



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE

FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**“ Processi di internazionalizzazione delle PMI e ruolo delle  
tecnologie digitali.”**

**“Internationalization processes of SMEs and the role of digital  
technologies.”**

Relatore: Chiar.mo

Prof. Enrico Cori

Rapporto Finale di:

Edoardo Seri

Anno Accademico 2018/2019



## INDICE

<b>Introduzione.....</b>	<b>1</b>
<b>Capitolo 1 – Le teorie alla base del concetto di internazionalizzazione.....</b>	<b>2</b>
1.1 L'internazionalizzazione.....	2
1.2 La teoria di Hymer.....	4
1.3 Le teorie post-Hymer.....	5
1.4 Strategic management ed internazionalizzazione.....	7
1.5 Considerazioni aggiuntive.....	14
<b>Capitolo 2 – I processi di internazionalizzazione delle PMI.....</b>	<b>16</b>
2.1 Definizione di PMI.....	16
2.2 Cause dell'internazionalizzazione.....	17
2.3 Modalità e caratteristiche dell'internazionalizzazione.....	20
<b>Capitolo 3 – Il ruolo degli strumenti digitali nell'internazionalizzazione delle PMI.....</b>	<b>23</b>
3.1 La piattaforma di e-commerce.....	23
3.2 Sviluppo, minacce ed opportunità, implicazioni organizzative.....	25
3.3 Sviluppi futuri.....	28
<b>Conclusioni.....</b>	<b>30</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>31</b>

## INTRODUZIONE

In principio, la globalizzazione e le crisi economiche hanno generato un deciso sconvolgimento del tessuto produttivo italiano, successivamente si sono rivelate un'opportunità di cambiamento che offre nuovi scenari ed opportunità per le piccole e medie imprese (PMI) italiane.

La stagnazione del mercato domestico, causata anche dalla crisi, ha messo in difficoltà la maggior parte delle piccole e medie imprese, costringendole a ripensare il proprio modo di fare business ed a trovare dei nuovi percorsi che permettano di sopravvivere e, ove è possibile, intraprendere politiche di crescita.

In quest'ottica, una delle modalità con cui dare avvio ad un processo di internalizzazione è sicuramente l'attività di esportazione: ovvero, la possibilità per le imprese di commercializzare i propri prodotti non più solo sul mercato domestico, ma anche su mercati esteri, cercando in questo modo nuove opportunità dove far valere il proprio vantaggio competitivo.

Vantaggio competitivo che è caratterizzato maggiormente rispetto ai concorrenti dal luogo di provenienza delle PMI ed in ottica di internazionalizzazione la provenienza "italiana" è sicuramente un valore aggiunto. Inoltre, il vantaggio competitivo qualora venisse fatto valere attraverso le nuove tecnologie renderebbe tale percorso di internazionalizzazione molto più accessibile ed appetibile.

Il presente lavoro di tesi, mira perciò, in primo luogo all'analisi del processo di internazionalizzazione partendo dal suo significato più intrinseco, prendendo poi in considerazione le varie teorie ed infine passando ad una analisi delle PMI con lo scopo di evidenziare come tale sentiero evolutivo, grazie anche al contributo delle tecnologie digitali, rappresenti un'opportunità di rilancio per le imprese.

Questa ricerca è divisa in due parti: la prima parte, che comprende primo e secondo capitolo, si focalizza sull'internazionalizzazione a livello concettuale e letterale, ed in aggiunta di ciò si prendono

in considerazione le differenti modalità a disposizione per le PMI di espandersi oltre i confini nazionali. Tali modalità sono diverse a seconda degli obiettivi prefissati, approfondendo le fasi di tale processo, i motivi della scelta di determinate strategie ed i fattori che ne influenzano maggiormente la riuscita. La seconda parte, che coincide con il terzo capitolo, illustra come sfruttare l'utilizzo delle tecnologie digitali nell'ambito delle PMI, cercando anche di trarre le conclusioni riguardanti l'internazionalizzazione e su come valorizzare il tessuto distrettuale italiano attraverso l'adozione della digitalizzazione su contesti internazionali.

# CAPITOLO 1

## LE TEORIE ALLA BASE DEL CONCETTO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

### 1.1 L'internazionalizzazione

Con il termine internazionalizzazione, si indica l'espansione dell'impresa al di fuori del proprio mercato nazionale, tale accezione d'internazionalizzazione collegata all'attività di impresa nasce grazie al contributo dato da Stephen Herbert Hymer (Demattè,2008).

Per passare a questo moderno e nuovo concetto “bisogna fare un excursus” ( Demattè, Perretti, Marafioti, 2008) tenendo in considerazione che prima della definizione di Hymer l'internazionalizzazione (intesa come commercio internazionale) veniva collegata ai flussi internazionali di beni e capitali, interpretabile grazie ad approcci che derivano dall'impostazione della macroeconomia. Infatti, il commercio internazionale inizialmente fu spiegato attraverso degli studi teorici: le teorie del commercio internazionale, legate al movimento dei beni e le teorie della bilancia dei pagamenti, legate al movimento dei capitali. Quest'ultime esplicano come gli investimenti diretti esteri siano collegati ai flussi di capitali da una nazione all'altra in base all'andamento dei tassi di interesse e quindi maggiore sarà il tasso di interesse della nazione maggiore sarà l'afflusso di capitale; minore sarà il tasso di interesse, maggiore sarà il deflusso di capitale, per via delle differenze di rendimento riguardanti il capitale.

Spostandoci dal lato del commercio internazionale legato al movimento dei beni, possiamo affermare che fu esemplificato con l'utilizzo di tre modelli :

- “il *modello del vantaggio assoluto* di *Adam Smith*, ( 1776 );
- *il modello del vantaggio comparato*, versione di *David Ricardo* (1817);
- *il modello del vantaggio comparato*, versione di *Heckscher e Ohnlin* (1933).”

(Demattè, Perretti, Marafioti, 2008)

Il modello del vantaggio assoluto di Smith afferma che una nazione esporta beni principalmente perché essi vengono prodotti grazie ad un vantaggio di costo assoluto inferiore rispetto a tutte le altre nazioni. (Demattè, Perretti, Marafioti, 2008)

Dal secondo modello enunciato da David Ricardo si afferma che qualsiasi nazione esporta perché ha convenienza ad esportare quel bene prodotto ad un costo più basso rispetto ad altri beni;

Sempre riguardo al secondo modello, la versione di Heckscher e Ohnlin (Demattè, Perretti, Marafioti, 2008) è una rivisitazione e rielaborazione della teoria di Ricardo, perché inserisce un elemento in più: le risorse produttive. Infatti, una nazione che esporta dei beni a costi più bassi lo fa perché ha una maggiore disponibilità di risorse produttive rispetto ad altre nazioni; tale disponibilità di risorse però, deriva semplicemente dalle dotazioni iniziali di questa nazione.

Dopo la seconda guerra mondiale lo scenario economico mutò, gli spostamenti di capitali e di beni da una nazione all'altra non erano più spiegabili solo attraverso variabili macroeconomiche, ma attraverso l'introduzione di un'altra figura: l' *Impresa* . Il primo economista che espose questa teoria fu Stephen Herbert Hymer nel 1960 (Demattè, Perretti, Marafioti , 2008)

## 1.2 La teoria di Hymer

Come già accennato nel paragrafo precedente la prima teoria dell'internazionalizzazione fu elaborata da Stephen Hymer, il quale capì che gli investimenti diretti non erano solamente movimenti di capitali, ma una serie complessa di transazioni che permettono di trasferire tecnologia, capitale, e competenze organizzative da un paese all'altro, quindi il processo di internazionalizzazione è collegabile all'attività di impresa e spiegabile attraverso le teorie dell'economia industriale. Sostanzialmente Hymer, grazie

all'aiuto di Bain sostenne che un'impresa volta ad internazionalizzarsi, quindi intenzionata ad operare in un paese estero, deve far fronte a delle condizioni sfavorevoli legate ad una serie di notizie: economiche, legislative, culturali, linguistiche, sociali, di sistema politico e istituzionale; dovute dal fatto di non essere una società nazionale ( Demattè, Perretti, Marafioti, 2008). Di fatto, queste notizie rappresentano una sorta di barriere all'entrata, le quali per essere superate necessitano il sostenimento di costi elevati ma, una volta sostenuti non si ripresentano.

Inoltre, per internazionalizzarsi si devono possedere dei benefici derivanti da costi (brevetti, condizioni favorevoli sui mercati finanziari, maggiore potere contrattuale, materie prime) e differenziazione (preferenze di alcuni consumatori, design di prodotto superiore, punti vendita strategici, investimenti di marketing), Bain (1956). In linea di massima i benefici che può avere un'impresa locale a livello nazionale sono maggiori dei benefici per un'impresa estera. Tali benefici, possono essere ricondotti ad eventi di natura storica e provenienza territoriale, ma secondo Hymer, non condizionano nel lungo periodo la traiettoria all'internazionalizzazione (Demattè, Perretti, Marafioti , 2008).

## **1.3 Le teorie post-Hymer**

Come si può ben evincere dalla letteratura, Hymer è stato un punto di svolta per le teorie dell'internazionalizzazione, tanto che gli autori successivi hanno solo migliorato e riadattato le sue ipotesi. Gli studiosi che si sono occupati di questa materia provenivano da Cambridge e Reading (Demattè, Perretti, Marafioti, 2008).

### **1.3.1 Le teorie di Cambridge**

Uno dei maggiori esponenti delle teorie di Cambridge è Raymond Vernon noto per aver formulato la teoria del ciclo di vita del prodotto (Demattè, Perretti, Marafioti , 2008).

Rifacendosi alla teoria sul divario tecnologico di Posner ed alla teoria sull'importanza della domanda interna di Linder (Demattè, Perretti, Marafioti, 2008),Vernon sostiene che le imprese provenienti da paesi industrializzati, nonostante abbiano la stessa probabilità di accesso alle nuove conoscenze



scientifiche, non abbiano uguale probabilità nell'applicazione di tali conoscenze alla creazione di nuovi prodotti. In questa ottica il ruolo fondamentale lo ricoprono le dimensioni e le tendenze del mercato della nazione in cui è situata l'impresa.

Infatti, le imprese, provenienti da territori caratterizzati da forti tendenze di mercato e da importanti dimensioni, ottengono una sorta di vantaggio innovativo che permette loro di anticipare le dinamiche della domanda di altri paesi. A fronte di questo, Vernon divide il sentiero di sviluppo di un nuovo prodotto in tre fasi (Demattè, Perretti, Marafioti, 2008):

- “prima fase *”l'introduzione”*, il prodotto deve ancora essere accettato nella sua totalità dai potenziali clienti, quindi è necessario comunicare in modo rapido ed efficace il valore. Per fare questo è opportuno commercializzare e produrre nella stessa località dove è situata l'impresa;
- nella seconda fase, di *“maturità”*, ossia in una situazione di totale affermazione del prodotto nel mercato domestico, l'impresa può iniziare ad inserirsi in mercati esteri, in un primo momento attraverso le esportazioni, in un secondo momento con un'espansione delle unità produttive nei paesi esteri fino ad avere la scomparsa delle prime;
- nella terza fase, il prodotto ha già raggiunto la *“maturità”*, ossia un alto livello di standardizzazione, si annullano i vantaggi iniziali dell'innovazione e si ricerca una redditività maggiore attraverso la riduzione dei costi di produzione. È proprio in questa fase che le unità produttive vengono trasferite nei paesi a basso costo di manodopera, trasformando gradualmente così il paese innovatore che prima esportava tali beni a paese importatore di tali beni. “ (Demattè, Perretti, Marafioti, 2008).

### **1.3.2 Il modello eclettico di Dunning**

Nella seconda metà degli anni settanta John Harry Dunning elaborò il paradigma eclettico nell'ambito della scuola di Reading (Demattè, Perretti, Marafioti, 2008). Un modello in base al quale è possibile

delineare alcuni vantaggi derivanti dalla *proprietà* , dalla *localizzazione* e *internalizzazione* utili per l'internazionalizzazione.

1. **“Proprietà:** è un vantaggio legato alla possibilità per l'impresa di disporre di risorse e competenze che le consentono di ottenere un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti esteri.
2. **Localizzazione:** ossia il vantaggio che consiste essenzialmente nella presenza di condizioni favorevoli nei territori all'interno dei quali l'impresa intende espandersi. Tali condizioni, infatti, permettono all'impresa di valorizzare ulteriormente le competenze e le risorse a sua disposizione. Tra i vantaggi di localizzazione più comuni troviamo il minore costo degli input, la disponibilità di infrastrutture, i minori i costi di trasporto, le minori barriere al commercio internazionale;
3. **Internalizzazione:** il vantaggio di internalizzazione costituisce l'insieme delle motivazioni che spingono un'impresa a controllare e coordinare direttamente i propri vantaggi di proprietà, senza trasferirne la proprietà o il godimento a terzi”.

(Demattè, Perretti, Marafioti, 2008)

Dunning inoltre, individua quattro tipologie di imprese classificate in base all'obiettivo che vogliono perseguire nei confronti del mercato estero: imprese *natural resources seekers*, imprese *market seekers*, imprese *efficiency seekers* e imprese *strategic asset seekers* .

1. “Le imprese **Natural resources seekers**, si pongono l'obiettivo di acquistare input a livello internazionale ad un costo inferiore di quello domestico.
2. Le imprese **Market seekers**, hanno l'obiettivo di insediarsi nei mercati esteri per soddisfare bisogni di clienti locali.
3. Le imprese **Efficiency seekers**, il cui obiettivo è quello di investire con lo scopo di ottenere economie di scala e minimizzare il rischio.

4. Le imprese **Strategic asset seekers**, hanno lo scopo di indebolire i propri concorrenti o rafforzare la propria posizione attraverso l'acquisizione di imprese straniere”.

(Demattè, Perretti, Marafioti, 2008)

## **1.4 Strategic management e internazionalizzazione**

Le teorie di Strategic Management si sono interessate anche loro al fenomeno dell'internazionalizzazione, seppur però in ritardo rispetto alle altre discipline. Tuttavia, il divario è stato colmato grazie ad approfondimenti inerenti all'international business elaborati da Bruce Kogut (1985) e Porter (1986, 1990) (tratti da Demattè, Perretti, Marafioti, 2008)

### **1.3.1 il modello Kogut**

Come afferma Demattè, il modello Kogut (Demattè, Perretti, Marafioti, 2008) si pone due interrogativi di ricerca: “1) in quali attività le imprese devono concentrare le proprie risorse; 2) dove bisogna estendere a livello internazionale le attività della catena del valore. Per rispondere a questi interrogativi, Kogut unisce due diverse teorie”.

La prima riguarda la teoria del vantaggio comparato delle nazioni, la quale influenza la localizzazione dell'attività lungo la catena del valore e la seconda riguarda la teoria del vantaggio competitivo che affronta il tema della scelta dell'attività, su cui l'impresa deve concentrare le proprie risorse ed i propri investimenti.

La scelta della localizzazione deriva dalle differenze di costo degli input tra le nazioni, mentre il vantaggio competitivo è dato dalla capacità dell'impresa di trasformare gli stessi input in beni e servizi a redditività superiore rispetto ai concorrenti.

Siccome ogni nazione possiede un proprio vantaggio comparato nello svolgimento di determinate attività ed ogni impresa si differenzia dalle altre per il tipo di attività che svolge, c'è una tendenza da parte dell'impresa a spostarsi nella nazione dove è possibile sfruttare maggiormente il proprio vantaggio competitivo. Grazie a ciò, Kogut individua tre tipi di internazionalizzazione: “a) l'internazionalizzazione volta a sfruttare unicamente il vantaggio comparato delle nazioni, si verifica quindi uno spostamento verso le nazioni più redditizie sotto questo punto di vista; b) l'internazionalizzazione volta a sfruttare il vantaggio competitivo delle imprese, dunque concentrarsi sul quel tipo di attività che consentono maggiore penetrazione nei confronti dei diversi mercati e c) l'internazionalizzazione che si fonda sull'interazione tra i due tipi di vantaggi, ovvero sia localizzarsi sulla nazione dove sono presenti input a costi minori e sia sulla massima penetrazione nel mercato rispetto all'attività svolta dall'impresa”.

(Demattè, Perretti, Marafioti 2008)

### **1.3.2 il modello Porter**

Il modello di Porter (Demattè, Perretti, Marafioti 2008) si basa fondamentalmente su due tipi di vantaggi, rispettivamente: il vantaggio competitivo delle imprese ed il vantaggio competitivo delle nazioni.

A differenza di Kogut, Porter riadatta il vantaggio competitivo delle imprese alla nazione in virtù del fatto che un'impresa situata in una determinata nazione, in riferimento a specifici settori, è in grado di avere un vantaggio rispetto i diretti concorrenti su scala mondiale.

L'obiettivo dell'analisi di Porter è quello sia di delineare i principali elementi che sono alla base del successo di un'industria nazionale e sia di individuare come essi si condizionano reciprocamente.

Per poter spiegare il vantaggio nazionale Porter utilizza il “Diamante”, ossia un sistema composto da quattro elementi : “1) condizioni dei fattori, 2) condizioni della domanda, 3) settori industriali correlati

e di sostegno, 4) strategia, struttura e rivalità dell'impresa , e due variabili esterne ad esso il Governo ed il Caso". (Demattè, Perretti, Marafioti 2008)

Questi elementi formano il contesto dove nascono e competono le imprese di una nazione, ma possedere dei vantaggi in uno o in ognuno di questi elementi non implica il vantaggio nel settore industriale.

Il primo elemento del "diamante", **le condizioni dei fattori**, sono l'insieme delle combinazioni di input per la trasformazione in output (macchinari, locali, risorse, lavoro), esse devono essere analizzate in relazione ad: "*a) dotazione di fattori e b) gerarchie tra i fattori*".

La dotazione di fattori è lo stock di fattori di produzione a disposizione della nazione, essa può essere divisa in cinque classi, sempre secondo Porter:

- *“Risorse fisiche:* considerate in relazione alla quantità a disposizione, qualità, accessibilità e costo.
- *Risorse di conoscenza:* considerate in relazione alle tecniche di accesso all'informazione e rielaborazione, riconducibili a qualità ed efficienza degli istituti di ricerca e università, attendibilità e reperibilità delle banche dati.
- *Risorse umane:* valutate in termini di quantità, qualità, costo, produttività.
- *Infrastrutture:* valutate in termini di accessibilità, costi, qualità, sicurezza
- *Risorse di capitali:* in termini di qualità, varietà, accessibilità “ .

(Demattè, Perretti, Marafioti 2008)

Per comprendere le gerarchie tra fattori occorre praticare un'ulteriore suddivisione all'interno delle classi sopra citate. Ogni classe è composta da fattori *base, avanzati, generalizzati, specializzati, ereditati e creati*.

- *“Fattori base:* sono fattori acquisiti dalla nazione in modo passivo (clima, localizzazione, ecc..) o che per essere creati non necessitano di investimenti elevati. Vengono maggiormente utilizzati nei settori industriali primari, ma devono essere sufficienti qualitativamente e quantitativamente per creare i fattori avanzati.
- *Fattori avanzati:* sono necessari per acquisire vantaggi di lungo periodo e si basano su prodotti e utilizzo di particolari tecnologie. Necessitano di investimenti sostanziosi in risorse umane e materiali.
- *Fattori generalizzati:* utilizzabili in diversi settori industriali, ma creano vantaggi minimi (vie di comunicazione).
- *Fattori specializzati:* sono utilizzati per soddisfare esigenze di particolari segmenti, richiedono investimenti mirati non garantiscono vantaggi duraturi (creazione di particolari infrastrutture, conoscenze in campi particolari).
- *Fattori ereditati:* sono dovuti a vantaggi acquisiti precedentemente da determinate condizioni della nazione (credibilità e affidabilità).
- *Fattori creati:* la loro creazione dipende da particolari meccanismi istituzionali che concedano determinati tipi di investimenti (convenzioni per energie rinnovabili)”.

(Demattè, Perretti, Marafioti 2008)

In linea di massima, il vantaggio competitivo produttivo più significativo si ha con l'utilizzo di fattori che siano allo stesso tempo avanzati e specializzati, per contro, la presenza di svantaggi in alcuni fattori come per esempio quelli base può dare una spinta all'innovazione per superarli.

Il secondo elemento del “diamante” è la **condizione della domanda**. Questa può essere descritta attraverso tre parametri:

I) *“la composizione della domanda domestica, ossia tutti i bisogni che gli acquirenti nazionali sono intenzionati a soddisfare. Le caratteristiche principali riguardano la natura dei bisogni dei*

consumatori, il tipo di consumatore e le dimensioni dei segmenti interessanti per le imprese. Ovviamente, più i consumatori sono sofisticati e dinamici più le imprese vengono spinte a soddisfare bisogni con standard di prodotto elevati. I bisogni che suscitano interesse per le imprese devono abbracciare i segmenti più ampi della nazione ed avere una tendenza anticipatrice a livello mondiale.

II) le *dimensioni ed il modello di crescita della domanda*, quindi i requisiti che deve avere la domanda. Di vitale importanza per la domanda sono: a) le dimensioni del mercato interno, infatti più grande è il mercato interno, più è probabile l'ottenimento di economie di scala e l'utilizzo di moderne tecnologie; b) il numero degli acquirenti e il tasso di crescita, poiché maggiore è il numero degli acquirenti, maggiore è il tasso di crescita più elevata è la dinamicità della domanda; c) la precocità della domanda e del livello di saturazione: la precocità della domanda permette alle imprese locali di muoversi prima di quelle estere e ottenere vantaggi.

Una saturazione precoce invece ha due tipi di spinte:

- “una volta all'interno verso la riduzione dei prezzi o il miglioramento dei prodotti per sostituire i vecchi con i nuovi;
- l'altra volta all'esterno per ottenere una maggiore penetrazione nei mercati esteri al fine di valorizzare l'eccesso di domanda non colmata dai produttori locali.

III) Il terzo parametro è rappresentato dall'*internazionalizzazione della domanda domestica*, ovvero i meccanismi attraverso i quali il mercato nazionale riesce ad influenzare quello estero. Essi dipendono dalla mobilità degli acquirenti locali, ossia quanto gli acquirenti siano mobili da una nazione all'altra e quanto riescano ad essere influenti a livello internazionale, o dalla diffusione degli stili di vita attraverso la cultura (cinema, libri, televisione)”.

(Demattè, Perretti, Marafioti, 2008).

Il terzo elemento del “diamante” è costituito dai **settori correlati e di sostegno**. “Con questo termine Porter vuole evidenziare il fatto che si creano gruppi (cluster) di industrie che permettono il miglior coordinamento della produzione e favoriscono l’innovazione, stimolando la crescita. Questo può avvenire sia per i settori competitivi a monte che per quelli a valle. La cooperazione rende l’interscambio tra fornitori e industrie più facile e redditizio se basato sull’efficienza, sulla qualità informativa-materiale trasferita e sulla vicinanza culturale tra le imprese”.

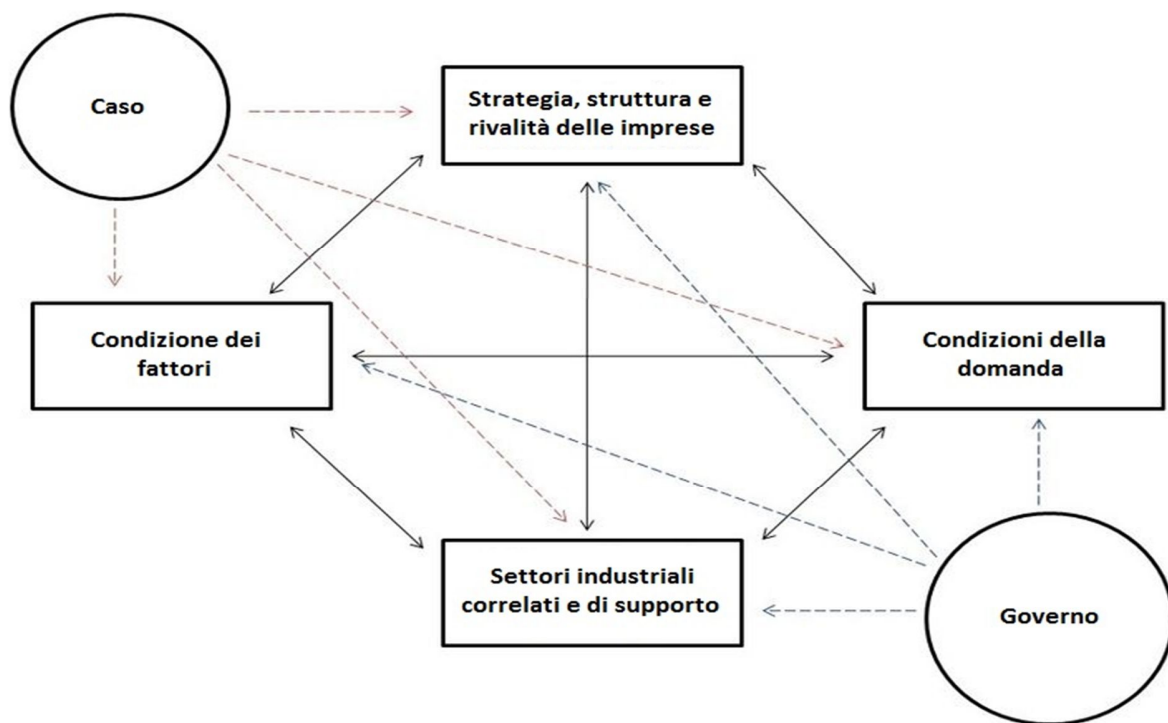
(Demattè, Perretti, Marafioti 2008)

Il quarto elemento del “diamante“ di Porter tratta **della strategia, della struttura e della rivalità delle imprese**. “Vengono presi in considerazione: l’organizzazione dell’impresa, gli obiettivi perseguiti ed il grado della concorrenza. Certamente nessun tipo di organizzazione può essere universale, ma tendenzialmente le nazioni hanno successo in quei settori dove le imprese riescono ad organizzarsi meglio ed a ottenere più profitti.

Per fare ciò, sono molto importanti gli obiettivi perseguiti dal sistema impresa, che variano da nazione a nazione. Su questi influisce la notorietà della nazione e gli impegni perseguiti da quest’ultima. Altro elemento importante è la concorrenza, poiché più è intensa ed elevata più sprona ad innovare e migliorare alzando la percentuale di benefici ottenibili.

#### Il diamante di Porter





Fonte: [https://it.wikipedia.org/wiki/File:Diamante\\_di\\_Porter.jpg](https://it.wikipedia.org/wiki/File:Diamante_di_Porter.jpg)

Tra le variabili esterne come sopra citato è necessario prendere in considerazione l'azione del Governo e il ruolo del Caso”.

(Demattè, Perretti, Marafioti 2008)

“**Il Governo** può condizionare ed essere condizionato da i quattro elementi del diamante negativamente o positivamente attraverso determinati strumenti.

Nello specifico, per quanto riguarda la domanda, il governo può incidere su di essa tramite l'utilizzo delle politiche fiscali e la spesa pubblica. Dal lato delle strategie il governo può operare mediante sussidi e leggi antitrust. In ultimo, può modificare le condizioni dei fattori attraverso l'educazione e le politiche sui mercati dei capitali.

L'interazione di queste dinamiche fa sì che ogni nazione abbia determinati benefici in determinati settori rispetto alle altre, quindi dipende dall'impresa scegliere la propria base domestica dove fare

business in base ai vantaggi conseguibili e gli obiettivi prefissati relativi al proprio mercato di riferimento”.

(Demattè, Perretti, Marafioti 2008)

Il **Caso**, riguarda invece tutti gli eventi casuali che non possono essere controllati dalle imprese e a volte anche dai governi, come per esempio le invenzioni, spostamenti dei mercati finanziari, guerre, crisi economiche, influiscono sul vantaggio competitivo nazionale.

## 1.5 Considerazioni aggiuntive

Da quanto evidenziato nei precedenti paragrafi e sulla base di quanto sostenuto dagli autori a cui si è fatto riferimento, seppur il modello elaborato da Porter permette di leggere e interpretare l'internazionalizzazione sotto vari punti di vista, attualmente non esiste un'unica teoria dell'internazionalizzazione, ma solo modelli e teorie che cercano di interpretarla in maniera differente. Questo, però, non significa che non siamo in grado di delineare dei tratti caratteristici.

“Infatti uno di questi tratti caratteristici è lo spazio, quindi tutti i processi economici che varcano i confini nazionali rientrano nel concetto di internazionalizzazione.

Fino ad oggi questa accezione è stata applicata per la maggiore a imprese e processi di grandi dimensioni, ma ad essere coinvolte in questo processo non sono solo le multinazionali ma tutto il tessuto imprenditoriale mondiale “. (Demattè, Perretti, Marafioti, 2008)

Dentro questa idea si inserisce perfettamente il pensiero di Cateora e Graham “l'apertura dei mercati, la caduta di molte barriere doganali e la possibilità di trasferire capitali all'estero hanno creato nuove opportunità strategiche, una crescente espansione dell'economia di mercato su scala mondiale e grandi processi di trasformazione che stanno interessando i sistemi capitalistici e le imprese “. (Demattè, Perretti, Marafioti, 2008)

Perciò, l'aver da un lato l'esistenza di un vuoto teorico e dall'altro la crescente importanza delle PMI sia a livello nazionale che a livello internazionale ha spinto la letteratura degli ultimissimi decenni a concentrarsi e ad approfondire maggiormente il caso delle PMI. In questa sede e più nello specifico nel prossimo capitolo ci focalizzeremo sul caso delle PMI italiane e su come a livello teorico si possa arrivare ad avere un coinvolgimento di queste sui mercati internazionali. Focalizzandoci sull'analisi della piccola e media impresa, cercheremo di evidenziare i fattori interni ed esterni che danno inizio al processo.

## **Bibliografia**

---

Claudio Demattè, Fabrizio Perretti, Elisabetta Marafioti, Strategie di internazionalizzazione, Egea Editore, 2008;

## CAPITOLO 2

### I PROCESSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PMI

#### 2.1 Definizione di PMI

Un primo problema, da affrontare per trattare la tematica dei processi di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese, riguarda trovare una definizione univoca e condivisa di PMI.

In linea generale le PMI vengono definite come aziende le cui dimensioni rientrano entro limiti occupazionali e finanziari. Nel corso degli ultimi anni si è cercato di dare un'entità a questi limiti usando differenti formulazioni basate su diversi criteri di classificazione, ma bisogna tenere in considerazione che i criteri adottati per definire le PMI variano fra i diversi Paesi all'interno dell'Unione Europea, per quanto riguarda l'Italia, rifacendoci alla raccomandazione 1442/2003 della Commissione europea possiamo distinguere le PMI in 3 tipologie: *la media impresa*, è considerata tale se ha un numero di dipendenti inferiore a 250 e fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro o totale dell'attivo dello stato patrimoniale non superiore ai 43 milioni di euro; *la piccola impresa*, con un numero di dipendenti inferiore a 50 e fatturato annuo o totale dell'attivo dello stato patrimoniale annuo non superiore a 10 milioni di euro; *la microimpresa* in cui il numero di dipendenti è inferiore a 10 e fatturato annuo o totale dell'attivo dello stato patrimoniale annuo non è superiore a 2 milioni di euro. <sup>1</sup> Detto questo, bisogna tenere in considerazione che in Italia le PMI rappresentano numericamente una realtà molto rilevante. Si tenga conto, a livello di numeri assoluti, che su 3.749.330 imprese il 99,9% è formato da PMI, il cui contributo in termini di occupati/dipendenti e di valore aggiunto è chiaramente superiore a quello delle grandi imprese come evidenziato dai dati della scheda informativa SBA dell'Unione Europea.

---

<sup>1</sup> Fonte: <http://www.treccani.it/enciclopedia/pmi/>

DIMENSIONE	IMPRESA		DIPENDENTI		VALORE AGGIUNTO	
	NUMERO	QUOTA	NUMERO	QUOTA	MLD €	QUOTA
MICRO IMPRESA	3 565 046	95,1%	6 661 193	45,9%	201,2	28,6%
PICCOLA IMPRESA	162 598	4,3 %	2 921 184	20,1%	144,9	17,8%
MEDIA IMPRESA	18 465	0,5 %	1 808 802	12,5%	125,3	18,3%
<b>PMI</b>	<b>3 746 109</b>	<b>99,9%</b>	<b>11 391 179</b>	<b>78,5%</b>	<b>471,5</b>	<b>56,8%</b>
GRANDE IMPRESA	3 221	0,1 %	3 125 454	21,5%	231,7	43,2%
<b>TOTALE</b>	<b>3 749 330</b>	<b>100%</b>	<b>14 516 633</b>	<b>100%</b>	<b>703,1</b>	<b>100%<sup>2</sup></b>

In aggiunta, un altro aspetto da tenere in considerazione riguarda la composizione di questo 99,9% infatti, il 95,1% consiste nelle “micro imprese” (n.º dipendenti < 10 e fatturato annuo o attivo < 2 milioni), ed in ottica di internazionalizzazione ciò diventa cruciale per comprendere a pieno i rischi e le opportunità che il tessuto imprenditoriale italiano si trova ad affrontare.

## 2.2 Cause dell'internazionalizzazione

Per trattare e comprendere quali siano i drivers dell'internazionalizzazione, è possibile prendere come punto di partenza il pensiero dell'economista Paul Beamish, secondo il quale, è necessario partire da un'analisi dei fattori, intesi come processo, per capire le cause dell'internazionalizzazione. Processo in cui, da un lato si accresce la consapevolezza delle imprese sull'influenza che viene esercitata da parte delle transazioni internazionali, dall'altro, esso permette di stabilire le transazioni con attori collocati in aree diverse dalla propria. I fattori sottoposti all'analisi sono molteplici ed essi si suddividono per natura in fattori interni o esterni (Caroli, Lipparini, 2002):

<sup>2</sup> Fonte: Imprese e industria, Scheda informativa SBA 2018 Italia; *Origine*: TAB I.1 : principali statistiche strutturali delle imprese italiane; <https://www4.istat.it/it/files/2017/12/C14.pdf>

Fattori interni	Fattori esterni
Modello di business dell'impresa	Sfruttare o adeguarsi agli stimoli provenienti dall'ambiente in cui l'impresa è inserita
Esigenza di rafforzare la propria posizione competitiva	Evoluzione dello scenario competitivo del settore o dei settori che lo possono influenzare
Visione dell'imprenditore o dei soggetti decision makers	L'interpretazione dell'impresa riguardo agli eventi esterni

Considerando tra i fattori esterni un fattore specifico, ovvero quello riguardante gli stimoli provenienti dall'ambiente in cui l'azienda opera, è possibile distinguere due categorie (Caroli, Lipparini, 2002): "1) le condizioni che determinano l'apertura sovralocale dei mercati e dei sistemi produttivi tendenti a collocare anche l'azienda minore in una dimensione in qualche modo internazionale; 2) le condizioni tangibili ed intangibili che caratterizzano l'ambiente rilevante e che direttamente incidono sulla capacità delle imprese locali di seguire con successo un determinato processo di internazionalizzazione".

Tenendo presente la prima categoria, già alla fine degli anni Ottanta, l'economista Riccardo Varaldo (1988, tratto da Caroli, Lipparini, 2002) osservava come "la necessità di "pensare globale" riguardasse anche le imprese impegnate nei mercati locali infatti, secondo Varaldo, se questi ultimi sono esposti alla concorrenza estera, allora le aziende locali devono saper operare anche secondo logiche internazionali".

In quest'ottica la globalizzazione assume una rilevanza cruciale, in quanto essa si esprime fondamentalmente attraverso: "l'interdipendenza tra aree geografiche, attori economici, attori non economici, rapidità di propaganda di eventi e risorse da un'area ad un'altra".

(Caroli, Lipparini, 2002)

Le piccole e medie imprese locali vengono condizionate dal modo con cui interagiscono a livello internazionale tra di loro: “i mercati, le strutture produttive, i sistemi socio-politici ed i modelli culturali”. (Caroli, Lipparini, 2002)

Ed è proprio da questo condizionamento che nasce l’esigenza delle aziende di spingersi oltre i confini tradizionali e la dimensione locale.

Oggettivamente, i rischi della globalizzazione si manifestano (Caroli, Lipparini, 2002): “ a) attraverso l’intensificarsi della concorrenza nei singoli mercati; b) unsolicited order provenienti da clienti esteri (ordini non più richiesti a causa dell’approvvigionamento da un altro competitor estero)” .

Sempre la globalizzazione, rappresenta anche un fattore di spinta all’internazionalizzazione per altre quattro ragioni fondamentali:

“I) la nicchia di mercato in cui l’impresa opera viene favorita; II) l’espansione su più aree geografiche di una PMI, favorisce il legame tra una grande azienda ed una PMI; III) la piccola e media impresa viene aiutata nell’inserimento all’interno di un network globale; IV) la PMI si rafforza a livello tecnologico grazie agli spill-over prodotti localmente dalle imprese già internazionalizzate”;

(Caroli, Lipparini, 2002)

In aggiunta alle condizioni esterne espresse precedentemente, è inevitabile considerare altri tre tipi fondamentali di fattori esterni che interessano un’impresa nell’internazionalizzazione (Matteo Caroli, Andrea Lipparini, 2002): “a) il patrimonio infrastrutturale; b) l’offerta dei servizi reali a supporto dell’espansione estera; c) la natura del tessuto produttivo in termini di capacità innovativa, di intensità delle relazioni reciproche e di apertura internazionale”. ( Caroli, Lipparini, 2002)

“In ultimo, va considerato anche il tessuto produttivo di cui l’impresa è parte definito come “business network” o “rete di business” “. Tale rete è costituita da due protagonisti distinti (Caroli, Lipparini, 2002): “l’insieme di soggetti che operano nell’area in cui è collocata l’impresa in questione; gli attori che animano la filiera produttiva dell’impresa” .

Le PMI vengono condizionate dalla propria rete di business in quanto è quest'ultima che fornisce la maggior parte delle informazioni per poter, sia avviare l'espansione all'estero, sia trovare delle realtà che collaborino al fine per poter entrare nei mercati esteri.

Per quanto concerne invece le condizioni interne, in aggiunta a quanto detto, è bene considerare il vincolo delle risorse a disposizione delle PMI che potrebbe impattare significativamente sull'intero processo di internazionalizzazione.

Oltre a ciò, “ sia la capacità produttiva e sia il grado di adattabilità della propria offerta di prodotto, in aggiunta al know-how organizzativo per gestire le relazioni con attori coinvolti nel panorama internazionale, diventano importanti nel contributo delle attività svolte in ottica di internazionalizzazione “.

( Caroli, Lipparini, 2002)

## **2.3 Modalità e caratteristiche dell'internazionalizzazione**

Le modalità di internazionalizzazione adottate da un'impresa riguardano due macro categorie: “le esportazioni e gli investimenti diretti esteri”.

(Caroli, Lipparini, 2002)

“Le prime presentano inizialmente maggior semplicità strategica ed organizzativa, minor assorbimento di risorse (soprattutto a livello finanziario), minor rischiosità e maggiore capacità di generare ritorni economici positivi.

Per quanto concerne il discorso finanziario, esso si manifesta su due piani fondamentali: a) la difficoltà di gestire il credito connesso alle operazioni con l'estero; b) la mancanza di fonti di capitale per realizzare gli investimenti in un'ottica di passaggio da attività di esportazione ad attività di investimenti diretti esteri” .

(Caroli, Lipparini, 2002)



Per quanto riguarda la strategia, il fattore a cui prestare più attenzione riguarda come organizzare le attività di controllo nei canali di distribuzione esteri. Infatti, grazie a diversi contributi, tra cui quelli degli economisti Varaldo e Grandinetti (Caroli, Lipparini, 2002), si evidenzia come “le PMI tendano ad attribuire agli intermediari commerciali dedicati all’estero un insieme di compiti più articolato di quello distributivo in senso stretto. Addirittura essi assumono un ruolo più che rilevante nelle operazioni commerciali, arrivando a “trainare” l’impresa nel mercato estero, offrendole condizioni concrete per superare i propri limiti organizzativi riguardanti (Caroli, Lipparini, 2002): 1) mancanza di adeguate informazioni sulla struttura del mercato e sulle caratteristiche della domanda estera; 2) la mancanza di un sistema di relazioni che coinvolga anche gli operatori delle fasi finali della catena distributiva.

Tenuto conto di ciò, l’altra macro categoria riguardante gli investimenti diretti esteri si sostanzia in due tipologie per una PMI: 1) impiantare delle unità operative con funzione di gestione diretta delle relazioni commerciali nel mercato estero; 2) istituire degli stabilimenti di produzione” .

(Caroli, Lipparini, 2002)

Per quanto riguarda le caratteristiche dell’internazionalizzazione, per merito di diversi contributi in materia, il processo di espansione estera “pur seguendo percorsi differenti porta a risultati abbastanza comuni. Tale la ragione è alla base dello sviluppo: della teoria eclettica, del modello dello sviluppo per fasi e della prospettiva reticolare”. (Caroli, Lipparini, 2002)

La teoria eclettica sviluppata da Dunning (1981,1988) ripresa poi da Buckley e Casson (1993) spiega l’internazionalizzazione come “un’opzione attraverso cui l’impresa ottimizza la sua struttura in termini di efficienza, raggiungendo tre possibili obiettivi: 1) ricerca di nuovi mercati in cui operare; 2) la ricerca di accessi ad input produttivi che sono difficili da trovare altrove; 3) la ricerca di condizioni dove poter realizzare determinate attività della catena del valore a costi inferiori” .

(Caroli, Lipparini, 2002)

Il modello per fasi identifica il processo di internazionalizzazione come formato da una serie di “fasi in una logica incrementale. Difatti si inizia con l’esportazione di una piccola parte della produzione in aree geograficamente e culturalmente vicine, proseguendo poi con un graduale aumento delle vendite basato sull’apprendimento di nuove informazioni ed elementi di convenienza nell’ingresso in altre aree geografiche.

La prospettiva reticolare sottolinea come siano le relazioni stabilite dalla PMI con gli altri partners il fattore trainante del processo di internazionalizzazione. È proprio la rete di relazioni a fare da sostegno nelle fasi di espansione estera poiché essa incide in modo determinante su tutti i fattori di tale processo: il patrimonio di risorse disponibili; le conoscenze e l’esperienza; la stessa spinta imprenditoriale” .

(Caroli, Lipparini, 2002)

In conclusione, l’internazionalizzazione evolve grazie a livello qualitativo e quantitativo delle relazioni che la PMI instaura con le realtà locali ed estere. La globalizzazione dei mercati coinvolgendo tutti gli agenti del mercato, porta quest’ultimi a competere in scenari sempre più concorrenziali dove, si sta verificando un abbassamento delle barriere d’ingresso ai vari mercati in un contesto globale. Tale abbassamento è opera della diffusione di internet e dei sistemi di transazioni elettroniche.

## **Bibliografia**

---

Matteo Caroli, Andrea Lipparini, Piccole imprese oltre confine – competenze e processi di internazionalizzazione, Carocci Editore, 2002.

## CAPITOLO 3

# IL RUOLO DEGLI STRUMENTI DIGITALI NELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PMI

### 3.1 La piattaforma di e-commerce

Come detto precedentemente, l'arrivo di Internet e la consapevolezza da parte degli operatori del livellamento dei costi di transazione e delle barriere d'ingresso nei mercati, hanno generato un innalzamento del grado di contendibilità, in altre parole, alle PMI vengono offerte importanti opportunità per quanto riguarda l'espansione in molti mercati, nonostante la presenza delle grandi aziende come principali players di mercato.

In questo senso, la piattaforma di e-commerce offre, sia alle PMI che alle grandi aziende, un accesso diretto a nuovi mercati esteri, tenuto conto delle barriere all'ingresso di carattere geografico. I mercati relativi a tale attività sono generalmente classificati in tre categorie che possono includere sottocategorie specifiche: "B2B (Business to Business, fra imprese); B2C (Business to Consumer, fra imprese e consumatori); C2C (Consumer to Consumer, fra consumatori)". ( Merli, 2017)

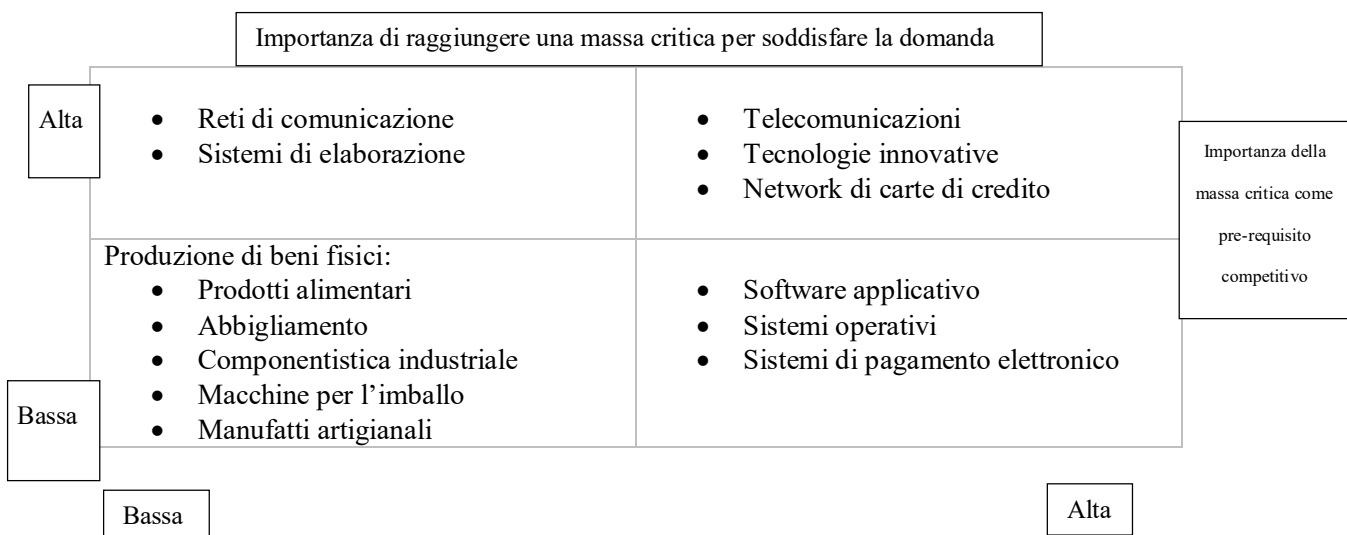
Il ricorso all'e-commerce, sia in ambito Business to Consumer che Business to Business, pone le imprese di fronte alla necessità di acquisire strumenti, tecnologie e competenze che "sono condizionate dal raggiungimento di "masse critiche", quali: l'accesso a reti di telecomunicazione, dotazione di sistemi informativi adeguati ed utilizzo di sistemi di pagamento elettronico".

(Merli, 2017)

Al fine di incrementare il grado di internazionalizzazione, attraverso tali piattaforme, aumentando per le PMI la partecipazione ai global marketplace bisogna considerare due aspetti : " a) il grado di

incremento delle opportunità di business che le PMI avrebbero grazie alla messa appunto di questi sistemi; b) la possibilità di investimento delle risorse ed il ritorno derivante dalla costruzione e gestione di tali sistemi di vendita “ . (Merli, 2017) Sebbene infatti, all’entrata dei mercati online siano presenti delle “barriere d’ingresso molto basse, l’effettiva competizione necessita di investimenti: sia sotto il profilo della dotazione di infrastrutture informatiche, sia sotto il profilo della comunicazione, della gamma di prodotti offerti e dei relativi prezzi “ . (Caroli,Lipparini, 2002)

Per questo motivo, una piattaforma di e-commerce non è un fattore che aggiunge competitività all’impresa se quest’ultima non si dota di una strategia definita, derivante anche da risorse e competenze specifiche. Ad ogni modo, la preparazione di una strategia, basata sulle relative risorse e competenze, rappresenta per l’impresa una possibilità per l’apertura di nuovi mercati, anche internazionali. “ Per inquadrare a dovere l’opportunità relativa all’e-commerce da parte delle PMI, si può organizzare il seguente grafico basato sulla “massa critica” introdotta precedentemente:



Fonte: fig.6.1 pag.155; Matteo Caroli, Andrea Lipparini, *Piccole imprese oltre confine – competenze e processi di internazionalizzazione*, Carrocci Editore, 2002

Esso permette di inquadrare come, a prescindere dai canali di distribuzione utilizzati, le PMI possano concentrarsi su quei segmenti di mercato in cui il raggiungimento di una massa critica elevata non

rappresenti né un fattore necessario per la soddisfazione del cliente, né un vero e proprio pre-requisito competitivo. Non a caso, infatti, possono essere ricompresi in questa categoria tutti quegli ambiti di business in cui tipicamente operano le PMI italiane “. (Caroli, Lipparini, 2002)

In questo elaborato, l’attenzione è totalmente incentrata sulle forme di esportazione, escludendo pertanto i fenomeni di internazionalizzazione diretta, essendo l’esportazione la forma più semplice in termini di: “strategia, organizzazione, assorbimento di risorse, rischio e capacità di generare ritorni economici positivi “. ( Caroli, Lipparini, 2002)

### **3.2 Sviluppo, minacce ed opportunità, implicazioni organizzative**

Diversi sono i modelli di internazionalizzazione derivanti dall’e-commerce, partendo dagli aspetti progettuali è possibile riconoscere: “la scelta dei canali commerciali di tipo elettronico, la creazione di un sistema di gestione delle transazioni e dei pagamenti, l’area di marketing e comunicazione, la logistica e la competenza normativa “. (Oldani, 2016)

“ I canali elettronici commerciali sono diversificati in funzione di una presenza propria con un sito di e-commerce, oppure l’adesione a piattaforme di marketplace o di vendite private. Ogni scelta determina un impegno diversificato in termini di marketing e comunicazione che deve oltrepassare le barriere linguistiche e quelle di relazione. Analogo discorso per i pagamenti che devono poter appoggiarsi su sistemi locali ed integrati. Per quanto invece riguarda l’area logistica, è oggi particolarmente evoluta e matura in termini di outsourcing e consente di scegliere il modello più adatto all’investimento “. (Oldani, 2016)

Entrando all’interno dei contenuti relativi agli aspetti logistici, in un’ottica di esportazione, assume importanza il tipo di organizzazione che è vige nel paese di destinazione. “Solo per citare due esempi:

Cina ed USA, la prima utilizza prevalentemente magazzini localizzati vicino alle aree di rilevanza (così da garantire elevati livelli di servizio), la seconda invece si avvicina di più al modello 3Pl (il cliente dialoga solo con un'impresa logistica che subappalterà le varie attività) il quale viene adottato anche in Italia". (Oldani, 2016)

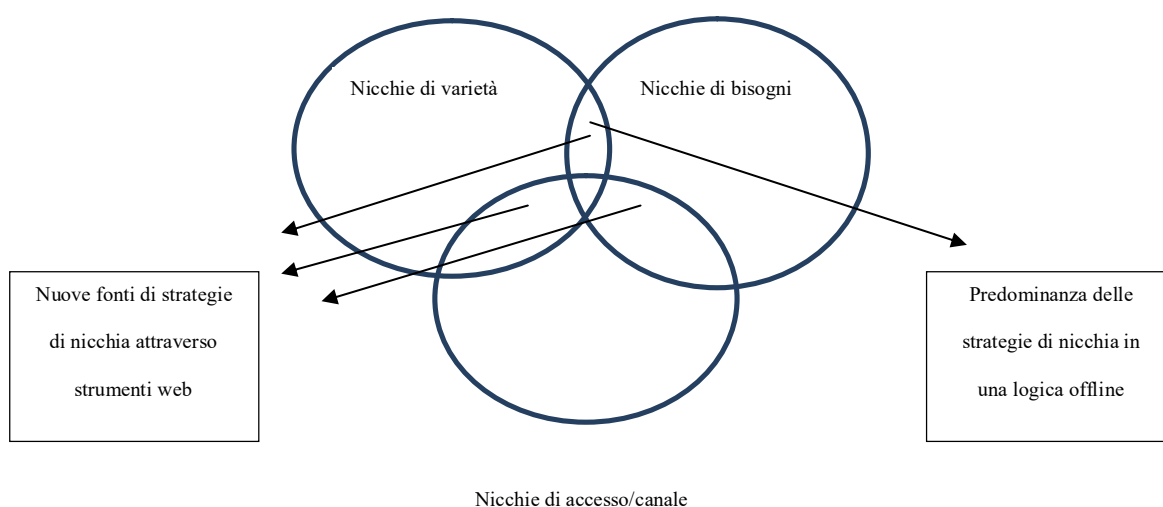
“Focalizzando il discorso sempre sulle esportazioni, la maggior parte delle PMI ricorre a soggetti terzi (buyers, importatori, dealers) per la distribuzione dei propri prodotti, pertanto quando si vuole influenzare positivamente lo sviluppo delle vendite attraverso l'e-commerce è opportuno distinguere tra:

- sviluppo in mercati già coperti, situazione in cui converrebbe sia mantenere salde le relazioni con gli intermediari tradizionali e sia aggiungere anche i soggetti che provengono dall'uso dei portali online;
- conquista di nuovi mercati, l'impresa può adottare più soluzioni che vanno dalla consegna dei prodotti a mezzo di corrieri internazionali, all'attivazione di forme di brokering, partnership e joint venture”;

(Caroli, Lipparini, 2002)

“Nella situazione più comune, tuttavia, alla PMI che si affaccia in un nuovo mercato per effetto del commercio elettronico converrebbe adottare una soluzione di partnership con i maggiori soggetti di attrazione online (es. portali verticali esteri), cercando di integrarsi non solo con le loro forme di comunicazione ma anche con le infrastrutture logistiche comuni ove disponibili”. (Caroli, Lipparini, 2002) “Il ricorso all'e-commerce porta pertanto le PMI a compiere una duplice scelta: da un lato, la PMI deve riconsiderare la possibilità e le modalità di identificare le proprie nicchie di mercato, dall'altro deve considerare la necessità di predisporre delle risorse tecnologiche e delle competenze gestionali relative all'integrazione con i soggetti terzi (reti di telecomunicazione, Internet Service

Providers, Application Service Providers, sistemi di pagamento elettronico e così via) bilanciando il ricorso a risorse esterne e lo sviluppo di competenze interne”. (Caroli, Lipparini, 2002) “Al tempo stesso, dal punto di vista della definizione dei segmenti in cui operare si rileva come ci sia un allargamento dei segmenti e delle nicchie di mercato attraverso l’uso dell’e-commerce. In particolare, le PMI possono puntare a superare gli schemi tipici dei modelli tradizionali per “catturare” particolari network di clienti. In questo modo, le transazioni online riescono ad aggregare categorie, o meglio veri e propri network di clienti che altrimenti tradizionalmente non si riuscirebbe a ricondurre ad un gruppo omogeneo. Ciò infatti, è possibile grazie ad un’aggregazione per interessi di tali soggetti che vengono così categorizzati per interessi comuni anche se presenti geograficamente in luoghi diversi. Nel seguente grafico si mostra quale sia la possibilità di ridefinire le fonti di segmentazione consentite dall’e-commerce:



Fonte: Figura 6.2, pag.156, Matteo Caroli, Andrea Lipparini, *Piccole imprese oltre confine – competenze e processi di internazionalizzazione*, Carrocci Editore, 2002

L’opportunità offerta da Internet alle imprese, anche piccole e medie, è legata al fatto che i siti web aziendali possono essere raggiunti attraverso dei canali indiretti, come ad esempio motori di ricerca o portali settoriali, i quali prevedono meccanismi di vendita alternativi alle forme tradizionali.

La possibilità di raggruppare sul piano virtuale clienti che sono distribuiti secondo criteri molto eterogenei sul piano geografico consente di unire in un unico segmento clienti che sono accessibili in modi diversi, anche in situazioni in cui il driver principale di identificazione delle nicchie è rappresentato dalla focalizzazione su particolari categorie di clienti o sulla varietà delle soluzioni offerte. Il grafico precedentemente illustrato mostra appunto come, a prescindere dal criterio di segmentazione seguito, l'utilizzo di Internet consenta alle PMI di individuare delle nicchie online (le aree di intersezione) su cui competere in un ambito potenzialmente globale “.

(Caroli, Lipparini, 2002)

### **3.3 Sviluppi futuri**

Un approccio all'export basato su esportazioni tramite canali virtuali porta a “considerare tutte le strategie correlate ed i processi necessari in modo totalmente “digitale”. Non si tratta di un modello totalmente innovativo in quanto, sia a partire dalle filiere, passando per la logistica fino ad arrivare alla distribuzione fisica del prodotto, i processi avvengono con un controllo digitale”. (Merli, 2017)

Tuttavia, la digitalizzazione rappresenta uno step obbligatorio per il modello da attuare. In aggiunta di ciò, bisogna “distinguere poi le strategie ed i processi specifici di processi totalmente “digital oriented” (sempre più orientati al digitale). Più nello specifico, si tratta della totale digitalizzazione dei processi tradizionali, gestionali ed operativi dell'azienda, lasciando invariato il modello di business ed il modello operativo. Infatti, la digitalizzazione dei processi esistenti riguarda il miglioramento delle prestazioni su tre dimensioni: qualità, costi e tempi” . (Merli, 2017)



Qualità	Tempi	Costi
Eliminare i difetti connessi alle gestioni manuali	Maggior velocità nella gestione dei flussi produttivi, logistici e nei rapporti con i clienti	Processi più efficienti
Eliminare i difetti connessi alle gestioni generate da applicativi informatici non integrati	Maggior flessibilità nella programmazione e nelle richieste dei clienti	Abbassamento unitario del costo

(Merli, 2017)

“Tecnologie quali Internet of Thing (IoT), Cloud, Rfid e QR, consentono di realizzazione modelli di business con gestione integrata di tutti i processi e di tutte le interfacce necessarie: la gestione dei macchinari che operano in remoto presso i clienti, il car sharing, il pagamento automatico di innumerevoli servizi con le App degli smartphone, a tutti i nuovi servizi digitali previsti nell’ambito dei servizi bancari ed assicurativi. Per le PMI, il processo d’innovazione si dividerebbe tra digital, online ed offline, pertanto è necessario considerare le ripercussioni riguardanti: i modelli di interazione all’interno del proprio network relazionale, il processo d’acquisto, il ruolo dei canali di comunicazione, il ruolo del marketing, il rapporto con i clienti ed il processo di fidelizzazione” .

(Della Valle, 2017)

## Bibliografia

---

Matteo Caroli, Andrea Lipparini, Piccole imprese oltre confine – competenze e processi di internazionalizzazione, 2002;

Francesco Oldani, Internazionalizzazione come strategia digitale, Mark Up volume 23, 2016;

Stefano Della Valle, “Industria 4.0, IoT e service provider. Come governare il flusso dei dati.”, Sistemi & Impresa; 2017;

Giorgio Merli, “Digitalizzazione e Industria 4.0, Strategie...non solo tecnologie.”, Sistemi & Impresa, 2017;

## Conclusione

Digitalizzare i processi produttivi porta le aziende ad un importante cambiamento che le orienterà verso un miglioramento dei margini economici ed un'ottimizzazione in termini di tempi di lavorazione. Fondamentale per le imprese sarà, quindi, avere all'interno del proprio personale, delle figure preparate e che possiedano le giuste competenze per poter gestire quella che viene chiamata la "quarta rivoluzione industriale". Tuttavia, il processo di digitalizzazione affligge sia le big corporate sia le PMI, perciò chi non si adegua rischia di essere estromesso dal mercato in breve tempo. In tal senso, completare quanto prima tale processo di digitalizzazione offre, in modo particolare per le piccole e medie imprese, l'opportunità di strutturarsi in modo da poter proporre nei mercati prodotti "custom" in piccola serie dove la qualità ed il prezzo sono come le grandi produzioni.

L'Italia è ricca di piccole e medie imprese con grande capacità di produrre qualità e per queste aziende si tratta di un'occasione unica di crescita, con l'opportunità di poter competere con realtà internazionali. Inoltre, su piccole produzioni, il focus è incentrato sulla qualità e sul livello innovativo del contenuto. Le imprese dovranno quindi adottare una visione più innovativa, dove il cliente sarà al centro e non verrà solo considerato come l'utilizzatore del prodotto, ma anche come anello della catena del valore. In questo modo si potranno gestire: costi, vantaggi, progetti a breve e lungo termine; per permettere alla PMI di essere efficaci sul loro mercato per un lungo periodo. Uno dei punti fondamentali è la scelta della giusta strategia e delle piattaforme, nella quale si deve riconsiderare il peso relativo alle logiche di affiliazione ai brand storici, in quanto questi ultimi potrebbero non essere rapidi nell'evolvere quanto il cliente. Infine, ogni forma di chiusura al processo di innovazione è da catalogare come pericolosa per la vita e la crescita delle imprese, a maggior ragione per le PMI italiane.

## Bibliografia

---

- I) Claudio Demattè, Fabrizio Perretti, Elisabetta Marafioti, Strategie di internazionalizzazione, Egea Editore, 2008;
- II) Matteo Caroli, Andrea Lipparini, Piccole imprese oltre confine – competenze e processi di internazionalizzazione, 2002;
- III) Francesco Oldani, Internazionalizzazione come strategia digitale, Mark Up volume 23, 2016;
- IV) Stefano Della Valle, “Industria 4.0, IoT e service provider. Come governare il flusso dei dati.”, Sistemi & Impresa; 2017;
- V) Giorgio Merli, “Digitalizzazione e Industria 4.0, Strategie...non solo tecnologie.”, Sistemi & Impresa, 2017;
- VI) Imprese e industria, Scheda informativa SBA 2018 Italia; Origine: TAB I.1: principali statistiche strutturali delle imprese italiane; fonte: <https://www4.istat.it/it/files/2017/12/C14.pdf>;
- VII) Diamante di Porter, fonte: [https://it.wikipedia.org/wiki/File:Diamante\\_di\\_Porter.jpg](https://it.wikipedia.org/wiki/File:Diamante_di_Porter.jpg);
- VIII) Definizione PMI, fonte: <http://www.treccani.it/enciclopedia/pmi/>;



## **Ringraziamenti**

*Desidero ringraziare tutti coloro che hanno fatto parte di questo percorso di studi.*

*Un primo e speciale ringraziamento va al Professore Enrico Cori, Relatore di questa tesi di laurea per l'aiuto fornitomi, per la disponibilità e la precisione dimostratemi durante questo periodo di stesura.*

*Ringrazio di cuore la mia famiglia, in particolare mia madre, mio padre e mia sorella, sempre presenti a incoraggiarmi e sostenermi in questo cammino.*

*Un pensiero anche ai miei amici che ogni giorno hanno condiviso con me gioie e sacrifici. L'affetto e il supporto che mi hanno dimostrato rendono questo traguardo ancora più prezioso.*

*Un sentito grazie a tutti!*

