

**POLITICHE REGIONALI PER
L'INTERNAZIONALIZZAZIONE
DELLE PICCOLE IMPRESE**

**L'esperienza SPRING
di Regione Lombardia**

**a cura di
Alberto Bramanti
Michele Scarpinato**

FrancoAngeli

**POLITICHE REGIONALI PER
L'INTERNAZIONALIZZAZIONE
DELLE PICCOLE IMPRESE**

**L'esperienza SPRING
di Regione Lombardia**

**a cura di
Alberto Bramanti
Michele Scarpinato**

FrancoAngeli



Tutti i partecipanti al gruppo di lavoro hanno offerto idee, stimoli costruttivi e chiavi interpretative che hanno contribuito a meglio definire i problemi e ad impostarne le soluzioni.

Si ringrazia, in particolare, Regione Lombardia che ha promosso e finanziato l'iniziativa giunta nel 2010 alla sua quarta edizione.

Si ringraziano il Direttore Generale di CESTEC – Giorgio Lampugnani – ed i suoi collaboratori

– Simona Alfieri, Monica Basilico, Simona Giacomazzi, Paola Peduzzi e Francesca Vedani – che hanno seguito in questi anni il progetto realizzando le interviste dirette sia alle imprese che agli stagisti.

Si ringraziano i TEM (*Temporary Export Manager*) intervistati per la loro disponibilità, per la capacità di interpretare le esigenze delle imprese, e per la totale assenza di reticenza nell'evidenziare anche i punti di criticità emersi, in uno spirito costruttivo di continuo miglioramento del progetto.

Un ultimo ringraziamento agli imprenditori che non hanno esitato a rendersi disponibili per raccontare la loro esperienza e offrire numerosi spunti di riflessione.

La responsabilità di quanto qui contenuto rimane peraltro ai soli autori del volume.

La presente pubblicazione è stata realizzata con il supporto di CESTEC SpA, società di Regione Lombardia.

Copyright © 2010 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

INDICE

Presentazione , di <i>Andrea Gibelli</i>	pag.	9
Introduzione. Internazionalizzazione: “per molte ma non per tutte” , di <i>Alberto Bramanti</i>	»	11

PRIMA PARTE

LE POLITICHE PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE

1. L'internazionalizzazione delle imprese lombarde nel quadro delle politiche nazionali e regionali , di <i>Michele Scarpinato</i>	»	19
1.1. La propensione all'export delle imprese in Italia e in Lombardia	»	21
1.2. Imprese internazionalizzate, imprese potenziali e domanda latente	»	25
1.3. La normativa nazionale per l'internazionalizzazione delle imprese	»	30
1.4. Le politiche regionali lombarde per l'internazionalizzazione delle imprese	»	35
1.4.1. Le politiche per l'internazionalizzazione delle imprese artigiane	»	40
1.4.2. Le missioni estere e la promozione all'estero, l'ADP con ICE e MAP	»	43
1.5. Riflessioni conclusive	»	45
2. Esperienze regionali nelle politiche di internazionalizzazione per le piccole imprese e l'artigianato. I casi di: Piemonte, Veneto, Emilia-Romagna e Toscana , di <i>Dario Musolino</i>	»	48
2.1. Le politiche di internazionalizzazione del Piemonte	»	49
2.1.1. I servizi e i progetti per l'internazionalizzazione delle piccole imprese artigiane: l'azione del CEI	»	54
2.2. Le politiche di internazionalizzazione del Veneto	»	58

2.2.1. Il sostegno alle PMI e agli artigiani all'estero: la vivacità e il dinamismo dei diversi soggetti interni ed esterni alla Regione	pag.	61
2.3. Le politiche di internazionalizzazione dell'Emilia-Romagna	»	65
2.3.1. L'attività dello Sprint-ER per le PMI: dati e risultati	»	69
2.4. Le politiche di internazionalizzazione della Toscana	»	71
2.4.1. Toscana Promozione e i "referenti per le imprese"	»	77
2.4.2. Il ruolo di Artex per l'internazionalizzazione dell'artigianato toscano	»	78
2.4.3. PromoFirenze per le imprese piccole e/o artigiane toscane nel mondo	»	79
2.5. Alcune considerazioni "trasversali" e un confronto con l'esperienza lombarda	»	80
2.5.1. Il livello di operatività degli interventi	»	82
2.5.2. Alcune peculiarità della Lombardia a confronto con le altre regioni	»	83

SECONDA PARTE
UNA POLITICA REGIONALE VINCENTE:
IL PROGETTO SPRING

3. Tre anni di progetto Spring , di <i>Alberto Bramanti e Michele Scarpinato</i>	»	89
3.1. Le dimensioni delle aziende coinvolte	»	92
3.2. Il grado di autonomia	»	94
3.3. La propensione all'internazionalizzazione e la preparazione delle imprese	»	95
3.4. Le aspettative	»	101
3.5. I risultati ottenuti: i benefici diretti	»	104
3.6. Altri risultati: i mutamenti interni all'azienda	»	108
3.7. La soddisfazione delle imprese	»	111
3.8. Le criticità più rilevanti	»	118
3.9. L'esperienza dello stage	»	119
3.10. In sintesi	»	122
4. I case studies aziendali , di <i>Michele Scarpinato</i>	»	125
4.1. Il caso dell'Impresa 1	»	126
4.1.1. L'azienda	»	126
4.1.2. Il percorso	»	126
4.1.3. Cambiamenti interni prodotti da Spring	»	129
4.1.4. Riflessioni finali sul primo caso	»	131
4.2. Il caso dell'Impresa 2	»	132
4.2.1. L'azienda	»	132

4.2.2. Il percorso	pag. 133
4.2.3. Cambiamenti interni prodotti da Spring	» 137
4.2.4. Riflessioni finali sul secondo caso	» 138
4.3. Il caso dell'Impresa 3	» 139
4.3.1. L'azienda	» 139
4.3.2. Il percorso	» 140
4.3.3. Cambiamenti interni prodotti da Spring	» 144
4.3.4. Riflessioni finali sul terzo caso	» 144
4.4. Il caso dell'Impresa 4	» 145
4.4.1. L'azienda	» 145
4.4.2. Il percorso	» 146
4.4.3. Cambiamenti interni prodotti da Spring	» 148
4.4.4. Riflessioni finali sul quarto caso	» 151
4.5. Alcune ulteriori riflessioni sui quattro casi aziendali	» 153
4.5.1. La questione dimensionale	» 153
4.5.2. Spring come occasione per ripensare l'impresa e il business	» 155
4.5.3. L'autonomia delle imprese	» 156
5. Riflessioni conclusive e prospettive di policy, di Alberto Bramanti e Giorgio Lampugnani	» 158
5.1. Le imprese e i risultati ottenuti: un quadro di sintesi	» 160
5.2. Altre ricadute positive	» 162
5.3. Spring come modello in costante evoluzione	» 164
5.4. Verso nuove politiche per l'internazionalizzazione	» 165
APPENDICE	
Questionario valutativo agli imprenditori	» 169
Questionario valutativo agli stagisti	» 174
Bibliografia	» 177
Notizie sugli autori	» 181

PRESENTAZIONE

di *Andrea Gibelli*

Vicepresidente di Regione Lombardia e
Assessore all'Industria, Artigianato, Edilizia e Cooperazione

Cinque anni fa, Regione Lombardia con il supporto di CESTEC ha lanciato il progetto Spring con un obiettivo preciso: aiutare gli imprenditori lombardi a compiere il grande salto verso la globalizzazione, aprendo verso un nuovo spazio competitivo internazionale la creatività e il saper fare delle aziende lombarde, puntando, in particolare, sulla valorizzazione del capitale umano, così che i nostri imprenditori potessero affrontare un mondo fiero non solo di concorrenza dura, ma anche e soprattutto di opportunità produttive e commerciali.

Oggi lo scenario è cambiato. Sappiamo bene quanto la crisi globale abbia contratto le disponibilità liquide, i consumi, gli investimenti e quanto abbia “gelato” gli scambi. E sappiamo altrettanto bene quanto una simile “doccia fredda” possa indurre a rinunciare alla proiezione internazionale e ai rischi aggiuntivi che essa determina. Eppure ritengo che Spring, oggi, abbia ancora più senso che allora. Perché dà un segnale di speranza e coraggio ad un contesto produttivo – quello delle piccole e microimprese lombarde – il cui sviluppo sui mercati esteri è fondamentale per la nostra economia. E il successo di questo triennio di esperienze raccolte e raccontate in questo volume, nonché dell'edizione in corso 2009-2010, dimostra come Regione Lombardia abbia visto giusto.

L'esperienza di Spring ha evidenziato infatti come l'accompagnamento alle imprese in ambito internazionale, attraverso figure professionali dedicate temporaneamente ad un progetto d'internazionalizzazione, pensato e voluto dalle imprese stesse, sia di alto valore aggiunto e porti a risultati duraturi. Ancora di più, dimostra come possa innescarsi un processo di collaborazione virtuosa tra la comunità economica e le sue istituzioni, quando queste ultime si mettono al servizio dei bisogni e delle pulsioni innovative delle prime.

Guardando al futuro, Spring vuole essere sempre più una spinta sull'acceleratore delle imprese lombarde affinché possano ripartire più forti e competitive di prima alla volta dei mercati esteri.

INTRODUZIONE

INTERNAZIONALIZZAZIONE:
“PER MOLTE, MA NON PER TUTTE”

di *Alberto Bramanti*

“Internazionalizzazione” è ormai da qualche tempo una *buzz word* presente in una molteplicità di contesti che rende sempre più difficile distinguere gli eventuali significati specifici. Certamente essa si riferisce ad un aumento dell’accessibilità e della mobilità¹ – di idee, informazioni, persone, merci, servizi, capitali – che rendono il sistema produttivo sempre più esposto alla concorrenza, che si origina in contesti anche geograficamente molto distanti, e le imprese sempre più necessitate a guardare al proprio *domestic market* almeno in chiave continentale: anche per le piccole imprese italiane il mercato di riferimento è già, o deve rapidamente diventare, almeno quello dell’area Euro.

Mentre idee, informazioni e capitali ormai da tempo sono “cittadini del mondo” e circolano con velocità elevata dai punti in cui vengono prodotti verso ogni destinazione che sia in grado di riceverli², le persone seguono flussi più “unidirezionali” – oggi l’epifenomeno che li contraddistingue è dal Sud del mondo verso i Paesi sviluppati – e sperimentano molteplici barriere e difficoltà all’integrazione nei nuovi contesti.

In quanto a merci e servizi il panorama è ulteriormente variegato. Qui, infatti, per servire un mercato globale occorre una struttura produttiva adeguata e reti distributive appropriate. Ecco allora che entra in gioco sia la dimensione aziendale, sia il territorio di supporto. Non è certo il caso di at-

¹ La novità più rilevante è certamente l’intensificazione del fenomeno, non la sua esistenza. Vi sono sempre state “industrie” fin dall’antichità – come quella del trasporto marittimo (Schmitt, 2002) – che hanno avuto una dimensione che oggi si chiamerebbe “globale” (Cipolla, 1983).

² La “capacità di assorbimento” dei soggetti rimane infatti determinante. Esiste ormai un’ampia letteratura sulla *absorptive capacity* delle imprese, comprese quelle di dimensione minore. Cohen e Levinthal (1990), veri pionieri del concetto, la definiscono come «*a firm’s ability to recognize the value of new information, assimilate it, and apply it to commercial ends*» (p. 130). Si vedano anche Van den Bosch, Volberda e de Boer (1999); Zahra e George (2002).

tardarsi su questo snodo: tutta la storia produttiva dell'Italia, e in particolare quella dei distretti industriali del Centro-Nord (Becattini, Bellandi, De Propis, 2009), è una testimonianza unica di questa capacità di raggiungere il mondo anche partendo da contesti organizzativi più svantaggiati (piccole dimensioni, sottocapitalizzazione, canali commerciali non proprietari) rispetto a quelli delle grandi imprese, più attrezzate al presidio dei mercati globali, di sfruttare le economie esterne alle imprese, ma interne ai distretti, per penetrare i mercati internazionali (Garofoli, 1991; 1999).

Che cosa voglia allora dire “internazionalizzazione” in riferimento a realtà aziendali con meno di 10 addetti è tutto da scoprire ed è proprio intorno a questi concetti che si snoda il percorso di riflessione sviluppato in questo volume.

Da un lato, infatti, la scelta per l'impresa minore di operare (anche) all'estero apre opportunità di crescita e di riposizionamento competitivo, dall'altro comporta sempre dei rischi, riconducibili a quella che è stata definita la *liability of foreignness* (Petersen e Pedersen, 2002), cioè i costi e i rischi legati ad operare in un contesto ignoto (mancanza di esperienza) e distante (geograficamente, culturalmente, linguisticamente ecc.).

Giunto alla conclusione della riflessione qui proposta il lettore potrà forse anche ritenere che il termine “internazionalizzazione” non sia quello più appropriato per descrivere il percorso di apertura all'esterno intrapreso anche dalle piccole imprese. Si dovrà però convenire sul fatto che si tratta molto di più che di semplici “quote residuali” di export³ rispetto a fatturati modesti. Per l'impresa minore, così come per l'impresa artigiana: *i*) affacciarsi sui mercati internazionali (I stadio); *ii*) differenziare e rafforzare la propria presenza su di essi (II stadio); o *iii*) identificare occasioni di interazione più coinvolgenti con partner esteri nelle fasi ideative, produttive o distributive (III stadio); sono punti di arrivo di un processo che sempre coinvolge l'intera impresa. Il percorso di crescita internazionale dell'impresa minore è infatti meglio interpretabile in un percorso di internazionalizzazione “a stadi” (Johanson e Vahlne, 1977) che vede il graduale incremento del coinvolgimento sul mercato prescelto a cui si affianca successivamente una complementare espansione in Paesi diversi.

³ È noto peraltro come le quote di export siano molto concentrate. Su circa 200 mila imprese esportatrici censite dall'ISTAT, di cui oltre 58 mila collocate in Lombardia, quasi il 61% viene qualificato come micro-esportatore, realizza cioè meno di 75 mila euro l'anno di fatturato da vendite all'estero per un valore complessivo inferiore all'1% delle esportazioni nazionali. E ancora, il 43,6% delle imprese esportatrici indirizza la propria offerta verso un solo Paese estero, quota che sale al 75% se si considerano fino a cinque Paesi stranieri quali mercati di sbocco; i tre quarti delle imprese esportatrici generano complessivamente l'8% delle esportazioni nazionali (ICE, 2009; ISTAT-ICE, 2009).

Tale percorso esige focalizzazione sul proprio prodotto, ripensamento delle strategie, strutturazione dell'organizzazione (tutte fasi che vanno calibrate sulla dimensione minima), da cui frequentemente discende un migliore posizionamento anche sul mercato interno (quello tradizionale, o geograficamente più prossimo) e una maggiore capacità di cogliere i fattori di competitività e gli elementi distintivi della propria impresa.

Ecco allora che i supporti e i servizi offerti devono considerare nell'ordine gli elementi che riguardano (Zucchella, 2007):

- le pre-condizioni (impresa e ambiente settoriale e territoriale);
- il processo (orientamento geografico, combinazione prodotto/clienti) e la modalità di penetrazione dei mercati;
- i risultati del processo in termini di radicamento nella presenza estera o di de-internalizzazione.

Si può dire, in sintesi, che affacciarsi sui mercati internazionali fa bene all'impresa minore. Certo, non occorre attendersi a livello di sistema un impatto significativo sulla bilancia commerciale; pochi punti percentuali di export anche su fatturati modesti segnano un cambiamento molto più grande: indicano una consapevolezza acquisita, una migliore focalizzazione sul prodotto, la comprensione di nuove regole del gioco. Se poi, nel DNA di qualche impresa vi è una più ampia vocazione internazionale⁴ si potranno anche raccogliere frutti più abbondanti, ma saranno stati resi possibili da quel primo salto (da zero a poco), da quell'affacciarsi timido in contesti sconosciuti e inizialmente percepiti ostili, da quella volontà di mettersi in gioco e di sfidarsi.

Questo, in fondo, è – o dovrebbe essere a detta di chi scrive – l'obiettivo ultimo di ogni politica regionale per l'internazionalizzazione delle piccole imprese (e le esperienze richiamate nel volume supportano questa tesi): accompagnare le imprese su questo percorso perché acquisiscano quel po' di strumenti e quel tanto di *self-confidence* che consenta loro di muoversi più disinvolatamente e autonomamente sul mercato.

L'analisi, sia pur sintetica, delle politiche di cinque grandi regioni italiane (Piemonte, Lombardia, Veneto, Emilia-Romagna e Toscana), a cui è dedicata la Prima Parte del volume – tutte a forte apertura sull'estero delle proprie economie e ad alta intensità anche di piccole imprese – sembra indicarlo, e tra gli strumenti attuativi più interessanti utilizzati uno emerge sugli altri: *quello dell'accompagnamento dell'impresa minore nel percorso (tutoraggio e supporti di servizi reali e non solo interventi finanziari)*.

⁴ Esiste, in realtà, anche il modello delle imprese "*born-global*", spesso connotate tecnologicamente nei settori di punta (Madsen e Servais, 1997; Øisten Moen, 2002), rimangono comunque numericamente esigue, almeno nel contesto italiano (Boari, Fratocchi e Presutti, 2005).

La conclusione è più dirimpente e meno scontata di quanto possa apparire a prima vista. Le politiche regionali per l'internazionalizzazione si sono poste frequentemente obiettivi eccessivamente ambiziosi. Le quote di export regionali – peraltro sempre concentrate su un numero limitato di imprese – non sono facilmente modificabili con qualche semplice incentivo alle imprese. Ciò vale in particolare per le piccole imprese; come ampiamente documentato in tutto il volume esse esprimono innanzitutto una domanda di supporto e accompagnamento prima ancora che agevolazioni sui costi da sostenere per andare sui mercati internazionali.

È proprio su questo terreno – sperimentale è innovativo – che si è mossa una specifica declinazione delle politiche lombarde a cui è dedicata la Seconda Parte del presente volume.

Si tratta dell'esperienza del progetto Spring⁵ (100 progetti per l'internazionalizzazione), progettato e sviluppato dal CESTEC a cavallo dell'autunno 2005 e primavera 2006 e attuato in ormai tre edizioni (2006, 2007 e 2008), con una quarta in corso di svolgimento (2009-2010).

Lo scopo del progetto era (ed è) quello di intervenire non su un'eventuale carenza di risorse finanziarie delle imprese, sostenendo una parte dei loro investimenti, ma sulla mancanza di competenze specifiche per l'internazionalizzazione della piccola impresa, offrendo agli imprenditori la possibilità di avvalersi delle conoscenze di un professionista – il *Temporary Export Manager* (TEM) – in grado di accompagnarli nell'implementazione di un progetto di internazionalizzazione.

Come spesso accade quando si ha a che fare con la piccola e micro impresa la fase del *problem setting* è altrettanto se non più importante del *problem solving*. La micro impresa infatti esprime una domanda latente, un disagio, un bisogno imprecisato che va indirizzato e approfondito. Ecco allora che la modalità dell'"affiancamento" del TEM è stata la scelta vincente per costruire un progetto di iniziale internazionalizzazione su cui poi l'impresa potesse lavorare anche autonomamente.

In questo quadro, il progetto Spring ha costituito una modalità di intervento innovativa e importante, che ha aiutato ormai circa 400 imprese a *i*) prendere sul serio la possibilità di esportare, o *ii*) migliorare, ampliare e consolidare la propria presenza sull'estero, o, ancora, *iii*) stringere qualche rapporto di collaborazione con partner esteri per consolidare il proprio "presidio" di quel mercato.

⁵ Politiche simili – di tutoraggio e accompagnamento delle imprese – sono state introdotte con un certo grado di successo anche da altre regioni (cfr. Cap. 2).

Gli stimoli per gli imprenditori nell'intraprendere la strada dell'internazionalizzazione sono certamente differenti (Leonidou, 1998; 2004). In alcuni casi sono interni all'azienda – ad esempio, la percezione dell'unicità del proprio prodotto, o la capacità dell'imprenditore di scorgere occasioni di business sui mercati esteri – più frequentemente sono esterni – in particolare la consapevolezza della saturazione del proprio mercato domestico, ma anche degli ordini inaspettati da parte di clienti esteri. Molto poco, invece, influiscono sulle scelte di internazionalizzazione sia gli incentivi fiscali, sia l'eccesso di capacità produttiva, mentre decisamente più significativo è l'effetto traino esercitato dall'internazionalizzazione dei propri clienti.

Indipendentemente da quale sia stato lo stimolo primo a intraprendere questo cammino per tutte le imprese qui considerate – come ampiamente documentato nella Seconda Parte del volume – l'esito è stato più che positivo: *i*) in diversi casi in termini di successo dell'operazione di posizionamento estero dell'impresa; *ii*) in altri per il contenuto di migliore autopercezione e autovalutazione dei propri punti di forza e di debolezza e per il lavoro iniziato nel rafforzamento dei primi e nel contenimento dei secondi; *iii*) in altri ancora per il rafforzamento organizzativo che ne è conseguito.

Da un certo punto di vista si potrebbe dire che la volontà (o anche solo la curiosità) di internazionalizzarsi è stata lo spunto iniziale e il rafforzamento del proprio posizionamento di mercato l'esito acquisito, il frutto positivo di un metodo che si è rivelato vincente. Una delle esigenze che certamente emerge dal mondo delle piccole imprese è quella della ricerca del partner, del poter stringere alleanze: vi è sempre infatti *l'esigenza di un partner locale* al quale appoggiarsi per superare gli inevitabili e numerosi ostacoli che l'impresa incontra ma, anche, la necessità di mantenere una grande flessibilità (senza caricarsi di costi fissi) e capacità di adattamento alle mutevoli situazioni dei mercati internazionali.

Questo passaggio risulta assolutamente strategico tanto che i pochi casi di abbandono di posizioni sull'estero e di rientro sui mercati conosciuti, è quasi sempre motivato da una erronea scelta del partner, dall'essersi fidati di, e affidati a, una controparte non all'altezza della domanda e che non ha corrisposto alle aspettative.

Le riflessioni su questa esperienza aprono così la strada ad un ragionamento più strategico sul modo di fare politiche per le piccole imprese. Il capitolo conclusivo del volume (cfr. Cap. 5) offre alcuni contributi a questo dibattito, particolarmente appropriato ora che si è appena conclusa l'VIII legislatura e che si apre un nuovo ciclo di *policy*.

PRIMA PARTE

LE POLITICHE
PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE
DELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE

1. L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE LOMBARDE NEL QUADRO DELLE POLITICHE NAZIONALI E REGIONALI

di *Michele Scarpinato*

Le considerazioni sin qui avanzate (cfr. *Introduzione*) e l'ampia letteratura in materia di modelli di internazionalizzazione delle piccole imprese (Bruno Biancone, 1999; Mariotti e Mutinelli, 2003; Formez, 2004) segnalano come per le imprese sia fondamentale non tanto aumentare i propri flussi di export quanto, piuttosto, difendere e migliorare la propria competitività sul mercato nazionale che, proprio in quanto facente parte del nuovo mercato domestico allargato, è sempre più “contendibile”, permeabile a una domanda e a un'offerta transnazionale.

Da questo punto di vista, e solo da questo, si comprende come una certa insistenza sull'export sia importante *anche* per la piccola impresa. Per esportare infatti occorre essere competitivi, i potenziali acquirenti devono poter distinguere e apprezzare una specifica differenza di una certa impresa rispetto a numerosi concorrenti di differenti Paesi, preferendola.

Ma se l'impresa minore deve lavorare su *tutte* le sue leve competitive – ed eventualmente l'export è un'occasione in più per misurarsi e fare *benchmarking* – i *policy makers* e gli attori che offrono servizi di supporto all'impresa devono lavorare in modo convinto e congiuntamente sui fattori di competitività dell'impresa a “tutto tondo” e tra questi, certamente, anche sullo snodo della commercializzazione: *i*) avvicinamento di domanda e offerta; *ii*) aggregazione dell'offerta per ottenere alcuni effetti soglia; *iii*) promozione e valorizzazione di sistema; *iv*) interlocuzione unitaria con alcuni grandi *players*.

L'export, dunque, come cartina di tornasole di una reale competitività e distintività dell'impresa minore; l'export, anche, come occasione di contatto con mercati differenti, come veicolo del nuovo, come *occasione per confrontarsi con arene competitive e consumatori diversi, come modalità di apprendimento, come spinta all'innovazione organizzativa*.

Il cambiamento indotto dalla nuova definizione del “contesto domestico” implica dunque una modificazione altrettanto radicale nel modo di con-