FINANZIAMENTO

Alla luce di quanto illustrato nei capitoli precedenti riguardo i passi che scandiscono il processo di internazionalizzazione e considerando l'attuale situazione del mercato saturo, stagnante che in molti casi impone alle PMI un salto nei mercati internazionali, la società ha deciso di varare un piano di sviluppo che prevede una decisa penetrazione nei mercati esteri.

Pertanto, in questa direzione, la società punta all'internazionalizzazione come chiave dello sviluppo del proprio business.

Una volta scelta la tipologia di finanziamento adeguata ai propri progetti di sviluppo e quindi alle esigenze dell'impresa, si è proceduto con la richiesta dal portale Simest, compilando il modulo di domanda in cui si forniscono alcune delle informazioni relative al progetto che si intende presentare per la richiesta del finanziamento agevolato.

Indicazioni sullo strumento richiesto dalla società a Simest

La domanda in oggetto è stata presentata nel 2020, nel periodo che va da settembre a dicembre 2020, quando le condizioni per i finanziamenti all'internazionalizzazione erano le seguenti:

Fino al 31 dicembre 2020, era possibile accedere alla liquidità a tasso agevolato (0,085%) e senza necessità di presentare garanzie, con la possibilità di richiedere fino al 50% del Cofinanziamento a fondo perduto.

La quota di finanziamento a fondo perduto concedibile per tale richiesta, richiesta deliberata entro il 31 dicembre 2020 con la soglia massima del 50% prevista dall'articolo 72 del DL n. 18/2020 e fino ad un importo complessivo che, cumulato

con gli aiuti concessi ai sensi del regolamento de minimis, non poteva eccedere l'importo di 800.000,00 € per impresa.

Il periodo di realizzazione cioè, il periodo entro il quale l'impresa che ha richiesto il finanziamento deve realizzare il Programma di inserimento nei mercati esteri, decorre dalla data di presentazione della domanda e termina 24 mesi dopo la Data di perfezionamento; pertanto, indicativamente la domanda per la richiesta del finanziamento è stata presentata a dicembre 2020, la data di perfezionamento cioè, la data nella quale Simest riceve l'accettazione del contratto di finanziamento agevolato da parte dell'impresa è luglio 2021. Da questo periodo partono i 24/25 mesi nei quali è possibile realizzare il programma inserito nel modulo di domanda. Ogni domanda poteva riguardare un solo paese dove realizzare la struttura stabile e massimo due paesi target per lo sviluppo nella stessa area geografica, in cui sostenere unicamente spese per attività promozionali e relativi viaggi. Simest offre anche la possibilità di potenziare una struttura se si è già presente con una struttura nel paese dove si intende realizzare il programma.

La misura per cui la società ha richiesto ed ottenuto il finanziamento riguarda il programma di inserimento sui mercati UE: per agevolare l'ingresso in nuovi mercati o il lancio di nuovi prodotti o servizi finanziando l'apertura di strutture commerciali. La finalità del finanziamento è agevolare il lancio e la diffusione di nuovi prodotti e servizi ovvero l'acquisizione di nuovi mercati per prodotti e servizi già esistenti, attraverso l'utilizzo di strutture permanenti.

Con tale misura, già vista nel paragrafo precedente tra i finanziamenti agevolati per l'internazionalizzazione, tra le misure di operatività tradizionale, Simest agevolava l'ingresso in nuovi mercati finanziando l'apertura di strutture commerciali permanenti. Il limite massimo dell'importo finanziabile è di 4.000.000,00 € e il limite minimo è di 50.000,00 € per singolo programma. In ogni caso, l'importo del

finanziamento agevolato non può superare il 25% dei ricavi medi risultanti dagli ultimi due bilanci approvati e depositanti dall'impresa richiedente;

La misura era destinata a tutte le imprese pertanto usufruibile anche dalla società in oggetto. Per struttura commerciale si intendono ufficio, show room, negozio, magazzino, centro di assistenza post-vendita per la diffusione di prodotti e/o servizi in un Paese estero. Tra le spese finanziabili rientrano le spese per locali, personale, per viaggi, formazione, consulenze e attività promozionali. E' possibile finanziare fino a 3 uffici, uno showroom, un magazzino, un negozio, un corner e fino a 3 centri di assistenza post vendita. L'apertura di tali strutture, risultante dal contratto di locazione/acquisto, non può essere antecedente i 12 mesi alla data di presentazione della richiesta di finanziamento. Le spese che si potranno finanziare, relativamente all'inserimento commerciale all'estero, si estendono a quelle relative al magazzino, a più uffici e ai centri di assistenza post-vendita. Il magazzino e un centro di assistenza post-vendita sono finanziabili anche se ubicati in Italia se funzionali alla realizzazione del programma.

L'impresa, pertanto, per la realizzazione del progetto sotto descritto, ha chiesto quanto segue: un finanziamento a tasso agevolato di euro 440.400,00 con una durata di 6 anni, di cui 2 di preammortamento e 4 di ammortamento da realizzare in Francia, con paesi target Belgio e Romania. L'impresa chiede anche di usufruire di una quota di Cofinanziamento a fondo perduto pari al 50%. L'importo del finanziamento può coprire fino al 100% delle spese sostenute.

4.3 IL PROGETTO

Sulla base di quanto illustrato nei capitoli primo e secondo riguardo il processo di pianificazione internazionale della PMI, si individuano nel caso in oggetto i seguenti punti:

- La società
- Il progetto:
 - Scelta, individuazione e motivazione della decisione ad esportare e servizi da proporre al mercato internazionale la tipologia di processo, le modalità di accesso al mercato estero.
 - Definizione degli obiettivi e risultati attesi del progetto, fattori di avvio, chiave dello sviluppo e piano di comunicazione necessario per questo sviluppo.
 - Analisi interna e esterna e individuazione e scelta dello strumento finanziario di Simest adatto per il progetto e scelta del mercato geografico in termini economici, culturali e competitivi.
- Budget di progetto per programmi di apertura mercati esteri.

La società, profilo aziendale:

Impresa autonoma di dimensione piccola dati: il numero dei dipendenti e il fatturato realizzato.

anno	Ultimi due bilanci	
	Ultimo esercizio	Esercizio precedente
Fatturato totale (€)	2.044.766,00 €	2.351.642,00 €
Tot. Attivo (€)	6.294.212,00 €	-

Numero dipendenti	10	10
-------------------	----	----

Attività dell'impresa:

Il gruppo si è sviluppato negli ultimi anni con due aree di business, Business Advisory e Private Equity, ivi compresa l'Advisory per progetti di "finanza agevolata" per sostenere gli ingressi nei mercati internazionali e il potenziamento del modello di business delle PMI all'estero.

Infatti, il ruolo chiave del gruppo è la Consulenza Finanziaria dedicata a clienti privati ed istituzionali sia a livello nazionale che internazionale.

Accanto a questa attività, sia per esperienza di anni sia per posizionamento competitivo, un'altra attività di evidenza è la Consulenza nel Corporate Finance ovvero le attività di Merging and Acquisition (M&A) finalizzate al supporto di società per fusioni e potenziamento del business.

Il gruppo assiste e riposiziona in termini di business tutte le società che, per scelte imprenditoriali (crescita e/o quotazione) e/o per difficoltà economica effettuano fusioni e cambiano il posizionamento sul mercato con un obiettivo di crescita.

Inoltre, altre società del gruppo si occupano di Consulenza Aziendale (Corporate Advisory) per Assessment manageriali.

Il progetto è stato analizzato seguendo queste seguenti linee guida:

Scelta, individuazione e motivazione della decisione ad internazionalizzarsi, la tipologia di servizi da offrire nel mercato, le modalità di accesso al mercato estero.

Definizione degli obiettivi e risultati attesi del progetto, fattori di avvio, chiave dello sviluppo e piano di comunicazione necessario per questo sviluppo

Analisi interna ed esterna e individuazione e scelta dello strumento finanziario di Simest adatto per il progetto e scelta del mercato geografico in termini economici, culturali e competitivi. Delineare il posizionamento della tua impresa all'interno di un nuovo mercato.

Motivazioni sulla scelta del paese, sulla scelta del mercato e obiettivi della richiesta del finanziamento:

Il profilo aziendale analizzato è un gruppo internazionale di advisory con particolare specializzazione nell'accompagnare lo sviluppo internazionale delle PMI attraverso la progettazione e la realizzazione di Piani di crescita interna ed esterna all'estero. Questi Piani possono anche prevedere soluzioni di finanza agevolata bancaria e finanziata da aiuti di stato verso le PMI per un supporto allo sviluppo locale.

Il gruppo controlla anche una Business Unit dedicata ad investimenti di private equity nelle eccellenze del made in Italy.

Nell'anno 2020 ha concluso un accordo con un altro gruppo situato in Francia con sede in Aix En Provence, per avviare una serie di attività congiunte per potenziare l'attività nel mercato francese delle operazioni di equity e di joint venture industriali.

In questo contesto quindi la società intende realizzare una espansione sul mercato francese per promuovere e fornire i propri servizi di advisory alla platea internazionale di Piccole e Medie Imprese in Italia verso la Francia e viceversa.

Per i motivi sopra descritti la scelta del paese target, per un primo sviluppo di attività, ricade sulla Francia e in particolare su Aix en Provence ove ha sede la principale attività della controparte. Il secondo paese target sarà il potenziamento del Belgio, sede Bruxelles, e l'apertura in Romania, con sede a Bucarest.

Presenza dell'impresa, obiettivi del progetto e modalità di attuazione:

Il progetto è finalizzato al potenziamento di una struttura in Francia.

La modalità di gestione della struttura si realizzerà tramite una società partecipata locale.

La struttura in oggetto è un ufficio, una sede operativa che si trova nella città di Aix en Provence.

La holding è presente in molti paesi in partnership con aziende locali che vengono selezionate con criteri molto stringenti rispetto alle necessità del gruppo. In Francia il gruppo è già presente nella condivisa attività di servizi finanziari del gruppo con il quale sono in corso importanti trattative per il raggiungimento di obiettivi condivisi. L'intenzione della società è quella di aprire una sede operativa in Aix en Provence per rinforzare la partnership e far crescere l'attuale patto d'intesa in corso. L'area della Provenza è un'area ad alto potenziale industriale con importante necessità di professionalità per la gestione dell'accompagnamento all'impresa. Pertanto, si intende essere presente con sue proprie risorse già in forza al gruppo nella sede di Milano e con l'acquisizione di nuove per fornire assistenza gestionale all'ufficio principale in Aix en Provence, supportare gli uffici nel settore bancario e di equity oltre che di informazione ed esecuzione di progetti finanziati dalla Commissione Europea e per questo prevede l'espansione in Belgio (Bruxelles) dove è già operativa una sister company diretta dal temporary manager internazionale.

Il progetto come già indicato si realizza in Francia, i paesi target per lo sviluppo indicati nella domanda sono invece: Belgio e Romania. Sono ammessi un massimo di due Paesi target nella stessa area geografica del paese di destinazione, nei quali

si possono sostenere solo le spese per attività promozionali, viaggi del personale operante in via esclusiva nel Paese estero di destinazione.

Budget di progetto e specifiche strategiche.

Quando il management aziendale delibera l'avvio di un processo di internazionalizzazione all'interno di una azienda, la prima necessità che emerge è sicuramente quella di stanziare un budget per tutte le attività propedeutiche al processo stesso e al reperimento delle risorse finanziarie per dare vita al progetto di sviluppo. Nel piano si identificano e quantificano le fonti di copertura dei costi e degli investimenti.

Il modello di budget in cui sono elencate le spese preventivate per la realizzazione del progetto in linea con le direttrici della richiesta del finanziamento può essere così rappresentato:

CLASSE 1 - SPESE DI FUNZIONAMENTO		spese previste (Biennio)	
		importo (€)	%
1. SPESE DI STRUTTURA			
1.1 Locali/allestimento			
fotocopiatrice		€ 1.000,00	
computers		€ 2.000,00	
tablet		€ 2.000,00	
telefono aziendale		€ 1.500,00	
sito internet		€ 3.500,00	
contratto di affitto, office service	NB. Nel contratto di affitto rientrano tra le spese forfetarie: scrivanie ufficio € 2.000,00 tavoli riunioni e/o sale € 1.500,00 TV interattiva € 800,00	€ 25.000,00	
Tot. spese 1.1		€ 35.000,00	7,95
1.2 Gestione			
viaggi		€ 20.000,00	
pernottamenti		€ 24.000,00	
spese di rappresentanza, conferenze ed eventi relazionali organizzati		€ 36.000,00	
Tot. spese 1.2		€ 80.000,00	18,17
Tot. spese di struttura		€ 115.000,00	26,12
2. SPESE DI PERSONALE			
2.1 Spese personale operante in via esclusiva all'estero			
		€ 90.000,00	20,44
2.2 Viaggi del personale all'estero			
		€ 15.000,00	3,41
Tot. spese di personale		€ 105.000,00	23,85
TOTALE CLASSE 1		€ 220.000,00	57,92
CLASSE 2 - SPESE PER ATTIVITA' PROMOZIONALI			
		spese previste (Biennio)	
		importo (€)	%
3. Formazione		€ 60.000,00	13,62
4. Consulenze (max. 10% del tot. classe 1 + classe 2)		€ 30.000,00	6,81
5. Spese promozionali		€ 57.000,00	12,94
TOTALE CLASSE 2		€ 147.000,00	33,37
TOTALE CLASSE 1 e 2		€ 367.000,00	100
Quota riconoscibile in misura forfettaria			
spese forfetarie		importo (€)	
(max. 20% di tot. classe1 + classe 2)		€ 73.400,00	
TOTALE PROGETTO		€ 440.400,00	

BUDGET DI PROGETTO:

CLASSE 1 – spese di funzionamento

1.1 SPESE LOCALI/ALLESTIMENTO

Nelle sedi estere sono previsti allestimenti di postazioni mobili e cablaggio per l'uso delle reti wi-fi e di tutte le facilitazioni per i professionisti in transito. La sede principale avrà un numero di postazioni più elevato mentre le sedi secondarie avranno lo studio di fattibilità per replicare il modello Belgio. Le sedi secondarie al buon esito del pilota apriranno con propri investimenti filiali di co-working.

Le spese dell'allestimento sono già elencate nel contratto di affitto "Fully Serviced Office" e attengono a servizi concessi dalla controparte per un corrispettivo di pagamento dove euro 10.000,00 attengono a servizi centralizzati dettagliati nel contratto e Euro 25.000,00 il pagamento di Office Service.

1.2 SPESE DI GESTIONE

La gestione è prevista con un direttore del centro in ognuno dei tre paesi che di occuperà del controllo dell'occupazione delle postazioni e dell'affidamento dei servizi alla richiesta del professionista. Inoltre, il Direttore sarà in carica per il controllo della location e quindi residente sul posto. Uno spazio gli è dedicato nell'ambito del suo posto di lavoro come manager residente. L'occupazione delle prestazioni prevede: minimo di tre ore oppure one day use.

Le spese di gestione, che ammontano a una cifra di 80.000€, ricomprendono l'insieme delle necessarie attività di viaggi e pernottamenti in tutto il territorio francese al fine di organizzare, da una parte, gli incontri con i clienti, i consulenti, le banche e le associazioni territoriali, e, dall'altra, le varie iniziative di promozione della propria attività di advisory presso organi di rappresentanza chiave come le camere di commercio italiane in Francia (attualmente 3, con sede a Lione, Marsiglia e Nizza), l'Ambasciata e i consolati.

2.1 PERSONALE IN VIA ESCLUSIVA ALL'ESTERO indicazione sul numero e sulle mansioni del personale adibito alla struttura

Nelle sedi il direttore verrà affiancato da risorse con mansioni di segreteria per tutta la gestione quotidiana delle richieste e per la tenuta dell'income e dell'uso delle postazioni da controllarsi per l'occupazione e il buon funzionamento. Il personale si occuperà di ricevere e smistare le emails di prenotazione così come di accogliere professionisti al momento nonché supplire alle richieste di assistenza di segreteria.

Il personale internazionale, che sarà dislocato ad Aix en Provence, sarà incaricato delle seguenti mansioni:

- a) Direzione generale (figura Senior)
- b) Assistenza al manager e coordinamento progetti (figura Junior)

In Francia saranno incaricati inizialmente n. 2 risorse, uno direzionale e uno di assistenza al manager e di coordinamento progetti. È prevista, in base ai risultati, una crescita organica.

A questo proposito sono aperte le candidature e verrà pubblicato un JOB PROFILE sul sito di del gruppo per le risposte ai vacancy con costi allineati al mercato francese. Annessi di sotto i due principali Job Profiles

Job description
Job title: Direttore Generale
Work Location/Luogo di Lavoro: Aix en Provence - Marsiglia
Division/Department: Administrative
Reports to/Riferisce a: C.E.O.
Full time/Tempo pieno
<p>Essential Duties and Responsibilities/Compiti e responsabilità</p> <p>Il Direttore Generale coordina dopo le indicazioni date dal Presidente del Gruppo l'ufficio di Aix en Provence a Marsiglia ed è responsabile delle attività "in situ" oltre che della amministrazione e dell'andamento quotidiano dell'ufficio.</p> <p>Prepara rapporti al C.E.O. e propone azioni secondo le necessità riscontrate localmente rispetto allo sviluppo della società.</p> <p>Gestisce il personale e si occupa di coordinare la formazione dello stesso.</p> <p>Acquisisce nuovi incarichi e li coordina con il partner locale.</p>
<p>Education and/or Work Experience Requirements-Titoli di studio e esperienza lavorativa:Il Direttore Generale ha un titolo di studio superior (Laurea e preferibilmente Master post-laurea) in Economia e Commercio o similari.</p> <p>Il Direttore Generale ha lavorato almeno per 3 anni nel ruolo di General Manager in altra società.</p>

Job description
Job title: Assistente al Direttore Generale e coordinatore progetti
Work Location/Luogo di Lavoro: Aix en Provence - Marsiglia
Division/Department: Administrative
Reports to/Riferisce a: C.E.O.
Full time/Tempo pieno:
<p>Essential Duties and Responsibilities/Compiti e responsabilità</p> <p>L'assistente del Direttore Generale esegue i compiti richiesti dalla Direzione nel rispetto dei tempi necessari allo svolgimento del lavoro.</p> <p>Si coordina con i consulenti nel caso in cui i consulenti siano di supporto alla esecuzione del lavoro sempre dietro il coordinamento del Direttore Generale.</p> <p>L'assistente del Direttore Generale fa le veci dello stesso in caso di assenza o missione ma senza titolo a responsabilità di tipo amministrativo o decisionale.</p>
<p>Education and/or Work Experience Requirements-Titoli di studio e esperienza lavorativa:</p> <p>L'assistente del Direttore Generale e coordinatore progetti ha esperienza nell'uso dei sistemi informatici (Word, Excel, altro) e dimestichezza per la redazione di presentazioni (ppt) e uso di social media per la esecuzione di compiti di promozione e disseminazione della informazione all'esterno.</p>

2.2 VIAGGI DEL PERSONALE ALL'ESTERO

I viaggi del personale riguarderanno soprattutto il personale della sede principale in aiuto alla implementazione delle sedi secondarie.

Le spese sostenute nei paesi target saranno spese per attività promozionali e viaggi del personale che svolge la propria attività in via esclusiva all'estero.

Essendo l'ufficio di Aix en Provence collegato con gli uffici di promozione di Bruxelles e Bucarest che dovranno attuare attività specifiche di informazione delle attività della sede principale i viaggi previsti attengono al personale della sede di Aix en Provence verso gli uffici periferici, almeno 1 volta al mese nell'arco dello start up del progetto (18 mesi) per riunioni di decisioni e trasferimento di obiettivi e controllo della corretta esecuzione delle azioni coordinate dalla Francia con verifica da parte del GM di Aix en Provence delle priorità e dei tasks.

CLASSE 2 – spese per attività promozionali

3. FORMAZIONE

Il personale sarà formato e informato sulle modalità di espletamento del lavoro e soprattutto saranno dati compiti di presentazione del co-working ai richiedenti in modo da poter avere una visuale chiara dei servizi offerti. Per questo sarà cura dell'amministratore dare ai collaboratori tutti gli strumenti per implementare la frequentazione del lavoro.

L'ufficio di Milano tramite un'università locale si occuperà di formare gli Junior Manager o altri collaboratori di Aix en Provence, Bruxelles e Bucarest e quindi con

formatori esterni al gruppo si effettueranno lezioni parzialmente in presenza (manager francesi) e on-line sul portale in allestimento, data la attuale situazione di limitazioni agli spostamenti.

Gli argomenti riguarderanno il Management Aziendale, Finanza Aziendale, Progettazione su Fondo Pubblico.

I moduli formativi verranno attivati attraverso il coinvolgimento di docenti di primari Istituti Universitari e riguarderanno i seguenti argomenti:

- Marketing internazionale
- Corporate finance
- Financial accounting
- Pianificazione e controllo di gestione
- Strategia d'azienda
- Euro progettazione

MATERIA FORMATIVA	NUMERO MODULI E ORE
Marketing internazionale	33
Corporate finance	33
Financial accounting	34
Pianificazione e controllo di gestione	33
Strategia d'azienda	33
Europrogettazione	34

4. CONSULENZA

Saranno richieste consulenze ai gestori di co-working in Belgio già operativi e con un posizionamento importante sul panorama della città di Bruxelles poiché essendo

questa una città cosmopolita con importante frequentazione da parte di professionisti in relazione quotidianamente con le istituzioni comunitarie occorre essere consigliati al meglio da chi ha già un'attività di questo tipo in corso.

E' prevista la acquisizione di n. 1 risorsa inizialmente esterna per la consulenza legale, in lingua francese, a tutte le attività del gruppo durante la fase di start up per il controllo del buon avviamento nella gestione, per assistere nelle ordinarie attività di partenariato e nella assistenza alle imprese; con costi in linea col mercato francese.

Job description
Job title: Consulenza Legale
Work Location/Luogo di Lavoro: Aix en Provence - Marsiglia
Division/Department: Administrative
Reports to/Riferisce a: C.E.O.
Full time/Tempo pieno: CONSULTANT
<p>Essential Duties and Responsibilities/Compiti e responsabilità</p> <p>Il consulente si occupa di supervisionare tutte le attività che svolge il partenariato rispetto al diritto internazionale, ne verifica la bontà e si pronuncia con il Direttore Generale sulla buona esecuzione.</p> <p>Consiglia l'assistant manager per la redazione di atti formali anche nello svolgimento delle attività condivise con il partner.</p> <p>Segue le imprese nella parte legale e giuridica per lo sviluppo di impresa.</p>
Education and/or Work Experience Requirements-Titoli di studio e esperienza lavorativa:

Il Consulente ha un titolo di studio in Giurisprudenza.

5. SPESE PROMOZIONALI

L'operazione CO-WIKI-WORK sarà pubblicizzata con i mezzi televisivi, stampa e giornata di presentazione nei tre paesi di riferimento.

Sarà realizzato un sito internet interattivo dove in una parte si esporrà la vetrina della storia del partenariato italo-francese e in un altro link del sito verrà data evidenza alla possibilità:

- a) Interagire con un esperto
- b) Essere guidato da un project manager alla migliore soluzione progettuale
- c) Inserire dati e quesiti sulle offerte di advisory sul panorama di 3 paesi

Saranno organizzati webinar per la promozione delle opportunità di aiuti pubblici e privati (equity) e public funds con la programmazione di eventi dedicati e specifiche tematiche meglio emerse nelle richieste pervenute attraverso il portale web.

Sarà data evidenza delle attività condivise con SIMEST per implementare e far crescere l'interesse verso la internazionalizzazione e le rete internazionali per potenziare il "made in Italy" anche come servizio di advisory e sarà fatto per mezzo di reti (network), stampa locale, nazionale e internazionale e con incontri virtuali con le PMI in collaborazione con le camere di commercio, gli istituti deputati alla internazionalizzazione come ICE e altro nell'ottica di collaborazione pubblico-privato.

Sarà aperto un ufficio stampa interno, inizialmente con consulenza esterna, che seguirà tutta la comunicazione in particolare con lo sviluppo della stessa in Francia, acquisendo la collaborazione di un affermato esperto italiano residente in Francia.

VOCE DI SPESA PROMOZIONALE	IMPORTO	ESECUZIONE
Sito internet - Interazione e accompagnamento live con esperto	Euro 10.000/anno Incluso esperto	Assistenza con specifici orari del giorno e con approfondimenti 1/15 gg nell'arco del cronoprogramma
Webinar	Euro 18.000/anno	1 webinar /15 gg sui maggiori portali business (es. linkedin) e con live su ns. portale
Eventi live con partners	Euro 19.000/anno COMPANY COMUNICAZIONE	Con coinvolgimento dei partners per inviti alle reti espanse e locations.
Ufficio Stampa	Euro 10.000/anno	Ufficio stampa con supporto esterno qualificato

L'impresa richiedente realizzerà direttamente il programma puntando molto nel primo anno di attività sulla comunicazione digitale essendo il momento ancora difficile per le promozioni e gli spostamenti e gli incontri in presenza.

Pertanto diviene importante la realizzazione del portale dedicato che avrà comunque un link dedicato di rinvio anche nell'ambito del sito italiano così come anche nel sito della controparte francese (a sua cura ed onere) Ci sarà una attenzione alla maggiore possibile diffusione delle informazioni e delle attività che sono invece in capo all'ufficio stampa che sarà interno per il maggior risultato con almeno n.10 numeri di uscita durante tutta la durata del progetto sia in Italia che in Francia. Il giornalista professionista (di cui si allega curriculum vitae) e la società di comunicazione seguiranno tutte le attività del gruppo.

CONCLUSIONI

Un'internazionalizzazione sviluppata attraverso una strategia ben pianificata è un'occasione per ridefinire le strutture imprenditoriali e il modo di fare business e permette di cogliere le opportunità offerte dai mercati internazionali. Processi di questo tipo, come abbiamo avuto modo di vedere, non possono essere improvvisati o realizzati in maniera occasionale, necessitano di una pianificazione e la società Simest propone a riguardo sostegni finanziari con la propria gamma di strumenti a disposizione delle PMI che intendono internazionalizzarsi.

I numeri riportano per l'anno 2021 dalla società SIMEST in merito alle operazioni di Finanza Agevolata per l'Internazionalizzazione concluse, riportano un totale di 3.406 mln di €.

L'internazionalizzazione è senza dubbio una strategia che porta dei vantaggi, non solamente da un punto di vista economico, ma anche per aspetti non economici quali:

- la possibilità di maturare conoscenze e competenze assorbite dal nuovo contesto o sviluppate grazie a questo;
- lo sviluppo di nuove relazioni e partnership o, come nel caso in oggetto, potenziamento della partnership già in vita;
- la valorizzazione dei propri servizi o prodotti.

Alla luce dell'analisi fin qui svolta riguardo la descrizione strategica del progetto di investimento internazionale della società oggetto del caso studio, è possibile fornire un quadro generale dello stato attuale dell'investimento.

Preso atto dei principali ostacoli delle PMI nell'affacciarsi ai mercati internazionali, si può affermare che la società Simest, con i suoi strumenti che supportano il finanziamento all'internazionalizzazione, sia riuscita a creare un impatto in linea con il progetto di investimento della società, anche se non ancora terminato.

Grazie a Simest che sta sostenendo il progetto di espansione sul mercato estero con un finanziamento agevolato, i servizi di consulenza della società del Gruppo si stanno rafforzando in Francia. Pertanto, la società del gruppo anche se non ha ancora terminato il periodo di realizzazione del progetto, presenta la seguente situazione:

È stato inaugurato l'ufficio, la sede operativa in Aix en Provence (Francia). Tramite questo la società del gruppo potrà offrire ai clienti francesi una gestione a 360° gradi dei loro servizi dedicati principalmente alla Consulenza Finanziaria.

Nonostante non si sia ancora conclusa la fase di rendicontazione che, terminerà entro luglio 2023, le spese già effettuate sono quelle relative a:

- locali/allestimento con il contratto di affitto stipulato fra le parti;
- gestione con le spese della SIM (società di intermediazione mobiliare) francese;
- personale in via esclusiva all'estero con i contratti di assunzione delle due figure professionali. Tra novembre e dicembre 2022 sono stati assunti i due profili;
- viaggi personale con le trasferte del personale estero a Milano;
- consulenze con la spesa fatta a favore della camera di commercio italiana a Nizza per l'ottenimento della lista di contatti target.

Ulteriori spese potranno e dovranno ancora essere effettuate, entro luglio 2023, termine ultimo per la rendicontazione delle stesse. Tra queste ci saranno spese per

l'affitto di un automezzo, l'acquisto di pc portatili, abbonamenti al giornale, contratto marketing & communication.

Con riferimento ai nuovi clienti, sono state inviate mailing alle aziende interessanti e si è iniziato a discutere con potenziali clienti quindi, il piano di comunicazione è stato avviato, si sta sviluppando.

Questo è il quadro della situazione attuale dell'investimento. Il Covid-19 ha di certo rallentato il programma di almeno sei mesi a causa delle restrizioni alla libera circolazione fra paesi dovuta all'emergenza ma, come si è potuto vedere, il progetto non è stato affatto abbandonato.

La società Simest ha quindi contribuito al progetto di espansione con il finanziamento richiesto per l'investimento che sta portando la richiedente al raggiungimento degli obiettivi di crescita internazionale prefissati.

- ampliare il portafoglio clienti;
- ampliare il bacino di clientela sia agganciando i nuovi consumatori, sia presidiando quei mercati non ancora coperti da una propria rete di vendita. l'espansione del numero dei clienti e quindi la competitività dell'impresa e l'opportunità di costruire alleanze con partner commerciali internazionali e la creazione di relazioni commerciali con imprese;
- rafforzando il posizionamento sul mercato francese, la società può presidiare il mercato di destinazione;
- potenziare la partnership con il partner locale situato in Aix en Provence e potenziare la propria presenza sull'area geografica della Francia.

BIBLIOGRAFIA

Grant, R. M., (2020). *L'analisi strategica per le decisioni aziendali. Nuova edizione.* Il Mulino.

Grant, R. M., Jordan, J. J., (2013). *Fondamenti di strategia.* Il Mulino.

Pagamici, B., (2020). *Agevolazioni per le imprese.* IPSOA.

Cioffi, P., M., Galletto, G., Veneto. A. (2020). *Catenaccio e contropiede. Il contributo di Simest per far tornare l'Italia a competere e vincere a livello mondiale.* Guardamagna.

D'Angelo, A., (2019). *Il ruolo del Management per l'internazionalizzazione.* Franco Angeli.

De Noni, I., Ganzaroli, A., (2021). *Internazionalizzazione e Performance nelle PMI.* Franco Angeli.

Manca, F., (2016). *Il controllo della liquidità nelle PMI.* IPSOA.

Corsi, C., Migliori, S., (2017). *Le PMI italiane: governance, internazionalizzazione e struttura finanziaria.* Franco Angeli.

Depperu, D., (1993). *L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese.* Egea.

Rombaldoni, R., (2011). *I processi di internazionalizzazione delle PMI*. Franco Angeli.

Borello, A., (2002). *Il Business Plan*. Mc Graw Hill Editore.

Caroli, M., Lipparini, A., (2002). *Piccole imprese oltre confine. Competenze e processi di internazionalizzazione*. Carrocci Editore.

Eminente, G., (1986). *Pianificazione e gestione strategica d'impresa*. Il Mulino.

Bartoli, F., (2004). *Il controllo di gestione nelle piccole e medie imprese. Dalla contabilità analitica al budget, dall'analisi di bilancio al sistema di reporting*. Franco Angeli.