



Dipartimento di

Impresa e Management

Cattedra

*Economia e gestione delle
imprese internazionali*

TITOLO

**Il processo d'internazionalizzazione delle PMI.
La digitalizzazione come leva per lo sviluppo.**

RELATORE

Prof.: Matteo De Angelis

CANDIDATO

Giorgio Valle

Matricola: 655451

CORRELATORE

Prof.: Roberto Dandi

ANNO ACCADEMICO

2015/2016

INDICE

INTRODUZIONE	7
---------------------	---

CAPITOLO 1

INTERNAZIONALIZZAZIONE SCELTA OBBLIGATA PER LA SOPRAVVIVENZA DELLE PMI ITALIANE

1.1 Ruolo delle PMI in Italia	12
1.2 Il processo di internazionalizzazione secondo la letteratura economica	16
1.3 La globalizzazione come spinta all'internazionalizzazione	22
1.4 Altri fattori interni ed esterni di spinta all'internazionalizzazione	25
1.5 Principali ostacoli al processo di internazionalizzazione delle PMI	29
1.6 Il sistema Paese a supporto dell'internazionalizzazione	33
1.7 Gli strumenti di sostegno all'internazionalizzazione	36
• Mercato AIM Italia	39
• Voucher per la digitalizzazione delle PMI	41
• Contratto di rete	43

CAPITOLO 2

LE AGGREGAZIONI DI IMPRESE PER FAVORIRE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PMI

2.1 Definizione delle aggregazioni di imprese secondo la letteratura economica	45
---	----

2.2	Aggregazioni formali e informali	51
2.3	Contratto di rete	55
•	Normativa	55
•	Principali aspetti trattati	57
•	Efficacia	60
•	Criticità	64

CAPITOLO 3

INTERNAZIONALIZZAZIONE 2.0

3.1	L'evoluzione del mondo digital dal web 1.0 al web 3.0	71
3.2	Digitalizzazione come fattore di sviluppo economico	74
3.3	Digitalizzazione come leva per il processo di internazionalizzazione	82
3.4	Ostacoli allo sviluppo dell'economia digitale in Italia	86
3.5	Competenze e strumenti necessari per l'avvio di un efficace strategia di vendita online all'estero.	89
3.6	Le varie modalità di utilizzo del web.	95
•	Social commerce	96
•	Marketplace	99
3.7	Caso pratico: Ulaola e l'accordo siglato con Confartigianato e Digital Magics	101

CAPITOLO 4

BORN GLOBAL. QUANTO PESA IL RUOLO DEL DIGITALE NEL LORO PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE

4.1	Lo sviluppo delle Imprese Born global e start up	104
-----	--	-----

4.2	Processo d'internazionalizzazione delle born global	108
	• Ruolo dei network per la riuscita del processo	
4.3	Le born global e le start up digitali	113
	• Drivers per l'internazionalizzazione delle born global digitali	114
4.4	Lo sforzo dell'Unione Europea per sostenere l'internazionalizzazione delle born global e start up digitali	118
4.5	Confronto tra imprese born global e tradizionali e il loro grado di digitalizzazione nel loro processo d'internazionalizzazione	122
	• Caso Formabilio	124
	• Caso Gessi spa	125
	• Caso Natuzzi Spa	127
	• Caso Oleifici Mataluni	130
	• Caso I'm S.p.A	132
	CONCLUSIONE	135
	BIBLIOGRAFIA	141

Ringraziamenti

Per la realizzazione di questo lavoro è stato davvero fondamentale il contributo e il supporto di numerose persone. In primis devo ringraziare il professor De Angelis per avermi seguito in questo percorso di studio e ricerca, per i preziosi consigli e la speciale collaborazione. La sua puntualità e sostegno sono state fondamentali per la realizzazione di questa tesi.

Volevo altresì ringraziare il mio correlatore il professor Dandi per la sua puntualità e disponibilità.

Un grazie particolare va poi alla mia famiglia per i grandi sacrifici e l'enorme supporto che mi hanno fornito durante tutto questo percorso di studi. La loro fiducia e il loro sostegno mi hanno dato la forza di affrontare e superare le molte sfide che si sono presentate durante questo percorso, permettendomi di arrivare fin qui oggi.

Infine, un ringraziamento va a tutti gli amici che mi hanno accompagnato in questo percorso, a quelli conosciuti durante questo tragitto e a quelli che da sempre mi sono stati affianco e mi hanno sostenuto, e che con la loro allegria e vicinanza sono riusciti a farmi vivere con spensieratezza questo percorso universitario, rendendola non solo un'esperienza piacevole, ma anche un'esperienza unica che porterò sempre con me.

INTRODUZIONE

L'obiettivo che ci proponiamo attraverso questo elaborato è di mettere in evidenza, il ruolo fondamentale che le PMI rivestono nel Nostro sistema economico-produttivo, andando ad osservare le nuove sfide rappresentate dall'internazionalizzazione e dalla digitalizzazione che queste si trovano a dover affrontare per sopravvivere alla sempre più intensa competizione internazionale, che la globalizzazione e l'introduzione di nuove tecnologie comportano per questo tipo di imprese, e proponendo, quindi, delle soluzioni pratiche che consentano alle imprese di minori dimensioni di riuscire ad affrontare con successo queste sfide.

Nel corso del primo capitolo andremo, quindi, inizialmente ad illustrare le problematiche e gli ostacoli che caratterizzano le PMI italiane. Dopo aver dato, infatti, una definizione univoca di PMI ed aver sottolineato il loro ruolo fondamentale per la produttività del Nostro Paese, nel corso di questo primo capitolo andremo ad illustrare l'importante sfida all'internazionalizzazione che, anche, le imprese di minori dimensioni si trovano costrette ad affrontare a seguito dei processi di globalizzazione che hanno portato ad un allargamento dei mercati con un conseguente aumento della competizione internazionale.

Andremo a descrivere, quindi, tutti i vantaggi che le PMI possono raggiungere attraverso l'avvio di un efficace processo d'internazionalizzazione e quelli che sono i numerosi ostacoli che questo tipo di imprese, a causa delle loro ridotte dimensioni si trovano costrette ad affrontare, per poi proporre sul finire di questo primo capitolo alcune delle soluzioni proposte dal nostro contesto istituzionale per incentivare tale processo, come l'introduzione del mercato AIM, del Contratto di Rete e dei voucher per favorire la digitalizzazione delle PMI, che

rappresentano delle buone soluzioni pratiche per aiutare le imprese più piccole a superare questo tipo di ostacoli, anche se ancora non del tutto sufficienti.

Dopo aver illustrato nel corso del primo capitolo quelli che sono i pregi e i difetti che caratterizzano le imprese di minore dimensione, sottolineando come non si debba cercare necessariamente una crescita dimensionale interna, quanto piuttosto la valorizzazione della flessibilità e dell'adattabilità che contraddistinguono le piccole imprese, nel corso del secondo capitolo sulla base di queste premesse, andremo, quindi, ad osservare come la crescita dimensionale tramite l'aggregazione possa rappresentare una possibile soluzione per superare gli ostacoli all'internazionalizzazione che si trovano costrette ad affrontare le PMI. Si osserverà, infatti, come, attraverso tale processo aggregativo, le imprese avranno l'opportunità di aumentare le performance competitive delle imprese tramite una fitta rete di scambi di informazioni e competenze, con l'obiettivo di ricercare sempre nuove capacità innovative.

Nel corso di questo secondo capitolo verranno, quindi, illustrati i vantaggi riconducibili alla grande dimensione di impresa che un processo aggregativo può comportare, introducendo le varie forme di aggregazione che meglio si adatterebbero alla piccola e media impresa. In particolare, andremo a descrivere un particolare strumento introdotto dal nostro ordinamento per incentivare tale processo aggregativo tra le imprese, rappresentato dal contratto di Rete. Emanato recentemente dal nostro legislatore, il Contratto di Rete si presenta come uno strumento giuridico utile per ottenere un aumento di performance per la piccola dimensione, sia sul mercato interno, sia su quello internazionale. Nel corso del capitolo verranno, quindi, presentati sia i vantaggi che questo strumento potrebbe apportare, ma soprattutto, verranno messi in evidenza gli aspetti critici di questo strumento, in modo così da spiegare il perché nonostante i molti vantaggi, tale strumento presenti ancora una scarsa diffusione tra le imprese.

Nel corso del terzo capitolo andremo poi ad illustrare l'altra sfida che le imprese oggi si trovano ad affrontare, rappresentata dalla digitalizzazione, mettendo in

evidenza la relazione diretta positiva che sussiste tra l'implementazione di quest'attività all'interno delle imprese e il loro processo d'internazionalizzazione e esportazione. In particolare in questo terzo capitolo andremo ad analizzare gli effetti positivi che il processo di digitalizzazione può apportare allo sviluppo delle imprese e più in generale allo sviluppo dell'intero sistema economico produttivo nazionale, giustificando, quindi, in questo modo anche gli incentivi promossi dal sistema istituzionale italiano verso gli investimenti nella digitalizzazione e nell'ICT, come ad esempio il programma voucher.

Dopo una prima descrizione sull'evoluzione subita dal mondo digital nell'ultimo decennio, andremo, quindi, a descrivere la relazione che sussiste tra livello di digitalizzazione e sviluppo del sistema economico di un Paese e più specificatamente andremo poi a descrivere la relazione diretta e positiva che sussiste tra il livello di digitalizzazione dell'impresa e il suo grado di internazionalizzazione.

Andremo, quindi, infine a descrivere alcuni dei canali digitali più innovativi che insieme all'e-commerce rendono gli investimenti nel digitale uno strumento efficace per lo sviluppo delle aziende attraverso la descrizione anche di un caso di successo, rappresentato dalla start up digitale Ulaola, che grazie al tecnologia digitale è riuscita a divenire uno dei principali marketplace per la promozione del Made in Italy e le esportazioni delle imprese italiane.

Infine, nel quarto e ultimo capitolo di questa tesi, andremo a descrivere una nuova tipologia d'impresa, rappresentata dalle Born Global, che combinando le due caratteristiche descritte precedentemente dell'aggregazione e dell'innovazione e digitalizzazione, descritte nei capitoli precedenti, e abbinandole ad un elevato grado d'imprenditorialità si contraddistinguono per la loro capacità di avviare un rapido ed efficace processo d'internazionalizzazione già dai primi anni di vita.

In particolare nel corso di quest'ultimo capitolo dopo aver illustrato alcune delle leve che consentono a questa tipologia d'impresе di avviare un rapido ed efficace

processo d'internazionalizzazione già dalla loro nascita, andremo poi a descrivere, anche, quelli che sono i principali vantaggi che la diffusione delle imprese Born global può apportare non solo per lo sviluppo e la crescita delle PMI ma anche per l'economia di un intero paese.

Sulla base proprio di questi vantaggi andremo, quindi, poi ad illustrare alcune delle azioni promosse dalla Commissione Europea attraverso l'*Entrepreneurship 2020 Action Plan* elaborato dalla Commissione Europea nel 2013, per favorire la diffusione di questa tipologia di imprese .

Infine, dopo aver osservato la distinzione tra le Born Global tradizionali e quelle digitali, nel paragrafo conclusivo andremo a costruire una matrice 2 per 2 che metterà a confronto il processo d'internazionalizzazione messo in atto dalle imprese, (di tipo tradizionale o born global), con il loro grado di digitalizzazione.

Nello specifico con questa matrice andremo a dimostrare attraverso anche, l'utilizzo di casi pratici, gli enormi benefici che le imprese possono conseguire attraverso l'implementazione di un processo di digitalizzazione e l'avvio di un processo d'internazionalizzazione già dai primi anni di vita di un'impresa, e come tali risultati varino a seconda anche del loro settore di competenza, con le imprese che operano nel settore digitale che si vedono sempre più costrette ad intraprendere questo tipo di percorso.

CAPITOLO 1

INTERNAZIONALIZZAZIONE SCELTA OBBLIGATA PER LA SOPRAVVIVENZA DELLE PMI ITALIANE

1.1 INTRODUZIONE PRIMO CAPITOLO

In questo primo capitolo daremo inizialmente una definizione univoca al concetto di PMI prendendo come riferimento la definizione che è stata data dalla commissione europea attraverso la raccomandazione *2003/361/CE* che ha permesso di dare una definizione univoca al concetto di micro, piccola e media impresa e andremo ad illustrare l'importanza che tali imprese rivestono nel tessuto economico europeo e italiano.

Nel seguito di questo primo capitolo verrà poi posta in evidenza l'importanza del processo di internazionalizzazione, dando prima una definizione a questo concetto attraverso il ricorso della letteratura economica e andando in seguito ad evidenziare i principali fattori, sia interni che esterni, che hanno reso tale scelta obbligata per la sopravvivenza di molte imprese di minori dimensioni.

Infine, andremo ad individuare quelli che sono i principali ostacoli che le imprese di minori dimensioni si trovano ad affrontare nell'attuare il loro processo di internazionalizzazione, illustrando alcune delle principali forme di sostegno che il sistema istituzionale italiano ha introdotto per cercare di superare tali ostacoli.

1.1 RUOLO DELLE PMI IN ITALIA

Le PMI insieme alle micro imprese hanno un'importanza fondamentale nel nostro sistema economico, esse, infatti, costituiscono la spina dorsale dell'economia europea con gli ultimi dati OCSE che mostrano come le PMI rappresentino il 99,8% delle imprese comunitarie. Questo ruolo è ancora più accentuato in Italia, dove l'indagine condotta da Confcommercio sulla base dei dati ISTAT in merito all'anno 2006, mostra, come, il sistema produttivo italiano sia caratterizzato quasi totalmente da imprese di piccole e medie dimensioni. Da tale indagine emerge, infatti, che le PMI rappresentano il 99,9% delle aziende presenti sul territorio italiano di cui quasi la totalità (il 95%) è costituita da imprese con meno di 10 addetti su 4,5 milioni di imprese dell'Industria e dei Servizi, che danno occupazione al 47% dei lavoratori del settore (in totale circa 17,5 milioni). Il resto è, invece, costituito da imprese che impiegano da 10 a 49 addetti (196.090 unità, pari al 4,5%), mentre le imprese di taglia più grande (da 50 a 249 addetti) sono appena 21.867, ossia lo 0,5% del totale.

Le PMI non costituiscono solo numericamente l'ossatura del sistema produttivo nazionale, ma anche il loro contributo in termini di occupazione e di valore aggiunto è significativo. Basandoci sempre sul rapporto della Confcommercio del 2009, possiamo notare, infatti, come a livello occupazionale in Italia le PMI impieghino oltre l'81% degli occupati, in particolare nel settore dei servizi (circa il 49%).

Situazione simile la possiamo poi ritrovare anche in termini di valore aggiunto, con le PMI che contribuiscono alla produzione del 72,4% (esclusa l'agricoltura) del PIL nazionale, di cui più della metà prodotte dalle imprese operanti nel terziario.¹

¹ Confcommercio, le piccole e medie imprese in italia (2009)

Di seguito illustriamo le tabelle 1 e 2 dalle quali possiamo osservare i risultati dell'indagine nel dettaglio, In particolare, per quanto riguarda la prima tabella troviamo evidenziati i risultati in merito al peso in termini sia numerici che percentuali delle imprese ponderato per le loro dimensioni per classi di addetti. Mentre nella tabella 2 vengono, invece, illustrati, i risultati in merito al peso delle PMI sull'occupazione e sulla produzione di valore aggiunto in merito all'anno 2006.

Tabella 1 - Le imprese in Italia: dimensione per classi di addetti – 2006

	Numero imprese per classi addetti					
	1-9	10-49	50-249	Tot. Pmi	250 e oltre	Totale
Industria	431.319	77.504	10.375	519.198	1.460	520.658
Costruzioni	563.817	29.309	1.465	594.591	84	594.675
Servizi	3.122.353	89.277	10.027	3.221.657	1.776	3.223.433
Commercio, manutenzione e rip. autov.	140.514	6.762	406	147.682	24	147.706
Commercio all'ingrosso	390.036	14.671	1.204	405.911	149	406.060
Commercio al dettaglio	678.713	12.743	1.065	692.521	235	692.756
Alberghi e ristoranti	254.311	14.504	683	269.498	106	269.604
Trasporti e comunicazioni	143.671	10.768	1.668	156.107	349	156.456
Attività immobiliari, noleggio, informatica, ricerca, altre attiv. prof.	1.037.043	18.825	2.828	1.058.696	622	1.059.318
Altre attività dei servizi	478.065	11.004	2.173	491.242	291	491.533
Totale	4.117.489	196.090	21.867	4.335.446	3.320	4.338.766

	Composizione % imprese per classi addetti					
	1-9	10-49	50-249	Tot. Pmi	250 e oltre	Totale
Industria	10,5	39,5	47,4	12,0	44,0	12,0
Costruzioni	13,7	14,9	6,7	13,7	2,5	13,7
Servizi	75,8	45,5	45,9	74,3	53,5	74,3
Commercio, manutenzione e rip. autov.	3,4	3,4	1,9	3,4	0,7	3,4
Commercio all'ingrosso	9,5	7,5	5,5	9,4	4,5	9,4
Commercio al dettaglio	16,5	6,5	4,9	16,0	7,1	16,0
Alberghi e ristoranti	6,2	7,4	3,1	6,2	3,2	6,2
Trasporti e comunicazioni	3,5	5,5	7,6	3,6	10,5	3,6
Attività immobiliari, noleggio, informatica, ricerca, altre attiv. prof.	25,2	9,6	12,9	24,4	18,7	24,4
Altre attività dei servizi	11,6	5,6	9,9	11,3	8,8	11,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: elaborazioni Ufficio Studi Confcommercio su dati Istat

Tabella 2 – Le piccole e medie imprese in Italia - 2006

	Pmi	peso % su tot. Imprese	Addetti	peso % su tot. addetti	Valore agg. (migliaia euro)	peso % su tot. Val.agg.
Industria	519.198	12,0	3.492.380	21,1	148.835.402	22,0
Costruzioni	594.591	13,7	1.793.391	10,8	59.399.186	8,8
Servizi	3.221.657	74,3	8.069.880	48,7	274.606.567	40,5
-Commercio, manutenzione e rip. Autov.	147.682	3,4	471.907	2,8	15.080.408	2,2
-Commercio all'ingrosso	405.911	9,4	1.029.304	6,2	50.893.358	7,5
-Commercio al dettaglio	692.521	16,0	1.541.388	9,3	35.043.998	5,2
-Alberghi e ristoranti	269.498	6,2	989.171	6,0	18.851.471	2,8
-Trasporti e comunicazioni	156.107	3,6	657.816	4,0	27.613.451	4,1
-Attività immobiliari, noleggio,informatica, ricerca, altre attiv. prof.	1.058.696	24,4	2.173.787	13,1	90.070.813	13,3
-Altre attività dei servizi	491.242	11,3	1.206.507	7,3	37.053.068	5,5
Totale pmi	4.335.446	99,9	13.494.473	81,4	490.030.100	72,4
Totale imprese	4.338.766	100,0	16.578.551	100,0	677.232.011	100,0

Fonte: elaborazioni Ufficio Studi Confcommercio su dati Istat

Oltre a questi fattori evidenziati dall'analisi ISTAT, vi sono però anche altri fattori che sottolineano l'importanza del ruolo svolto dalle PMI all'interno del tessuto economico e sociale dell'economia nazionale. Le PMI, infatti, rappresentano anche un importante motore di spinta attraverso cui generare innovazione e diffondere conoscenza, caratteristiche necessarie in questo nuovo contesto economico basato sull'affermarsi del knowledge management.

Va precisato tuttavia, che questa relazione positiva che tra PMI e innovazione può portare a risultati controversi. Come, infatti, è stato riscontrato dal rapporto del Dipartimento delle politiche europee sull'Europa e le piccole e medie imprese, l'attenzione nella relazione tra PMI e innovazione non deve essere posta sulle PMI in generale, ma deve riguardare soltanto le PMI appartenenti a settori ad alta intensità di conoscenza, per questi settori si può, infatti, affermare che, le PMI contribuiscono alla creazione di nuovi processi e di prodotti, o al

miglioramento di quelli già esistenti, in maniera più che proporzionale rispetto al loro peso.

Infine, un altro fattore, che evidenzia l'importanza del ruolo del PMI nel tessuto economico e sociale del nostro Paese, è rappresentato dalla capacità delle PMI di sfruttare le sinergie offerte dal territorio. Secondo parte della letteratura economica, infatti, molte PMI riescono ad ottenere un elevato tasso di innovazione grazie ad un vantaggio competitivo che ottengono grazie allo sfruttamento delle esternalità positive offerte dal territorio. Questo vantaggio che viene anche definito come effetto spillover deriva dalla capacità delle PMI di sfruttare a proprio vantaggio i risultati delle istituzioni esterne che le circondano, e rappresenta un fenomeno particolarmente importante per l'efficacia delle reti di impresa di cui parleremo più avanti.²

Attraverso l'elenco di, tutti questi fattori, possiamo comprendere bene, quindi, quella che è l'importanza delle PMI per quanto riguarda l'economia del nostro Paese, ma cosa si intende per PMI? Utilizzando la definizione proposta dalla Commissione Europea attraverso la Raccomandazione 2003/361/CE della Commissione, del 6 maggio 2003, possiamo individuare quattro tipologie di imprese, di cui 3 rientranti nell'ambito delle PMI. Tale distinzione è stata effettuata in funzione dell'organico e del fatturato ovvero del bilancio totale annuale che caratterizzano le varie imprese.

Per quanto riguarda le PMI in particolare si distingue tra micro, piccola e media impresa:

- Definendo, come media impresa, l'impresa che presenta un organico inferiore a 250 persone e il cui fatturato non superi 50 milioni di euro o il cui totale di bilancio annuale non sia superiore a 43 milioni di euro.

² Rapporto dipartimento delle politiche europee. Presidenza del consiglio dei ministri. *"L'Europa e le piccole e medie imprese. Come rilanciare le sfide alla competitività"*. Renda, Lucchetta 2013

- Viene definita, invece, come piccola impresa, l'impresa che presenta un organico inferiore a 50 persone e il cui fatturato o il totale del bilancio annuale non superi 10 milioni di euro.
- Definiremo, invece, come micro impresa, l'impresa con un organico inferiore a 10 persone e il cui fatturato o il totale di bilancio annuale non superi 2 milioni di euro.
- Infine vengono definite come grandi imprese, tutte le imprese che occupano 250 o più persone, o che hanno un fatturato annuo superiore a 50 milioni di euro e un totale di bilancio superiore a 43 milioni di euro.³

La significativa importanza che emerge da questa analisi, sul ruolo delle PMI nel nostro sistema economico e sociale, ci consente, quindi, di giustificare tutte le azioni di sostegno che il nostro contesto istituzionale ha messo in atto per garantirne la sopravvivenza.

Nei successivi paragrafi, ci andremo a focalizzare, in particolare, su l'avvio da parte di questo tipo d'impreses del processo d'internazionalizzazione, che l'attuale contesto competitivo ha reso necessario da attuare per la loro sopravvivenza, andando ad individuare, anche, alcune delle misure di sostegno promosse dal Nostro sistema Paese per l'incentivazione allo sviluppo di tale processo da parte delle PMI.

1.2 IL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE SECONDO LA LETTERATURA ECONOMICA

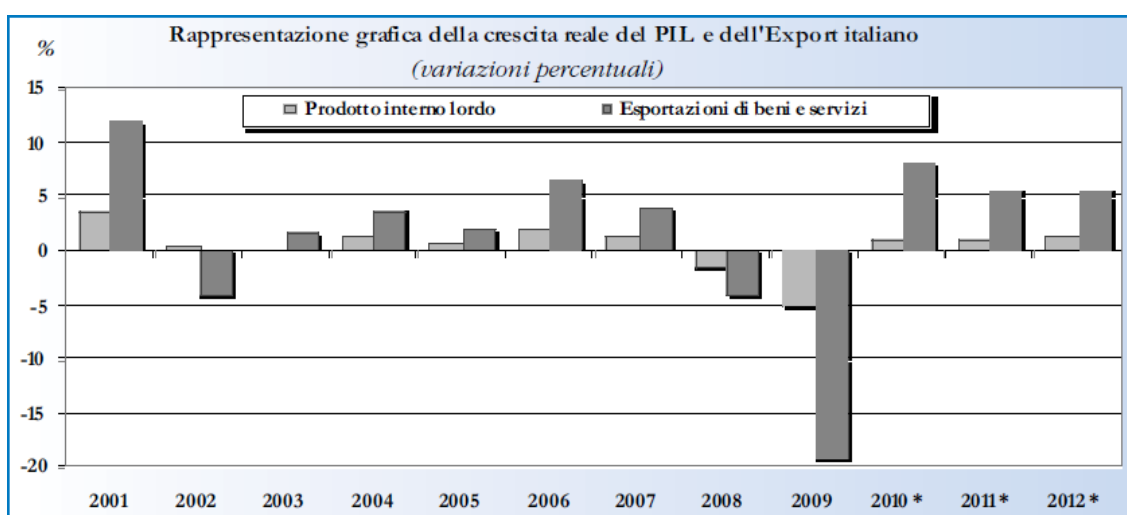
Fin dal secondo dopoguerra, l'Italia è sempre stata un Paese caratterizzato da una forte vocazione all'esportazione. Già a partire dagli anni '60, infatti, il contributo apportato dalle vendite nei mercati esteri alla crescita del PIL era significativo.

³ Estratto dell'articolo 2 dell'allegato alla raccomandazione 2003/361/CE.

Le vendite dei nostri prodotti all'estero hanno rappresentato *“l'ancora di salvezza”*, nei periodi di recessione che in passato hanno colpito l'economia del nostro Paese, *“ancora”*, in assenza della quale il PIL avrebbe registrato risultati molto meno positivi⁴. (Pascale – Magnani, 2013).

Tali considerazioni le troviamo confermate, anche dall'indagine condotta dall'elaborazione effettuata dall'Osservatorio Economico sulla base dei dati Istat, Eurostat e FMI i cui risultati li troviamo illustrati qui sotto nella figura 1.

Figura 1: Indicatore statistico che rappresenta la correlazione positiva tra crescita del PIL e esportazioni in Italia negli ultimi 10 anni.



Fonte: elaborazioni Osservatorio Economico su dati Istat, Eurostat e FMI

Dal grafico si nota come nel nostro Paese il rapporto tra crescita reale del PIL ed esportazioni di beni e servizi sia estremamente stretto. Notiamo, infatti, come negli ultimi dieci anni a variazioni delle esportazioni di beni e servizi siano sempre corrisposte variazioni positive del PIL.

⁴ Report sui risultati della ricerca condotta da a+network sui percorsi di internazionalizzazione della media, piccola e piccolissima impresa, *“Internazionalizzazione per la valorizzazione della competitività delle PMI italiane?”*(2013)

Da queste considerazioni si comprende, quindi, l'importanza che l'internazionalizzazione riveste per il nostro contesto economico, ma cosa si intende di preciso con il termine "internazionalizzazione"?

Il concetto d'internazionalizzazione trova le sue origini sul finire degli anni 50 del '900, quando, a seguito della ripresa economica di molte nazioni, dopo gli anni di recessione della seconda guerra mondiale, si iniziò a registrare una rapida crescita degli scambi economici tra i vari paesi. Questa rapida crescita ha, infatti, reso l'economia mondiale molto più aperta generando così di conseguenza la nascita del concetto d'internazionalizzazione per indicare l'attività di espansione dell'impresa al di fuori del proprio mercato nazionale.

Il concetto d'internazionalizzazione è, però, un concetto molto ampio e per questo è stato negli anni soggetto a diverse interpretazioni da parte della letteratura economica.

La letteratura economica trova i suoi primi contributi in materia d'internazionalizzazione delle imprese nel corso della seconda metà degli anni '60 e dei primi anni '70. E in quegli anni che, infatti, si iniziarono ad osservare i primi processi d'internazionalizzazione da parte di alcune grandi imprese del Nord America.

Questi primi studi, vengono annoverati nell'ambito della letteratura internazionale classica, che si basava sull'assunto che la presenza delle imprese nei mercati esteri avvenisse in primo luogo ricorrendo alle esportazioni ed in un secondo momento tramite investimenti diretti.

Questi primi contributi si focalizzavano in particolare su due aspetti. Il primo aspetto riguardava l'interdipendenza tra le economie e su come alcuni accadimenti potessero incidere sull'andamento di tutte le economie nazionali connesse a livello internazionale. Il secondo aspetto si focalizzava, invece, più sulle motivazioni che spingevano le imprese ad iniziare questi investimenti diretti all'estero, dando meno importanza ai problemi gestionali e strategici che il processo di internazionalizzazione comporta.

È proprio su questo secondo aspetto che trovano origine gli studi di due dei principali autori della lettera internazionale classica che sono Vernon e Hymer.

Andando per ordine temporale Vernon fu il primo ad elaborare un tentativo di interpretazione dei processi di internazionalizzazione. Nel 1966, infatti, Vernon riprendendo il concetto di ciclo di vita del prodotto e applicandolo su scala internazionale elaborò la sua “teoria del ciclo di vita internazionale del prodotto.”

Questa teoria si basa sull’assunto che anche i modelli di commercio internazionale come i prodotti, possono seguire quattro fasi cicliche che sono:

1. Una prima fase di costituzione delle condizioni per l’esportazione (introduzione del prodotto sul mercato);
2. Una seconda fase di inizio della produzione all’estero (sviluppo);
3. Una terza fase di, (maturità), in cui l’impresa avendo raggiunto la sua dimensione ottima inizia a competere nel mercato dell’esportazione;
4. E, infine, una quarta fase di,(declino), in cui la tecnologia è del tutto matura e l’impresa a questo punto si trova a competere con l’importazione nel proprio mercato nazionale.

Da questa teoria emergono poi tre imperativi necessari per garantire il successo nella competizione nella strategia internazionale che sono rappresentati: dall’innovazione di prodotto, dalla vicinanza al mercato e dalla competizione sui costi.(Buckley, P.J., 1999).

Sulle stesse tematiche si concentra anche la teoria di Hymer, il quale però a differenza di Vernon nel suo modello pone al centro dell’attenzione l’impresa e non il singolo prodotto. Hymer in particolare nel suo studio si focalizza più sulle caratteristiche dell’impresa e su quelle che sono le determinanti che spingono l’impresa ad avviare un processo di internazionalizzazione.

Nel suo studio Hymer osserva, infatti, come nonostante le numerose difficoltà e i numerosi ostacoli incontrati dalle imprese nell’avvio del loro processo d’internazionalizzazione, attraverso l’espansione in nuovi mercati le imprese

possono comunque accedere ad una serie di vantaggi che rendono conveniente la realizzazione di investimenti all'estero.

Il processo di internazionalizzazione per Hymer è, quindi, considerato solo come un altro momento del processo di sviluppo dell'impresa, che tutte le imprese devono affrontare per ottenere la loro crescita.(Majocchi, 1997).

Sempre sul filone della letteratura classica dell'internazionalizzazione ritroviamo altre due teorie. La prima è la "teoria dei costi di transazione elaborata" nel 1937 da Coase e rivista successivamente nel corso degli anni '80 da Whilliamson, secondo la quale la scelta di un'impresa di internazionalizzarsi viene presa sulla base della convenienza economica. Riprendendo in parte il pensiero Hymer, la teoria dei costi di transazione mostra, infatti, come l'obiettivo che spinge l'impresa ad avviare il processo d'internazionalizzazione sia proprio quello di minimizzare i costi riguardanti le transazioni su scala internazionale.

La seconda teoria è, invece, quella delle strategie monopoliste elaborata da Knickerbocker nel 1973 nella quale veniva osservato, come le motivazioni che spingevano le imprese ad internazionalizzarsi non fossero solo dovute alla convenienza economica. La teoria delle strategie monopolista, infatti, osservava come il processo d'internazionalizzazione potesse essere avviato anche in mercati meno convenienti per effetto dell'investimento svolto in quell'area dall'impresa leader del settore. La motivazione alla base che guida, in questo caso, la scelta d'internazionalizzarsi è, infatti, quella di un meccanismo di imitazione avviato dai competitors verso l'impresa leader del mercato al fine di evitare che quest'ultima si rafforzi troppo sui mercati internazionali.

Tutte queste teorie formulate fino all'inizio degli anni'80 rientrano nel filone delle teorie classiche di internazionalizzazione e come visto si basano su un approccio di tipo economico. Proprio questo tipo di approccio ha rappresentato una delle principali critiche che sono state mosse verso le teorie classiche internazionali, che vennero accusate di non porre sufficiente attenzione verso le

problematiche strategiche ed organizzative delle imprese che intraprendono un percorso di sviluppo internazionale.

È stato proprio in risposta a tali critiche che, infatti, verso la metà degli anni '80 si iniziarono a diffondere diversi approcci teorici in tema di internazionalizzazione, i quali a differenza delle teorie classiche si basavano su un approccio di tipo comportamentale o processuale. Tra le principali teorie, di questo secondo filone di letteratura ne possiamo in particolare individuare tre che più delle altre si sono particolarmente affermate.

Il primo approccio è quello che si basa sul paradigma eclettico elaborato da Dunning nel 1983, questo approccio più che come teoria vera e propria viene considerato come un ampliamento della teoria di internazionalizzazione. La novità introdotta da Dunning è rappresentata, infatti, dall'introduzione nello schema interpretativo di un'ulteriore variabile di tipo localizzativo facente riferimento alle caratteristiche economiche dei vari Paesi.

Il secondo approccio è, invece, quello introdotto dal modello dello sviluppo per fasi formulato da Johanson e Vahlne nel 1977. Attraverso questo modello i due autori hanno osservato come il processo d'internazionalizzazione potesse considerarsi come un processo di crescita evolutivo dell'impresa che avviene secondo fasi incrementali attraverso l'accumulo di conoscenze relative al mercato acquisite tramite esperienza. Tale processo evolutivo è dovuto alla necessità dell'impresa di adattarsi ai cambiamenti interni ed esterni al fine di riuscire a sopravvivere alla concorrenza del mercato.

Infine, il terzo ed ultimo approccio è quello che più di tutti rappresenta al meglio il pensiero di questo secondo filone di letteratura internazionale ed è rappresentato dalla prospettiva reticolare elaborata da Johanson, Mattsson nel 1988. Questa prospettiva, evidenzia come le relazioni che le PMI instaurano con altri interlocutori rappresentino il fattore trainante per il loro processo d'internazionalizzazione. L'assunto su cui si muove questa prospettiva è, infatti, quello secondo cui vi sia una relazione diretta e positiva tra l'insieme di relazioni

che l'impresa ha con i diversi stakeholders e il grado di esperienza dell'impresa. (Caroli, Lipparini, 2002).

La prospettiva reticolare può quindi essere vista anche come un circolo virtuoso, secondo cui il network di relazioni che caratterizza un'impresa possa consentire a quest'ultima di acquisire esperienza e di raggiungere nel tempo, specialmente per le piccole imprese, una dimensione adeguata per poter avviare un efficiente processo di internazionalizzazione.

Attraverso tutte queste teorie e approcci possiamo quindi comprendere il significato che si vuole dare con il termine internazionalizzazione, termine che viene a mio parere riassunto perfettamente dalla definizione data da Pirola che utilizza la parola "internazionalizzazione", per considerare *“non solo allo svolgimento di attività all'estero e alla connessa presenza di imprese estere nel proprio ambiente, ma anche ad una tendenziale attenuazione delle differenze a livello internazionale di modalità e metodologie operative, di caratteristiche dei prodotti, di regolamentazioni e di comportamenti”*⁵. (Cit. Usai - Velo, 1990, pag 7)

1.3 LA GLOBALIZZAZIONE COME SPINTA ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE

Se in passato, come osservato dalla letteratura economica internazionale, le imprese avviavano il processo d'internazionalizzazione solo sulla base della convenienza economica, oggi specialmente per le PMI l'avvio di tale processo non costituisce più una scelta ma diventa sempre più una necessità per riuscire a sopravvivere alla concorrenza internazionale.

⁵ Usai G. e Velo D., *le imprese e il mercato unico europeo*, Pirola Editore, Milano (1990). Cit. pag. 7

Tra i vari fattori che hanno portato a questo cambio di paradigma uno dei principali, è rappresentato dalla globalizzazione. In letteratura non esiste una definizione univoca sul concetto di globalizzazione, poiché, tale concetto varia in funzione dei diversi punti di vista dai quali si osserva questo processo. Prendendo come riferimento il punto di vista le imprese e del sistema economico nazionale, che costituisce l'oggetto di analisi di questo capitolo, possiamo definire la globalizzazione come un processo di crescita e d'integrazione tra diverse società e culture. Questo, come evidentemente si comprenderà, è un fenomeno molto complesso che deriva dall'interazione tra diversi ambiti, infatti, oltre all'ambito economico il termine globalizzazione viene utilizzato per identificare anche le interazioni che avvengono in ambito politico, culturale, sociale ed ambientale.

Per arrivare, però, a comprendere il motivo per cui il fenomeno della globalizzazione abbia reso il processo d'internazionalizzazione una scelta obbligata per le PMI, dobbiamo concentrarci sul cambiamento economico che ha caratterizzato questo fenomeno.

Prendendo in riferimento quanto scritto da Stiglitz, tra i fattori che hanno portato ad una così rapida espansione di questo fenomeno troviamo la riduzione dei costi dei trasporti, delle comunicazioni e l'abbattimento delle barriere artificiali relative alla circolazione internazionale dei servizi, dei beni, dei capitali, delle conoscenze e in misura minore delle persone. Si comprende, quindi, come lo sviluppo di questo fenomeno abbia portato negli ultimi anni ad un profondo cambiamento delle strategie e delle logiche dell'impresa dovuto al processo di adattamento a seguito del cambiamento sia dell'organizzazione industriale che del commercio internazionale portato dalla globalizzazione. (Stiglitz, 2006).

Da quanto detto, si comprende, quindi, la necessità da parte delle imprese di riuscire a far fronte efficacemente alla globalizzazione, tuttavia, il processo di adattamento per le PMI italiane ha incontrato numerose difficoltà che hanno portato nell'ultimo decennio al fallimento di numerose imprese.

Le molte difficoltà incontrate dalle PMI italiane a seguito del fenomeno di globalizzazione sono dovute alla natura distrettuale delle nostre imprese. Se, infatti, fino agli anni '80 le nostre imprese potevano riuscire a far fronte alla concorrenza estera attraverso l'effetto made in Italy che insieme al basso costo della manodopera e alle frequenti svalutazioni competitive della lira portavano ad una forte crescita delle esportazioni da parte delle imprese italiane, adesso tali caratteristiche non risultano più sufficienti.

Questo perché le imprese distrettuali sono imprese la cui competitività può e deve essere colta nell'ambito di dinamiche sistemiche, legate allo sviluppo locale e al territorio. Quindi, a differenza di un'impresa di tipo manageriale, l'evoluzione di un'impresa distrettuale è legata principalmente a percorsi di tipo imitativo/replicativo dell'intero sistema locale. (Piore e Sabel, 1984)

La letteratura economica ha, in particolare, individuato tre fenomeni che hanno caratterizzato il sistema economico a seguito della globalizzazione e che ha portato una riduzione delle performance delle PMI.

1. Il primo fenomeno è di natura tecnologica. Secondo la letteratura economica, infatti, una delle cause che ha portato a una perdita di competitività da parte delle imprese di minore dimensione è dovuto alle maggiori difficoltà ad adattarsi alle innovazioni tecnologiche che le imprese più piccole, per via della loro dimensione, incontrano;
2. Il secondo fenomeno riguarda, invece, l'emergere di nuove economie a basso costo del lavoro, che hanno portato ad una riduzione dei costi difficilmente sostenibile da parte delle imprese distrettuali italiane;
3. Infine, il terzo fenomeno è di carattere macroeconomico. Esso è stato causato all'introduzione dell'euro che ha portato anche alla definizione di rigidi vincoli di bilancio nazionali. L'introduzione dell'euro, infatti, ha reso impossibile per le imprese ricorrere a processi di svalutazione monetarie per far diminuire i prezzi dei prodotti nazionali all'estero e di favorire in questo modo le esportazioni. (Micelli, 2010)

La globalizzazione costituisce, quindi, uno dei fattori di spinta all'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese italiane, che, infatti, a seguito anche dei profondi cambiamenti economici derivanti dall'espandersi di questo fenomeno, non vedono più nella flessibilità una caratteristica sufficiente per riuscire a far fronte alla nuova competizione internazionale.

Tramite l'internazionalizzazione le PMI possono, quindi, attuare una diversificazione del rischio sui mercati, e data, anche, la fase stagnante che la domanda interna italiana sta affrontando nell'ultimo decennio, rappresenta una strada quasi obbligata per le PMI per avere successo e non farsi trascinare dalla recessione in atto nel Nostro Paese.

1.4 ALTRI FATTORI INTERNI ED ESTERNI DI SPINTA ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE

La globalizzazione, per quanto costituisca una delle principali cause d'internazionalizzazione per le PMI, rappresenta solo uno dei fattori che ha portato negli ultimi anni molte imprese di minore dimensione ad internazionalizzarsi. Riprendendo una definizione data da, di Di Bernardo e Rullani, infatti, *“l'internazionalizzazione può essere definita come un fenomeno micro – macro”*, poiché, le imprese sono soggetti micro che applicano un processo d'internazionalizzazione nei mercati esteri in risposta a cambiamenti macro del sistema economico nel quale è inserita.(Di Bernardi, Rullani, 1990).

Si comprende, quindi, come il processo d'internazionalizzazione, dipenda sia da fattori esterni all'impresa di tipo macro, tra i quali rientra anche la globalizzazione, che da fattori interni di tipo micro derivante dalle scelte fatte dal management.

Per quanto riguarda l'analisi micro tra i fattori di spinta interni troviamo, tutti quei fattori derivanti in parte dalle caratteristiche delle imprese e in parte derivanti dalle caratteristiche manageriali dell'imprenditore.

Per quanto riguarda le caratteristiche dell'impresa, i principali fattori che influenzano il processo di internazionalizzazione delle PMI sono:

- Le **risorse finanziarie** a disposizione delle PMI. Le risorse finanziarie, infatti, come vedremo anche nel prossimo paragrafo, costituiscono uno dei principali ostacoli al processo d'internazionalizzazione per le imprese di PMI. La quantità di risorse finanziarie costituisce una delle determinanti per la scelta delle modalità di espansione nei mercati esteri, quanto maggiori saranno le risorse finanziarie di un'impresa, infatti, tanto più pervasiva risulterà la modalità di entrata che quest'ultima potrà avviare. Da qui si comprende, uno dei motivi per cui, le imprese di minori dimensioni ricorrono spesso alle esportazioni come modalità di entrata.
- Secondo un rapporto della Commissione Europea in merito all'anno 2010, costituiscono fattori interni d'influenza al processo d'internazionalizzazione, anche, le **dimensioni, il grado di maturità e il grado di esperienza** maturato dall'impresa. In questo rapporto, in particolare è stato evidenziato come sussista una relazione diretta e positiva tra queste tre variabili e la facilità con cui un'impresa riesce ad avviare il proprio processo d'internazionalizzazione.(CE, 2010, pag. 5-6).
- Un altro fattore è poi rappresentato dalla **capacità di raccolta informazioni**. Tale capacità, infatti, è determinante per riuscire ad individuare le opportunità esistenti nei mercati esteri e per avviare un efficace processo d'internazionalizzazione.
- Tra i fattori interni vengono considerate, anche, le **caratteristiche del prodotto**. A seconda del grado di differenziazione e dal grado di personalizzazione del prodotto, infatti, varierà anche la capacità da parte dell'impresa di assorbire meglio i costi di trasporto e commercializzazione

legati all'esportazione grazie alla possibilità di poter applicare prezzi più elevati.

- Infine la **capacità produttiva e organizzativa** rappresentano due ulteriori fattori interni che spingono un'impresa ad espandersi oltre confine. Un'elevata capacità produttiva ed un'ottima capacità organizzativa, rappresentano, infatti, un vantaggio competitivo per l'impresa, la quale cercherà di sfruttare questo vantaggio cercando di emergere anche nel mercato internazionale.

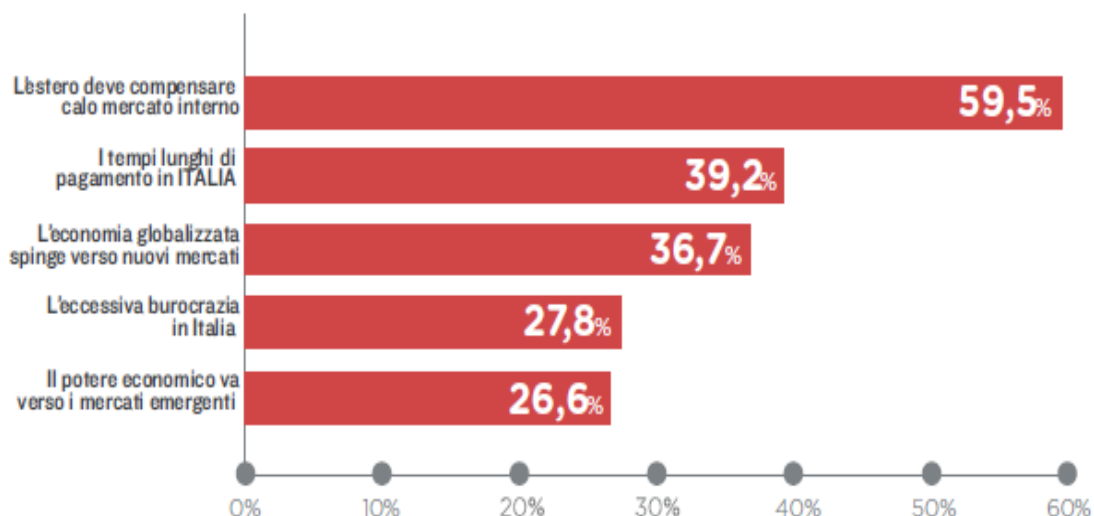
Per quanto riguarda le caratteristiche manageriali dell'imprenditore, invece, esse vengono considerate uno dei fattori di spinta internazionalizzazione più incisivi. Facendo riferimento alla letteratura economica, emerge, infatti, come tali caratteristiche rappresentino per l'impresa una condizione essenziale per acquisire informazioni e per percepire i rischi e i segnali favorevoli provenienti dai mercati esteri. Le caratteristiche dell'imprenditore, inoltre, definiscono anche l'insieme delle relazioni con soggetti esteri e con altri stakeholders che possano portare ad un aumento della conoscenza ed ad un vantaggio competitivo.

Questa caratteristica risulta essere tanto più importante quanto minori sono le dimensioni dell'impresa. Quanto minori saranno le dimensioni dell'impresa, infatti, tanto maggiori saranno le decisioni che verranno assunte da un unico soggetto rappresentato dall'imprenditore.

Passando ai fattori esterni, invece, individuiamo tutti quei fattori socio-economici di natura macro che influenzano il processo d'internazionalizzazione.

In particolare una ricerca condotta dal centro studi A+Network nel 2013, ha rilevato, come principali fattori esterni che hanno spinto le PMI italiane ad internazionalizzarsi, cinque cause che riportiamo nel grafico qui sotto.

Figura 2: Motivazioni dell'interesse verso l'internazionalizzazione



Fonte: A+network .Report sui percorsi di internazionalizzazione della media, piccola e piccolissima impresa, “Internazionalizzazione per la valorizzazione della competitività delle PMI italiane?”, (2013).

Come possiamo osservare dal grafico 2 dall'indagine condotta risulta, che quasi il 60% delle imprese considera come primo fenomeno di spinta all'internazionalizzazione la riduzione di domanda del mercato interno causata dalla recente crisi economica.

Si colloca, invece, al terzo posto la globalizzazione che nel paragrafo precedente avevamo considerato come uno dei principali fattori d'internazionalizzazione per la sua caratteristica di interdipendenza socio- economica tra i vari paesi, generata da tale fenomeno. Mentre si colloca solo all'ultimo posto il trasferimento di potere economico verso i mercati emergenti. (A+Network, 2013).

Va precisato, che questi risultati sono il frutto delle percezioni di un campione limitato d'impres. A questi fattori, infatti, la letteratura economica ha individuato anche altri fattori di carattere esterno che si vanno ad aggiungere alle cause appena elencate che sono rappresentati dal contesto politico e dal grado di complessità tecnologica del settore.

Il contesto politico nel quale l'impresa opera e nel quale vorrebbe operare, rappresenta, infatti, un fattore di influenza al processo d'internazionalizzazione

poiché, la scelta delle norme, delle politiche economiche e monetarie, degli investimenti in infrastrutture e delle forme di sostegno alle imprese scelti dall'oggetto pubblico possono incentivare o ostacolare il processo d'internazionalizzazione da parte delle imprese.

Per quanto riguarda il grado di complessità tecnologica del settore, invece, questo rappresenta un fattore di spinta all'internazionalizzazione visto che, quanto maggiore è, infatti, il grado di complessità tecnologica, tanto più sarà necessario per le imprese che operano in quel settore aprirsi verso nuovi mercati, per acquisire nuove conoscenze e non rimanere indietro rispetto alla competizione.

Attraverso l'elenco di tutti questi fattori si comprende, quindi, come il processo d'internazionalizzazione non sia lo stesso per tutte le imprese ma vari in funzione di numerosi fattori, che possono costituire sia una spinta verso l'avvio di tale processo ma anche un ostacolo in alcuni casi. È proprio sugli ostacoli che ci concentreremo nel prossimo paragrafo andando ad, individuare alcuni dei motivi per cui le PMI non riescono ad internazionalizzarsi.

1.5 PRINCIPALI OSTACOLI AL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PMI

Nonostante nei precedenti paragrafi abbiamo mostrato come il processo di internazionalizzazione costituisca una scelta obbligata per riuscire a sopravvivere alla competizione globale, sono molte le PMI che nell'ultimo decennio a causa di alcuni ostacoli non sono riuscite ad avviare tale processo e sono fallite. Le PMI sono di norma, infatti, meno attrezzate delle imprese più grandi quanto a competenze interne e disponibilità di risorse finanziarie ed umane (CE, 2011 (2), pag. 3).

In particolare nel rapporto della commissione europea in merito all'anno 2010 sono stati individuati come principali ostacoli al processo di internazionalizzazione i seguenti fattori:

- Risorse finanziarie non sufficienti a finanziare le esportazioni. Il processo d'internazionalizzazione comporta, infatti, spesso costi molto elevati, che richiedono risorse finanziarie di cui le PMI non sono in possesso e a cui spesso non possono accedere, visto che non sono in possesso delle garanzie necessarie per accedere al credito da parte degli istituti finanziari;
- Scarse informazioni disponibili per individuare/analizzare i mercati;
- Il prezzo dei prodotti. Infatti, per le imprese di minore dimensione, che non possono contare neanche sul vantaggio derivante dalle economie di scala, sarà difficile proporre il proprio prodotto ad un prezzo minore uguale a quello praticato dai concorrenti esteri sul proprio mercato;
- Mancanza di personale qualificato. Questo fattore risulta essere particolarmente incisivo nelle imprese micro e di piccole dimensioni a causa della scarsità del loro organico. ((CE, 2010, pag. 57-58-59).

Tali considerazioni emergono, anche da una ricerca condotta da A+Network, in merito al processo d'internazionalizzazione delle PMI italiane. Da questa ricerca emerge, infatti, come gli ostacoli all'internazionalizzazione per le PMI siano per buona parte ostacoli di natura esterna, come la difficoltà nel reperire risorse finanziarie e il poco sostegno da parte delle istituzioni che dall'indagine rappresentano una quota superiore al 40%. A questi ostacoli si aggiunge un altro ostacolo di natura interna, dalla ricerca è emerso, infatti, come la dimensione aziendale, con la stessa percentuale degli ostacoli di natura esterna rappresenti un vincolo oggettivo al processo d'internazionalizzazione. Le dimensioni aziendali, infatti, influenzano anche altri fattori come l'accesso al credito e le competenze manageriali disponibili. Infine, dalla ricerca emerge in misura minore per una quota poco superiore al 10%, come ulteriore ostacolo, anche la consapevolezza

da parte delle imprese di minore dimensione, di proprie carenze di approccio all'internazionalizzazione. (A+Network, 2013).

Facendo specialmente riferimento al fattore dimensionale la ricerca ha notato come, dimensioni troppo ridotte mal si coniugano con soggetti operanti sui mercati esteri. Questo concetto trova conferma anche dallo studio condotto dal centro studi della Confederazione Nazionale dell'artigianato, (CNA), di Venezia in merito all'anno 2008, sull'incidenza dimensionale delle imprese esportatrici per classe dimensionale. Da questo studio emerge, infatti, come le imprese con meno di 10 dipendenti siano quelle che più difficilmente possiedono le risorse professionali adatte ad operare su mercati esteri e/o le necessarie risorse economiche, e per questo motivo, solo il 12% di queste esporta, contro il 46% effettuato dalle imprese della classe da 10 a 19 addetti e il 66% delle imprese della classe tra 20-49 dipendenti. Nella figura 3 qui sotto vengono riportati i risultati completi dell'analisi.

Figura 3: Incidenza percentuale delle imprese esportatrici per classi dimensionali (2008)

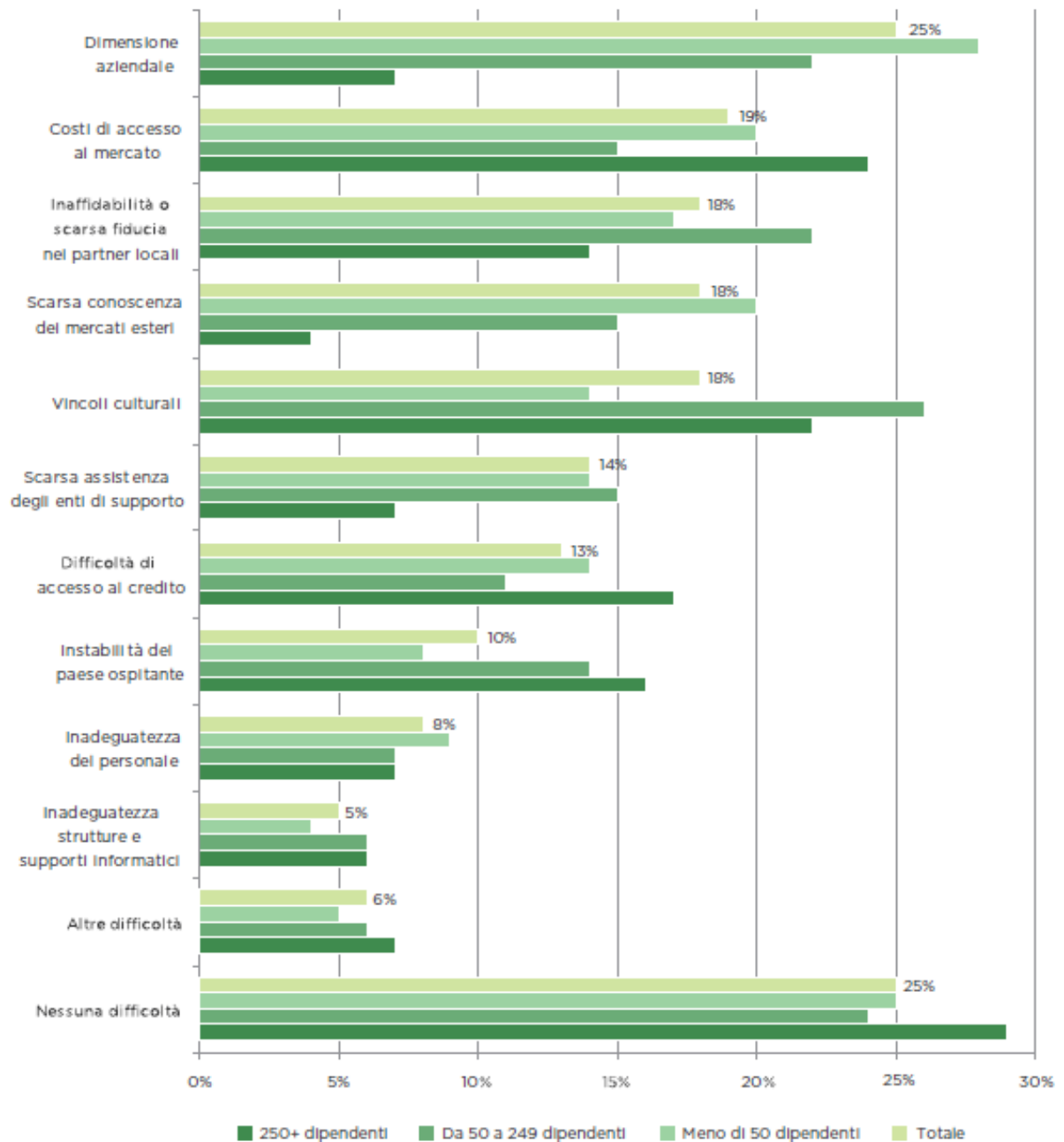
Classe dimensionale	Imprese	Fatturato	Fatturato export sul totale di classe
0- 9	12,0	37,8	20,5
10 - 19	45,9	63,9	24,6
20 - 49	66,0	79,2	29,4
50 - 249	88,9	93,8	36,8
Oltre 250	96,4	98,8	38,4
Totale	20,4	85,1	34,9

Fonte: CNA, le PMI e la sfida della internazionalizzazione – Analisi e proposte di policy, Centro Studi CNA, Venezia, 2011

Il fattore dimensionale rappresenta il principale ostacolo al processo d'internazionalizzazione, anche per le PMI italiane. Come osservato da un'indagine condotta nel 2013 da Confindustria Lombardia in merito ai principali ostacoli al processo d'internazionalizzazione delle imprese lombarde, è

emerso, infatti, come per la maggior parte delle imprese il fattore dimensionale rappresenta il principale ostacolo per approcciare nei mercati, con una quota del 25% sul totale delle imprese intervistate. Qui sotto riportiamo i risultati completi dell'indagine.

Figura 4: Maggiori difficoltà incontrate nell'approccio con i mercati esteri



Fonte: Confindustria Lombardia, L'internazionalizzazione delle imprese lombarde, Milano, 2013

Dalle considerazioni appena svolte, si comprende, quindi, come la dimensione ridotta costituisca per le imprese sempre più un ostacolo piuttosto che un vantaggio nei processi d'internazionalizzazione. Soprattutto le piccolissime imprese appaiono le meno attrezzate a fronteggiare le sfide dell'internazionalizzazione e per questo motivo necessitano di un sostegno da parte del contesto politico per riuscire a trovare delle soluzioni a questo problema e sopravvivere alla concorrenza internazionale.

1.6 IL SISTEMA PAESE A SUPPORTO DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE

Le analisi fino a qui svolte ci hanno portato a definire due considerazioni di fondo. La prima riguarda il fatto che, le PMI sono la componente preponderante del nostro sistema produttivo. La seconda, invece, si basa sulla convinzione, che le piccole e medie imprese incontrano maggiori difficoltà di accesso nei mercati esteri, per le quali, a causa dei loro problemi dimensionali, tale processo risulta essere particolarmente oneroso per i rilevanti costi fissi di penetrazione e di acquisizione delle informazioni.

È proprio sulla base di queste considerazioni che si sono poggiati molti orientamenti di politica industriale che hanno considerato necessario la definizione di un sistema di del sostegno pubblico all'internazionalizzazione per le PMI.

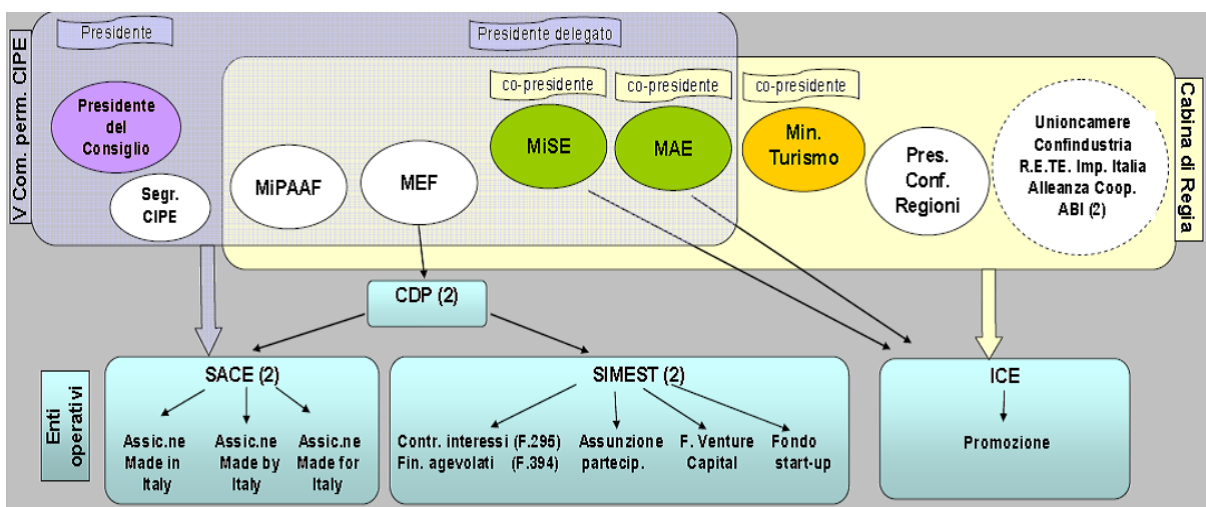
Il principale obiettivo del sistema di sostegno pubblico è quindi, quello di supportare le imprese nel loro processo di espansione nei mercati esteri, aiutandola a superare gli ostacoli illustrati nel paragrafo precedente attraverso lo

sviluppo di particolari strumenti che hanno lo scopo di aiutare le imprese a superare le barriere all'entrata e le esternalità positive, che scaturiscono sia dalle inevitabili diversità culturali e regolamentari sia dall'esistenza di ostacoli burocratici e legali. Tali strumenti verranno illustrati più in dettaglio nel prossimo paragrafo.

In questo paragrafo, invece, daremo una breve descrizione dell'articolazione del sistema paese a supporto dell'internazionalizzazione, illustrando quelli che sono i numerosi attori presenti in questo sistema e i problemi di coordinamento che scaturiscono tra tutti questi soggetti.

Per quanto riguarda l'articolazione dei soggetti facenti parte del sistema paese di supporto all'internazionalizzazione, essi sono ben illustrati nella figura 5.

Figura 5: Sistema paese, gli attori e le funzioni⁶



Fonte: Banca d'Italia, Eurosystem, Il sistema paese a supporto dell'internazionalizzazione, Filippo Vergara Caffarelli e Giovanni Veronese Numero 196; (2013)

Va sottolineato che nel presente studio, consideriamo il Sistema paese come l'insieme delle istituzioni mirate alla promozione delle esportazioni e

⁶ Le frecce nere continue indicano una relazione di partecipazione azionaria o, nel caso dell'ICE, un potere di indirizzo. Le frecce colorate indicano l'emanazione di linee guida e/o parametri operativi nei confronti degli enti operativi da parte dei differenti comitati di coordinamento. All'interno dei riquadri relativi agli enti sono riportate le loro principali attività. I soggetti pubblici sono indicati con linea continua, quelli privati con tratteggio

dell'espansione all'estero delle imprese italiane ed esclude, per scelta, l'attrazione degli investimenti esteri in Italia; per questo motivo nella figura qui sopra non troviamo analizzati gli istituti incaricati al supporto dell'attrazione degli investimenti esteri rappresentati da Invitalia SpA e Desk Italia.

Dalla figura 5 notiamo come ai vertici del sistema di supporto pubblico troviamo tre ministeri: il Ministero degli Affari Esteri (MAE), il Ministero dello Sviluppo Economico (MiSE), (al quale è affidato l'attività di promozione del Ministero sui mercati esteri cercando di accrescere il grado di internazionalizzazione del nostro sistema produttivo, con particolare attenzione alle piccole e medie imprese); e, per le materie di pertinenza, il Ministero con delega al Turismo. Questi ministeri rappresentano, quindi, gli organi decisionali delle linee strategiche che il sistema di supporto pubblico deve intraprendere, e nel caso delega del Presidente del Consiglio dei Ministri, presiedono anche, i due comitati di coordinamento rappresentati, dalla V Commissione Permanente del CIPE (area viola nella figura) e dalla neo istituita Cabina di Regia (area gialla) che coinvolge, nel sistema anche le regioni e i soggetti privati. Dalla figura, si può notare poi, come ai due comitati partecipino anche altri due Ministeri rappresentati dal Ministero dell'Economia e le Finanze (MEF) e dal Ministero delle Politiche agricole, alimentari e forestali (MiPAAF), i quali però hanno un minore potere direzionale rispetto ai primi tre ministeri da noi elencati.

Al di sotto dei ministeri troviamo poi degli enti operativi rappresentati dall'ICE (Istituto per il Commercio con l'estero), dalla SACE (Servizi assicurativi del commercio estero), dalla Simest (Società italiana per le imprese all'estero), dal sistema delle Camere di Commercio in Italia e all'estero, dagli enti regionali di promozione, dalla Finest, di Informest e dall'ENIT (Ente Nazionale Italiano per il Turismo). Tutti questi enti sono incaricati di elaborare un programma annuale delle attività promozionali, assumendo le necessarie iniziative e curandone l'implementazione sulla base delle Linee Diretrici impartite dal Ministero dello Sviluppo Economico.

Dalla figura 5 emerge, quindi, quella che è la difficoltà di coordinamento di questo sistema. L'assenza di un'unica amministrazione ministeriale al vertice del Sistema paese, comporta, infatti, delle difficoltà nella definizione una strategia integrata a supporto dell'azione di internazionalizzazione commerciale e produttiva delle imprese. (Vergana Caffarelli – Veronese, 2013).

Da queste evidenze si comprende, quindi, come, nonostante i numerosi interventi normativi degli ultimi anni, il sistema di supporto pubblico all'internazionalizzazione rimane assai articolato e complesso soprattutto a causa della continuativa assenza nella definizione di un indirizzo unitario.

Dobbiamo sottolineare, però, come in questo contesto le PMI non rappresentano soltanto il principale destinatario dell'azione di promozione, ma esse svolgono anche un ruolo proattivo nell'attività di sostegno, spettano, infatti, a loro le decisioni economiche e le scelte operative che la strategia pubblica ha il compito di individuare e facilitare.

Possiamo quindi definire tutto il sistema Paese a supporto dell'internazionalizzazione come un circolo virtuoso tra le decisioni delle imprese e le politiche pubbliche, le risorse finanziarie, e le attività degli Enti.(Ministero dello Sviluppo Pubblico, 2013)⁷

1.7 GLI STRUMENTI DI SOSTEGNO ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE

Definita l'articolazione del sistema Paese a supporto dell'internazionalizzazione delle PMI italiane, in questo paragrafo ci occuperemo, invece, di descrivere

⁷ Ministero dello sviluppo economico, report Dipartimento per l'impresa e l'internazionalizzazione, Politiche e strumenti per l'internazionalizzazione delle imprese, 2013.

alcuni degli strumenti operativi istituiti da tali enti per sostenere il processo d'internazionalizzazione.

Tra i vari strumenti a supporto dell'internazionalizzazione, numerosi, sono le attività promozionali avviate dagli organi di vertice del sistema di supporto pubblico. Tra queste attività promozionali ne elenchiamo alcune delle principali che hanno trovato ampio spazio negli ultimi anni come:

- **Il programma promozionale dell'ICE**, che ha il principale obiettivo di individuare tutte le eventuali opportunità da cogliere per crescere all'estero;
- **Politiche di partenariato**, attraverso il quale il Sistema Paese cerca di favorire le sinergie tra i diversi attori che operano a sostegno delle imprese italiane nei mercati esteri. Tale strumento, infatti, ha il compito di rafforzare l'integrazione di specifiche programmi in un quadro condiviso;
- **Accordo per l'internazionalizzazione del sistema fieristico italiano**, attraverso il quale il soggetto pubblico mira ad aumentare l'attrattività del sistema fieristico delle imprese italiane in Italia e all'estero;
- **Programma straordinario di promozione del made in Italy**, che insieme al programma ordinario, mirano a sostenere finanziariamente l'immagine dell'Italia nella sua più complessa dimensione economica, storica, artistica, di tradizione, in modo da aumentare così, l'attrattività dei prodotti nazionali e favorire le esportazioni;
- Infine, tra le attività promozionali individuiamo i **memoranda of understanding**, tali attività consistono nella sottoscrizione di accordi istituzionali che hanno il compito di favorire l'individuazione di aree geografiche dove le aziende italiane sono ancora poco presenti e dove le potenzialità di sviluppo per le PMI sono comunque elevate.(Ministero dello Sviluppo Pubblico, 2013).

Affianco a queste attività promozionali recentemente stanno iniziando ad essere promosse anche soluzioni più innovative come le piattaforme digitali, che hanno

l'obiettivo di semplificare l'attività d'internazionalizzazione delle imprese più piccole. Un esempio, è il **portale nazionale per i finanziamenti alle start-up**. Sviluppato da Italia Start-up, (l'associazione che aggrega e rappresenta l'ecosistema delle startup italiane) in collaborazione con Warrant Group (società di consulenza associata a Italia Startup che accompagna e supporta le imprese in tutte le fasi di sviluppo del business), tale portale rappresenta una piattaforma digitale dedicata alle startup, che ha il principale obiettivo di semplificare l'accesso ai finanziamenti regionali, nazionali, europei per queste società.

In particolare questo portale, che è stato presentato lo scorso giugno nell'ambito di Smau di Bologna, oltre ad offrire news e approfondimenti dedicati, consente di raccogliere tutti i bandi di finanziamento, selezionati per Regione, aggiornati quotidianamente e disponibili per la consultazione da parte delle startup, che possono così usufruire di un elenco dettagliato dei possibili finanziatori. (Sole 24 ore Laura Cavestri 04/06/2015)

Oltre a queste attività promozionali, il sistema politico italiano ha introdotto in questi ultimi anni anche una serie di strumenti pratici volti al superamento degli ostacoli al processo d'internazionalizzazione delle PMI italiane.

In particolare per quanto riguarda il problema di scarsità delle risorse finanziarie incontrato dalle PMI, è stato costituito il mercato AIM Italia dedicato alle PMI. Tale ostacolo, infatti, si è ancora più accentuato a seguito dell'introduzione di Basilea 2, nel quale la BCE, a seguito di accordi internazionali, prevedeva requisiti patrimoniali più stringenti per le banche. In base a questo accordo, infatti, le banche dei Paesi aderenti devono detenere al proprio interno quote di capitale proporzionali al rischio assunto. Si comprende, quindi, come a seguito dell'introduzione di Basilea 2 le imprese di minore dimensione trovassero il problema relativo alle risorse finanziarie, ancora più accentuato vista la difficoltà di accesso al credito incontrato a causa del maggior rating che queste presentano.⁸

⁸ Accordo internazionale di vigilanza prudenziale, maturato nell'ambito del Comitato di Basilea.

Mentre per quanto riguarda il superamento del problema rappresentato dal fattore dimensionale è stato introdotto il contratto di rete. Infine, un ultimo strumento istituito recentemente dal nostro ordinamento è rappresentato dai Voucher per la digitalizzazione delle PMI, che hanno il principale obiettivo di incentivare gli investimenti sulla digitalizzazione dei processi aziendali da parte delle PMI.

MERCATO AIM ITALIA

Lanciato in Italia nel 2009 sulla falsa riga dell'AIM UK della Borsa di Londra, AIM Italia è un sistema multilaterale di negoziazione (MTF) gestito da Borsa Italiana e rappresenta il mercato dedicato alle piccole e medie imprese ad alto potenziale di crescita. Dal 1 marzo 2012 l'AIM Italia è stato accorpato al MAC ed è nato il mercato "AIM Italia – Mercato Alternativo del Capitale", con l'obiettivo di razionalizzare l'offerta dedicata alle PMI e proporre un unico mercato pensato per le PMI più dinamiche e competitive del nostro Paese.

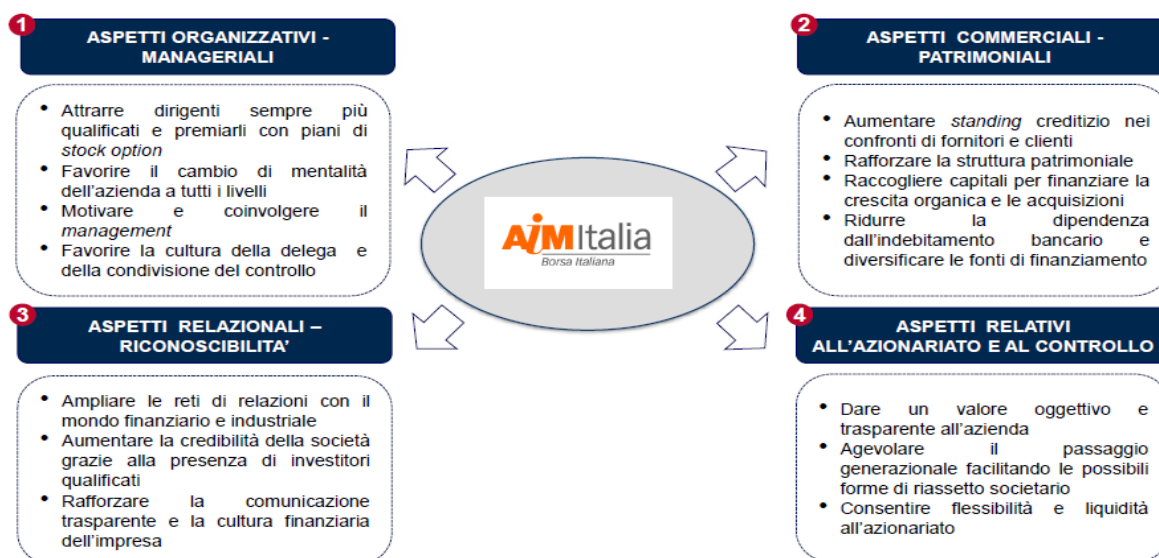
Il contesto di quotazione che contraddistingue questo mercato, rende AIM Italia un efficace strumento per l'accesso al credito da parte delle PMI, per le sue caratteristiche rappresentate da:

1. **Flessibilità di accesso.** Per accedere al mercato AIM non è, infatti, richiesto un minimo di capitalizzazione né un minimo di anni di esistenza da parte dell'Emittente. Inoltre non è richiesta neanche la formalizzazione di un sistema di controllo di gestione è sufficiente una verifica del Nomad nell'ambito della due diligence;
2. **Flessibilità regolamentare,** il mercato AIM, infatti, è basato su un regolamento flessibile, che consente anche alle imprese più piccole di accedere al mercato dei capitali velocemente e a costi contenuti;
3. **Visibilità internazionale,** AIM Italia, infatti, rappresenta una porta di accesso al sistema finanziario europeo permettendo di accedere a un mercato globale, beneficiando così, anche di una visibilità internazionale.

4. Una **procedura semplificata**. L'entrata nel mercato AIM, infatti, non richiede istruttoria né da parte della Consob (salvo il caso do offerta pubblica), né da parte di Borsa Italiana al quale è affidata solo il controllo formale della documentazione depositata da parte dell'Emittente e del Nomad. La procedura richiede solo la predisposizione di un Documento di Ammissione redatto in forma semplificata sulla base dei prospetti Informativi previsti per le offerte pubbliche. (M. Napoli, 2015).

Da queste caratteristiche che contraddistinguono il mercato AIM possiamo, quindi, individuare una serie di vantaggi che le imprese di minori dimensioni possono conseguire attraverso la quotazione in questo mercato che troviamo illustrati qui sotto nella figura 6.

Figura 6 - Vantaggi nella quotazione del mercato AIM Italia⁹



Fonte M. Napoli 2015 <http://docenti.luiss.it/cannarsa/files/2015/02/AIM.pdf>

Dalla figura notiamo come, siano molti gli ambiti in cui la quotazione nel mercato AIM apporti dei vantaggi. Oltre ai vantaggi apportati nell'ambito

⁹ Il grafico è stato preso dalla sezione materiali didattici del Professore C. Cannarsa in merito al corso di Finanza aziendale avanzato da questi svolto nell'anno 2015 all'università LUISS Guido Carli di Roma.

patrimoniale con un aumento dello standing creditizio e la diversificazione delle fonti di finanziamento, la quotazione nel mercato AIM consente, infatti, di conseguire vantaggi anche di carattere organizzativo attraendo dirigenti sempre più qualificati e di carattere relazionale grazie all'aumento di riconoscibilità garantito dall'amplificazione delle reti relazionali che la quotazione nel mercato AIM garantisce.

Nonostante la flessibilità di accesso che contraddistingue il contesto di quotazione di questo mercato, l'avvio della quotazione nel mercato AIM richiede comunque alcuni requisiti che caratterizzano sia la fase di ammissione nel mercato sia la fase di post quotazione.

Per quanto riguarda i requisiti per l'ammissione al mercato sono richiesti:

- La presenza di un flottante minimo pari al 10%
- Azioni liberamente trasferibili
- Nomina di un Nominated Advisor

Ai quali si devono accompagnare un Documento di ammissione, un Business Plan e l'ultimo bilancio redatto secondo i principi internazionali GAAP o IAS/IFRS.

Per quanto riguarda gli adempimenti post-quotazione individuiamo, invece, l'obbligo di nomina di uno Specialist e la presenza di un sito internet sul quale mettere a disposizione tutte le informazioni relative alle società e al processo di quotazione.

VOUCHER PER LA DIGITALIZZAZIONE DELLE PMI

Introdotti attraverso il Decreto Destinazione Italia, convertito in legge ad inizio 2014, il programma voucher prevede l'assegnazione di un contributo al fine di favorire la digitalizzazione dei processi aziendali e l'ammodernamento tecnologico delle micro, piccole e medie imprese.

Nel settembre 2014, con il Decreto MSE 23/09/2014, sono poi stati previsti nel dettaglio gli obiettivi e i criteri per l'assegnazioni di tali contributi. In particolare

il decreto prevede che il voucher non potrà essere superiore a 10.000 euro per ogni impresa, e potrà contribuire fino al 50% dei costi di digitalizzazione sostenuti.

In particolare l'obiettivo che il nostro ordinamento si prefigge attraverso lo sviluppo di questo strumento è quello di favorire:

- Il miglioramento dell'efficienza;
- L'innovazione **organizzativa** (tecnologie, flessibilità, telelavoro);
- Soluzioni di **e-commerce**;
- Lo sviluppo della banda **larga e ultralarga**;
- Il collegamento ad Internet con tecnologia **satellitare** nelle aree scarsamente coperte da reti terrestri;
- **La formazione** del personale nel campo ICT. (Decreto MSE 23/09/2014, Art 2)

Nel comma 7 del presente Decreto vengono poi stabilite quelle che sono le spese ammissibili per la concessione del voucher e che devono essere sostenute dalle imprese una volta ricevuto il contributo, in particolare tra queste spese individuiamo tutte quelle riguardanti:

- L'acquisto di **hardware, software** e servizi di **consulenza** specialistica;
- L'acquisto di software specifici per la gestione delle **transazioni on-line** e per sistemi di **sicurezza** della connessione di rete;
- Le consulenze specialistiche per sviluppo **e-commerce**;
- I costi di realizzazione di opere **infrastrutturali** e tecniche (fornitura, posa, attestazione, collaudo dei cavi), installazione di apparati per connettività a **banda larga e ultralarga**;
- L'acquisto e attivazione di **decoder e parabole** per connessione ad Internet via satellite;
- La partecipazione a **corsi** ed acquisizione di servizi di **formazione** qualificata per titolari, legali rappresentanti, amministratori, soci, dipendenti. (Decreto MSE 23/09/2014, Art 7)

Nonostante questo strumento non sia rivolto direttamente al supporto del processo d'internazionalizzazione, è stato inserito tra questa categoria di strumenti, perché, come illustreremo dettagliatamente nel capitolo 3, la digitalizzazione costituisce per le imprese una caratteristica importante per avviare con successo tale processo.

IL CONTRATTO DI RETE

Introdotta in Italia dal 2009, il contratto di rete rappresenta uno strumento di sostegno per le imprese di minore dimensione. Questo strumento, infatti, mira a superare il problema dimensionale attraverso l'aggregazione di più imprese che attraverso questo contratto si obbligano ad esercitare in comune una o più attività economiche allo scopo di accrescere la reciproca capacità innovativa e la rispettiva competitività sul mercato.

Per le sue caratteristiche il contratto di Rete rappresenta uno ottimo strumento per superare il problema dimensionale che ostacola il processo di crescita di molte imprese di minore dimensione.

In particolare tra le caratteristiche che rendono il contratto di Rete uno degli strumenti più efficaci per il sostegno al processo d'internazionalizzazione individuiamo il fatto che; nonostante dal punto di vista societario l'aggregazione avvenuta tramite questo tipo di contratto consente alle singole imprese di mantenere la propria individualità giuridica, e, quindi, di poter perseguire anche altri obiettivi individuali oltre a quelli comuni indicati dal contratto, dal punto di vista esterno, l'aggregazione viene comunque percepita dalle controparti come un'entità unitaria riuscendo così a superare l'ostacolo rappresentato dal fattore dimensionale.

Da queste caratteristiche si comprende, quindi, come il contratto di rete rappresenti uno degli strumenti più efficaci per il sostegno delle PMI,. Per questo motivo nel prossimo capitolo andremo ad analizzare nel dettaglio questo

strumento e il concetto di aggregazione sul quale questo si poggia individuandone anche lo sviluppo tra le PMI del nostro contesto economico.

CAPITOLO 2

LE AGGREGAZIONI DI IMPRESE PER FAVORIRE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PMI

2.1 DEFINIZIONE DELLE AGGREGAZIONI DI IMPRESE SECONDO LA LETTERATURA ECONOMICA

Come illustrato sul finire del capitolo precedente, il Contratto di Rete, e più in generale, le aggregazioni di imprese costituiscono un'efficace soluzione per attivare un processo di crescita e ridurre il problema legato al fattore dimensionale. Attraverso il processo di aggregazione, infatti, le imprese riescono a sfruttare contemporaneamente, sia i vantaggi relativi alle minori dimensioni come la flessibilità e l'adattamento, sia anche i vantaggi legati alle maggiori dimensioni delle imprese più grandi come ad esempio il raggiungimento di economie di scala o di scopo o una maggiore forza contrattuale. Ma cosa si intende più specificatamente con il concetto di aggregazioni di imprese?

Facendo riferimento alla letteratura economica attraverso il termine aggregazione si identifica un processo di *cooperazione tra imprese*. Le origini di tale concetto vengono ricondotte all'economista inglese Alfred Marshall, che nel suo studio sui distretti industriali, affermava come la presenza contemporanea di più imprese che operassero nello stesso settore creasse un sistema di concorrenza e cooperazione che portava ad un rafforzamento dell'industria locale.

In particolare Marshall nel suo libro *Principles of Economics*, sottolineò come l'elemento fondamentale che consentiva alle aggregazioni di imprese di ottenere tali vantaggi, erano le *economie esterne*. È attraverso le economie esterne che, infatti, le piccole imprese, attraverso una stretta concentrazione in un'area geografica ben delimitata, possono superare gli ostacoli apportati dal fattore dimensionale e conseguire i vantaggi tipici della produzione su grande scala.

Nella sua analisi Marshall, individua anche le caratteristiche per cui un'area ad alta concentrazione di piccole imprese si può definire distretto industriale, quali:

- La flessibilità della produzione;
- La contemporanea presenza di molte imprese piccole o molto piccole che operano nello stesso settore o in settori affini;
- La presenza all'interno del distretto anche d'imprese sub-fornitrici che eseguono processi particolari o producono componenti di un prodotto;
- Lo sviluppo da parte delle imprese operanti nello stesso settore di relazioni di cooperazione, in modo che le imprese appartenenti al distretto possano andare a concorrere senza combattere tra loro, ma cercando piuttosto di trovare spazi nel mercato senza creare effetti distruttivi all'interno del distretto industriale;
- La limitatezza dell'area geografica che deve, inoltre, essere caratterizzata da una data produzione dominante;
- Deve, infine, sussistere una forte interconnessione fra il distretto inteso come realtà produttiva e il distretto inteso come ambiente di vita familiare, politica e sociale. (Marshall A., 1919).

Dal suo studio Marshall, individuò, anche, la capacità da parte dei distretti industriali di generare degli spillover positivi per le singole imprese presenti all'interno del distretto, che in questo modo potevano sfruttare il vantaggio derivante dalle economie esterne.

Dal lavoro di Marshall si comprende, quindi, come nei distretti industriali, affinché le imprese possano beneficiare dei vantaggi derivanti dalle economie

esterne, una caratteristica essenziale risulti essere l'organizzazione esterna tra le singole imprese. Attraverso l'organizzazione esterna, infatti, le imprese all'interno al distretto possono andare a creare delle interdipendenze reciproche tra loro che consentono lo scambio rapido delle informazioni e l'abbattimento dei costi di transazione.

Possiamo considerare, quindi, Marshall come il padre della letteratura sui distretti industriali, negli anni, però tale letteratura è andata arricchendosi di diverse interpretazioni ed evoluzioni del concetto di distretto e più in generale del concetto di aggregazioni.

Un primo autore che ha ripreso il lavoro di Marshall sulla formazione dei distretti industriali e ha introdotto tale concetto anche in Italia, è l'economista fiorentino Giacomo Becattini. L'economista italiano in particolare nel suo studio, riprendendo il concetto introdotto da Marshall, definì il distretto industriale come *“un'entità socio-territoriale caratterizzata dalla compresenza attiva, in un'area territoriale circoscritta di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali”* (Cit. Becattini, 2000). Tuttavia a differenza di Marshall, nella definizione di Becattini, viene messa in risalto la dimensione sociale che caratterizza il territorio, intesa come comunità di persone che condivide il medesimo substrato culturale, i medesimi valori, la medesima etica del lavoro. Secondo Becattini, infatti, la forte interdipendenza che sussiste tra comunità e impresa dà vita ad un circolo virtuoso che porta alla formazione e la riproduzione di un distretto. La relazione tra comunità locali e imprese, infatti, spinge costantemente le nuove imprese al continuo sviluppo di dinamiche iniziative imprenditoriali, che portano ad un miglioramento dell'innovazione, della conoscenza e della qualità. (M.Cecchi, 2009).

Nell'interpretazione di Becattini, quindi, il distretto industriale viene individuato come una nuova entità economica a metà strada tra la singola impresa e l'intero settore, che tiene conto dei luoghi produttivi, delle comunità produttrici nelle loro specializzazioni.

Il tema dei distretti industriali è stato poi analizzato anche da Porter, che prima in *“The Competitive Advantage of Nations”* nel 1990, ha illustrato alcuni casi di distretto industriale descrivendo la concentrazione geografica di alcune industrie italiane e il distretto delle piastrelle di Sassuolo, e poi successivamente nel 1998 con la pubblicazione del suo libro *“On Competition”*, ha dato la sua interpretazione di distretto industriale accomunandolo con il concetto di *cluster*, considerando il primo come una particolare tipologia di quest’ultimo.

Da queste pubblicazioni si osserva come secondo Porter, *“l’unità elementare di analisi, per capire il vantaggio nazionale, sia il settore industriale. Le nazioni hanno successo non in settori industriali, però, ma in aggregati o “cluster” [letteralmente: grappoli] di settori industriali, connessi da relazioni verticali e orizzontali. L’economia di una nazione contiene un assortimento di cluster, la cui composizione e le cui fonti del vantaggio competitivo (o dello svantaggio) riflettono lo stato di sviluppo dell’economia”*. (Cit Porter, 1998 pag. 98).

In *“On competition”* in particolare Porter definisce come cluster, la connessione che sussiste tra gli aggregati di settori industriali competitivi di una nazione correlati tra loro da legami di diversa natura.

Da queste considerazioni si comprende, dunque, come a differenza del concetto di distretto definito da Marshall prima e da Becattini poi, la definizione di cluster individuata da Porter si identifica per l’assenza di una relazione forte tra le imprese e le comunità locali. Fondamentale nella definizione data da Porter, risulta, essere poi la considerazione all’interno del cluster non soltanto dell’industria in senso stretto, ma anche istituzioni esterne come i governi, i musei e le università che influenzano l’attività delle imprese. (Romano, Carlucci, Tascione)¹⁰

L’avvento della globalizzazione e il passaggio graduale all’economia della conoscenza, ha portato la letteratura economica riguardante i distretti industriali a subire un’evoluzione. La sempre maggiore necessità da parte delle imprese di

¹⁰ <http://www.sangroaventino.it/sezioni/Sostenibil%E0%20ambientale/pagine.asp?idn=4335>

mantenere un livello d'innovazione e di informazioni sempre più elevato, ha reso necessario, infatti, l'introduzione di nuove forme di aggregazione basate su contratti associativi, accordi di collaborazione e partecipazione a gruppi di imprese, che consentissero alle imprese di minore dimensione di sviluppare economie di scala, economie esterne e di conoscenza in modo da favorirne la crescita riducendo i rischi e i costi.

È proprio sulla base di queste considerazioni che dagli anni novanta si è andata sviluppando la letteratura su una nuova forma di aggregazione basata sulle *Reti d'impresa*.

Una prima letteratura in merito alle reti d'impresa viene ricondotta a Williamson, che nel 1991 in "*The nature of the firm : origins, evolution, and development*" , definì le Reti d'impresa, come una forma ibrida che consente alle singole imprese di preservare la propria autonomia organizzativa ma che a seguito di accordi contrattuali di lungo termine e di meccanismi di garanzia presenta sempre una dipendenza con le altre imprese appartenenti alla rete. (Williamson, 1991).

Sulla base della letteratura economica in merito alle Reti di impresa sono poi stati individuati diversi approcci attraverso i quali si sono volute spiegare le cause che hanno portato allo sviluppo di questo strumento. In particolare tra gli approcci che meglio spiegano lo sviluppo di questa nuova forma di aggregazione, quello di Grossman, Hart e Moore secondo cui l'aggregazione può essere considerato un sostituto della crescita. Questo approccio è quello che forse, meglio di tutti, spiega il concetto delle Reti d'impresa e la straordinaria importanza che queste hanno acquisito.

Secondo questo approccio, infatti, l'aggregazione d'impresa rappresenta la soluzione più efficace per tutte quelle imprese che a causa degli ostacoli interni derivanti dalle loro ridotte dimensioni o degli ostacoli esterni derivanti dalla difficoltà di crescita tramite fusioni o acquisizioni, che le imprese di minore dimensione incontrano nel raccogliere informazioni sulle imprese da acquisire. In questo modo, quindi, l'impresa riesce a mantenere i vantaggi di flessibilità

derivanti dalla piccola dimensione, e al contempo di raggiungere alcuni dei vantaggi derivanti dalla grande dimensione attraverso le sinergie con le altre imprese appartenenti alla Rete, condividendo con quest'ultime le conoscenze (tecnologiche, organizzative, imprenditoriali) che da sole non sarebbero state in grado di produrre. (Bentivogli, Quintiliani, Sabbatini , 2013)

Dalle teorie economiche sulle aggregazioni d'impresa illustrate in questo paragrafo, comprendiamo, quindi, come le forme di aggregazione e più in particolare la forma delle Reti d'impresa possa costituire una soluzione efficace per superare il problema dimensionale delle imprese più piccole in modo così da facilitare anche il processo d'internazionalizzazione di quest'ultime.

Attraverso le analisi presenti in letteratura abbiamo, infatti, osservato come le imprese con maggior intensità relazionale e orientate alle collaborazioni di tipo strategico sono anche quelle maggiormente coinvolte nei processi di internazionalizzazione, garantendo nel tempo rapporti commerciali attivi con un più elevato numero di Paesi.

Da queste considerazioni possiamo, quindi, affermare come sussista una relazione lineare positiva per le collaborazioni strategiche di lungo periodo e il processo di espansione nei mercati internazionali.. In particolare, per quanto riguarda l'export, nel caso di ridotta dimensione, l'attività di vendita sui mercati internazionali è connessa ad una maggiore intensità collaborativa. Tali dati risultano confermati anche dall'indagine condotta dall' Osservatorio Unicredit, nel "Rapporto sulle Piccole Imprese", in merito all'anno 2012, da tale indagine emerge, infatti, come oltre il 55% degli operatori, caratterizzati da piccole dimensioni e da un'attività di export di tipo sistematico, abbia avviato una forma di collaborazione con altre imprese.¹¹

¹¹ Osservatorio Unicredit, Rapporto sulle Piccole Imprese", (2012), Pag. 211 e seguenti.

2.2 AGGREGAZIONI FORMALI E INFORMALI

Da quanto visto nel paragrafo precedente possiamo definire le aggregazioni di impresa ogni forma di coesione o collaborazione tra due e più imprese giuridicamente distinte. Per tali forme aggregative non sussiste una classificazione univoca, poiché i criteri di classificazione attuabili sono molteplici. Possiamo classificare, infatti, le aggregazioni d'impresa in base:

- Al grado di formalizzazione dell'accordo (informale o formale);
 - Al contenuto dell'intesa (più o meno circoscritto);
 - Alla durata dell'accordo (accordi transitori o stabili);
 - Agli effetti prodotti sulle partecipanti all'intesa (di collaborazione o di coalizione);
 - Alla sua rilevanza strategica;
 - Al suo contenuto specifico;
 - Alla natura delle attività condivise;
 - Al grado di dominanza ovvero al livello di coordinamento.
- (M.C.Giorgino, 2014).¹²

Si comprende, quindi, come a seconda della qualità dei vincoli vi possano essere numerose classificazioni di aggregazioni di impresa.

Nonostante le numerose classificazioni di aggregazioni d'impresa individuabili, il criterio di classificazione che viene più utilizzato nella pratica è quello basato sul grado di formalizzazione dell'accordo, che distingue le aggregazioni in due macro- aree:

¹² Slide a cura di M.C.Giorgino, (2014) http://www.disag.unisi.it/sites/st07/files/allegatiparagrafo/05-12-2014/seminario_aggregazioni_giorgino.pdf

1. Le aggregazioni informali, basate su accordi di tipo personale e, quindi, più deboli, poiché meno vincolanti in termini di durata e di integrazione operativa;
2. Le aggregazioni formali, basate, invece, su accordi di tipo contrattuale o patrimoniale e che proprio per questo motivo risultano più solide e resistenti, perché maggiormente vincolanti.

Partendo dalle *aggregazioni informali*, possiamo descrivere questa tipologia di aggregazione come, forme di collaborazione prive di una struttura convenzionale, tali tipologie di aggregazioni presentano solitamente caratteri di precarietà e transitorietà. Vista la scarsa tutela dei diritti in gioco sul piano giuridico, questa tipologia di aggregazione viene utilizzata solitamente solo tra imprese che presentano dei rapporti buoni e saldi tra loro.

Tra le forme di accordi di aggregazione informali più diffusi, individuiamo sicuramente i “Gentlemen’s agreements”. Questo tipo di accordi, infatti, rientrano tra le forme di collaborazione “non strutturate”, e possono essere utilizzati per la realizzazione di diverse attività tra cui: la realizzazione di un progetto particolare, la fornitura di specifici fattori produttivi (i Gentlemen’s agreement vengono, infatti, spesso utilizzati per regolare i rapporti di subfornitura nei distretti industriali), la condivisione di una tecnologia o di altri servizi di interesse comune.

Si comprende dunque, come gli accordi informali vengano utilizzati in ambienti economici incerti, la facilità con cui possono essere sciolti, infatti, garantisce alle imprese coinvolte di rispondere con flessibilità alle esigenze poste da un ambiente in continua evoluzione.

Per quanto riguarda la seconda tipologia di accordi, rappresentata dalle *aggregazioni formali*, notiamo come rispetto agli aggregati di tipo informale, questa tipologia di aggregati presentano una maggiore vincolabilità, poiché frutto di accordi che possono essere di tipo contrattuale (non equity) o di

tipo patrimoniale (equity) che si sostanzia tramite l'acquisto di quote più o meno rilevanti del capitale di altre imprese.

Per quanto riguarda gli accordi di tipo contrattuale, essi rappresentano una forma di relazione strutturata a differenza delle aggregazioni informali, ciò comporta quindi sicuramente una maggiore rigidità ma garantisce, anche, una maggiore sicurezza per le parti coinvolte in termini di impegno e durata. Attraverso accordi di tipo contrattuale, infatti, è possibile sostenere e regolare i legami tramite negozi giuridici, che ne predefinisce le risorse, i vincoli, le azioni, le responsabilità e l'ambito di applicazione dell'accordo.

Sulla base del grado di autonomia decisionale mantenuta, è possibile individuare quattro diverse tipologie di accordi contrattuali:

- **Le Associazioni in partecipazione**, che rappresentano la forma contrattuale per cui l'autonomia decisionale tra le singole imprese partecipanti è massima. Come regolato dall'art 2549 c.c., infatti, l'associazione in partecipazione è il contratto mediante il quale *“l'associante attribuisce all'associato una partecipazione agli utili della sua impresa o di uno o più affari verso il corrispettivo di un determinato apporto”*(art 2549 c.c.). Tale forma contrattuale difficilmente comporta rapporti profondi tra le unità interessate è proprio per questo motivo che rappresenta la forma di collaborazione contrattuale con il maggior grado di autonomia;
- **I Consorzi**, tali forme contrattuali si caratterizzano per il maggior intento collaborativo che le parti vogliono attuare tramite la stipula di questo tipo di accordo. In particolare l'art 2602 del c.c. definisce i consorzi come il contratto con cui *“più imprenditori istituiscono un'organizzazione comune per la disciplina o per lo svolgimento di determinate fasi delle rispettive imprese”*(art 2602 c.c.). Con questo tipo di accordo si viene, quindi, a creare un'unità organizzativa sopra-ordinata rispetto alle singole

aziende aderenti che, però, ha rilevanza solo sul piano organizzativo e non su quello giuridico.

- **Le Joint Venture Corporation**, rappresentano, invece, la forma contrattuale attraverso cui due o più imprese trasferiscono le proprie competenze e le proprie risorse operative in base alle condizioni sottoscritte. Le integrazioni che le imprese possono realizzare tramite questo tipo di contratto possono essere di tipo *verticale*, nel caso in cui le imprese che hanno stipulato l'accordo di joint venture condividano le conoscenze e le informazioni utili per lo sviluppo di un nuovo processo o prodotto; sono, invece di tipo *orizzontale*, gli accordi di joint venture stipulati al fine ampliare le linee produttive o di riuscire ad accedere a nuovi mercati. Si comprende, quindi, come queste tipologie di forme contrattuali vengano utilizzati per accordi di maggiore durata.
- Infine, l'ultima forma contrattuale è il **Franchising**, che rappresenta un accordo mediante il quale un soggetto chiamato franchisor, concede ad altri soggetti definiti franchisees il diritto di gestire in proprio una certa attività economica, entro un'area definita e nel rispetto di un modello prestabilito. Si comprende, quindi, come tale accordo rappresenti la forma di aggregazione contrattuale più stringente visto che in questo caso la realizzazione del rapporto di collaborazione è subordinato all'esistenza di un rigido sistema di coordinamento e controllo governato dal franchisor.¹³
(M.C.Giorgino)

Passando, invece, alle aggregazioni formali di tipo patrimoniale, individuiamo in questa categoria tutti quegli accordi che prevedono l'aggregazione di due o più imprese a seguito dell'acquisto di una parte del patrimonio di altre imprese, in cui l'entità della quota determinerà il grado di controllo. Attraverso questo tipo di

¹³ Slide a cura di M.C.Giorgino, (2014) http://www.disag.unisi.it/sites/st07/files/allegatiparagrafo/05-12-2014/seminario_aggregazioni_giorgino.pdf

accordi si viene, quindi, a creare un complesso unitario che potrà protrarsi per lunghi periodi di tempo.

2.3 IL CONTRATTO DI RETE

LA NORMATIVA

Sulla base della teoria economica in merito alle Reti d'impresa, è stato sempre più incentivato lo sviluppo di forme aggregative tra imprese di minori dimensione che consentissero di ridurre gli elevati costi per l'accesso alle informazioni e favorissero lo sviluppo dell'innovazione organizzativa, attraverso l'introduzioni di vari strumenti, tra cui il più importante risulta essere quello del *Contratto di Rete*.

Il Contratto di Rete nasce dal dibattito sul ruolo che l'introduzione delle Reti d'impresa ha sui distretti industriali. In merito a questo dibattito la letteratura sulle aggregazioni d'impresa ha individuato diverse interpretazioni riconducibili a due diversi filoni di letteratura. Un primo filone sosteneva la necessità di definire una distinzione tra reti e distretti, considerando le prime come strumento di governo della filiera produttiva, mentre i secondi come sistemi produttivi locali di carattere territoriale.

Il secondo filone di studi, invece, cercava di identificare le Reti e i distretti intorno ad un paradigma comune, cui collegare anche un regime di fiscalità. Nonostante il forte dibattito che si ha avuto in merito, alla fine però, ha prevalso il primo filone interpretativo garantendo in questo modo l'autonomia della Rete sul distretto in una logica d'indipendenza e reciproca autonomia tra le due diverse figure aggregative. (Cafaggi, 2009)

Sulla base di queste discussioni venne, quindi, definito il Contratto di Rete. Introdotto dal nostro ordinamento giuridico nel 2009, tale strumento è

disciplinato dall'art. 3, commi 4-ter, 4-quater, 4-quinquies, della Legge n. 33 del 9 aprile 2009 e prevede, che attraverso *“ un contratto di Rete due o più imprese si obbligano ad esercitare in comune una o più attività economiche rientranti nei rispettivi oggetti sociali allo scopo di accrescere la reciproca capacità innovativa e la competitività sul mercato ”*.

Da questa definizione comprendiamo, quindi, come la costituzione di una Rete presenti due diverse funzioni. Una funzione interna attraverso la quale andare definire i rapporti tra i diversi soggetti, ed una esterna, attraverso la quale si consente ai soggetti appartenenti alla Rete di contrattare con terzi e costituire alleanze, in modo da creare gruppi di acquisto che consentano anche alle imprese di minore dimensione di conseguire i vantaggi appartenenti alle imprese di grande dimensione come le economie di scala o un maggior potere contrattuale.

Tale legge prevede poi che, *“più imprenditori perseguono lo scopo di accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato e a tal fine si obbligano, sulla base di un programma comune di rete, a collaborare in forme e in ambiti predeterminati attinenti all'esercizio delle proprie imprese ovvero a scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica ovvero ancora ad esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa ”*¹⁴

Da questa seconda parte della normativa comprendiamo, quindi, come la funzione principale del Contratto di Rete sia la definizione di regole dispositive, dunque derogabili dalle parti. Questa caratteristica consente alle imprese, di poter realizzare congiuntamente progetti industriali comuni, diretti in particolare ad accrescere la capacità innovativa e la competitività, mantenendo però la loro indipendenza.

Questo tipo di contratto presenta, quindi, un'opportunità specialmente per le imprese che, non dispongono di elevate risorse finanziarie e di un forte potere di

¹⁴ Legge n. 33 del 9 aprile 2009, Art. 3, commi 4-ter, 4-quater, 4-quinquies.

mercato, e che per questo motivo non riescono a conseguire una maggiore competitività e una maggior grado d'innovazione rispetto ai competitors di dimensione maggiore.

Dalla normativa vediamo, quindi, confermata l'affermazione fatta in precedenza secondo cui il Contratto di Rete rappresenta uno strumento d'incentivo alla collaborazione per PMI, per la sua maggiore flessibilità e per il maggior grado di autonomia che, questo strumento garantisce rispetto alle tradizionali forme di aggregazione rappresentate dalle fusioni e dalle acquisizioni.

PRINCIPALI ASPETTI TRATTATI

Oltre a riconoscere giuridicamente il contratto di Rete, il nostro ordinamento ha sviluppato un quadro favorevole attorno alla normativa che introduceva il contratto di Rete, in modo così di cercare di incentivarne, quanto più possibile l'utilizzo, attraverso una serie di vantaggi di varia natura che vengono riconosciuti alle imprese che decidano di sviluppare il loro percorso di crescita attraverso l'utilizzo di questo strumento.

Tra gli incentivi alla promozione del Contratto di Rete, alcuni, come i vantaggi di natura fiscale, finanziaria ed amministrativa, erano stati previsti dalla normativa altri, invece, costituiscono dei veri e propri interventi istituzionali, che sono andati a modificare la normativa in seguito, e che avevano il principale fine di aumentarne la diffusione, in risposta allo scarso successo di questo strumento nei suoi primi anni di vita.

L'obiettivo di questi benefici era, infatti, quello di superare l'ostacolo causato dall'individualismo che caratterizza gli imprenditori italiani e incentivare quest'ultimi a condividere le proprie risorse attraverso l'adesione al Contratto di

Rete in modo da migliorare la competitività e la crescita delle singole imprese aderenti e del territorio circostante.

Per quanto riguarda i **benefici di natura fiscale** l'art 42, comma 2-*quater*, del d.l. n. 78/2010 prevede, fino al periodo d'imposta in corso al 31 dicembre 2012, “ *un regime di sospensione d'imposta sugli utili di esercizio accantonati ad apposita riserva e destinati al fondo patrimoniale per la realizzazione degli investimenti previsti dal programma comune di rete, che sia stato precedentemente asseverato* ”¹⁵. Il fondo in sospensione d'imposta sarà oggetto di tassazione solo nell'esercizio in cui l'impresa lo utilizzerà per scopi diversi dalla copertura delle perdite ovvero in quello in cui verrà meno la sua adesione al contratto di rete.¹⁶

Per quanto riguarda gli altri benefici, che possiamo definire più propri dei distretti industriali, essi sono regolati dall'art. 1, comma 368, nelle lettere b), c), d), della legge 23 dicembre 2005, n. 266, rubricata “Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (legge finanziaria 2006)”.

Con riferimento a tale articolo, infatti, individuiamo nelle lettere b), c) e d) le **agevolazioni di carattere amministrativo, finanziario e in materia di ricerca e sviluppo**, per le imprese appartenenti ad un distretto o una rete.

Per quanto riguarda le agevolazioni di carattere **amministrativo** esse sono definite nella lettera b) dell'art. 1 comma 368, che prevede, la possibilità per le imprese appartenenti alla Rete di relazionarsi direttamente con le amministrazioni e gli enti pubblici tramite il distretto di Rete a cui appartiene semplificando in questo modo notevolmente i rapporti con le pubbliche amministrazioni e rendendo più rapido e tempestivo il procedimento amministrativo.

¹⁵ Art 42, comma 2-*quater*, del d.l. n. 78/2010

¹⁶ Le agevolazioni di natura fiscale possono essere sfruttate solo dalle imprese che abbiano stipulato un contratto di rete o che abbiano aderito ad un contratto già esistente e che presentino espressamente indicati dal legislatore ed integrati dall'Agenzia delle Entrate, come richiesto dal comma 2-*sexies*, con le circolari n.4/E 15 febbraio 2011 e n. 15/E 14 aprile 2011.

Sempre nella lettera b) del medesimo articolo è poi prevista la possibilità da parte delle imprese appartenenti ad una Rete, di avanzare attraverso dei procedimenti collettivi delle istanze per l'accesso alla fruizione di incentivi e contributi regionali, nazionali e comunitari, essendo le Reti dotate di poteri di certificazione dei requisiti richiesti per l'ottenimento di tali contributi.

Nella lettera c), troviamo, invece, definiti i benefici di carattere **finanziario** concessi alle imprese facenti parte di un distretto. In particolare attraverso le agevolazioni previste nella lettera c) il legislatore cerca di risolvere due problemi in particolare rappresentati dall'accesso al credito e dal rischio di credito in capo agli istituti di credito che finanziano queste imprese.

Per quanto riguarda il primo problema il legislatore tenta di semplificare l'accesso al credito e il reperimento delle risorse necessarie per le imprese appartenenti ai distretti, attraverso la semplificazione delle norme in materia di cartolarizzazione dei crediti, che le banche concedono alle imprese appartenenti ad una Rete, e attraverso la semplificazione nell'individuazione delle garanzie necessarie in favore dei soggetti che cedono questi crediti.

Per quanto riguarda il secondo problema, invece, il legislatore cerca di contenere il rischio di credito in capo agli istituti di credito che finanziano tali imprese, prevedendo, l'obbligo da parte del Ministero dell'economia di prevedere una serie di misure necessarie al fine di assicurare il riconoscimento della garanzia prestata alle imprese e al fine di incentivare la creazione di agenzie specializzate per la valutazione del merito creditizio delle imprese appartenenti ad un distretto o a una Rete d'impres.

Infine, nella lettera d), individuiamo tutte quelle che sono le agevolazioni in materia **di ricerca e sviluppo** previste in favore delle imprese appartenenti ad un distretto. In particolare attraverso questa disposizione il legislatore mirava a promuovere la diffusione di nuove conoscenze, tecnologie, brevetti ed applicazioni industriali, attraverso la costituzione di un'apposita "*Agenzia per la*

diffusione delle tecnologie per l'innovazione”, che ha il principale compito di integrazione tra il sistema produttivo e quello di ricerca.¹⁷

Le agevolazioni appena esposte possono essere estese anche alle imprese che hanno aderito ad un Contratto di Rete, tuttavia a differenza delle imprese appartenenti ai distretti, le imprese aderenti ad un contratto di rete possono usufruire di questi benefici solo a seguito dell'autorizzazione da parte del Ministero dell'economia e delle finanze, come previsto dal comma 4-*quinqies* della legge che ha introdotto il Contratto di Rete nel nostro ordinamento.

EFFICACIA

Nonostante i numerosi incentivi che sono stati mossi verso la promozione del contratto di Rete, questo strumento in Italia non ha riscosso un gran successo nei suoi primi anni di vita. Da una ricerca condotta sulle Reti d'impresa a fine 2013 dall'osservatorio di Intesa San Paolo- Mediocredito italiano è emerso, infatti, come il Contratto di Rete nonostante abbia subito un'accelerazione negli ultimi anni risulti ancora poco diffuso e presenti ancora un forte squilibrio nella sua attuazione tra le diverse regioni.

Prima di entrare nel merito dell'efficacia e della diffusione di questo nuovo strumento vogliamo però, andare ad individuare l'identikit delle imprese verso il quale questo strumento è rivolto.

In particolare prendendo in riferimento sempre l'indagine condotta dall'osservatorio di Intesa San Paolo notiamo, come tra le imprese che hanno aderito al contratto di Rete dal 2009 a oggi, più dell'80% di queste sia

¹⁷ Art. 1, comma 368, lettere b), c), d), della legge 23 dicembre 2005, n. 266, rubricata “Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (legge finanziaria 2006)”.

rappresentato da micro e piccole imprese mentre solo il 16,1% presentano una dimensione che consideriamo medio grande.¹⁸

Un altro dato interessante che emerge dalla ricerca è poi rappresentato dall'aumento che si è registrato nel 2013 in merito al numero di imprese che aderiscono al contratto di rete nonostante non posseggano partecipazioni estere o attività di export, questo sta a significare che anche le imprese che fino ad ora non avevano preso in considerazione mercati esteri, adesso vogliono internazionalizzarsi ed affacciarsi su mercati a più alto potenziale di crescita attraverso il ricorso a questo nuovo strumento.

Dalla ricerca emerge, infatti, come a parità di dimensioni le imprese che aderiscono al contratto di Rete presentino una migliore competitività e un miglior posizionamento competitivo rispetto alle imprese non in Rete, come, infatti, possiamo osservare qui di seguito nel grafico 7.

Figura 7 Imprese manifatturiere con partecipazioni estere, attività di export, brevetti (EPO), certificazioni ambientali e dei sistemi di gestione di qualità per dimensioni aziendali (in % totale delle imprese)¹⁹

	Imprese manifatturiere non in rete				Imprese manifatturiere coinvolte in rete			
	Micro imprese	Piccole imprese	Medie imprese	Grandi imprese	Micro imprese	Piccole imprese	Medie imprese	Grandi imprese
Attività di export	11,6	37,5	76,0	92,4	23,6	45,8	82,6	94,0
Gruppi economici	16,8	35,8	61,6	87,2	28,1	40,4	66,2	86,0
Certificati di qualità	8,5	22,0	28,3	24,5	21,3	27,5	36,6	29,0
Marchi internazionali	1,2	7,3	24,7	43,8	2,6	13,1	30,3	46,0
Brevetti	1,9	6,5	19,7	38,8	5,2	12,8	27,1	52,0
Certificati ambientali	1,6	6,4	16,9	29,4	6,0	11,1	23,0	38,0
Partecipate estere	0,7	5,3	24,5	42,5	3,1	7,4	35,0	55,0
Filiali multin. estere	0,2	1,6	8,9	28,8	0,3	0,5	1,9	18,0

Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati Cerved-Databank pag.11

¹⁸ Il 4° Osservatorio Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano sulle reti d'impresa, Marzo 2014 (pag.8 e seguenti)

¹⁹ Microimprese: fino a 2 milioni di euro di fatturato; Piccole imprese: tra 2 e 10 milioni di euro di fatturato; Medie imprese: tra 10 e 50 milioni di euro di fatturato; Grandi imprese: almeno 50 milioni di euro di fatturato.

Dal grafico vediamo, quindi, confermata l'efficacia di questo strumento per quanto riguarda le imprese di minore dimensione che attraverso il contratto di Rete hanno l'opportunità di superare l'ostacolo rappresentato dalla dimensione aziendale.

Individuate, quindi, le imprese verso cui tale strumento era rivolto, andiamo adesso a vedere la diffusione nei vari settori del nostro territorio e quella che è stata l'efficacia effettiva di questo strumento in termini di redditività e di fatturato.

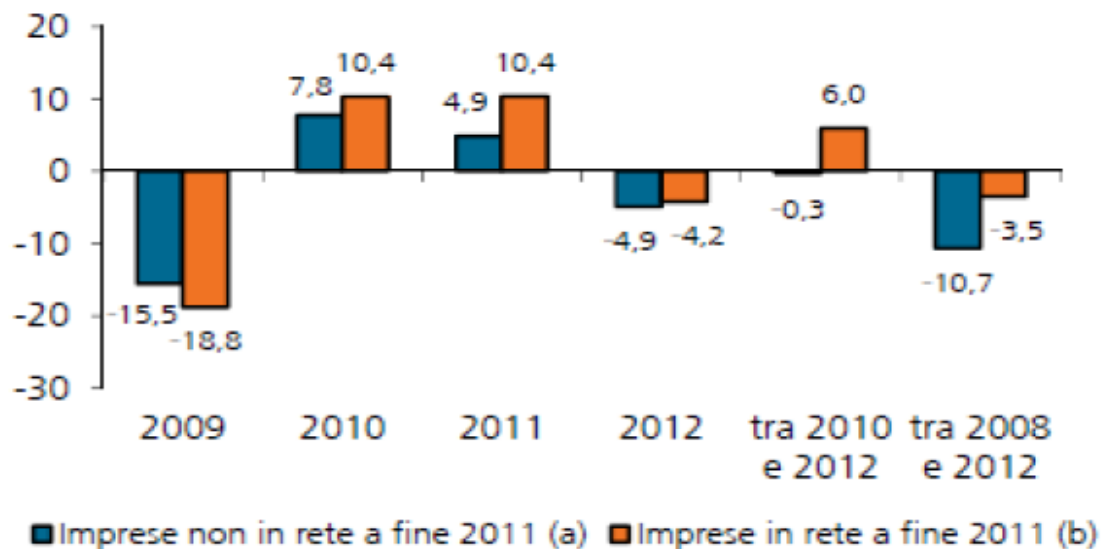
Riprendendo i risultati della ricerca condotta dall'Osservatorio di Intesa San Paolo notiamo, infatti, come a seconda dei diversi settori abbiamo un diverso ricorso del Contratto di Rete, con settori come l'agroalimentare e industriali in senso stretto che vedono un maggiore utilizzo di questo strumento ed altri settori come le costruzioni e i servizi nei quali la percentuale di imprese che utilizzano questo tipo di strumento risulta essere più basso.

Da quest'indagine notiamo, quindi, come la diffusione del Contratto di Rete nel nostro territorio non abbia ancora raggiunto risultati soddisfacenti. Andando, adesso ad analizzare i risultati dal punto di vista dell'efficacia notiamo, come in termini di crescita e redditività le imprese appartenenti alle Reti presentino un fatturato migliore e perdite più contenute rispetto alle imprese non aderenti al Contratto di Rete, come possiamo notare nel grafico 8 qui sotto illustrato in merito agli anni che vanno dal 2009 al 2012.

I dati che emergono dall'indagine e che sono rappresentati nel grafico qui sottostante sono stati ricavati da un'indagine condotta su:

- a) 73.951 imprese manifatturiere italiane con almeno 200.000 euro di fatturato nel 2008 e almeno 50.000 euro di fatturato nel 2012 (escluse le imprese coinvolte in Rete di impresa a fine 2011).
- b) 337 imprese manifatturiere coinvolte in Rete a fine 2011 con più di 750.000 euro di fatturato nel 2008 e almeno 50.000 euro di fatturato nel 2012.

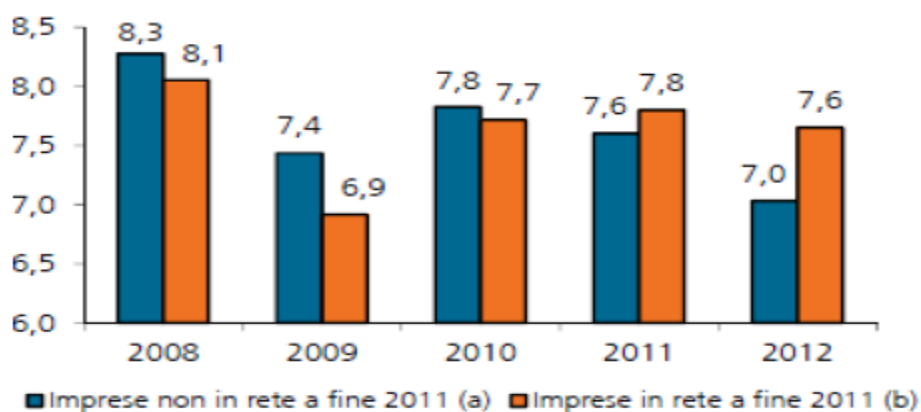
Figura 8 Evoluzione del fatturato a confronto tra imprese in Rete a fine 2011 e imprese non in Rete a fine 2011



Fonte: Intesa San Paolo-Mediocredito italiano su dati ISID

Sempre dal punto di vista dell'efficacia in termini di crescita e redditività notiamo poi nel grafico 9, qui sotto illustrato, i migliori risultati in termini di *EBITDA* margin che le imprese aderenti al contratto di rete presentano.

Grafico 9: Evoluzione dell'*EBITDA* margin a confronto tra imprese in Rete a fine 2011 e imprese non in Rete a fine 2011



Fonte: Fonte: Intesa San Paolo-Mediocredito italiano su dati ISID

Dal grafico 9 notiamo, quindi, come in termini reddituali l'impatto del Contratto di Rete sia stato più incisivo rispetto a quelli ottenuti in termini di fatturato. Dal grafico si può osservare, infatti, come le imprese che hanno aderito al contratto di Rete presentino delle perdite più contenute rispetto alle imprese non in rete, come, emerge chiaramente in riferimento all'anno 2011 con le imprese in Rete che sono scese dal 7,8% del 2011 al 7,6% del 2012, rispetto a una perdita di 6 decimi percentuali registrata, invece, dalle imprese non in Rete. (Osservatorio Intesa San- Paolo, 2014).

Ovviamente, i risultati che emergono da queste indagini sono solo delle indicazioni, risulta, infatti, essere ancora troppo presto per giudicare gli effetti del Contratto di Rete sulla crescita vista la sua recente introduzione.

Anche se è, quindi, prematuro trarre conclusioni certe e generalizzate sull'efficacia dei Contratti di Rete, l'indagine condotta dall'Osservatorio di Intesa San Paolo sulle Reti di impresa, ci ha consentito, però, di formulare delle previsioni su quello che è il potenziale di questo strumento, confermandoci la sua flessibilità e efficacia specialmente per le imprese di minore dimensione che tramite questo strumento hanno l'opportunità di superare l'ostacolo derivante dal problema dimensionale potendo così avviare un'efficace processo d'internazionalizzazione.

CRITICITÀ

Nonostante le grandi potenzialità che il Contratto di Rete presenta come già accennato più volte in precedenza questo strumento non è ancora riuscito ad ottenere un'ampia diffusione nel nostro Paese. I motivi che rendono le imprese

ancora restie ad aderire a questo strumento sono dovuti ad alcuni fattori criticità che il Contratto di Rete presenta.

In particolare, facendo riferimento a quanto scritto da Cafaggi nel 2009, individuiamo come la causa principale che ha portato all'emergere di molti dei primari fattori di criticità, sia dovuta all'imperfezione del testo legislativo. Come osserva Cafaggi nel suo articolo, infatti, la Legge n. 33 del 9 aprile 2009, presenta innanzitutto delle restrizioni rappresentate dal *vincolo di eseguire in comune tutte le attività rientranti nell'oggetto sociale di ciascuna delle imprese appartenenti alla Rete*. Tale vincolo, infatti, riduce la possibilità da parte delle imprese di costituire Reti con esclusiva funzione di coordinamento.

Un altro aspetto che comporta delle criticità è poi rappresentato, secondo Cafaggi, da alcune *gravi carenze presenti nella normativa* che regola il Contratto di Rete. In particolare tra le principali carenze l'autore individua:

- L'assenza di una disciplina che regolasse l'abuso di dipendenza economica;
- La mancanza di una regolamentazione in merito allo scioglimento del Contratto di Rete;
- La mancata regolamentazione sulle conseguenze del recesso che viene lasciata integralmente all'autonomia delle parti;
- Mancanza di una disciplina specifica per quanto riguarda le Reti transnazionali che regoli le transazioni tra imprese appartenenti a Reti di Paesi diversi;
- Mancano, infine disposizioni in merito al coordinamento con gli strumenti di politiche industriali che includono le Reti.(Cafaggi, 2009).

Si comprende dunque come queste lacune e imperfezioni presenti nella disciplina legislativa generino numerosi fattori di criticità che rendono molte imprese restie all'adesione verso tale strumento.

Individuate le cause possiamo, quindi, adesso descrivere quelli che sono i principali fattori di criticità dovuti alle carenze della normativa che regola tale strumento. In particolare tra i principali fattori di difficoltà individuiamo i problemi dovuti all'*interdipendenza*, alla *governance*, all'*anticoncorrenza* e ai *conflitti d'interessi* che possono generarsi tra le imprese appartenenti alla Rete.

Per quanto riguarda il primo fattore di criticità rappresentato dall'*interdipendenza*, questa è una caratteristica che contraddistingue il Contratto di Rete che può essere sviluppata sia lungo una dimensione verticale, lungo la filiera produttiva, che orizzontale, tra imprese operanti nello stesso settore. Tuttavia, nonostante l'interdipendenza sia la caratteristica dalla quale derivano molti dei vantaggi riguardanti il Contratto di Rete, essa può causare anche effetti negativi e per questo rappresenta uno dei principali aspetti che più frena le imprese nell'adesione a questo particolare strumento giuridico. Come abbiamo, infatti, già accennato in precedenza, l'assenza nella disciplina che regola il Contratto di Rete con un sistema di obblighi e diritti che gestisca l'abuso di dipendenza economica rende ancora maggiore il rischio di generazione di effetti negativi dovuti all'interdipendenza che vi è tra le imprese aderenti ad uno stesso contratto. (Soda, 1998).

Un secondo fattore di criticità, è poi rappresentato dal sistema di *governance* della Rete, essendo, infatti, molti i protagonisti in una Rete sono maggiori i costi di gestione che questi devono sostenere a causa della maggiore necessità di coordinamento e quindi del maggior livello di governance che la Rete richiede. Si comprende quindi come la distribuzione del potere decisionale possa rappresentare uno dei principali fattori di criticità non solo in termini di costi, ma anche in termini di gestione dei conflitti all'interno della Rete.

Proprio i *conflitti d'interessi* che si possono venire a generare all'interno della Rete rappresentano un altro dei principali fattori di criticità del Contratto di Rete. Capita spesso, infatti, che gli interessi delle imprese aderenti ad uno stesso Contratto di Rete, non coincidano perfettamente, quando ciò accade si vengono,

quindi, a generare problemi gestionali, decisionali e di opportunismo, (come la selezione avversa e il moral hazard), che portano le imprese ed essere abbastanza diffidenti sulla applicazione di questo strumento. (Di Diego-Micozzi, 2013)

Infine un ultimo fattore di criticità è rappresentato dai **vincoli di anticoncorrenza**, visto l'elevato rischio di concorrenza sleale che può venirsi a generare tra le imprese aderenti alle Reti che come sappiamo possono essere spesso competitors diretti. Tale rischio accentuato dall'assenza nella normativa di una disciplina che regoli il diritto di recesso e che rende, quindi, le imprese molto diffidenti ad aderire a questo tipo di contratto specialmente quando si sviluppa a livello orizzontale.

Oltre a questi principali fattori di criticità dovuti all'imperfezione della disciplina legislativa, un'indagine condotta dal Center for Advanced Purchasing Studies, nel 2013, (pubblicata da Retimpresa attraverso il testo "*Il management delle reti di impresa dalla costituzione alla gestione operativa*"), individua anche altri fattori di criticità di carattere ambientale che ostacolano lo sviluppo di questo strumento.

In particolare nell'indagine facendo riferimento, anche a quelli che sono stati i principali studi in materia, sono stati individuati i seguenti fattori frenanti:

- Un primo fattore è rappresentato dalla **resistenza al cambiamento del modello gestionale e degli strumenti utilizzati**, accade spesso, infatti, che, a seguito dell'adesione ad una Rete le imprese si vedano costrette ad abbandonare modelli gestionali utilizzati in precedenza e a perdere parte della propria autonomia decisionale, ciò comporta spesso diffidenza da parte del personale e dal management delle imprese.
- Un altro fattore è rappresentato dal **conflitto interno**, dovuto alle difficoltà di coordinamento di tutte le funzioni che devono essere svolte all'interno della Rete.
- Proprio sulla base di quest'ultimo fattore di criticità individuiamo un altro ostacolo che è rappresentato da una **leadership debole**, infatti, per

garantire il corretto coordinamento e gestione delle varie funzioni richieste dalla Rete è necessaria una leadership chiara ma soprattutto condivisa da tutti.

- Il **rischio di disinvestimento** rappresenta un altro dei fattori di criticità individuati dall'indagine, essendo, infatti, i risultati generati dalla Rete solitamente di lungo periodo, nei casi di periodi economici sfavorevoli vi è un forte rischio di disinvestimento di questi progetti.
- La **scarsa fiducia** nei partner, rappresenta un altro fattore di criticità che emerge dall'indagine, che ha osservato come sia difficile la collaborazione specialmente nel periodo iniziale tra imprese che fino a poco tempo prima competevano tra loro.
- Infine, un ultimo fattore è rappresentato dalla **qualità dei dati**, dall'indagine, è emerso, infatti, come nonostante la circolazione delle informazione sia la principale risorsa su cui si poggiano molti dei vantaggi delle Reti, le risorse utilizzate per la gestione di questo fattore non risultano essere ancora sufficientemente adeguate per garantirne un efficace interscambio.

Da queste considerazioni comprendiamo, quindi, il motivo per cui nonostante i vantaggi e gli incentivi concessi da nostro contesto istituzionale per promuovere il Contratto di Rete, questo strumento presenta ancora una scarsa diffusione.

Nonostante la leggera crescita registrata dal Contratto di Rete negli ultimi anni, infatti, è avviso di chi scrive che per un pieno sviluppo di questo strumento non sarà sufficiente solo un perfezionamento e completamento della normativa, ma sarà necessario, anche, un cambiamento culturale e ambientale in linea con quanto accade nelle altre nazioni europee ed internazionali, affinché, però questo cambiamento possa aver luogo è necessario che si venga a creare prima un sistema economico funzionante. Come abbiamo, infatti, più volte sottolineato durante questo secondo capitolo, attraverso il Contratto di Rete si viene a definire contemporaneamente un rapporto di natura collaborativa e competitiva. Questa

rappresenta una delle maggiori difficoltà per la diffusione del Contratto di Rete, visto che, quando il Contratto di Rete viene definito in un contesto economico poco efficiente, si vengono a generare molti dei fattori di criticità che abbiamo indicato precedentemente come la scarsa fiducia nei partner e di resistenza al cambiamento.

Bisogna, quindi, che il contesto istituzionale consideri le Reti, non come uno strumento da sviluppare per uscire dalla crisi, ma come uno ponte di lancio verso un circolo virtuoso che darebbe nuovo slancio al sistema economico nazionale, ma che prima necessità per la sua realizzazione che le piccole imprese vengano messe nelle migliori condizioni per collaborare, in modo così da evitare quei sentimenti di sfiducia e diffidenza che ne stanno ostacolando la diffusione.

CAPITOLO 3

INTERNAZIONALIZZAZIONE 2.0

INTRODUZIONE TERZO CAPITOLO

In questo terzo capitolo andremo ad analizzare gli effetti positivi che il processo di digitalizzazione può apportare allo sviluppo delle imprese e più in generale allo sviluppo dell'intero sistema economico nazionale, giustificando, quindi, in questo modo anche le misure di sostegno promosse dal sistema istituzionale italiano verso gli investimenti nella digitalizzazione e nell'ICT, come ad esempio il programma voucher descritto in precedenza.

Dopo una prima descrizione sull'evoluzione subita dal mondo digital nell'ultimo decennio, andremo, quindi, a descrivere la relazione che sussiste tra livello di digitalizzazione e sviluppo del sistema economico di un Paese e più specificatamente andremo poi a descrivere la relazione diretta e positiva che sussiste tra il livello di digitalizzazione dell'impresa e il suo grado di internazionalizzazione.

Andremo, quindi, infine a descrivere alcuni dei canali digitali più innovativi che insieme all'e-commerce rendono gli investimenti nel digitale uno strumento efficace per lo sviluppo delle aziende attraverso la descrizione anche di un caso di successo, rappresentato dalla start up digitale Ulaola, che grazie al tecnologia digitale è riuscita a divenire uno dei principali marketplace per la promozione del Made in Italy e le esportazioni delle imprese italiane.

3.1 L'EVOLUZIONE DEL MONDO DIGITAL DAL WEB 1.0 AL WEB 3.0

In questo terzo capitolo sottolineeremo l'importanza che lo sviluppo del digitale all'interno delle imprese può avere per la crescita non solo della stessa impresa ma anche del contesto economico in cui essa è collocata. Come, infatti, avevamo osservato già nel primo capitolo di questa tesi attraverso la descrizione del programma voucher, il processo di digitalizzazione viene visto, e per questo incentivato anche dal nostro contesto istituzionale, come un'efficace soluzione per favorire lo sviluppo delle imprese e promuovere la crescita del contesto economico italiano.

Prima, però, di andare ad affrontare i motivi che consentono al processo di digitalizzazione di garantire questi benefici, vogliamo andare ad illustrare la straordinaria evoluzione che è stata affrontata dal mondo digital nell'ultimo decennio e che gli ha consentito di diventare un fattore imprescindibile per tutte le aziende che perseguono una crescita.

La nascita del web viene ricondotta a Berners-Lee capo ricercatore del CERN, che nel 1991 pubblicò il primo sito internet grazie allo sviluppo del primo programma in grado di leggere i codici html e i protocolli (http, ftp,..), dando così vita a quello che tutti chiamano web 1.0. La prima versione del web era caratterizzata da siti molto semplici con testi statici di sola lettura. Il principale scopo che si prefigurava attraverso la prima versione del web era, infatti, quello di fornire informazioni e facilitare la ricerca da parte degli utenti, senza che però vi sia nessuna interazione tra utente e contenuto. Proprio sulla base di queste caratteristiche il web 1.0 venne anche definito come l'internet dei contenuti.

Sulla base di queste criticità basata sull'assenza d'interazione si venne, quindi, a definire verso gli inizi del nuovo millennio il passaggio verso il web 2.0. Il web

2.0 a differenza della versione precedente rendeva dinamico il web consentendo l'interazione tra utente e contenuto. Tale evoluzione avvenne in maniera graduale con uno un primo stadio intermedio che possiamo definire web 1.5 in cui si rese possibile l'interazione attraverso lo sviluppo dei primi forum e dei primi blog che consentivano l'inserimento dei commenti da parte degli utenti.

Successivamente con l'introduzione di strumenti di maggiore interattività come i social network, le community e l'introduzione dei wiki si ebbe quindi un'ulteriore evoluzione che ha portato al passaggio verso quello che venne definito da Tim O'Reilly web 2.0 che cambiò completamente il modo di vedere internet che ora non era più focalizzato solamente sui contenuti ma una grande importanza veniva rivestita anche dall'usabilità e dal modo di condividere i contenuti.²⁰

In particolare possiamo dire che il web 2.0 si basa su tre elementi fondamentali l'interazione, la condivisione e la partecipazione in modo, così, da consentire a ciascun utente di fornire il proprio contributo nella diffusione dei contenuti del web rendendoli accessibili a tutti.

Infine, dall'inizio di quest'ultimo decennio si sta assistendo ad un'ulteriore evoluzione del web che è stata anche essa definita con il termine web 3.0. Essendo tale processo in atto ancora oggi ed in continua evoluzione non è possibile dare una definizione precisa di questa evoluzione, rispetto allo stadio precedente, però, finora possiamo notare, come il web 3.0 si differenzi per alcuni aspetti essenziali. In particolare una delle principali differenze che ha portato a questo passaggio evolutivo è l'attività di database fornita dal web. La riduzione del costo per l'utilizzo di internet, l'aumento del numero dei device e lo sviluppo dei social network e dei vari social media ha, infatti portato ad un cambiamento socio- demografico nella contesto globale con più del 90% della popolazione mondiale che utilizza internet. Questo cambiamento ha garantito la formazione di una moltitudine di dati prodotti dai vari utenti che interagiscono con il web e che

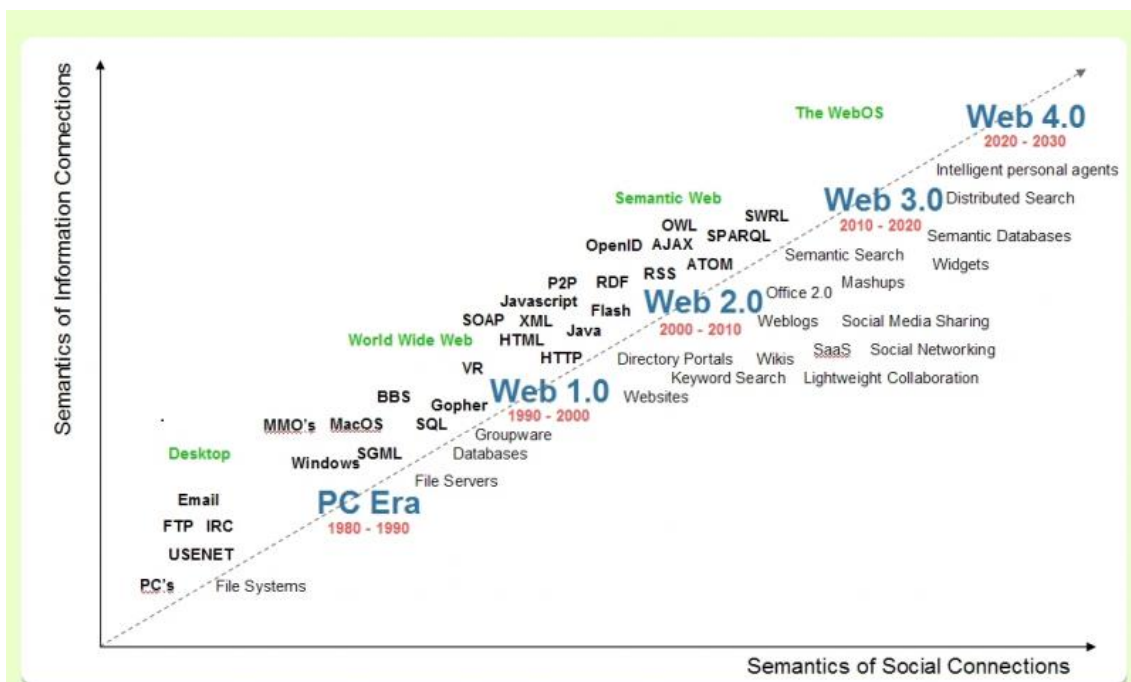
²⁰ <http://www.whyblog.it/web-1-0-2-0-3-0-e-evoluzioni-del-web/>

vengono raccolti dalle varie imprese che in questo modo utilizzano il web come un database.

Da questa descrizione si comprende, quindi, il motivo per cui l'apertura delle imprese verso il mondo digital sia diventato specialmente nell'attuale contesto economico un fattore imprescindibile non solo per la crescita delle imprese ma anche per la loro sopravvivenza. Tale esigenza è dovuta non solo ai migliori servizi che il web garantisce e che analizzeremo più avanti, ma anche, per il maggior numero di informazioni che le imprese digitalizzate possono raccogliere attraverso attività di data analysis e che consentono, quindi, di avere un vantaggio competitivo verso le imprese non digitalizzate.

Nel grafico 10 riportato qui di seguito, viene sintetizzato quanto descritto fino ad ora in merito al processo evolutivo del web.

Grafico 10: Evolution of web technologies



Fonte: Radar Networks & Nova Spiwack, 2007 – www.radarnetworks.com

3.2 DIGITALIZZAZIONE COME FATTORE DI SVILUPPO ECONOMICO

Da quanto visto nel precedente paragrafo, abbiamo capito, quanto l'importanza del web sia cresciuta nella nostra società negli ultimi due decenni. Con lo svilupparsi del web e delle tecnologie di ICT, infatti, il processo di digitalizzazione è divenuto un'attività necessaria non solo per le grandi aziende ma anche per i piccoli imprenditori che in questo modo hanno la possibilità di superare l'immobilismo del contesto economico del Nostro Paese.

In particolare da uno studio del Digital Advisory Group (DAG), è stato riscontrato, come l'economia digitale possa creare valore per l'intero contesto socio economico italiano in almeno quattro modi:

- Incrementando il Pil, e quindi, di conseguenza migliorando anche direttamente e indirettamente lo sviluppo economico del Paese;
- Attraverso la creazione di nuovi posti di lavoro;
- Favorendo la crescita delle aziende anche più piccole;
- Offrendo un surplus di valore all'utente grazie ai benefici che il web mette a disposizione gratuitamente.

Per quanto riguarda il Pil secondo i dati Ocse in merito all'anno 2013 l'economia digitale ha rappresentato il 3,72% del Pil italiano, questo dato rappresenta un aumento rispetto a quanto registrato negli anni precedenti, con tale percentuale che nel 2010 nel Nostro Paese non superava il 2%, tuttavia nonostante tale incremento l'economia digitale presenta ancora valori lontani da quelli dei principali Paesi europei e internazionali con Paesi, come Regno Unito e Svezia che presentano valori superiori al 5% ²¹.

²¹ Ricerca Digital Advisory Group (DAG), "Sviluppare l'economia digitale in Italia: un percorso per la crescita e l'occupazione", 2011

A conferma del ritardo che l'Italia presenta rispetto agli altri Paesi nello sviluppo dell'economia digitale, qui sotto nella figura 11 riportiamo i risultati della ricerca in merito all'anno 2009, nella quale viene mostrata quella che è l'incidenza delle economie digitali sul Pil di 13 Paesi.²²

Figura 11: Incidenza dell'economia digitale sul Pil



Fonte: McKinsey Global Institute (2011), "Internet matters: The Net's sweeping impact on growth, jobs and prosperity".

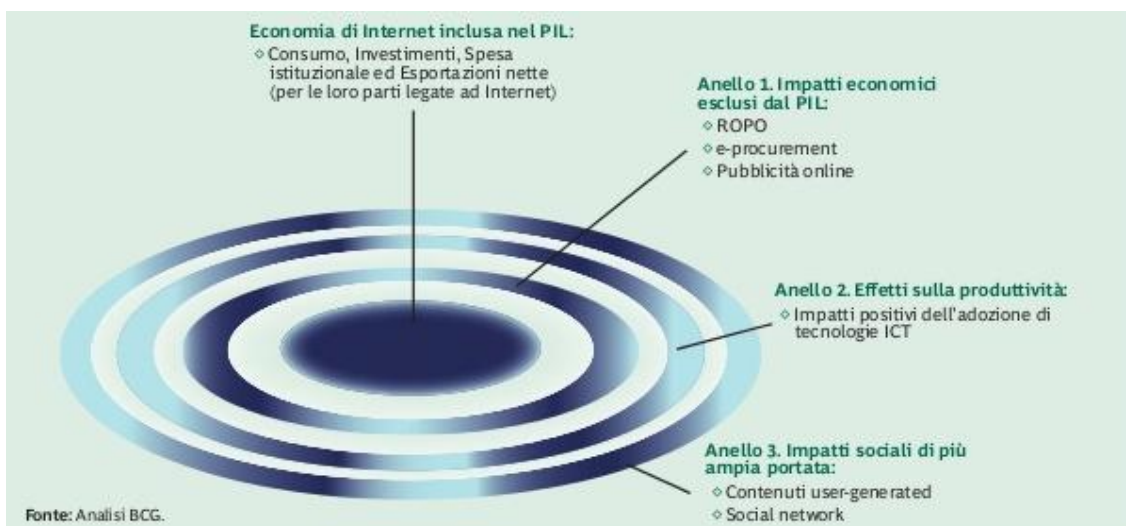
Dal grafico notiamo, quindi, come l'Italia sia partita già con notevole ritardo verso lo sviluppo del digitale, e nonostante i numerosi sforzi tale gap risulta essere ancora difficile da colmare.

Da un'indagine condotta dal Gruppo Boston Consulting Group nel 2011, è stato poi individuato come per calcolare effettivamente gli effetti positivi generati dall'economia digitale sul Pil sia necessario considerare anche quelli che sono gli effetti indiretti. Proprio per questo motivo nella ricerca sono stati definiti 3 anelli

²² . Lo studio prende in considerazione in particolare le 13 economie più importanti al mondo: Svezia, Germania, Regno Unito, Francia, Stati Uniti, Corea del Sud, Canada, Italia, Giappone, India, Cina, Brasile, Russia.

che rappresentano i diversi effetti attraverso cui l'economia digitale colpisce in maniera più o meno diretta il Pil che troviamo illustrati nella figura 12 qui sotto.

Figura 12: Solo alcuni degli impatti di internet sono catturati dal Pil



Fonte: Indagine BCG, “Fattore internet. Come internet sta trasformando l’economia italiana”, 2011

Dalla figura 12 elaborata dal Gruppo BCG osserviamo come nel primo anello individuiamo l’effetto indiretto che viene definito come ROPO “Research Online, Purchase Offline”, (cerca online, acquista offline), questo effetto viene considerato indiretto perché riguarda un cambiamento del nostro comportamento di consumo per il quale prima di effettuare gli acquisti attraverso il canale tradizionale effettuiamo delle ricerche attraverso il web.

Nel secondo anello troviamo, invece, gli effetti positivi che il web ha sulla produttività attraverso l’adozione di nuove tecnologie ITC sul settore pubblico e privato.

Infine, nell’ultimo anello vengono considerati tutti quei benefici indiretti di carattere sociale che emergono grazie alla condivisione di informazione e dalla facilitazione di alcuni servizi.²³

²³ BCG, “Fattore internet. Come internet sta trasformando l’economia italiana”, (pag. 11), 2011

Passando al secondo tipo di vantaggi che lo sviluppo dell'economia digitale può apportare allo sviluppo del Nostro sistema economico, facendo riferimento sempre alla ricerca condotta dal 2011 dal McKinsey Global Institute, intitolata "Internet matters: The Net's sweeping impact on growth, jobs and prosperity", notiamo, infatti, come lo sviluppo dell'economia digitale abbia avuto un impatto positivo anche con il livello di occupazione.

Dall'indagine condotta nel 2010 dal McKinsey Global Institute in merito a 13 Paesi emerge, infatti, che in media il rapporto tra posti di lavoro creati e posti di lavoro eliminati con l'avvento di internet sia pari a 2,6; con i Paesi che presentano uno sviluppo più avanzato del digitale come la Svezia per cui tale rapporto è pari 3,9; mentre tale rapporto risulta essere più debole nei Paesi meno digitalizzati come l'Italia che presenta un risultato pari a 1,8 con più di 320000 nuovi posti di lavoro che sono stati creati dal sopravvento di internet.

Tuttavia bisogna precisare come nonostante questo risultato sia incoraggiante, esso sia dovuto principalmente dalle società di grandi dimensioni. Dall'indagine McKinsey è emerso, infatti, come per le PMI italiane per compensare ogni posto di lavoro reso eccedente dall'avvento del digitale siano stati creati solo 1,03 posti di lavoro alternativi²⁴.

Da questi dati e da quanto visto in precedenza in merito alla struttura dell'economia italiana, che risulta essere composta per oltre il 95% da piccole e medie imprese, ritengo questo dato allarmante e necessiti obbligatoriamente di un intervento che porti ad un miglioramento già nel breve periodo attraverso un maggiore sostegno nello sviluppo del digitale anche per le imprese di minori dimensioni per cui tali investimenti risultano essere ancora troppo elevati.

Il terzo tipo di vantaggio che è stato individuato dall'indagine del Digital Advisory Group riguarda i benefici che lo sviluppo dell'economia digitale apporta attraverso il surplus di valore che i servizi web apportano agli utenti.

²⁴ Indagine McKinsey Global Institute in merito a 13 Paesi, intitolata "Internet matters: The Net's sweeping impact on growth, jobs and prosperity", 2011

Come, infatti, è stato rilevato da una ricerca condotta nel 2010, da McKinsey e IAB Europe in merito alle principali nazioni europee, è stato riscontrato come la disponibilità dei servizi web abbia apportato in Italia, per il solo anno 2009, un surplus di 7 miliardi di euro. Questi servizi, infatti, sono disponibili in forma gratuita agli utenti visto che finanziati dalle pubblicità online.²⁵

Infine la quarta e ultima tipologia di vantaggio che è stata rilevata dall'indagine del Digital Advisory Group è quello che riguarda il beneficio che l'economia digitale apporta alle imprese, (specialmente medio – piccole), per le quali è stato riscontrato un incremento nel loro processo di sviluppo e nelle loro esportazioni a seguito dell'implementazione dell'economia digitale. Come, infatti, è stato rilevato da uno studio condotto dal Gruppo McKinsey su oltre 4.800 PMI operanti in 13 Paesi, tra cui 415 aziende italiane, vi è una stretta relazione positiva tra il livello di digitalizzazione di un'impresa e la sua capacità di crescere e aumentare le proprie esportazioni.²⁶

Dello studio effettuato dal Gruppo McKinsey emerge, infatti, come a livello internazionale le imprese che fanno ampio ricorso alle tecnologie web crescano più del doppio rispetto alle imprese a bassa intensità di web. Nel periodo 2006-2009, infatti, le prime risultano aver conseguito una crescita media annua del 13% contro il 6,2% delle seconde. A metà strada si collocano le imprese a media intensità di web con il 7,4%.

Per quanto riguarda, invece, il livello delle esportazioni e della redditività, l'indagine ha evidenziato come le imprese che presentano un alto livello di digitalizzazione presentino un'incidenza degli utili derivanti dalle esportazioni sul fatturato totale pari al 5,3% più del doppio di quanto, invece, è stato registrato dalle imprese a media e bassa intensità digitale, che presentavano rispettivamente un'incidenza del 2,7% e del 2,5%. Su questo aspetto ci soffermeremo con maggior dettaglio nel paragrafo successivo nel quale andremo ad analizzare la

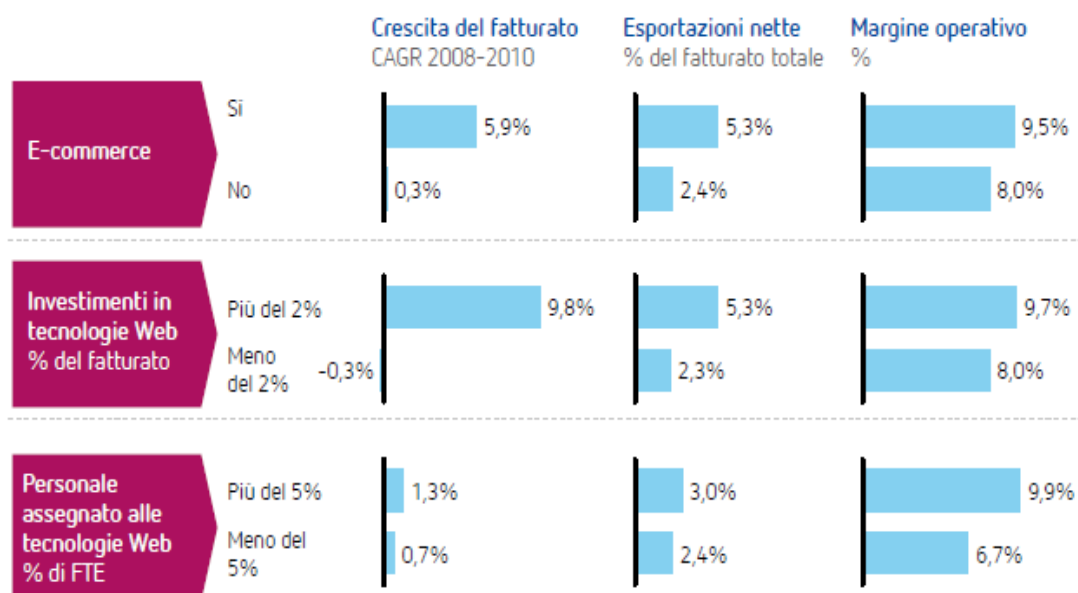
²⁵ McKinsey & Company, IAB Europe, Consumers Driving the Digital Uptake: The economic value of online advertising based services for consumers, settembre 2010.

²⁶ McKinsey Global Institute, Internet Matters, 2011

relazione diretta e positiva che sussiste tra lo sviluppo del processo di digitalizzazione all'interno dell'impresa e il suo grado di internazionalizzazione, in questo paragrafo ci interessa più soffermarci su quelli che sono gli effetti positivi generali dello sviluppo del digitale.

Qui sotto nella figura 12 troviamo illustrati nel dettaglio quelli che sono i dati dell'indagine in merito ai benefici che lo sviluppo del digitale può portare ad un'impresa.

Figura 12: Internet può dare forte impulso alla crescita, alle esportazioni nette e alla redditività delle PMI



Fonte: Indagine McKinsey condotta su 415 PMI italiane (piccole e medie imprese: meno di 250 dipendenti e fatturato inferiore a 250 milioni di euro/mese)

Anche per quanto riguarda la redditività l'indagine McKinsey ha mostrato degli impatti positivi dovuti all'incidenza dell'economia digitale, l'indagine, infatti, mostra come le imprese, attraverso lo sviluppo del web al proprio interno, possano aumentare i profitti del 10% grazie alla riduzione dei costi e al contemporaneo aumento delle vendite.

Va sottolineato tuttavia, che di questi vantaggi tenderebbero a beneficiarne soprattutto le imprese che esisterebbero anche senza internet e che possiamo definire come tradizionali, secondo tale ricerca, infatti, a tali imprese andrebbe il 75% del maggior valore complessivo creato dalla digitalizzazione, in virtù dei significativi aumenti di produttività ottenuti.²⁷

Tali risultati hanno trovato conferma anche successivamente da un'indagine condotta nel 2011 dal Boston Consulting Group condotta su 1000 imprese italiane. Da tale indagine è emerso, infatti, come le imprese che dispongono di un proprio sito ed effettuano attività di marketing o di vendita in Rete, (che vengono definite nella ricerca come “*online active*” abbiano registrato, nel triennio compreso tra il 2008- 2011, un aumento delle vendite del 3,6% in più rispetto alle imprese “solo online” e del 5,7% in più rispetto alle imprese “offline”).²⁸

Dall'indagine risultano anche poi confermati i vantaggi relativi alla maggiore produttività e al maggior grado di internazionalizzazione apportati dalla digitalizzazione, con il 65% delle imprese online active che ritiene di aver ottenuti vantaggi di produttività grazie alla digitalizzazione contro il 28% e il 25% delle imprese solo online e offline.

Mentre per quanto riguarda il fatturato estero è emerso come, le imprese online active abbiano registrato un'incidenza del fatturato estero pari a 14,7%, quasi il doppio di quanto è stato registrato nelle imprese solo online con il 7,7% e più che tripla rispetto alle “offline” che hanno fatto registrare un'incidenza pari al 4,1%.²⁹

Nonostante i numerosi vantaggi che lo sviluppo di Internet ha apportato in diverse aree economiche e sociali lo sviluppo del digitale in Italia risulta essere ancora molto in ritardo rispetto a gli altri Paesi.

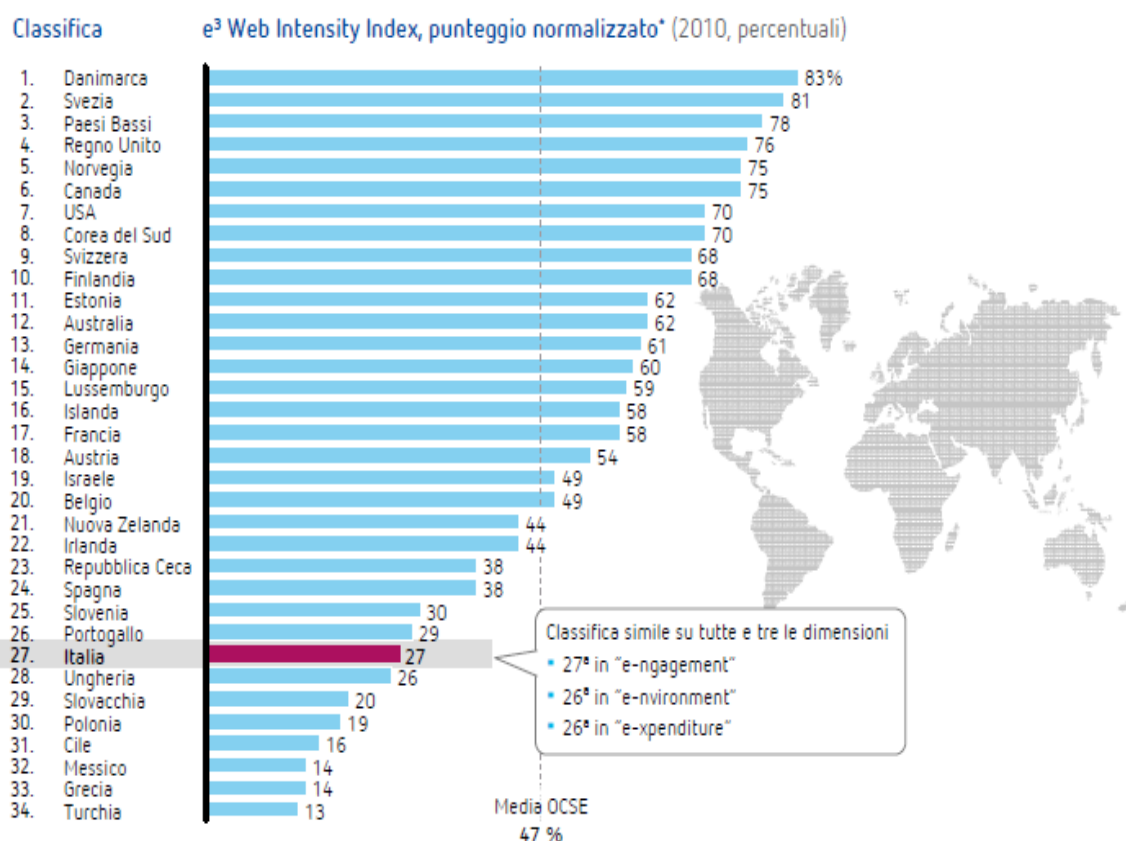
²⁷ McKinsey Global Institute (2011), “Internet matters: The Net’s sweeping impact on growth, jobs and prosperity”.

²⁸ Nell'indagine condotta dal Boston Consulting Group vengono identificate come, “solo online” le imprese che dispongono di un sito web ma che non svolgono attività di marketing o di vendita in Rete, mentre vengono definite come “offline” le imprese che non dispongono neanche di un proprio sito web

²⁹ BCG, “Fattore internet. Come internet sta trasformando l'economia italiana”, 2011

Come, infatti, è emerso dalla ricerca McKinsey precedentemente citata, l'Italia per quanto riguarda lo sviluppo del digitale si trova al 27- esimo posto dei 34 Paesi OCSE che sono stati presi in considerazione dalla ricerca, come possiamo vedere dalla figura 13 qui sotto illustrata.

Figura 13: e³ Web Intensity Index Paesi OCSE



* Il punteggio è normalizzato da 1 a 100 per i 34 paesi in base alla media ponderata di e-*ngagement*, e-*nvironment* ed e-*xpenditure*

FONTE: McKinsey & Company, basato su *World Economic Forum Global Information Technology Report 2010-2011*, *The Internet Economy 25 years later 2010*, *Pyramid data tracker*; *Strategy analytics*; *World digital media trends*; *Forrester research online*; *Organization for Economic Cooperation and Development*

L'indice utilizzato nella misurazione, e che troviamo illustrato nella figura 13, è stato elaborato da McKinsey e viene chiamato "e³ Web Intensity Index". Tale indice misura il grado di sviluppo digitale di un Paese sulla base di 3 dimensioni:

- L'e-ngagement, attraverso il quale viene misurata l'intensità di utilizzo di Internet da parte dei consumatori, delle aziende e delle pubbliche amministrazioni;
- L'e-nvironment, con il quale viene misurato il grado di accesso alle infrastrutture e la diffusione della banda larga;
- E l' e-xpenditure, attraverso il quale, invece, viene misurato il volume di e-commerce e di pubblicità online. L' Italia arranca su tutte e tre le dimensioni. (McKinsey, 2010)

Come possiamo osservare dalla figura 13 l'Italia presenta valori molto bassi su tutte e tre le dimensioni posizionandosi ben al di sotto della media OCSE, nonostante il leggero sviluppo che è stato registrato nel digitale negli ultimi anni, l'Italia presenta ancora valori troppo bassi rispetto a quello degli altri Paesi OCSE, ed è per questo che si necessita anche dell'aiuto delle istituzioni pubbliche per incentivarne lo sviluppo.

3.3 DIGITALIZZAZIONE COME LEVA PER IL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE.

Dopo aver illustrato nel precedente paragrafo quelli che sono i principali benefici che lo sviluppo del processo di digitalizzazione può apportare al sistema economico sociale di un Paese, in questo paragrafo ci andremo a soffermare più in particolare sui vantaggi che l'implementazione del digitale può apportare alla crescita e all'internazionalizzazione delle PMI italiane.

Negli ultimi anni, infatti, la digitalizzazione delle imprese è un argomento che ha assunto un'importanza sempre maggiore all'interno delle imprese. Come, infatti, abbiamo accennato già in precedenza lo sviluppo del digitale all'interno delle

imprese rappresenta un driver fondamentale per aiutarne la crescita consentendo loro di ottenere un vantaggio competitivo attraverso lo sviluppo del processo innovativo, la riduzione dei costi o lo sviluppo del processo d'internazionalizzazione.

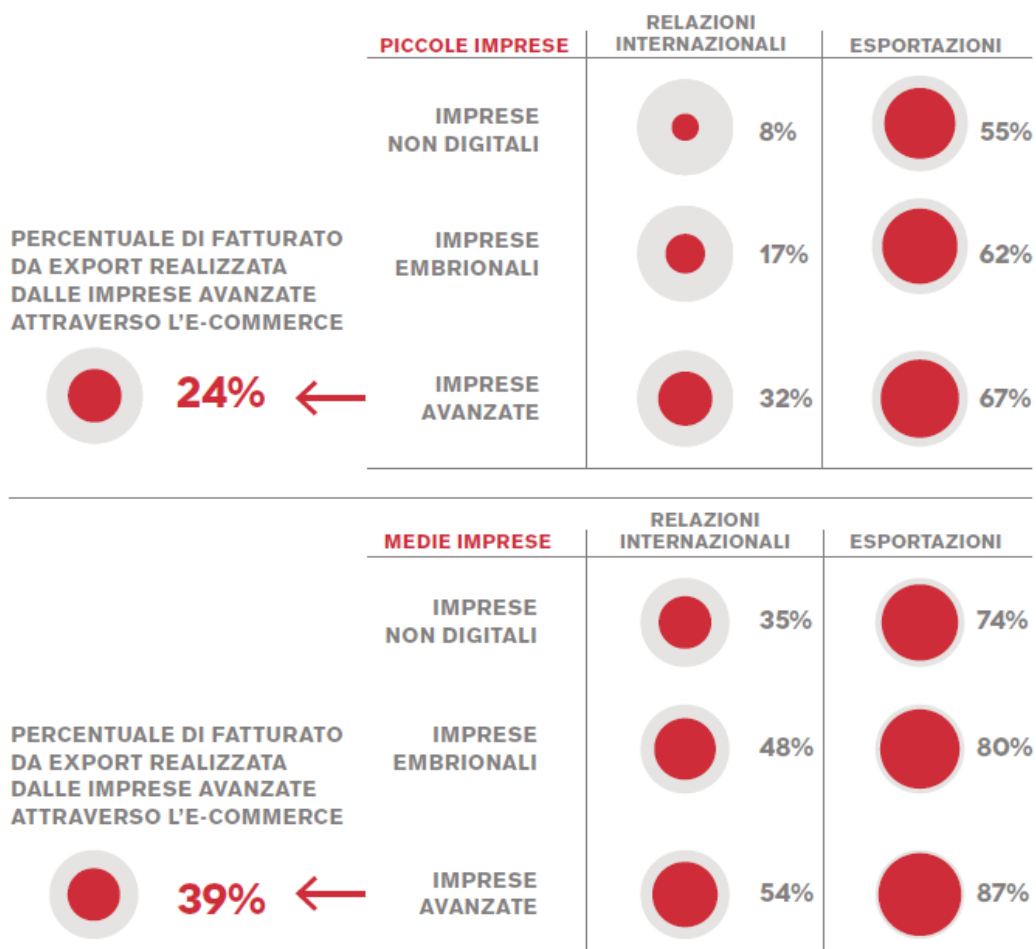
Facendo riferimento allo studio commissionato nel 2013 da Google Italia e condotto da Doxa Digital intitolato “*Internet & Export - Il ruolo della Rete nell'internazionalizzazione delle PMI*”, viene dimostrato, infatti, come risulti confermato come il digitale agisca chiaramente come un acceleratore per le PMI. Dalla ricerca condotta su un campione di 5.360 PMI italiane, emerge, infatti, come vi sia una relazione diretta e positiva tra digitalizzazione, internazionalizzazione ed esportazione, sia per le imprese di piccole dimensioni sia per quelle di medie dimensioni, con le imprese che hanno adoperato il canale online per la vendita e la commercializzazione dei propri prodotti che hanno fatto registrare un incremento del proprio fatturato. In particolare dall'indagine tra i principali vantaggi apportati dall'implementazione del digitale all'interno delle imprese, è stato riscontrato come, la percentuale di PMI che esportano e che intrattengono rapporti internazionali aumenti con l'aumentare del livello di digitalizzazione delle imprese.

Riprendendo i risultati della ricerca notiamo, innanzitutto come Doxa Digital abbia suddiviso le Piccole e le Medie imprese in tre segmenti: non digitali, embrionali e avanzate sulla base della dotazione tecnologica e al livello di sofisticazione nell'utilizzo delle tecniche e degli strumenti di digital marketing. Dove vengono considerate come *non digitali* le imprese che non hanno un sito web, non vendono online e non effettuano nessuna attività di digital marketing, che dall'indagine sono rappresentate dal 47% delle piccole imprese e dal 17% delle imprese di medie dimensioni; vengono considerate, invece, come embrionali le imprese che hanno un proprio sito web ma che non effettuano attività di e-commerce e di digital marketing per tale categoria dall'indagine è risultato che appartengono a questo segmento il 28% delle imprese di piccole

dimensione e il 54% delle imprese di media dimensione; infine, vengono considerate come avanzate quelle imprese che oltre ad avere un proprio sito web utilizzano a pieno i servizi internet attraverso l'implementazione dell'e-commerce e delle attività di digital marketing per tale categoria i valori si attestano su percentuali più basse con solo il 25% di imprese piccole e il 29% di imprese di medie dimensioni che possono attestarsi come avanzate.

Qui sotto nella figura 14 riportiamo in dettaglio i risultati dell'indagine.

Figura 14: Livello di relazioni internazionali e esportazioni a seconda del grado di digitalizzazione



Fonte: DOXA (2013), Internet & Export: il ruolo del digital nell'internazionalizzazione delle PMI italiane.

Dalla figura 14 notiamo, quindi, come la percentuale di imprese di medie dimensioni che sfruttano il digitale per intrattenere relazioni all'estero (32%) sia quattro volte superiore rispetto alla percentuale di imprese di piccole dimensioni che intrattengono relazioni estere senza l'uso del digitale (8%). Dal grafico notiamo poi come lo stesso effetto positivo a seguito dello sfruttamento del digitale lo possiamo ritrovare nelle esportazioni e nella percentuale di fatturato estero realizzato dalle imprese avanzate attraverso il canale e-commerce. Dalla ricerca, infatti, è emerso come la percentuale d'impresе di piccole dimensioni che esportano salga dal 55% per le imprese non digitali al 67% delle imprese avanzate, con un fatturato medio realizzato attraverso il canale online all'estero, che le imprese avanzate intervistate hanno dichiarato essere pari al 24%.

Risultati analoghi emergono anche per le imprese di medie dimensioni, con la relazione diretta e positiva tra digitalizzazione, internazionalizzazione e esportazione che risulta essere confermata ma che appare però più mitigata, visto che per le medie imprese risulta essere già presente, a causa delle loro maggiori dimensioni, un buon grado di digitalizzazione e di internazionalizzazione. Come, illustrato nella figura 14 possiamo notare, quindi, come la percentuale delle medie imprese che intrattengono relazioni all'estero passi dal 35% delle imprese embrionali al 54% delle imprese avanzate con la percentuale di imprese che esportano che raggiunge un valore molto vicino alla totalità per le imprese avanzate e con un fatturato medio derivante dalle esportazioni tramite il canale e-commerce pari al 39%³⁰. (Doxa, 2013).

Da questa ricerca, risultano essere, quindi, chiari quelli che sono gli effetti benefici che lo sviluppo del digitale all'interno delle imprese può apportare verso la crescita e l'internazionalizzazione di queste ultime, con le piccole imprese che attraverso questo mezzo possono superare uno degli ostacoli più importanti al loro processo di internazionalizzazione rappresentato dalle

³⁰ DOXA (2013), Internet & Export: il ruolo del digitale nell'internazionalizzazione delle PMI italiane. L'indagine commissionata da Google Italia è stata condotta su un campione di 5.360 PMI italiane.

dimensioni ridotte. Le nuove tecnologie e i nuovi servizi forniti dallo sviluppo del digitale, infatti, danno la possibilità alle imprese non solo di abbattere le distanze ma anche di riuscire a superare le barriere commerciali, allargando gli orizzonti e consentendo loro di raggiungere anche mercati più difficili in cui penetrare.

Nonostante, tutti questi vantaggi, derivanti dallo sviluppo del digitale, il livello di digitalizzazione all'interno delle imprese presenta ancora un notevole ritardo nel nostro Paese, con solo tre PMI su dieci che si avvalgono del commercio elettronico come canale addizionale di vendita o di acquisto, dato che risulta essere ancora più allarmante se prendiamo in considerazione solo le imprese di minori dimensioni.(Doxa, 2013).

Le cause di questo ritardo sono dovute sia da ostacoli di carattere interno come la scarsa consapevolezza dei manager delle PMI italiane in merito agli effettivi benefici e ai cambiamenti apportati dal digitale, ma anche da ostacoli di carattere esterno che non dipendono dalle imprese ma che di fatto ne influenzano tanto la digitalizzazione quanto l'internazionalizzazione. Andremo, quindi, ad illustrare tali ostacoli , in maggior dettaglio nel prossimo paragrafo cercando di fornire anche quelle che possono essere delle possibili soluzioni per il loro superamento.

3.4 OSTACOLI ALLO SVILUPPO DELL'ECONOMIA DIGITALE IN ITALIA

Come è stato più volte accennato nei paragrafi precedenti di questo capitolo, l'Italia presenta un ritardo di non scarsa entità nello sviluppo del digitale rispetto agli altri Paesi. In questo paragrafo l'obiettivo sarà, quindi, quello di andare ad individuare le cause di questo ritardo, descrivendo nel dettaglio quelli che sono gli ostacoli che rendono lo sviluppo del digitale tanto difficoltoso.

In particolare facendo riferimento alla ricerca condotta dal Digital Advisory Group possiamo individuare almeno cinque principali ostacoli che impediscono lo sviluppo dell'economia digitale nel nostro territorio quali:

- Il primo ostacolo è di carattere interno ed è dovuto alla *scarsa propensione del canale e-commerce non solo da parte dei consumatori ma anche da parte delle PMI*, con una mancata consapevolezza di molti manager di quest'ultime sui cambiamenti e le competenze richieste dalla digitalizzazione da un punto di vista strategico operativo.(Doxa, 2013)
- Tra gli altri ostacoli che risultano essere, invece, tutti di carattere esterno individuiamo innanzitutto, gli *ostacoli di carattere infrastrutturale legate all'insufficiente accesso alla banda larga*, con alcuni sedi di principali distretti italiani che trovandosi in zone rurali spesso si trovano impossibilitati accedere alla banda larga;
- Un altro ostacolo di carattere esterno è poi, rappresentato da alcuni *limiti di carattere normativo*, con la regolamentazione in merito all'e-commerce che non risulta essere ancora uniforme;
- Infine, la *carenza di competenze digitali qualificata e la scarsa implementazione di servizi online qualificati* completano il quadro dei principali ostacoli che portano ad un ritardo del digitale nel nostro Paese.

Partendo, quindi, dagli ostacoli di carattere interno è stato individuato come la debolezza dell'offerta di servizi internet da parte di molte PMI italiane sia dovuto, alla scarsa consapevolezza che queste imprese hanno sul potenziale del canale digitale. Questa carenza è dovuta in parte alla limitata familiarità che molte aziende specialmente di piccole dimensioni hanno a livello imprenditoriale verso il canale digitale, ma anche, dalle scarse competenze organizzative e l'elevata rigidità organizzativa che insieme all'incertezza normativa e alla bassa

conoscenza delle lingue straniere rappresentano alcuni dei principali ostacoli interni che bloccano lo sviluppo del digitale nel nostro Paese.³¹

Per quanto riguarda gli ostacoli di carattere esterno l'insufficiente accesso alle infrastrutture costituisce il problema che più di tutti porta le imprese italiane ad avere questo gap verso i principali paesi OCSE nello sviluppo del digitale. Lo scarso accesso alla banda larga e l'arretratezza per quanto riguarda lo sviluppo della banda ultralarga, sulla totalità del territorio nazionale rappresentano, infatti, i maggiori limiti per lo sviluppo del digitale nel nostro Paese come illustrato dalla relazione presentata al Parlamento da Agcom lo scorso luglio.

Attraverso la maggiore affidabilità, qualità e velocità di trasmissione dei dati questo strumento consente, infatti, alle imprese e ai consumatori di poter sfruttare pienamente i vantaggi delle tecnologie più recenti e di quelle emergenti rendendo, quindi, per questo motivo l'accesso alla banda ultralarga un'esigenza fondamentale per lo sviluppo del digitale.

Proprio sulla base di queste considerazioni si poggia l'intervento effettuato dal Governo lo scorso 5 agosto, con cui sono stati sbloccati 2,2 miliardi di fondi per lo sviluppo della banda ultralarga in 6800 comuni entro il 2020. L'obiettivo di questo intervento è proprio quello di incentivare lo sviluppo della banda ultralarga consentendo la sottoscrizione, come scrive la delibera, *“da parte di almeno il 50% della popolazione di servizi a più di 100, attraverso un più preciso obiettivo di copertura per le reti ultraveloci di oltre 100 mega fino all'85% della popolazione”* e con in più la garanzia anche di *“portare il 100% della popolazione ad almeno 30 mega”*.³²

Oltre a questi problemi, come è stato anche accennato in precedenza, anche l'incertezza normativa e la carenza di competenze specifiche rappresentano degli ostacoli che rendono difficile lo sviluppo del digitale, con le normative che dovrebbero essere sviluppate dal nostro legislatore sempre più rivolte al futuro in

³¹ Ricerca Digital Advisory Group (DAG), “Sviluppare l'economia digitale in Italia: un percorso per la crescita e l'occupazione”, 2011 (pag. 22)

³² Marzio Bartoloni con un'analisi di Carmine Fotina - Il Sole 24 Ore – 7/8/2015

modo così da incentivare l'innovazione e superare le rigidità territoriali in modo così da consentire anche lo sviluppo di talenti digitali che possano andare così a colmare nel tempo la carenza di competenze digitali che colpisce il Nostro territorio e che ostacola lo sviluppo dell'economia digitale.(Digital Advisory Group, 2011).

È proprio nell'obiettivo di eliminare questi ostacoli che si spiegano molti interventi attuati dalle nostre istituzioni come il programma voucher e il piano per la diffusione della banda ultralarga, in modo così da ridurre il gap che sussiste tra l'Italia e gli altri maggiori Paesi europei e riuscire in questo modo a dare un impulso non solo alle imprese ma anche all'economia dell'intero Paese.

3.5 COME LE IMPRESE POSSONO AVVIARE UN EFFICACE STRATEGIA DI VENDITA ONLINE ALL'ESTERO.

Lo sviluppo del digitale e in particolare lo sfruttamento attivo di questo strumento attraverso l'implementazione di vendite online e di strategie di web marketing costituiscono un efficace mezzo per la promozione del Made in Italy all'estero e per l'entrata da parte di imprese anche di piccole dimensioni in nuovi mercati oltreconfine. Come, infatti, ha affermato anche Stefano Sordi, direttore marketing di Aruba, durante un'intervista al portale PMI.it: *“Qualunque settore del Made in Italy si stia rappresentando, la chiave del proprio successo sta nel saperne valorizzare l'identità: per farlo è necessario scegliere il canale che permetta di dare al proprio marchio tutte le opportunità che merita. In media, il 31,5% di fatturato export delle PMI che vendono Made in Italy arriva attraverso l'e-commerce, in quanto tale mezzo permette di raggiungere un bacino di utenza*

elevatissimo e variegato; consentendo alla propria piccola e media impresa di crescere e presentarsi sul mercato internazionale senza intermediazione”. Inoltre, Sordi continua sottolineando che: *“L’e-commerce è il canale che in assoluto offre le più valide opportunità per migliorare la competitività dell’export Made In Italy, impiegando budget compatibili con le risorse di gran parte delle PMI.”*³³

L’e-commerce, quindi, rappresenta per le aziende uno strumento che favorisce il processo d’internazionalizzazione delle imprese non solo attraverso la riduzione dei costi e la miglior qualità del servizio che consente di offrire, ma anche attraverso la valorizzazione e la promozione delle eccellenze italiane e del proprio essere Made in Italy che dai recenti dati raccolti rappresenta il terzo marchio più famoso.

Tuttavia l’avvio di una strategia di e-commerce per la vendita online all’estero è un processo che deve essere avviato in modo graduale seguendo diversi step, cercando di tenere conto di quelle che sono le attività indispensabili che devono essere svolte dalle imprese poiché hanno un impatto diretto sia sui costi di avvio che sull’organizzazione dell’impresa stessa.

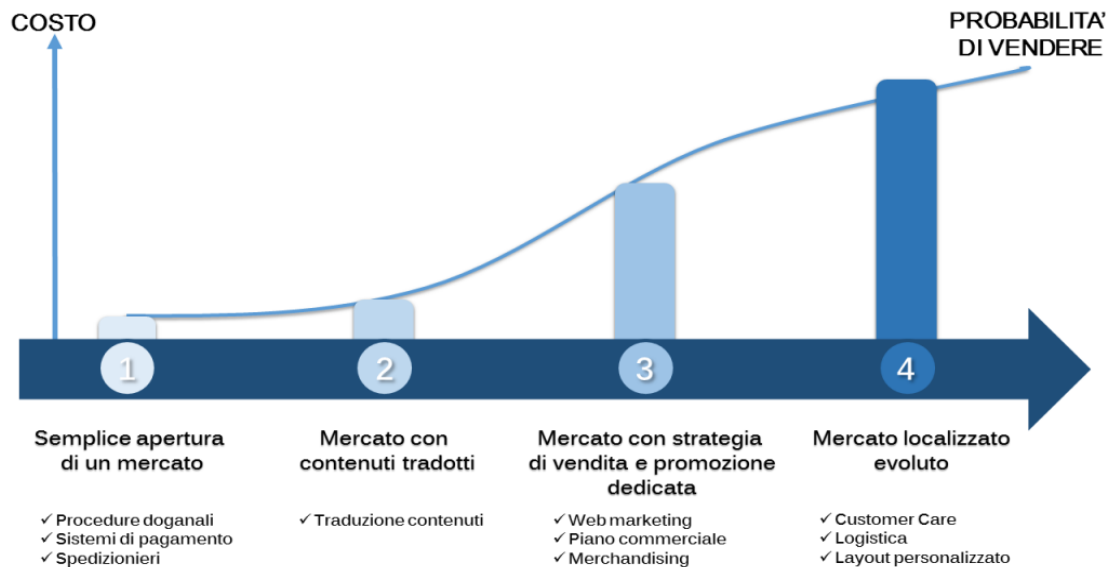
In particolare possiamo individuare il percorso di sviluppo del processo d’internazionalizzazione di un’impresa attraverso il canale e-commerce attraverso quattro fasi fondamentali che sono:

- *Fase 1* - Apertura di un mercato consentendo un corretto e affidabile sistema dei pagamenti e spedizioni veloci e sicure;
- *Fase 2* – Traduzione e continuo aggiornamento dei dati contenuti nel sito;
- *Fase 3* – Sviluppare una strategia promozionale dedicata per lo specifico mercato personalizzata a seconda delle specificità della clientela;
- *Fase 4* – Creazione, infine, di un mercato localizzato evoluto con i migliori servizi dall’utente finale.

³³ Articolo portale PMI.it, Noemi Ricci, 30 giugno 2014 <http://www.pmi.it/impresa/business-e-project-management/news/81556/il-commercio-elettronico-di-prodotti-made-italy.html>

Qui sotto nella Figura 15 troviamo illustrati in maniera sintetica quelle che sono le 4 fasi che dovrebbero essere seguite dalle aziende e le principali attività che devono essere svolte durante ciascuna di queste fasi.

Figura 15: Fasi per l'avvio di un'efficace processo d'internazionalizzazione attraverso il canale e-commerce.



Fonte: <http://www.andreavit.com/blog/e-commerce/internazionalizzazione-e-commerce-going-global-is-not-easy.html>

Dalla figura qui sopra illustrata, possiamo osservare dunque, come la prima fase di avvio consista nella semplice apertura di un mercato. In questa fase le principali attività che devono essere svolte dalle imprese consistono nell'attivare procedure doganali e nell'avviare un corretto processo di pagamenti e di spedizioni. In questa prima fase, infatti, è necessario, innanzitutto analizzare bene quelle che sono le diverse procedure doganali, fare le stime dei costi di sdoganamento e sulla base di queste stime stabilire quelle che possono essere le migliori procedure di gestione interna.

Per quanto riguarda le altre due attività relative alla prima fase osserviamo come, l'avvio di un'efficace sistema di pagamenti rappresenti una delle prime attività

obbligate per le imprese, visto uno dei primi requisiti che condiziona di più l'acquisto online da parte del consumatore è rappresentato dalla modalità di pagamento. Affinché, dunque, un'impresa voglia avviare un'efficace strategia di vendita online in un mercato estero è necessario che questa studi prima bene quelli che sono i sistemi di pagamento che sono maggiormente utilizzati dai consumatori di quel mercato e sulla base di questa analisi avviare canali di pagamento idonei.

Per quanto riguarda, invece, l'attivazione di un'efficace sistema di spedizioni, è fondamentale che venga costituito un sistema di spedizione affidabile e sicuro in modo da costituire sin da subito una buona reputazione verso i consumatori del nuovo mercato.

Una volta avviato un processo di apertura di un nuovo mercato sviluppando quelle che sono le attività fondamentali per garantire il successo per le vendite in quel mercato attraverso il canale online, è necessario che le imprese passino alla seconda fase, attraverso la traduzione dei contenuti del sito nella lingua del Paese preso in considerazione. La traduzione dei contenuti può avere, infatti, molto spesso un'influenza positiva sia in termini di vendite sia in termini di conoscenza del brand rappresentando, quindi, un buon punto di partenza per un processo di localizzazione più completo.³⁴

Affinché, però, il processo di localizzazione in un nuovo mercato possa arrivare ad uno stadio evoluto, è necessario che le imprese diano avvio anche alle attività che sono illustrate nelle fasi 3 e 4 della figura 15.

Nella terza fase, infatti, l'impresa inizia ad operare un consolidamento nel mercato estero attraverso il canale online, con l'attivazione di strategie di vendita e promozione del marchio dedicata allo specifico mercato. Dalla figura 15 possiamo osservare come in questa fase le attività che devono essere svolte dall'impresa consistano:

³⁴ <http://www.andreavit.com/blog/e-commerce/internazionalizzazione-e-commerce-going-global-is-not-easy.html>

- Nella definizione di una strategia di web marketing, tale attività risulta fondamentale per consentire ad un'impresa di far conoscere il proprio e-commerce in un nuovo mercato. La definizione di tale piano strategico risulta essere spesso molto complesso specialmente per quelle imprese di dimensioni medio piccole che non hanno una dimensione internazionale, per queste imprese, infatti, sarà necessario investire risorse importanti ed attivare più canali, affinché, il piano di e-commerce possa ottenere una buona visibilità nel nuovo mercato.

In particolare attraverso la definizione di questo piano le imprese cercano di perseguire diversi obiettivi tra cui, garantire la presenza nei motori di ricerca del sito web e dell'attività di e-commerce, costituire un database di utenti interessati attraverso un piano di lead generation, definire un piano di direct mail marketing e effettuare un'attività di retargeting ricordando continuamente ai clienti, con offerte e annunci sul web, i prodotti recentemente visitati. Attraverso queste attività l'impresa mira, quindi, al miglioramento dal punto di vista promozionale della propria offerta.

- La seconda attività prevista in questa terza fase è poi rappresentata dalla definizione di politiche commerciali e di merchandising dedicate per lo specifico mercato in esame, tale attività risulta essere necessaria al fine di riuscire a far rendere meglio l'investimento promozionale, prestando attenzione nella definizione della propria offerta di prodotti a quelli che sono i gusti, le abitudini e gli usi dei consumatori del Paese preso in esame.

Arrivate, quindi, alla quarta e ultima fase le imprese, affinché possano avere un mercato localizzato evoluto devono, infine, sviluppare un servizio di customer care facilmente accessibile in lingua, (fornendo un servizio clienti che risulti il più chiaro e semplice possibile per i clienti del Paese specifico). Deve essere, poi definito un piano di logistica dedicata, in modo che il servizio logistico risulti

essere il più chiaro ed economico possibile, in modo così da evitare quelli che possono essere i costi e i ritardi derivanti dall'eccessiva lontananza dell'impresa al mercato di riferimento. Devono, infine, sviluppare un layout grafico dedicato per lo specifico Paese, poiché molto spesso in alcuni Paesi le abitudini di navigazione risultano essere molto differenti.³⁵

Si comprende, dunque, da questa descrizione come l'avvio di processo di vendita online in un mercato estero risulti essere un'attività tutt'altro che semplice e tempestiva, che richiede investimenti importanti. Per le PMI che avviano un programma di e-commerce come leva di internazionalizzazione devono, infatti, riconsiderare la propria catena del valore, riconsiderando i canali di distribuzione a cui l'impresa ricorre e quelle che sono le relazioni con il cliente.

Affinché, quindi, l'e-commerce possa essere considerato una fonte di vantaggio competitivo è necessario, che nell'avviarlo le imprese attuino degli ulteriori investimenti che consentano di affiancare al processo di e-commerce, dotazioni tecnologiche adeguate, una maggiore gamma di prodotti offerti, una forte campagna di marketing che si sviluppi sia secondo i canali tradizionali che secondo i canali web e sviluppando una politica dei prezzi competitiva.

L'e-commerce può, quindi costituire un efficace strumento d'internazionalizzazione per le PMI, tuttavia il mantenimento e lo sviluppo di relazioni commerciali estere attraverso il canale online può essere possibile solo attraverso uno attento sviluppo che colga tutte quelle che possono essere le problematiche che possono sorgere durante tale fase di sviluppo.

³⁵ <http://www.andreavit.com/blog/e-commerce/internazionalizzazione-e-commerce-going-global-is-not-easy.html>

3.6 LE VARIE MODALITÀ DI UTILIZZO DEL WEB.

Oltre al canale e-commerce che è stato discusso diffusamente nei precedenti paragrafi, si sono andati sviluppando nel tempo con l'avvento delle nuove tecnologie nuovi canali che hanno consentito lo sviluppo di strumenti per la vendita online. In particolare tra i nuovi canali che si sono maggiormente diffusi, osserviamo, i social commerce e i marketplace .

Prima però di andare a descrivere quelli che sono i diversi canali digitali attraverso i quali le imprese possono sviluppare le proprie strategie di e-business bisogna andare a capire, come questi canali possono sviluppare quelli che sono i diversi obiettivi che l'impresa si prefigge. Per spiegare, questo concetto, quindi, utilizzeremo il modello elaborato nel 2009 da Blanc e Jackson e che viene definito come RACE (Reach Act Convert Engage). Con questo modello i due autori vogliono fornire uno schema, che aiuti i market manager a incrementare la propria strategia di vendita attraverso l'introduzione di strumenti digitali in quattro fasi:

- Nella prima fase di **Reach**, l'impresa costruisce quella che è la consapevolezza del proprio brand su internet, sviluppando il proprio sito web in modo che sia in grado di gestire un elevato traffico di dati e di visite.
- Nella seconda fase di **Act** o **Interact**, l'impresa cerca di definire un'interazione tra i canali di marketing tradizionali utilizzati in precedenza e i nuovi canali digitali con l'obiettivo di implementare l'audience di clienti.
- Nella fase di **Convert**, invece, l'impresa deve riuscire a trasformare gli strumenti web sviluppati, in modo che consentano di raggiungere quelli che sono gli obiettivi di marketing prefissati.

- Infine, nell'ultima fase di **Engage**, l'impresa deve cercare di definire una relazione duratura con il cliente attraverso il raggiungimento nel tempo di quelli che sono i vari obiettivi di marketing prefissati. (Blanc e Jackson, 2009)

Una volta seguito questo percorso l'impresa potrà riuscire a definire un efficace e-business attraverso lo sviluppo di vari canali digitali.

- **SOCIAL COMMERCE**

Il social commerce può essere inteso come un'evoluzione dell'e-commerce, che attraverso l'utilizzo dei social network, blog e community consente la condivisione di articoli, prodotti, attività e eventi riguardanti i membri facenti parte del social.

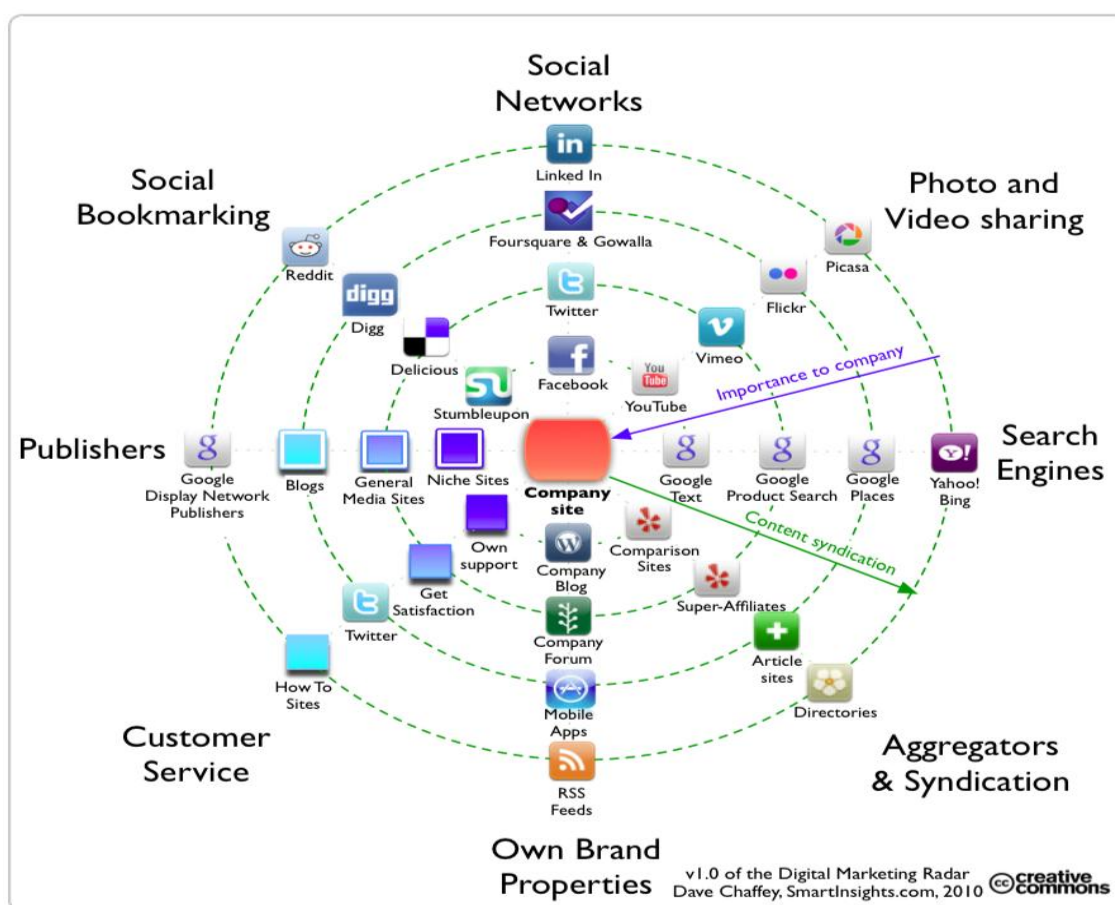
Se, infatti, con l'e-commerce il consumatore era abituato ad effettuare i propri acquisti con consapevolezza, familiarizzando prima con il prodotto e solo successivamente, dopo aver effettuato le proprie considerazioni, a procedere con l'acquisto, discorso diverso avviene, invece, con il social commerce. Il modello di social commerce, infatti, si differenzia dal modello di e-commerce per un passaggio ulteriore che il consumatore svolge tra la fase di raccolta delle informazioni e quella dell'acquisto rappresentata dalla fase di confronto. Nel social commerce, infatti, essendo i vari utenti interconnessi, molto spesso prima di procedere all'acquisto vi è un confronto tra questi su quelle che sono state le loro esperienze di consumo.³⁶ Si comprende, dunque, come, oltre che per le vendite i social media possano essere considerati soprattutto come un'efficace strumento di social marketing e di raccolta di informazione attraverso l'attività di data intelligence, che consente alle imprese attraverso lo studio di quelli che vengono definiti "big data", di raccogliere grandi quantità di informazioni e di

³⁶ Laura De Vincenzo, 2014, "Social Commerce: introduzione ad una nuova tipologia di vendita del prodotto", <http://www.argoserv.it/social-commerce-introduzione>

svolgere efficaci indagini di mercato attraverso lo studio delle informazioni che i vari utenti rendono disponibili attraverso i social network.

Il tipo di strategia digitale che utilizzerà un'azienda per lo sviluppo del proprio business dipenderà, però, da quelli che sono le differenti strategie competitive che un'impresa sviluppa, a seconda di quello che è il suo mercato. Il modello di business cambia, infatti, a seconda anche, di quello che è il mercato che le imprese servono. In particolare, in base alla diversa strategia di marketing di un'impresa possiamo individuare sei diverse tipologie di social media attraverso cui sviluppare quella che è la strategia di web marketing di un'impresa. Qui sotto nella figura 16 riportiamo il modello elaborato nel 2008 da Chaffey e Smith che ci descrive nel dettaglio quelle che sono le sei diverse tipologie di social media.

Figura 16: Social media marketing radar



Fonte: Chaffey, SmartInsights.com, 2011

Dal modello elaborato da Chaffey, possiamo notare come i diversi strumenti di web marketing possano suddividersi in sei categorie principali, quali:

- **Search engine marketing**, in questa categoria individuiamo tutti i social media che promuovono la realizzazione della strategia di marketing di un'impresa attraverso l'inserimento di informazioni riguardanti l'impresa in quelli che costituiscono i principali motori di ricerca utilizzati dai vari utenti. Si comprende in questo caso, quindi, come a seconda del diverso mercato in cui l'impresa vorrà penetrare risulterà essere diverso anche quello che è il motore di ricerca nel quale inserire le informazioni.
- **Public Relation Online**, in questo caso l'impresa tende ad utilizzare quelli che sono i vari social network, blog e podcast per riuscire ad ottenere delle recensioni positive e sviluppare la notorietà del proprio brand anche verso altri potenziali clienti.
- **Partnership Online**, in questo caso gli strumenti di web marketing vengono utilizzati per creare e gestire degli accordi tra siti di diverse società, in modo da promuovere quelli che sono i propri servizi e le proprio offerte. Un esempio classico di questo tipo di canale è rappresentato dalle attività di co-branding.
- **Display advertising**, in questo caso la strategia di marketing si sostanzia in dei banners che devono andare a colpire quelli che dovrebbero essere i clienti target.
- **Opt in e mail marketing**, che consiste nell'invio di promozioni attraverso newsletter a quelli che possono essere considerati clienti target.
- Infine, **i social media marketing** rappresentano l'ultima grande categoria di strumenti utilizzabili dalle imprese per sviluppare la propria strategia di web marketing. Questa categoria può anche considerarsi come la più importante, visto che, come sottolineato anche precedentemente, utilizza quella che è la straordinaria diffusione e utilizzo dei social network per

promuovere delle campagne di viral marketing e che vadano a raggiungere una vasta platea di clienti potenziali.(Chaffey, 2011)

Si comprende, quindi, quella che è la straordinaria importanza dei social nella strategia di e-business di un'impresa, come abbiamo visto, infatti, tali strumenti portando benefici non solo dal punto di vista delle vendite, ma anche, dal punto di vista della promozione attraverso l'introduzione di nuovi canali attraverso cui sviluppare la propria strategia di web marketing e dal punto di vista della conoscenza, vista la grande quantità di informazioni che le imprese possono raccogliere grazie ai social network.

- **MARKETPLACE**

Passando ai marketplace, invece, possiamo considerare questi ultimi come dei luoghi di intermediazione volti a favorire l'incontro tra domanda e offerta di beni e servizi attraverso gli strumenti digitali. Vi sono varie tipologie di marketplace che si differenziano una dall'altra a seconda di quella che è la funzione svolta e quelli che sono i soggetti coinvolti, distinguiamo, infatti, tre tipi fondamentali di marketplace:

- *E-marketplace indipendente.* Questa tipologia di e-marketplace, viene definita indipendente perché solitamente viene gestita da terzi e prevede il libero accesso al mercato virtuale a qualsiasi compratore e qualsiasi venditore senza nessuna restrizione.
- *Buyer-oriented e-marketplace.* Questa tipologia di marketplace sono solitamente orientati esclusivamente agli acquisti, in modo da consentire alle imprese che ne fanno utilizzo di ridurre quelli che sono i costi amministrativi e quelli che sono i costi di ricerca e selezione consentendo in questo modo di aumentare, anche, quello che è il potere di contrattazione con i fornitori.

- *Supplier-oriented e-marketplace*. In questo caso il marketplace è orientato esclusivamente alle vendite. Questa tipologia di marketplace fornisce solitamente elevati benefici ai fornitori che in questo modo possono ottenere maggiori informazioni su quelli che possono essere i mercati e i target di clienti meno familiari.³⁷

A seconda della tipologia di imprese verso il quale si rivolge il marketplace possiamo distinguere altre due tipologie di marketplace, quelli *verticali* e quelli *orizzontali*. Vengono definiti come *orizzontali*, quei marketplace che si rivolgono ad imprese che operano in mercati diversi, per questa tipologia di marketplace le transazioni, infatti, si basano per lo più sul tipo di merci disponibili che sul tipo di azienda. Nei marketplace di tipo verticale, invece, il focus è indirizzato verso la tipologia d'impresa coinvolte, nei marketplace di tipo verticale, infatti, l'attenzione viene rivolta verso le imprese che operano nello stesso settore in modo da consentire l'incremento dell'efficienza operativa e di ridurre tutti quei costi legati alla supply chain e al ciclo di vita del prodotto.³⁸

Per comprendere meglio, però l'enorme impatto positivo che i marketplace possono avere verso le imprese faremo ricorso ad un caso pratico, descrivendo la start up digitale Ulaola, una startup italiana, partecipata dall'incubatore certificato Digital Magics e da altre realtà imprenditoriali che rappresenta il primo marketplace che aggrega prodotti Made in Italy di grandi e piccole imprese che vogliono iniziare ad esportare all'estero.

³⁷ <http://www.privacy.it/ice-emarketplace.html>

³⁸ [http://www.i-dome.com/articolo/2023-Che-cosa-sono-i-Marketplace-orizzontali-e-verticali-\(parte-II\).html](http://www.i-dome.com/articolo/2023-Che-cosa-sono-i-Marketplace-orizzontali-e-verticali-(parte-II).html)

CASO PRATICO: ULAOLA E L'ACCORDO SIGLATO CON CONFARTIGIANATO E DIGITAL MAGICS

Ulaola rappresenta un ottimo caso di come lo sviluppo del processo di digitalizzazione possa favorire il processo d'internazionalizzazione. Le basi su cui è stata fondata questa innovativa start up digitale, sono rappresentate, infatti, dal fatto di come l'esportazione rappresenti uno dei cardini per la sopravvivenza delle imprese italiane e di come la digitalizzazione e l'utilizzo di nuove tecnologie rappresentino delle operazioni necessarie per accompagnare efficacemente lo sforzo di vendita di quest'ultime nei Paesi stranieri.

È proprio su queste basi che si poggia, infatti, l'accordo siglato tra Ulaola, e altre due organizzazioni importanti come, Digital Magic incubatore certificato di startup innovative quotato sul mercato AIM Italia di Borsa Italiana e Confartigianato Imprese, che rappresenta una delle organizzazioni più importanti nel nostro territorio, visto che raggruppa oltre 700.000 imprese artigiane in 120 associazioni territoriali, al fine di favorire l'internazionalizzazione e la digitalizzazione delle PMI italiane, attraverso anche la promozione del Made in Italy e dell'eccellenza italiana.

Come si legge dal sito della Digital Magic: *“l'accordo prevede la possibilità di utilizzo di ulaola – www.ulaola.com – da parte di tutte le imprese associate a Confartigianato, che troveranno un ambiente sviluppato appositamente per raccontare il bello e ben fatto artigianale italiano. Il marketplace dell'artigianato raccoglierà le eccellenze italiane nel settore del design, del fashion, del vintage, del cooking design e del food in una piattaforma tecnologica speciale, dotata di strumenti di marketing innovativi per internazionalizzare le vendite degli artigiani e del Made in Italy all'estero. La previsione nel piano a 5 anni è di coprire l'Europa, a partire dai “Nordics” che*

*hanno il maggiore numero di online shopper, per arrivare agli Stati Uniti nel 2018”.*³⁹

Il principale obiettivo dell'accordo siglato l'8 Maggio dello scorso anno è, quindi, quello di aumentare la percentuale di piccole imprese italiane che vendono online, ferma al 5%, e di allinearla sempre più a quelli che sono gli standard delle imprese degli altri Paesi europei che si attesta sul 14%. Il mercato di riferimento, infatti, si sta pian piano spostando dall'Europa, per questo la presenza virtuale delle imprese diventa sempre più un'esigenza per riuscire a far arrivare l'eccellenza italiana verso nuovi consumatori.

L'ambito principale dell'accordo, riprendendo le parole di Enrico Majer consigliere delegato di Ulaola, e Diego Masi, presidente di Ulaola, *“si basa sull'incontro fra due realtà, Ulaola e Confartigianato, che credono in una disruptive experience del rapporto fra export, digitale e artigiani. Il digitale rappresenta uno dei principali fattori di sviluppo dell'artigianato, specie nell'ambito dell'one of a kind products; l'esportazione è l'unica possibile via di incremento del fatturato dei maker in Paesi dove il Made in Italy è amato e rispettato; Ulaola è il primo portale marketplace che ha compreso come questa triangolazione sia il fattore di unicità del progetto e possa rappresentare la capacità di sviluppo del mondo artigianale italiano”*⁴⁰.(L.Cavestri, 2014).

Attraverso la descrizione del caso di Ulaola e del recente accordo che quest'ultima a siglato con Digital Magic e Confartigianato Imprese, abbiamo, quindi, potuto comprendere meglio quelli che possono essere i benefici che lo sviluppo del digitale può apportare alla crescita delle imprese e al loro processo di internazionalizzazione, grazie alla promozione del made in Italy e delle eccellenze italiane attraverso i canali digitali.

³⁹ <http://digitalmagics.com/archives/digital-magics-accordo-con-ulaola-e-confartigianato-per-digitalizzazione/>

⁴⁰ Sole 24 ore Laura Cavestri, “Confartigianato, Digital Magics e Ulaola: sinergia per l'export online del made in Italy”, 8 maggio 2014.

Sulla base di quanto detto in questo capitolo, nell'ultimo capitolo di questa tesi andremo, quindi, ad analizzare quanto il digitale ha realmente impattato sulle imprese e sul loro sviluppo, per questo dopo una prima analisi descrittiva sulle imprese born global, andremo a sviluppare una matrice dove verrà messo a confronto il processo d'internazionalizzazione effettuato attraverso il processo tradizionale con quello, invece, delle born global attraverso anche l'ausilio di casi pratici, in modo così da dimostrare come molte start up digitali hanno meno difficoltà nell'avviare il processo d'internazionalizzazione grazie all'utilizzo delle tecnologie digitali.

CAPITOLO 4

BORN GLOBAL. QUANTO PESA IL RUOLO DEL DIGITALE NEL LORO PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE.

4.1 LO SVILUPPO DELLE IMPRESE BORN GLOBAL E STARTUP.

Dopo aver illustrato nel precedente capitolo, le varie possibilità attraverso cui poter sfruttare il digitale e quelli che sono gli effettivi benefici che l'implementazione della tecnologia digitale può apportare alle aziende e più in generale all'economia di un intero Paese, in quest'ultimo capitolo andremo, invece, ad analizzare lo sviluppo delle imprese born global e delle start up digitali che proprio a seguito della rapida espansione registrata dal settore digitale hanno riscontrato un grande successo negli ultimi anni, grazie alla loro capacità di avviare un rapido ed efficace processo d'internazionalizzazione già dalla loro fase di avvio.

L'avvento della globalizzazione, infatti, ha trasformato il panorama del mercato internazionale, portando alla ribalta aspetti fondamentali per l'internazionalizzazione di un'impresa, specialmente di piccole e medie dimensioni, come l'imprenditorialità e la costruzione di relazioni sociali e commerciali, che costituiscono proprio gli aspetti essenziali su cui si fondano le Born Global. Questi aspetti uniti, alla maggiore velocità ed efficienza delle

comunicazioni internazionali e dei trasporti, rese possibili della vertiginosa crescita delle innovazioni ICT e del digitale, alla maggior facilità di accesso a finanziamenti e un mercato internazionale sempre più omogeneo, hanno quindi consentito a molte imprese di saltare alcuni stadi, se non tutti, del processo d'internazionalizzazione, smentendo in questo modo, la teoria dello stage approach, e portando, quindi, così di conseguenza alla nascita di nuove realtà organizzative tra cui appunto le Born Global e le start up digitali. (McDougall, Shane e Oviatt, 1994).

Molti sono stati gli studi che dal 1993 ad oggi, focalizzandosi sul ruolo che l'imprenditorialità e le relazioni commerciali e sociali rivestono nel processo d'internazionalizzazione di queste aziende, hanno cercato di individuare una definizione specifica di Born global. In particolare tra i molti studi in materia, quello che a mio parere si avvicina maggiormente al concetto di Born Global, è quello svolto da Knight e Cavusgil, che nel loro lavoro, pongono al centro del processo d'internazionalizzazione delle born global, oltre all'imprenditorialità e all'appartenenza ad un network, anche l'aspetto fondato sulle competenze critiche detenute da un'impresa. Sulla base di queste assunzioni i due autori definiscono, quindi, le imprese Born Global come: "organizzazioni che dalla loro costituzione, ricercano performance superiori nei mercati internazionali dall'applicazione delle risorse intellettuali per vendere i propri prodotti in più Paesi". (Knight e Cavusgil, 2004).

Dalla definizione data dai due autori si comprende, dunque, come la maggiore conoscenza, (intesa come capacità di comprendere e di costituire relazioni), rappresenta un'importante driver da sfruttare per entrare in altri mercati internazionali.

Gli autori in particolare nel loro studio, evidenziano come, le imprese Born global grazie alla loro flessibilità, alla loro organizzazione meno burocratica e una spiccata predisposizione della loro cultura verso l'innovazione, siano in

grado di ottenere performance migliori rispetto alle imprese di maggiore dimensione.

I due autori poi, nel loro elaborato, sottolineano come la predisposizione all'innovazione e a perseguire nuovi mercati, insieme alla combinazione di specifiche competenze, rappresentino delle caratteristiche fondamentali che portano ad una più rapida internazionalizzazione e a migliori performance da parte delle born global rispetto ad altre giovani aziende "internationally oriented" prive, però, di una cultura dell'innovazione (Knight e Cavusgil, 2004).

Da quanto emerso dallo studio di Knight e Cavusgil e dagli altri studi svolti in materia, si è quindi arrivati a definire le imprese Born Global come, "piccole aziende, relativamente giovani, attive soprattutto in settori ad alto contenuto di innovazione tecnologica, favorite nel loro sviluppo dal ruolo proattivo dell'imprenditore e dalle molteplici relazioni commerciali e sociali che queste imprese riescono a intrattenere con altri soggetti in diversi Paesi che in questo modo ne favoriscono lo sviluppo".

Per quanto riguarda le startup digitale anche per questa tipologia di imprese come per le born global lo studio che si è sviluppato intorno ad esse è abbastanza recente. Riprendendo quanto scritto nel rapporto Mind the Bridge del 2012, possiamo definire le startup come "progetti d'impresa e aziende neo costituite operanti in settori tipicamente ad alto contenuto tecnologico e innovativo".(Mind of Bridge, 2012). Questa tipologia di imprese richiede, quindi, un alto apporto di capitale nella fase di avvio, visto che si tratta di un business che già nella sua costituzione prevede elevate prospettive di crescita.

L'elemento di novità, la temporaneità e l'impatto innovativo che queste anno nel mercato attraverso le nuove tecnologie prodotte rappresentano quindi, le principali caratteristiche che insieme ad un elevato grado di fallimento caratterizzano questa tipologia d'impresa.

Viste le piccole dimensioni che contraddistinguono queste sia le born global che le startup digitali, anche queste imprese si trovano ad affrontare durante il loro

processo d'internazionalizzazione tre tipi di problematiche caratteristici delle piccole imprese che si vogliono internazionalizzare, che sono rappresentate dalle:

- *liability of foreignness*. Questo tipo di problematica è dovuta ai maggiori costi che le imprese si trovano a affrontare nei mercati esteri a causa della loro scarsa conoscenza del nuovo mercato. (Zaheer, 1995). Si comprende, quindi, come questo tipo di problematica possa riguardare anche le imprese di maggiori dimensioni.
- *Liability of smallness*. Per quanto riguarda questa seconda problematica, invece, questa è dovuta ai maggiori costi che le imprese di piccola e media dimensione si trovano ad affrontare a causa delle loro minori risorse finanziarie o del loro minor giro di affari, che possono portare a problematiche, come ad esempio la maggiore difficoltà rispetto alle imprese di grande dimensione di ottenere finanziamenti o di raggiungere economie di scala.
- *Liability of newness*. Infine, il terzo tipo di problematica in cui possono incorrere le Born Global e le start up, è dovuta ai maggiori costi che le imprese nuove si trovano ad affrontare rispetto alle imprese che invece si sono già affermate nel tempo. (Phelan et al., 2006).

Se le ultime due difficoltà riguardano solo le imprese di piccole dimensioni, un discorso diverso va fatto per i costi relativi alle *liability of foreignness* che si trovano spesso ad essere affrontati anche dalle imprese di grandi dimensioni. Nonostante questi ostacoli le Born Global sono riuscite ad affermarsi come, le principali novità distintive che caratterizzano il capitalismo del ventunesimo secolo. Sono sempre di più, infatti, le imprese che nascono born global e che grazie alle caratteristiche che contraddistinguono questa nuova tipologia d'impresa riescono ad affrontare e superare simultaneamente tutte e tre le *liabilities*. (Phelan et al., 2006). Il possesso di risorse e capacità critiche, conoscenze altamente specializzate e una forte propensione all'innovazione

rappresentano, infatti, alcune delle caratteristiche che più di tutte hanno consentito alle born global di affermarsi nel tempo e di divenire una tipologia di impresa sempre più apprezzata e ricercata.

Sulla base proprio di una di queste caratteristiche, rappresentata dalla propensione all'innovazione, andremo, quindi, a sviluppare i prossimi paragrafi, nei quali analizzeremo quelle che sono le born global e le start up digitali e le caratteristiche che lo contraddistinguono cercando di confermare quanto detto nel capitolo precedente in merito alla relazione positiva che lega il processo di digitalizzazione/innovazione di un'impresa con una migliore internazionalizzazione. Prima, però, di andare a studiare le la born global e le start up digitali è necessario analizzare l'importante ruolo che i network giocano sul rapido processo d'internazionalizzazione delle born global, è per questo che nel prossimo paragrafo analizzeremo la relazione positiva che si viene a instaurare tra i network che un'impresa crea e il suo processo d'internazionalizzazione.

4.2 PROCESSO D'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE BORN GLOBAL

- **RUOLO DEI NETWORK PER LA RIUSCITA DEL PROCESSO D'INTERNAZIONALIZZAZIONE.**

La globalizzazione e il rapido sviluppo del processo tecnologico, ha portato ad una rapida ed ampia diffusione delle imprese come le Born Global, che si caratterizzano per il loro alto impegno nei mercati internazionali attraverso il veloce processo d'internazionalizzazione già nelle loro prime fasi di vita.

Nel paragrafo precedente siamo andati ad osservare alcune delle caratteristiche fondamentali che differenziano questa innovativa tipologia di impresa dalle altre,

e in particolare, facendo riferimento, anche, ai molti studi che dall'inizio degli anni novanta del secolo scorso si sono svolti in merito, abbiamo osservato come la caratteristica che, più di tutte spiegava il più rapido processo d'internazionalizzazione che caratterizza le born global fosse rappresentata dal ruolo che esercitano i network nello sviluppo internazionale, (questo ovviamente prima del rapido sviluppo del digitale).

In questo paragrafo andremo, quindi, ad analizzare i network e il loro ruolo fondamentale nell'internazionalizzazione delle imprese e delle Born Global in particolare.

Possiamo definire i network, come una fitta rete di relazioni personali, commerciali e interorganizzativi che si vengono a formare in un ambiente dove sono presenti più soggetti che sviluppano attività comuni o correlate tra loro.

Dalla letteratura individuiamo due grandi macro aree che definiscono due diverse tipologie di network; i Business network e i Social network. Per quanto riguarda la prima macro categoria, utilizzando la definizione data da Johanson e Vahlne nel loro studio del 2003, consideriamo come Business network, tutte quelle relazioni d'affari in cui ogni scambio avviene tra imprese, le quali sono concepite come un insieme collettivo d'attori. Nel loro studio, infatti, i due autori hanno proposto un modello definito "Business Network Model", nel quale i due autori, (presupponendo che le imprese siano inserite in un contesto caratterizzato da strette relazioni commerciali con fornitori, clienti e altri partner importanti, e che il mercato si strutturasse come una sorta di fitta rete di relazioni commerciali tra loro tutte interconnesse), dimostrano come, le diverse relazioni che le imprese formano tra loro nel mercato risultino essere delle risorse fondamentali per le loro prospettive d'internazionalizzazione, e che solo attraverso il tempo e a maggiori risorse tali relazioni si possono consolidare.

Dallo studio di Johanson e Vahlne si comprende, dunque, come ogni impresa formi fin dalla sua nascita il proprio business network caratterizzato dall'insieme di relazioni importanti con clienti e fornitori, i quali, a loro volta detengono altre

relazioni con altre soggetti, ovviamente quanto più ampio sarà questo set di relazioni quando migliore sarà il processo d'internazionalizzazione dell'impresa che in questo modo entrerà a far parte di un Business Network senza confini (Johanson e Vahlne, 2003).

Ora, quindi, comprendiamo meglio come effettivamente le born global sorpassino le teorie definite dallo stage approach applicando concetti come l'*experiential knowledge* e *commitment* non più in riferimento ai Paesi in cui l'impresa intende operare, ma bensì ai possibili partner esistenti o potenziali con cui istaurare delle relazioni. (Johanson e Vahlne, 2003).

Dallo studio di Johanson e Vahlne, si comprende, dunque, come il processo d'internazionalizzazione dipenda dallo sviluppo di questo set di relazioni che si viene a creare tra l'impresa e i propri fornitori e clienti e con nuove imprese simili.

In questo modo, quindi, l'impresa può avviare un rapido processo d'internazionalizzazione, visto, che le relazioni istaurate con imprese straniere le consentono di entrare in nuovo mercato scavalcandone le barriere.

Infine, i due autori individuano come il processo d'internazionalizzazione possa avvenire anche in maniera congiunta tra due imprese che sono legate da una relazione, con una delle due imprese che segue l'altra nel processo d'internazionalizzazione in modo da incorrere alle opportunità di business presenti nei mercati stranieri. (Johanson e Vahlne, 2003).

I Business Network, consentono, quindi, di superare alcune delle difficoltà che ostacolano la crescita delle piccole imprese come le born global, che possano essere superate con successo attraverso la costituzione di un clima di collaborazione che queste riescono ad istaurare con i propri partner commerciali e che consentono, quindi, ad imprese piccole come le born global di internazionalizzarsi velocemente. (Evers e Knight, 2008).

Facendo sempre riferimento allo studio di Evers e Knight emerge, anche, come la costituzione solo di business network non sia sufficiente a consentire un efficace

e rapido processo d'internazionalizzazione, oltre alle relazioni di tipo commerciali, infatti, un ruolo fondamentale nello sviluppo di tale processo da parte delle born global, secondo i due autori viene rivestito anche dall'insieme di relazioni sociali che l'impresa riesce ad instaurare con altri operatori non commerciali e che i due autori definiscono con il termine Social network.

Utilizzando la definizione data da Zhou et al., possiamo definire i social network come, una struttura informale di relazioni personali rilegate all'interno di una dimensione geografica, sociale e personale. (Zhou et al., 2007).

Come viene, osservato anche da Ellis nel suo studio, i Social Network proprio come i business network possono rappresentare un'importante acceleratore per il proprio processo d'internazionalizzazione per le piccole e giovani imprese come le born global. Come, infatti, osserva l'autore, in un contesto come quello attuale, in cui le informazioni che presentano importanti opportunità di mercato vengono scambiate in maniera e in un contesto di tipo informale, un ruolo fondamentale viene rivestito dal set di relazioni sociali informali che l'impresa costituisce con altri operatori. Tali relazioni sociali, quindi, spingono le imprese a cogliere questo vantaggio alimentando in questo modo anche la competizione tra queste, in modo così da alimentare, anche, quella che è la spinta all'internazionalizzazione. (Ellis, 2000).

I social network, quindi, costituiscono un'importante mezzo per le imprese votate all'internazionalizzazione come le born global, per ottenere risorse e sviluppare relazioni commerciali che altrimenti non sarebbero possibili. In particolare dagli studi svolti in merito alle born global è stato riscontrato come, la costituzione di un efficiente Social Network porti le imprese a beneficiare di una migliore conoscenza delle opportunità oltre confine, ad ottenere dei consigli e un apprendimento empirico su quelli che sono i contesti nei nuovi mercati ed ad una maggiore fiducia e solidarietà da terzi soggetti.

Si comprende, quindi, come i Social Network attraverso questi vantaggi, consentano alle imprese born global, non solo di superare le tre tipologie di

ostacoli descritte in precedenza rappresentate dalle liabilities of newness, lessness e foreignness, ma consentano, anche, a quest'ultime, di avviare una veloce internazionalizzazione, grazie al minore rischio, alla maggiore credibilità e all'acquisizione di nuove skills utili nel processo di espansione in nuovi mercati che la costituzione di un ampio social network consente. (Zhou et al., 2007).

Da quanto scritto si comprende, dunque, come vi sia una relazione diretta e positiva tra il processo d'internazionalizzazione che caratterizza le imprese born global e l'ampiezza dei network sia di tipo commerciale che di tipo informale da loro costituiti. Proprio sulla base di queste considerazioni si sono diretti, infatti, gli studi di Coviello e Munro (1995; 1997), che attraverso i loro studi hanno dimostrato come, la rapidità del processo d'internazionalizzazione che contraddistingue le born global dipendesse dalla partecipazione da parte di quest'ultime a network internazionali che consentivano una migliore selezione, dei mercati in cui entrare e delle modalità di ingresso in tali mercati, con il 64% delle imprese indagate che dichiarava, infatti, come la loro scelta sul mercato in cui entrare e della modalità di entrata dipendesse dal set di relazioni costituite piuttosto che da un processo di selezione proattivo. (Coviello e Munro, 1995).

La presenza di un'azienda all'interno di un network consente, quindi, a quest'ultima non solo, di sviluppare un miglior processo d'internazionalizzazione ma il network ne guida anche la configurazione degli investimenti di quest'ultima. (Coviello e Munro, 1997).

Si comprende, quindi, come la presenza dell'impresa all'interno di un network oltre ad essere una delle caratteristiche fondamentali per le imprese born global, può essere considerata anche come un'opportunità fondamentale anche per quelle piccole imprese che non sono born global, come avevamo, infatti, già sottolineato nel corso del secondo capitolo di questa tesi con la descrizione delle aggregazioni di imprese e del contratto di Rete. Attraverso la costituzione di un network, infatti, anche le imprese più piccole, possono riuscire a superare gli

ostacoli dovuti alle loro minori dimensioni e avviare un efficace processo d'internazionalizzazione.

4.3 LE BORN GLOBAL E LE START UP DIGITALI

Sulla base di quanto scritto nel precedente capitolo, anche in merito alle born global è stata confermata, attraverso uno studio condotto da Berthou e Hugot nel 2012, la relazione diretta e positiva che intercorre tra innovazione e internazionalizzazione, con l'indagine relativa al periodo 2007 – 2009, che mostrava come, le imprese che avevano applicato un'innovazione di prodotto o di processo, registrassero una probabilità di esportare del 15% superiore rispetto alle altre imprese che non avevano investito in innovazione. (Eurofound, 2012).

Innovazione e tecnologia all'avanguardia rappresentano, infatti, una caratteristica fondamentale per le imprese Born Global, ed è proprio per questo motivo che tra le imprese born global, assume particolare rilevanza una categoria specifica di born global rappresentata da quelle imprese che operano nel settore digitale, e che da ora in avanti indicheremo con il termine born global digitali alle quali si affiancano le start up digitali. In tale categoria individuiamo tutte quelle imprese specializzate nel settore delle ICT e in particolare nei rami di Internet (sviluppo e design del web), New Media, sviluppo di software e sviluppo d'applicazioni per smartphone e tablet.

Il notevole sviluppo che ha caratterizzato questo settore in questi ultimi anni, ha spinto, infatti, molte imprese ad investire in questa direzione in modo da poter offrire prodotti innovativi e all'avanguardia in linea con quelle che sono le nuove richieste del mercato. La facilità e la velocità che contraddistingue il processo d'internazionalizzazione di questa tipologia d'imprese, è dovuta principalmente alla grande quantità di finanziamenti di cui hanno potuto beneficiare queste

imprese grazie all'apporto di venture capital ed altre fonti di finanziamento che hanno, quindi, spinto le imprese operanti in questo settore a cogliere quest'opportunità e ad internazionalizzarsi. Tuttavia, affinché le born global e le start up digitali possano avviare efficace processo d'internazionalizzazione, è necessario che rispettino anche determinate caratteristiche.

Nel corso di questo paragrafo andremo, quindi, ad individuare quelle che sono le caratteristiche principali che contraddistinguono la born global digitali e che costituiscono delle leve al loro processo d'internazionalizzazione, per poi andare in questo modo ad affrontare nel paragrafo successivo quelli che sono i programmi avviati dall'Unione Europea al fine di promuovere lo sviluppo e la diffusione di questa particolare tipologia d'impresa.

- **DRIVERS PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE BORN GLOBAL DIGITALI**

Se nel primo paragrafo di questo capitolo abbiamo visto come l'imprenditorialità, l'appartenenza ad un network e la propensione all'innovazione rappresentassero delle caratteristiche sufficienti a spiegare la velocità d'internazionalizzazione per le imprese born global di tipo tradizionale, tali caratteristiche non risultano essere, però, più sufficienti per spiegare la velocità d'internazionalizzazione per le born global e le start up digitali. Visto l'ambiente in continuo cambiamento in cui queste imprese operano e l'estrema flessibilità di cui queste di conseguenza si devono dotare, le born global digitali presentano delle peculiarità e delle necessità che si discostano da quelle che rappresentavano delle leve all'internazionalizzazione per le born global tradizionali. In particolare affinché le born global digitali possano avviare anch'esse un rapido processo d'internazionalizzazione, è necessario che svolgano determinate attività, come:

- La rapida acquisizione e utilizzo delle conoscenze;
- L'assicurazione di un impegno certo ad agire velocemente in maniera congiunta;
- L'utilizzo di internet;
- La costituzione di un buon capitale relazionale;
- Ottengano legittimità;
- Il rafforzamento della loro capacità globale. (Bailetti, 2012).

Se alcune di queste attività si avvicinano a quanto detto in precedenza sulle caratteristiche che favorivano l'internazionalizzazione delle born global in generale, sono molte, invece, le attività aggiuntive necessarie che le born global digitali devono svolgere in più rispetto alle born global tradizionali.

Per quanto riguarda la prima caratteristica elencata, rappresentata, dalla veloce acquisizione e utilizzo di conoscenza, tale caratteristica che troviamo anche nelle born global tradizionali, risulta essere ancora più rilevante nel born global e le start up digitali, che affinché possano attivare un veloce processo d'internazionalizzazione si vedono costrette ad acquisire conoscenza non solo in merito ai mercati in cui intende entrare, ma, anche, in merito ai problemi e alle soluzioni che riguardano i clienti nazionali e internazionali. Una volta acquisita questa conoscenza, l'impresa deve essere in grado di utilizzarla nel modo più efficace possibile, integrandola con le diverse unità organizzative in modo da ottenere un maggiore valore e adattandola ai continui cambiamenti che il mercato in cui essa opera presenta. (Bailetti, 2012).

Per quanto riguarda, invece, l'attività per cui la born global deve assicurare un impegno certo ad agire velocemente in modo congiunto, tale attività si basa sull'esigenza da parte delle born global digitali di riuscire a coinvolgere i propri stakeholders in modo da riuscire ad ottenere il pieno consenso. Per questo motivo le born global digitali al fine di raggiungere una rapida

internazionalizzazione, deve costituire un network formale e informale che gli consenta:

- In una prima fase di individuare i clienti e fornitori strategici che detengono un'importante posizione nel mercato globale e che possiedono le conoscenze e le competenze tecnologiche affini alle loro attività;
- Una volta avviata la prima fase, le imprese devono poi in una seconda fase riuscire a contattare tutti quegli individui presenti nella rete che detengono le competenze tecnologiche da questa ricercate;
- Una volta svolte queste prime fasi l'impresa deve, quindi, infine, avviare l'ultima fase rappresentata dalle modalità di commercializzazione del prodotto nei diversi Paesi, e dalla trasmissione della propria offerta in modo da riuscire ad attrarre clienti e partner internazionali. (Bailetti, 2012).

Anche, in questo caso notiamo, quindi, come nonostante l'appartenenza ad un network rappresenti una caratteristica necessaria anche per l'internazionalizzazione del born global tradizionali, per quelle digitali, tuttavia, tale attività risulta ancora più dettagliata e specifica visto i veloci cambiamenti che contraddistinguono questo settore.

Da quanto detto in precedenza sulla descrizione delle born global digitali si comprende, invece, facilmente l'importanza rivestita dalla terza attività da noi prima elencata rappresentata dall'utilizzo di internet. Per le imprese operanti nel settore digitale, infatti, il canale internet rappresenta strumento fondamentale per l'internazionalizzazione e il successo di queste imprese. (Etemad et al., 2010). Tale strumento, infatti, oltre a costituire il principale canale distributivo nel settore digitale, consente, anche di ottenere ottimi sistemi di collaborazione, velocità nel sistema dei pagamenti e fornisce molti altri canali utili al processo di creazione del valore. (Bailetti, 2012). Nello studio di Bailetti emerge, infatti, come ben l'86% delle imprese indagate utilizzino il canale web per vendere i propri prodotti e servizi digitali, mentre più del 50% fornisce servizi web based.

Tale canale, infatti, consente oltre che a moderare gli ostacoli che contraddistinguono il processo d'internazionalizzazione delle imprese born global come le *liability of newness* e *foreignnes*, anche, di velocizzare così il processo di globalizzazione guidandolo verso un approccio più diretto. (Gabrielsson e Gabrielsson, 2011)

La costituzione di capitale relazionale, invece, è un attività che ritroviamo anche nel born global tradizionali, e come detto in precedenza sottolinea l'importanza dell'appartenenza dell'impresa ad un proprio social network in modo da far leva su quest'ultimi, e avviare così in maniera proattiva un'efficace processo di localizzazione. A questa attività si affianca la ricerca continua da parte delle born global digitali di ottenere legittimità, vista l'alta competizione e i continui cambiamenti che contraddistinguono il settore digitale.

Infine, affinché, le born global digitali possano avviare un'efficace processo d'internazionalizzazione, è necessario che queste rafforzino il proprio capitale globale, inteso come la capacità da parte delle imprese di riuscire a servire indipendentemente dalla collocazione geografica i diversi clienti. Per raggiungere tali risultati le born global digitali devono, quindi, sviluppare un'ampia rete di relazioni con diversi partner internazionali operanti in Paesi diversi, sviluppare degli efficaci canali distributivi e sviluppare un'ampia flessibilità a livello domestico in modo da riuscire a sfruttare pienamente quelle che sono le nuove opportunità internazionali. (Bailetti, 2012).

Dall'elencazione di queste attività, che possiamo considerare dei drivers al processo d'internazionalizzazione delle born global digitali, possiamo comprendere, quindi, il ruolo chiave che rivestono, nello sviluppo di questo tipo d'impresa, l'imprenditore e in particolare l'equipaggiamento necessario, inteso come l'insieme di tecnologie conoscenze acquisite attraverso le operazioni d'internazionalizzazione in mercati vicini, nelle prime fase di tale processo, e che consentono, quindi, alle born global digitali di ottenere anche nei mercati più distanti una rapida internazionalizzazione. (Gabrielsson e Pelkonen, 2008).

Nonostante la maggior complessità che il processo d'internazionalizzazione delle born global digitali richiede, la rapida espansione che il settore digitale ha fatto registrare negli ultimi anni, ha reso le born global digitali, delle imprese innovative che attraverso la loro attività possono portare ad un miglioramento dello sviluppo dell'intero Paese ed è proprio per questo motivo che nel prossimo paragrafo andremo a descrivere il piano di sviluppo promosso dall'Unione Europea al fine d'incentivarne la diffusione su tutto il territorio europeo in modo così da ridurre anche la distanza che vi è tra le born global e start up digitali europee e quelle statunitensi.

4.4 LO SFORZO DELL'UNIONE EUROPEA PER SOSTENERE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE BORN GLOBAL E START UP DIGITALI.

Come già visto, all'inizio di questa tesi, le PMI costituiscono l'asse portante non solo del Nostro Paese ma anche dell'intera Unione Europea, nonostante, però, la notevole importanza che tali categorie d'impresе rivestono nell'economia europea, l'Europa nell'ultimo decennio si è trovata ad affrontare delle importanti sfide riguardo la crescita e la competitività di queste categorie di imprese che ha portato quest'ultime a far registrare performance poco esaltanti.

È proprio sulla base di queste considerazioni, che si poggia l'*Entrepreneurship 2020 Action Plan* elaborato dalla Commissione Europea nel 2013, che punta allo sviluppo di un ambiente favorevole per l'imprenditorialità, l'internazionalizzazione e l'implementazione dell'innovazione tecnologica delle PMI, al fine così da favorirne la crescita e ridurre il gap che vi è con le altre economie internazionali.

Per raggiungere questi risultati, quindi, l'*Entrepreneurship 2020 Action Plan*, prevede, innanzitutto, la costituzione di un ambiente favorevole che favorisca l'imprenditorialità, che come abbiamo più volte sottolineato nel corso di questo capitolo costituisce uno dei principali driver per la crescita e l'internazionalizzazione delle PMI. Per raggiungere questo obiettivo, la Commissione Europea in tale piano ha promosso il miglioramento dei seguenti punti:

- Un miglior accesso alle fonti di finanziamento. Questo tema risulta particolarmente importante, visto che, come avevamo già accennato nel corso del primo capitolo, la difficoltà nel reperire finanziamenti rappresenta uno dei principali ostacoli per l'internazionalizzazione delle imprese di minore dimensioni. Per questo motivo la Commissione Europea attraverso questo piano, si preme di sostenere le PMI nei rapporti tra imprenditori e finanziatori di private equity, incubatori e altre forme di micro credito.
- Il secondo aspetto che viene affrontato per la promozione di un ambiente favorevole, è poi rappresentato dal maggior sostegno, che, l'Unione Europea si impegna di fornire, alle start up nelle fasi cruciali della loro vita. Secondo i dati raccolti dalla Commissione Europea solo la metà delle start up riesce a sopravvivere dopo il quinto anno dalla sua esistenza. Per questo motivo l'*Entrepreneurship 2020 Action Plan*, prevede la definizione di servizi di supporto allo sviluppo delle start up, il cui principale scopo è quello di aumentare i processi produttivi e fornire informazioni sulle opportunità d'internazionalizzazione. (Commissione Europea, 2013);
- Il piano prevede, inoltre, l'implementazione nella costituzione di cluster, business network, distretti industriali e altre attività associative, che come detto nel paragrafo precedente rappresentano una delle principali caratteristiche per favorire l'internazionalizzazione delle born global e

delle imprese di minori dimensioni più in generale, e che, quindi, per questo motivo vengono incentivati dal *Entrepreneurship 2020 Action Plan*, per la promozione di un ecosistema più favorevole all'imprenditorialità.

- Una minore rigidità nel trattamento dei fallimenti aziendali, visto l'alto tasso di fallimento presentato dalle start up digitali nei primi cinque anni. Tale rigidità che le normative di diversi Paesi europei hanno nei confronti dei fallimenti di azienda, infatti, rappresenta un ostacolo non indifferente nello sviluppo di nuove start up digitali, che si vedono scoraggiate dai pesanti provvedimenti da dover affrontare in caso di fallimento.

A questi provvedimenti la Commissione nel piano affianca l'obiettivo di semplificazione e riduzione degli oneri amministrativi e burocratici. Nel piano, infatti, la Commissione europea si propone di definire un quadro normativo sulle obbligazioni d'impresa chiaro e comprensibile e di ridurre al minimo gli adempimenti burocratici. Verso questa direzione si comprendono, quindi, i molteplici investimenti che molte nazioni europee stanno svolgendo verso la digitalizzazione dei processi amministrativi.

- Infine, l'ultima area d'intervento su cui la Commissione si è mossa, per la promozione di un ambiente favorevole per le born global e le start up digitali, è rappresentata dall'impegno che la Commissione europea si prefigge nel favorire gli imprenditori e le PMI dell'Unione nello sfruttamento del potenziale fornito dalle ICT. L'obiettivo che in questo caso si prefigge la Commissione europea, è, quindi, quello di implementare e migliorare lo sfruttamento delle opportunità fornite dal settore tecnologico e digitale, che come più volte visto nel corso di questa tesi, oltre ad essere una delle caratteristiche essenziali per quelle imprese che vogliono intraprendere un processo d'internazionalizzazione già dal loro avvio, rappresentano, anche, un'importante leva per lo sviluppo e la crescita economica di un Paese.

Per raggiungere questo obiettivo la Commissione, ha, quindi, previsto nel piano diverse azioni volte ad incentivare la promozione dello sfruttamento del ICT e del digitale sia dal piano dell'offerta che della domanda, attraverso l'utilizzo della Digital Agenda e le iniziative di politica industriale dell'Unione Europea. Con la promozione dal lato dell'offerta che si sostanzia nell'impegno dell'UE nel rafforzare la struttura dell'ecosistema digitale e del web, in modo così da sostenere quelli che vengono definiti come web entrepreneur che rappresentano uno degli elementi fondamentali per lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi digitali. Dal lato della domanda, invece, l'impegno dell'UE si sostanzia in maggiori investimenti verso le tecnologie digitali, in modo da favorire le imprese nel riconfigurare i propri modelli di business e migliorare la propria posizione competitiva. (Commissione europea, 2013).

Anche dagli obiettivi preposti dalla Commissione europea nell' *Entrepreneurship 2020 Action Plan*, comprendiamo, quindi, il notevole impatto che l'implementazione del digitale e delle nuove tecnologie, hanno nello sviluppo e nella crescita delle imprese specialmente di piccole e medie dimensioni, che vedono nella digitalizzazione e nell'innovazione degli importanti drivers per la loro espansione internazionale.

4.5 CONFRONTO TRA IMPRESE BORN GLOBAL E TRADIZIONALI E IL LORO GRADO DI DIGITALIZZAZIONE NEL LORO PROCESSO D'INTERNAZIONALIZZAZIONE.

In quest'ultimo paragrafo di questa tesi vogliamo, infine, andare a proporre un modello che vada a confermare quanto da noi finora affermato in questo elaborato in merito agli effetti benefici che lo sviluppo del digitale all'interno dell'impresa può apportare sia in relazione al processo d'internazionalizzazione delle imprese che alle migliori performance che queste, attraverso l'implementazione di questa opportunità, possono ottenere.

Tale modello, infatti, metterà a confronto il processo d'internazionalizzazione delle imprese born global e quelle che si internazionalizzano con il metodo tradizionale rispetto a quello che è il loro grado di digitalizzazione. In particolare tale modello si svilupperà in una matrice 2 X 2, dove nell'asse delle ascisse verrà rappresentato quello che è il diverso grado di digitalizzazione, mentre sull'asse delle ordinate rappresenteremo quello che è il diverso processo di internazionalizzazione con le imprese tradizionali che verranno posizionate più a destra della matrice e le imprese born global che collocheremo, invece, più a sinistra. Per meglio comprendere questo modello andremo, quindi, poi ad illustrare per ogni quadrante un caso pratico di imprese operanti in settori affini⁴¹, in particolare, per tutti e quattro i quadranti, analizzeremo diverse imprese italiane operanti nel settore manifatturiero che hanno messo in atto un diverso

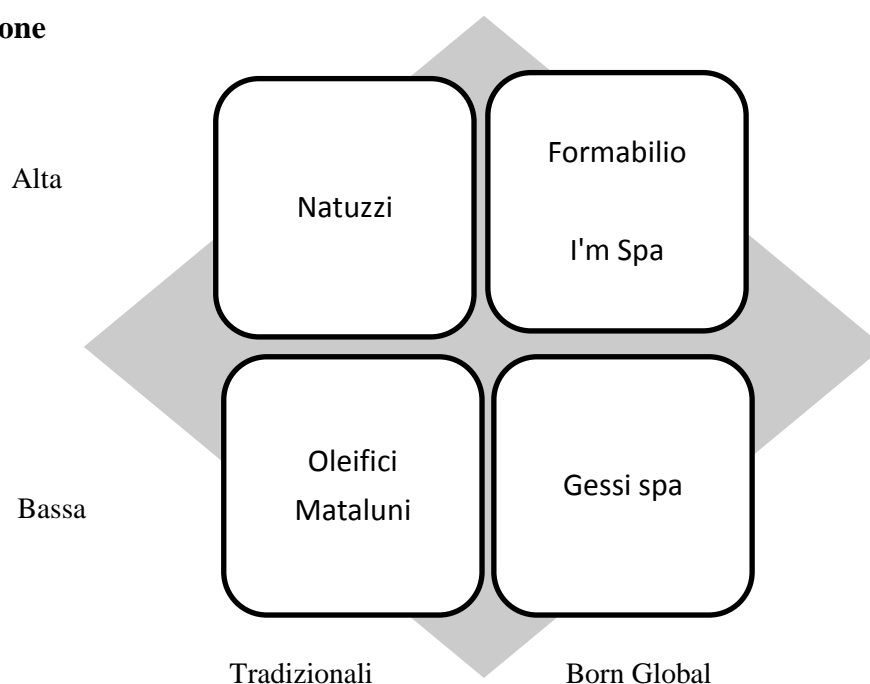
⁴¹ Nella matrice prenderemo in esame imprese operanti negli stessi settori o in settori affini, visto che il diverso impatto e il diverso sviluppo che l'impresa opera nel digitale dipende anche molto dal settore di competenza. Risulta normale, infatti, che per le imprese operanti in settori più innovativi come il settore del ICT, tale sviluppo sia più marcato rispetto alle imprese che operano in settori più tradizionali. Per questi motivi nella matrice cercheremo di andare a considerare solo imprese italiane operanti nel settore manifatturiero, per poi analizzare solo un caso di impresa operante nel settore digitale.

processo d'internazionalizzazione attraverso l'implementazione di un diverso grado di sviluppo del digitale, per poi analizzare un altro caso aggiuntivo di un'impresa operante nel settore high tech per dimostrare come per questa tipologia d'impresе intraprendere un processo d'internazionalizzazione già dal loro avvio sia divenuta ormai un'opportunità che non possono permettersi di non cogliere.

Qui sotto, quindi, andremo ad illustrare prima la matrice per poi andarne a descrivere meglio i diversi casi pratici per ogni quadrante e spiegarne meglio quelle che sono le assunzioni.

Matrice processo d'internazionalizzazione per grado di digitalizzazione

Digitalizzazione



Internazionalizzazione

Partendo dal settore manifatturiero, in questa matrice abbiamo voluto considerare quattro tipologie di imprese operanti nei settori del mobile e arredi e dell'agroalimentare che sono rappresentate da:

- Formabilio;
- Gessi Spa;
- Natuzzi Spa;
- Oleifici Mataluni.

Tutte e quattro queste imprese nonostante operino in settori molto affini tra loro sono caratterizzate da un diverso processo d'internazionalizzazione e un diverso grado di digitalizzazione e proprio per questo motivo le utilizzeremo per spiegare quanto da noi illustrato negli ultimi due capitoli.

Il caso Formabilio srl.

Partendo in alto a destra tra i casi di successo di imprese born global che hanno implementato un alto grado di digitalizzazione al loro interno troviamo Formabilio. Formabilio è una società a responsabilità limitata con sede a Treviso, costituita il 26 settembre 2012 da un'idea di Andrea Carbone e Maria Grazia Andali due giovani imprenditori che hanno costituito quest'impresa con lo scopo di produrre design Made in Italy e di renderlo visibile al mondo tramite il web.

Questa impresa composta da 4 soci e 5 dipendenti è da considerarsi tra le piccole e giovani imprese e rientra nella categoria delle start up innovative del decreto crescita 2.0.

In particolare Formabilio.com si sostanzia in una piattaforma web che, utilizzando quelle che sono le caratteristiche dei social network, promuove design contest con il principale obiettivo di individuare quelli che sono i migliori prodotti di arredo sotto il profilo dell'innovazione, sostenibilità e design. Questo portale consente, quindi, di innovare la filiera dell'arredo Made in Italy, non solo grazie alla maggiore facilità di raccolta, selezione e trasformazione delle migliori idee innovative nel settore del design ma anche grazie alla maggiore facilità di ingresso in nuovi mercati che tale piattaforma consente grazie ai nuovi e

innovativi modelli di marketing, comunicazione e vendita legati al web e all'e-commerce implementati.

Per quanto riguarda il processo d'internazionalizzazione, Formabilio fin dal suo avvio presentava molte delle caratteristiche descritte in precedenza che contraddistinguono le imprese born global come, una forte imprenditorialità e l'appartenenza ad un network, la localizzazione dell'impresa a Treviso, vicino il Metadistretto Veneto del legno e arredo di Treviso e Pordenone, è una scelta tutt'altro che casuale. La localizzazione all'interno di un distretto così importante, infatti, insieme ad un alto grado di utilizzo del digitale, ha consentito a Formabilio di avviare un veloce processo d'internazionalizzazione in nuovi mercati già dal suo primo anno di vita, con l'entrata in Paesi vicini ma che presentano, comunque, mercati molto importanti come la Francia, la Germania e il Regno Unito già dall'ultimo trimestre del loro primo anno di costituzione e a completare tale processo d'internazionalizzazione nei successivi due anni con l'entrata di Formabilio nei principali mercati Europei e statunitensi e asiatici.

Il caso Gessi Spa.

Per quanto riguarda, invece, il secondo caso rappresentato da Gessi Spa. Gessi Spa è un'impresa piemontese operante nel settore dei componenti di arredo per cucine e bagni. La scelta dell'impresa è quella di rivolgere la propria offerta ad una nicchia di mercato particolarmente elitaria scegliendo di vendere ai propri clienti un'esperienza di vita nell'ambito del private wellness più che prodotti tradizionali.. Costituita nel 1992 come una piccola officina, non appena raggiunte determinate quote di mercato, Gessi sposta la sua sede a Serravalle Sesia, in provincia di Vercelli, con il principale obiettivo di collocarsi in questo modo all'interno di un'area produttiva di proprietà della stessa impresa, chiamata Parco Gessi, in modo da collocarsi all'interno di un distretto che le consentisse non solo di sviluppare relazioni forte e durature ma anche un miglior accesso alle risorse.

La grande capacità innovativa e le competenze distintive detenute dell'impresa, rappresentano poi, un'altra caratteristica fondamentale che ha consentito a Gessi di raggiungere una leadership nel mercato italiano e di avviare fin da subito un rapido ed efficace processo d'internazionalizzazione, entrando già nei primi anni della sua vita prima in mercati culturalmente vicini come Francia, Svizzera e Germania per poi riuscire nel giro di pochi anni grazie alla grande capacità innovativa detenuta dall'impresa piemontese di entrare anche in mercati più lontani come quelli asiatici e del Medio Oriente. Il forte orientamento di Gessi all'innovazione, le consente, infatti, di sviluppare un prodotto altamente personalizzato che lo renda, quindi, più adatto alle esigenze dei diversi Paesi in cui le impresa piemontese opera e di conseguenza anche più appetibile.

Il rapido processo d'internazionalizzazione combinato alle caratteristiche sopra descritte, ci portano, quindi, a collocare Gessi tra le imprese born global di tipo tradizionale per cui il processo d'internazionalizzazione è avvenuto senza l'aiuto della tecnologia digitale. Nonostante il basso utilizzo del digitale, infatti, Gessi è riuscita comunque, ad avviare un rapido ed efficace processo d'internazionalizzazione. La scelta localizzativa di collocarsi all'interno di un'area distrettuale ricca di risorse e competenze, ha, infatti, consentito a Gessi di sviluppare un set di relazioni formali e informali, insieme alla forte imprenditorialità e la spiccata cultura innovativa che contraddistingue l'impresa, che le hanno consentito di avviare fin da subito un rapido ed efficace processo d'internazionalizzazione.

Il basso grado di digitalizzazione che contraddistingue l'impresa anche se non rappresenta un ostacolo, può essere considerata come un'opportunità non colta da quest'ultima non solo per entrare in modo più economico ed efficace in mercati culturalmente lontani, ma anche per riuscire ad espandere la proprio attività in altri business o in altri mercati diversi da quello di nicchia.

Natuzzi Spa.

Fondata nel 1959 da Pasquale Natuzzi a Santeramo in Colle in provincia di Bari, Natuzzi Spa, rappresenta una delle imprese italiane di maggior rilievo nella produzione di divani e più in particolare nel settore dell'arredo. Possiamo riassumere il percorso strategico intrapreso dal Gruppo durante la sua vita, che le ha consentito di divenire un'impresa leader nel settore sia in Italia che all'estero, in tre stadi fondamentali, che contraddistinguono tre importanti decisioni strategiche intraprese dall'impresa, quali:

- Il primo stadio è rappresentato dalla scelta del segmento di mercato, che si è concretizzata nella decisione presa sul finire degli anni '70 dal Gruppo di focalizzarsi sulla produzione di divani in pelle per quel segmento di mercato maggiormente influenzato da prezzi decisamente contenuti con riferimento geografico limitato all'Italia.
- Il secondo stadio è rappresentato, invece, dalla scelta d'internazionalizzazione, con il gruppo che dai primi anni 80 intraprende un incessante processo di espansione nei mercati esteri con un focus particolare negli Stati Uniti.

Durante quegli anni, infatti, Natuzzi incrementa notevolmente le esportazioni divenendo nel 1978 il primo esportatore italiano di divani in tessuto; nei due anni successivi promuove maggiormente la produzione di salotti in pelle che vengono per la prima volta esportati nel 1981 in Europa e nel 1983 negli Stati Uniti d'America.

Dal 1985 al 1987 Natuzzi decide, quindi di realizzare un processo di integrazione e di creazione di nuove unità produttive sul mercato nord-americano, che ha consentito al gruppo di divenire, nel giro di un anno, leader italiano nel settore del mobile imbottito e leader negli Stati Uniti d'America con riferimento alla produzione di salotti in pelle.

Infine, negli anni 90 l'impresa decide di consolidare la propria posizione rivolgendosi con attenzione anche al mercato europeo ed asiatico, in modo così da riuscire a diversificare il rischio d'impresa. Il 13 Maggio 1993, quindi, al fine di favorire tale processo, Natuzzi si quota nel mercato americano al NYSE (New York Stock Exchange). Le ragioni che spingono il gruppo a quotarsi a Wall Street sono molteplici, in particolare tra i principali obiettivi individuiamo, la volontà di usufruire della ribalta internazionale della borsa americana sfruttando l'elevato ritorno d'immagine che deriva da un'operazione di quotazione. Inoltre, è facile intuire come a queste ragioni si aggiunga, anche il fatto che gli Stati Uniti rappresentino per il Gruppo il principale mercato di sbocco (la Natuzzi detiene, infatti, negli USA il 20% della quota di mercato dei salotti in pelle).

Nello stesso periodo, inoltre, l'azienda sviluppa le proprie curve di esperienza, informatizzando i processi e consolidando la leadership nella produzione di livello medio-basso.⁴²

- Il terzo stadio, tuttora in corso, infine, è rappresentato dalla ricerca da parte dell'impresa di riuscire ad avviare un processo di differenziazione sul piano della qualità della produzione in modo così, da riuscire poi a posizionarsi su più segmenti di mercato, applicando, quindi, una differenziazione che si sviluppi principalmente in relazione al prezzo di vendita del prodotto finale.

È proprio sulla base di quest'ultimo stadio che si concretizza, infatti, lo sviluppo dell'attività digitale in questi ultimi anni da parte del Gruppo Natuzzi, che proprio per questo motivo ha implementato in questi ultimi anni il programma di digital retail tools, che consiste in un Business portal che attraverso l'utilizzo di sistemi digitali consente il continuo supporto, sia ai dettaglianti, che attraverso questo portale hanno la possibilità di promuovere un rapporto più stretto con i

⁴² Fonte <http://www.ateneonline.it/favotto2e/natuzzi.asp>

consumatori finali, di monitorare in tempo reale la consegna, di visualizzare tutti quelli che sono i modelli le collezioni e le caratteristiche del prodotto e di effettuare preventivi e conferme d'ordine in modo rapido preciso ed efficace; che per i clienti finali che attraverso il programma D-Sales, (un'applicazione in esecuzione su i-pad che contiene tutti i prezzi dei prodotti e le caratteristiche tecniche di prodotto e collezioni che coprono), consente ai consumatori finali di identificare tutta quella che è l'offerta Natuzzi in modo semplice e di ottenere un prodotto quanto più personalizzato.

Dalla descrizione del Gruppo Natuzzi comprendiamo, quindi, i motivi che ci hanno spinto a collocare quest'azienda nel quadrante in alto a sinistra della matrice, tra le imprese che hanno avviato un processo d'internazionalizzazione di tipo tradizionale ma che nonostante ciò abbiano deciso lo stesso di implementare il processo digitale al loro interno per cogliere nuove opportunità di business e per riuscire a presidiare nuovi segmenti di mercato. Come abbiamo, infatti, potuto osservare nella descrizione delle decisioni strategiche del Gruppo Natuzzi, lo sviluppo del programma di supporto digitale ha permesso all'azienda italiana di riuscire a differenziare notevolmente la propria offerta, consentendogli di produrre prodotti a prezzi più bassi che le hanno consentito in questo modo di raggiungere nuovi segmenti di mercato.

Attraverso lo sviluppo del digitale Natuzzi, si prefigge, anche l'obiettivo di allargare il proprio business, attraverso lo sviluppo del digitale e le relazioni commerciali che tale canale consente, Natuzzi ha, infatti, l'opportunità di allargare il proprio business anche nel settore dell'arredo più in generale.

Attraverso la descrizione del caso Natuzzi comprendiamo, quindi, come la digitalizzazione risulti un'opportunità, non solo per le imprese che vogliono avviare un processo d'internazionalizzazione già dal loro avvio o che operino nei settori high tech. Tale strumento, infatti, rappresenta un'opportunità anche per le imprese manifatturiere low tech che hanno avviato un processo d'internazionalizzazione di tipo tradizionale ma che attraverso l'implementazione

del digitale hanno la possibilità di entrare in nuovi business e attirare nuovi segmenti di clientela.

Gli oleifici Mataluni

Gli oleifici Mataluni, nati nel 1934 a Montesarchio da un piccolo frantoio a dimensione artigianale, rappresentano uno tra i più grandi complessi agroindustriali oleari del mondo.

Oggi, con 200 dipendenti ed un moderno stabilimento che si estende su una superficie di 160.000 mq con impianto fotovoltaico e un laboratorio specializzato nel controllo della qualità ed il Criol (Centro di ricerca per materie olearie e packaging), l'azienda si colloca tra i principali produttori di oli alimentari nello scenario internazionale ed è proprietaria di 23 marchi storici, tra cui Olio Dante, Topazio, Olita, Oio, Gico, Lupi, Minerva e Vero.

Attualmente, il Gruppo si compone della Mataluni Spa, l'Industria olearia Biagio Mataluni e la Topazio Spa.

Per quanto riguarda il processo d'internazionalizzazione, collochiamo anche gli oleifici Mataluni tra le imprese che hanno intrapreso un percorso di espansione nei mercati esteri di tipo tradizionale. L'impresa campana, infatti, ha avviato il proprio processo d'internazionalizzazione degli anni '70, quando cominciarono a manifestarsi le prime opportunità in mercati esteri grazie alla presenza di un segmento di domanda composto da consumatori italiani e/o europei residenti all'estero con un focus particolare negli USA. E proprio sulla base di quest'opportunità che, quindi, in quegli anni l'impresa decide di iniziare ad esportare il proprio l'olio con marchio "Vero" e a pianificare una strategia di marketing mirata.

Un'ulteriore espansione nel mercato statunitense da parte dell'impresa, si ebbe poi all'inizio degli anni '90, quando un membro della famiglia Mataluni decise di trasferirsi negli USA per conoscere da vicino il mercato statunitense ed avviare

in questo modo, anche, i primi veri contatti con gli operatori locali attraverso la partecipazione alle principali fiere internazionali. A seguito di quest'attività nasce nello stesso periodo a New York la prima filiale commerciale dell'impresa campana attraverso la quale l'impresa deciderà di produrre per le private label grazie alla capacità dell'impresa di adeguarsi alle più svariate esigenze dei propri clienti essendosi dotata nel frattempo di apparecchiature per la realizzazione delle bottiglie in plastica.

Il business statunitense, nel corso degli anni, è cresciuto molto, ed è anche grazie alla buona esperienza ottenuta in tale mercato, che nella seconda metà degli anni 90 l'impresa decide di entrare anche in altri mercati come quello tedesco, giapponese ed inglese. Questi Paesi, nei confronti dei quali l'impresa si è inizialmente rivolta, sono stati scelti non solo per la presenza in loco di consumatori italiani, ma perché percepiti più vicini culturalmente. Si trattava, infatti, di Paesi che apprezzavano la buona qualità dell'olio di oliva o che si andavano occidentalizzando.

Prescindendo dai Paesi nei confronti dei quali il Gruppo ha ormai una presenza che si è consolidata nel corso del tempo, ad oggi, le esportazioni dirette ed indirette, rappresentano il canale con il quale si raggiungono circa 30 Paesi in tutti i 5 continenti.

Il gruppo non utilizza, nei confronti delle aree in cui esporta, punti di vendita di proprietà. La vendita avviene direttamente al rivenditore al dettaglio o al distributore industriale, per il tramite di intermediari e in minima parte ricorrendo all'e-commerce.

Da questa descrizione si comprende, quindi, come gli oleifici Mataluni rappresentino un ottimo caso di successo per descrivere l'ultimo quadrante della nostra matrice, sempre in riferimento al settore manifatturiero italiano. In questo caso, infatti, notiamo come nonostante l'impresa campana abbia avviato un percorso d'internazionalizzazione di tipo tradizionale e presenti un basso grado di digitalizzazione al proprio interno, visto che ricorre solo in minima parte all'e-

commerce per le proprie vendite all'estero, sia riuscita comunque a rimanere un'impresa leader nel proprio settore. Tuttavia il processo di digitalizzazione rappresenta per l'azienda campana un'opportunità non sfruttata, visto che attraverso l'implementazione di questo canale, l'impresa non solo avrebbe l'opportunità di penetrare in mercati culturalmente più distanti grazie alla vendita attraverso il canale e-commerce, ma attraverso lo sviluppo di un percorso digitale l'impresa avrebbe anche la possibilità di espandere la propria attività in business correlati, grazie al maggior numero di relazioni che questo canale consente di sviluppare.

Attraverso la descrizione di questi casi pratici abbiamo potuto dimostrare come per alcuni settori che possiamo definire low tech, come quello manifatturiero, il processo di digitalizzazione non rappresenti un'esigenza quanto più una opportunità che se efficacemente sfruttata può consentire un rapido ed efficace processo d'internazionalizzazione come nel caso di Formabilio o la possibilità di attivare nuovi segmenti di clientela o entrare in nuovi business come abbiamo, invece, evidenziato quando abbiamo parlato del caso Natuzzi.

Se queste considerazioni sono vere per quanto riguarda il settore manifatturiero discorso diverso va fatto per le imprese che operano nell'ambito high tech per le quali, infatti, l'avvio di un rapido processo d'internazionalizzazione già dai primi anni di vita e un elevato grado di digitalizzazione non rappresentano più delle opportunità ma delle necessità per riuscire a sopravvivere e competere con i propri competitor. Per questo motivo andremo, quindi, ad illustrare il caso di una start up digitale per mostrare il ruolo fondamentale assunto da internet per questa tipologia di imprese.

I'm Spa

La società I'm S.p.A. è un'azienda italiana fondata nel 2011 da due imprenditori, Manuel Zanella e Massimiliano Bertolini, e attiva nella progettazione e

realizzazione di smartwatch. La rapida internazionalizzazione che ha contraddistinto I'm Spa e il tipo di attività da essa svolta, ci fa collocare I'm Spa tra le born global digitali nel quadrante in alto a destra della matrice.

Tra le scelte strategiche che hanno consentito all'impresa italiana di avviare un così rapido processo d'internazionalizzazione individuiamo tre scelte fondamentali, che sono:

- La scelta di mantenere la produzione localmente in Italia, connotare la propria produzione con un marchio come quello Made in Italy, che ha, infatti, consentito ad I'm S.p.A. di superare gli svantaggi relativi alla liability of newness, massimizzando i vantaggi localizzativi della produzione stessa e quelli relativi alla presenza di personale specializzato che spingono i due soci a non spostare la produzione all'estero.
- La partecipazione all'international Consumer Electronic Show, una delle fiere più importanti per la presentazione e la commercializzazione di nuovi prodotti di elettronica, rappresenta un altro dei momenti fondamentali per il processo d'internazionalizzazione che ha contraddistinto I'm Spa. La partecipazione di I'm S.p.A. all'edizione svoltasi nel 2012 della fiera, le ha, infatti, consentito di debuttare in anteprima mondiale e di guadagnarsi anche il premio CES Innovation Awards. Il CES è stata, quindi, la finestra che ha consentito all'azienda di esporsi sin da subito al mercato estero.
- Infine, un ruolo fondamentale lo ha giocato l'implementazione del canale Internet, che ha, infatti, consentito ad I'm S.p.A. di compiere un passo successivo, cioè quello di riuscire ad allargare i propri confini e riuscire ad esportare il proprio prodotto in centotré paesi diversi in tutto il mondo, nel giro di pochissimi anni.

Innovazione tecnologica e produzione locale (Made in Italy) sono stati, quindi, i driver principali che hanno consentito ad I'm S.p.A. d'internazionalizzarsi sin

dalla sua nascita. La presenza estera a 360 gradi in centotre paesi e la quota di esportazioni sul fatturato ben superiore rispetto al 25%, con tali performance che sono state ottenute, tra l'altro, ben prima del terzo anno dall'inizio dell'attività, ci fanno considerare, quindi, I'm S.p.A uno dei casi di born global italiane di successo.

Possiamo considerare I'm S.p.A., quindi, come un ottimo esempio di born global digitali. Dalla descrizione del processo d'internazionalizzazione dell'impresa, esce poi confermata anche, l'assunzione dai noi fatta precedentemente, secondo cui per, le imprese nate da poco ed operanti nei settori high tech, la scelta di intraprendere da subito un veloce processo d'internazionalizzazione sfruttando anche i vantaggi forniti dall'implementazione del digitale risulta essere una scelta di successo, che può permettere anche alle piccole imprese di superare molti degli ostacoli che caratterizzano il loro processo d'internazionalizzazione, come le liability of newness, le liability of foreignness e le liability of smallness.

CONCLUSIONI

L'obiettivo che ho cercato di raggiungere con questo elaborato è stato, quindi, quello di identificare alcune soluzioni pratiche, che le imprese di minori dimensioni, hanno l'opportunità di utilizzare per superare gli ostacoli all'internazionalizzazione, che queste si trovano continuamente ad affrontare.

Nei primi paragrafi di questa tesi abbiamo messo in risalto, infatti, il quadro competitivo particolarmente problematico che emerge per le nostre PMI, a causa delle loro dimensioni limitate, della *governance* spesso a conduzione familiare, delle forme di disincentivo fiscale alla crescita dimensionale, che costituiscono tutti elementi particolarmente rilevanti che ostacolano il processo di crescita e sviluppo internazionale delle PMI.

Dopo una prima fase descrittiva, siamo, andati poi, ad identificare i fenomeni che rendono l'implementazione di tale processo fondamentale per la sopravvivenza di questo tipo d'impres. Con il drastico calo dei consumi interni, infatti, dovuto a una domanda nazionale in forte diminuzione, le nostre imprese si vedono sempre più costrette ad affrontare la difficile sfida della modernizzazione, sfruttando gli effetti positivi che la globalizzazione può apportare se interpretata come slancio ad avviare un processo di internazionalizzazione che possa offrire nuovi sbocchi di mercato e nuove opportunità di vantaggio competitivo alle nostre imprese. In particolare abbiamo osservato come, l'esigenza, di evitare una competizione diretta attraverso la ricerca di una continua differenziazione dell'offerta ha, infatti, portato le PMI ad una segmentazione della domanda sempre più spinta, che, parallelamente alla crescita della capacità di comunicazione e di interazione tra consumatori, alla diffusione delle tecnologie web 2.0 e la connessa socializzazione di esperienze e significati di consumo, fa sì che la domanda richieda continua innovazione alle imprese.

Proprio la sfida portata dalla modernizzazione e da una cultura maggiormente orientata all'innovazione rappresenta uno dei punti cardine discussi in questa tesi, per favorire il processo d'internazionalizzazione delle PMI. Nel corso del terzo capitolo, infatti, siamo andati ad osservare come sussista una relazione diretta e positiva tra il processo di digitalizzazione attivato da un'impresa e il suo processo d'internazionalizzazione e le sue esportazioni. Nel corso di questo capitolo siamo, quindi, andati a dimostrare come l'implementazione del digitale da parte delle imprese possa apportare rilevanti vantaggi non solo per le imprese, ma anche verso lo sviluppo dell'economia di un intero Paese, andando così a spiegare molte delle iniziative promosse dalla Commissione Europea e dal Nostro contesto istituzionale più in particolare. Nel corso di questo capitolo, abbiamo poi visto alcuni dei canali digitali attraverso cui le imprese possono riuscire ad implementare il loro processo d'internazionalizzazione, andando in particolare a dimostrare i grandi vantaggi che le imprese possono ottenere nel vendere all'estero attraverso il canale e-commerce, non solo in termini di maggiore facilità d'internazionalizzazione, ma anche in termini di maggiore redditività e performance, dimostrando come, quasi la totalità delle imprese che ha implementato questo canale abbia fatto registrare un 'aumento delle performance pari al doppio rispetto ai competitors che non vi hanno ricorso, a prescindere dalle loro dimensioni.

La sfida della modernizzazione, però, è stata fino ad oggi evitata dalle nostre aziende o almeno non ha avuto la diffusione sperata tra le PMI del nostro territorio. La causa di questa scarsa diffusione è in parte dovuta alla natura distrettuale di queste ultime, che le porta ad innovare in base agli stimoli e agli impulsi che ricevevano a livello di sistema locale. Il vantaggio della vicinanza territoriale si è, però, ridotto nel corso degli ultimi anni con il diffondersi delle nuove tecnologie della comunicazione, se le piccole e medie imprese italiane sono state competitive nel corso degli ultimi trent'anni gran merito va dato alla fitta rete di relazioni a livello territoriale che hanno coinvolto il sistema bancario,

le istituzioni formative e le famiglie sulle quali le PMI hanno potuto contare. La piccola impresa italiana, insomma, non è mai stata competitiva di per sé; ha legato i suoi successi alla capacità di essere parte di un sistema socio-economico più ampio che ha sopperito, in alcuni casi in modo molto efficace a quelle competenze manageriali, che altrove è stata garantita dalle maggiori dimensioni aziendali.

Ecco perché l'aggregazione tra imprese viene considerata da molti anni ormai una strada che le piccole e medie imprese devono intraprendere, per aumentare la propria massa critica sui mercati, in modo tale da non operare in condizioni di non economicità, attuando una crescita interna tramite lo scambio di conoscenze, generando una circolazione virtuosa che incentivi l'innovazione, l'efficienza e quindi la competitività.

Nel corso del secondo capitolo di questa tesi, siamo andati, quindi, ad illustrare quelli che sono i vantaggi che possono derivare da queste forme di collaborazione, ed in particolare sulla possibilità di avviare un processo di internazionalizzazione più agevolato, che una aggregazione di imprese può assicurare rispetto a quello messo in atto da una singola impresa. Proprio sulla base di questo, nel corso di questo secondo capitolo abbiamo descritto un ulteriore strumento introdotto dal nostro ordinamento, rappresentato dal Contratto di Rete, andando ad osservare come tale strumento, dovrebbe essere implementato e diffuso nel nostro Paese poiché rappresenta un ottimo incentivo al processo d'internazionalizzazione delle imprese di minori dimensioni

Una volta identificato tale strumento giuridico nell'elaborato vengono messi, quindi, in risalto sia i vantaggi che tale strumento può apportare al processo d'internazionalizzazione delle imprese di minore dimensione, ma soprattutto vengono messi in primo piano i punti critici e le difficoltà che sono state incontrate dal Contratto di Rete nell'incentivare questo tipo di collaborazione, evidenziando quelle che sono le carenze che, specialmente a livello giuridico, caratterizzano questo tipo di strumento e che lo portano ad essere uno strumento

poco chiaro ed affidabile per gli imprenditori. In particolare tra le principali criticità che sono state individuate a questo strumento, l'eccessiva flessibilità che il legislatore ha consentito al Contratto di Rete a causa dell'assenza di regole specifiche per le imprese appartenenti alla Rete, rappresenta una delle problematiche che più di tutte ha portato ad una scarsa diffusione di questo strumento.

Nonostante la leggera crescita registrata dal Contratto di Rete negli ultimi anni, è avviso di chi scrive che per un pieno sviluppo di questo strumento non sarà sufficiente però, solo un perfezionamento e completamento della normativa, ma sarà necessario, anche, un cambiamento culturale e ambientale in linea con quanto accade nelle altre nazioni europee ed internazionali, affinché, però questo cambiamento possa aver luogo è necessario che si venga a creare prima un sistema economico funzionante. Come abbiamo, infatti, più volte sottolineato durante questa tesi, attraverso il Contratto di Rete si viene a definire contemporaneamente un rapporto di natura collaborativa e competitiva. Questa rappresenta una delle maggiori difficoltà per la diffusione del Contratto di Rete, visto che, quando il Contratto di Rete viene definito in un contesto economico poco efficiente, si vengono a generare molti dei fattori di criticità che abbiamo indicato nel corso del secondo capitolo come la scarsa fiducia nei partner da parte degli imprenditori a causa dei conflitti di interessi che si possono venire a creare ed i relativi problemi di selezione avversa e moral hazard ad essi connessi e tutte le problematiche relative alla resistenza al cambiamento.

Bisogna, quindi, che il contesto istituzionale consideri le Reti, non come uno strumento da sviluppare per uscire dalla crisi, ma come uno ponte di lancio verso un circolo virtuoso che darebbe nuovo slancio al sistema economico nazionale, ma che prima necessità per la sua realizzazione che le piccole imprese vengano messe nelle migliori condizioni per collaborare, in modo così da evitare quei sentimenti di sfiducia e diffidenza che ne stanno ostacolando la diffusione.

Infine, nel corso dell'ultimo capitolo di questa tesi è stato messo in risalto il fenomeno delle born global, dopo aver dato una definizione di tali imprese, siamo andati ad individuare quelle che sono le caratteristiche e i principali drivers che consentono a questa tipologia di imprese di effettuare già dal loro avvio un rapido ed efficace processo d'internazionalizzazione.

In particolare proprio dallo studio di queste caratteristiche siamo riusciti ad individuare come tra le leve all'internazionalizzazione delle imprese born global siano presenti le due caratteristiche illustrate nei due capitoli precedenti rappresentati dall'appartenenza ad un network che vanno a confermare l'importanza delle aggregazioni d'impresa descritte nel capitolo due, e una cultura rivolta all'innovazione, dalla quale risulta, invece, confermata l'importanza dell'implementazione del processo di digitalizzazione e dell'innovazione all'interno delle imprese illustrate nel terzo capitolo.

Dopo aver, evidenziato i profondi vantaggi che queste possono apportare all'economia di un intero paese, e aver descritto la differenza tra imprese born global e born global digitali, nell'ultimo paragrafo di questa tesi abbiamo voluto confermare quanto affermato durante tutto l'elaborato con una matrice che attraverso anche l'illustrazione di alcuni casi pratici mostra come digitalizzazione e modalità d'internazionalizzazione, possano portare rilevanti vantaggi, dimostrando però come il peso di tali vantaggi vari anche a seconda del settore in cui l'impresa opera. In particolare da tale matrice, è stato evidenziato come per alcuni settori che possiamo definire low tech, come quello manifatturiero, il processo di digitalizzazione non rappresenti un'esigenza quanto più una opportunità che se efficacemente sfruttata può consentire un rapido ed efficace processo d'internazionalizzazione come nel caso di Formabilio o la possibilità di attivare nuovi segmenti di clientela o entrare in nuovi business come abbiamo, invece evidenziato quando abbiamo descritto il caso Natuzzi.

Se queste considerazioni sono vere per quanto riguarda il settore manifatturiero discorso diverso va fatto, invece, per le imprese che operano nell'ambito high

tech e che operano in settori come quello digitale, per tali categorie d'impresa, infatti, l'avvio di un rapido processo d'internazionalizzazione già dai primi anni di vita e un elevato grado di digitalizzazione non rappresentano più delle opportunità ma delle necessità per riuscire a sopravvivere e competere con i propri competitor. Come, è, infatti, emerso nell'ultimo caso da noi illustrato di I'm S.p.A., una start up digitale dalla quale possiamo osservare quella che è la straordinaria importanza che il ruolo assunto da internet riveste per questa tipologia di imprese.

Da questa tesi si comprende, quindi, come aggregazioni d'impresa, innovazione e digitalizzazione rappresentino delle straordinarie leve per superare gli ostacoli all'internazionalizzazione che attanagliano le imprese di minore dimensione, e come lo sviluppo di queste attività insieme ad un elevato grado d'imprenditorialità possa consentire di avviare anche per queste imprese più piccole un rapido ed efficace processo d'internazionalizzazione già dalla loro nascita consentendogli così di superare gli ostacoli relativi alle liability of newness, smallness e foreignness e di sopravvivere così alla stringente competizione internazionale dovuta alla globalizzazione.

BIBLIOGRAFIA

A+network .Report sui percorsi di internazionalizzazione della media, piccola e piccolissima impresa, “Internazionalizzazione per la valorizzare la competitività delle PMI italiane?”, (2013).

Bailetti T., (2012). *What Technology Startups Must Get Right to Globalize Early and Rapidly*. Technology Innovation Management Review, ottobre 2012.

Becattini G., “*Dal distretto industriale allo sviluppo locale: svolgimento e difesa di un'idea*”, Torino, Bollati Boringhieri Editore, (2000).

Becattini G., “*Il distretto industriale: un nuovo modo di interpretare il cambiamento economico*”, Torino, Rosenberg & Sellier Editori, (2000).

Beck U., Che cos'è la globalizzazione? Rischi e prospettive della società planetaria. Carocci Editore, Roma (1999).

Buckley, P.J., ‘In Memory of Raymond Vernon’, *Journal of International Business Studies* 30(3), (1999).

Cafaggi F. “Il contratto di rete: uno strumento per la crescita?”, in www.nelMerito.com, 24 aprile 2009.

Cafaggi F., “Il contratto di rete: commentario”, Bologna, Il Mulino Editore, (2009).

Caroli M., Fratocchi L., “Nuove tendenze nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese minori: le modalità di entrata emergenti tra alleanze e commercio elettronico”, Milano, FrancoAngeli Editore, (2000).

Caroli M., Lipparini A., *Piccole imprese oltre confine*, Roma, Carocci Editore, (2002).

Cecchi M., *“Aggregazioni, gruppi e bilancio consolidato”*, Milano, Franco Angeli Editore, (2009).

Chaffey and Ellis-Chadwick, *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice*, Fifth (2012), edition, Pearson Editore.

Corò, S. Micelli, *I nuovi distretti produttivi*, Marsilio Editore, Venezia (2010)
[Di Bernardo Rullani, Il management e le macchine. Teoria evolutiva dell'impresa](#), Editore [Il Mulino](#), (1990).

Coviello N.E. e Munro H.J., *Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development*. Eur J Mark, (1995).

Coviello N.E. e Munro H.J., Network relationships and the internationalization process of small software firms. International Business Review. (1997).

De Sanctis D., Pinna M., *E-commerce Made in Italy, esperienze e nuove opportunità per le imprese e per lo sviluppo locale*, Milano, Il sole 24 Ore Editore, (2000).

Di Diego S., Micozzi F., *“Le Reti di Impresa”*, Rimini, Maggioli Editore, (2013)

Ellis P., *Social ties and foreign market entry*. Journal of International Business Studies. (2000).

Eternad H., Wilkinson I. e Dana L.P., *Internetization as the necessary condition for internationalization in the newly emerging economy*. Journal of International Entrepreneurship, (2010).

Evers N. e Knight J., *Role of international trade shows in small firm internationalization: a network perspective*. International Marketing Review. (2008).

Gabrielsson M. e Gabrielsson P., *Internet-based sales channel strategies of born global firms*. International Business Review. (2011).

Gabrielsson M. e Pelkonen T., *Born internationals: Market expansion and business operation mode strategies in the digital media field*. Journal of International Entrepreneurship. (2008).

Jackson, “Cult of analytics: Driving online strategies using web analytics (Emarketing Essentials)”, 2009

Johanson J. e Vahlne J.E., *The internationalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitment*. Journal of International Business Studies, (1977).

Knight G.A. e Cavusgil S.T., *Innovation, Organizational Capabilities, and the Born- Global Firm*. Journal of International Business Studies, 35 (2), pp. 124 – 141. (2004).

Majocchi, *Economia e strategia dei processi d'internazionalizzazione delle imprese*, 1997 Gioffrè Editore

Marshall A., “Industry and Trade. A study of industrial technique and business organization”, Macmillan & Co., 1919

McDougall P.P., Shane S. e Oviatt B.M.. *Explaining the formation of international new ventures - the limits of theories from international-business research*. Journal of Business Venturing, (1994).

Phelan S.E., Dalgic T., Li D. e Sethi D., (2006). *The development of entrepreneurial networks: a necessary condition for international new ventures?* Strategic Management Review, 2006.

Piore, Michael J. and Charles F. Sabel.. *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*. New York: Basic Books, 1984.

Porter M.E., *On Competition*, Harvard Business School Editore, Boston. (1998).

Porter, M. E. [*The Competitive Advantage of Nations*](#). New York: Free Press, 1990.

Rapporto Osservatorio Unicredit 2012 2013, *La digitalizzazione delle imprese italiane: efficienza, innovazione e conquista di nuovi mercati*.

Rullani E., *Economia della conoscenza*, Roma, Carocci Editore, (1994)

Soda G., “Reti tra imprese. Modelli e prospettive per una teoria del coordinamento tra imprese”, Roma, Carocci Editore, 1998

SODA G., *Reti tra imprese. Modelli e prospettive per una teoria del coordinamento tra imprese*, Roma, Carocci, 1998,

Stiglitz, J., 2003. *La Globalizzazione e suoi oppositori*. Torino, Einaudi; Stiglitz, J., 2006. *La globalizzazione che funziona*. Torino, Einaudi

Williamson O.E. “*The nature of the firm : origins, evolution, and development*”, Oxford University Press, New York, (1991)

Williamson O.E., “*L’economia dell’organizzazione: il modello dei costi di transazione*”, Il Mulino Editore, Bologna, (1985)

Zaheer S. *Overcoming the liability of foreignness*. Academy of Management Journal. (1995).

Zhou L., Wu W. e Luo X., *Internationalization and the performance of born-global SMEs: The mediating role of social networks*. Journal of International Business Studies. (2007).

BROCHURE INFORMATIVE

4° Osservatorio Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano sulle reti d'impresa, Marzo 2014

4° Osservatorio Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano sulle reti d'impresa, Marzo 2014 Osservatorio Unicredit, “*Rapporto sulle Piccole Imprese*”, (2012)

Banca d'Italia, “ gli investimenti delle imprese italiane nell'indagine sulle aspettative di inflazione e crescita”. (2013)

Banca d'Italia, Eurosystem, Il sistema paese a supporto dell'internazionalizzazione, Filippo Vergara Caffarelli e Giovanni Veronese Numero 196; (2013)

Bentivogli, Fabio Quintiliani, Daniele Sabbatini *il contratto di rete: limiti e opportunità, 2013*

CE (Commissione Europea), “Small Business Act”, (2012)

CNA, le PMI e la sfida della internazionalizzazione – Analisi e proposte di policy, Centro Studi CNA, Venezia, 2011 ([http:// www.cna.it/Materiali/Homepage/Le-PMI-e-la-sfida-dell-internazionalizzazione](http://www.cna.it/Materiali/Homepage/Le-PMI-e-la-sfida-dell-internazionalizzazione));

CNN (Consiglio Nazionale del Notariato), “Il contratto di rete”, Studio n. 1-2011/I, (2011)

Commissione Europea (2013). *Entrepreneurship 2020 Action Plan. Reigniting the entrepreneurial spirit in Europe*. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee of the Regions, Bruxelles.

Commissione europea (CE) e EIM Business & Policy Research, 2010. *Internationalisation of European SMEs*, final report, DG Imprese e industria, Bruxelles.

Commissione europea (CE) e EIM Business & Policy Research, 2011 (1). *Opportunities for the internationalisation of European SMEs*, DG Imprese e industria, Bruxelles.

Commissione europea “La nuova definizione di PMI. Guida dell’utente e modello di dichiarazione”, (2006)

Confcommercio “Le piccole e medie imprese in Italia” (2009)

Confindustria Lombardia, *L’internazionalizzazione delle imprese lombarde*, Milano, 2013;

Digital Advisory Group (DAG), “Sviluppare l’economia digitale in Italia: un percorso per la crescita e l’occupazione”, 2011

Dipartimento delle politiche europee. Presidenza del consiglio dei ministri. “*L’Europa e le piccole e medie imprese. Come rilanciare le sfide alla competitività*”. Renda, Lucchetta 2013; [Ministero dello Sviluppo Economico](#), Decreto MSE 23/09/2014, www.mise.gov.it,

DOXA (2013), Internet & Export: il ruolo del digital nell’internazionalizzazione delle PMI italiane.

Eurofound (2012). *Born global: The potential of job creation in new international businesses*. Ufficio per le pubblicazioni dell’Unione Europea, Lussemburgo.

McKinsey & Company, basato su *World Economic Forum Global Information Technology Report 2010-2011*, *The Internet Economy 25 years later 2010*,

Pyramid data tracker; Strategy analytics; World digital media trends; Forrester research online; Organization for Economic Cooperation and Development

McKinsey & Company, IAB Europe, Consumers Driving the Digital Uptake: The economic value of online advertising-based services for consumers, settembre 2010.

McKinsey Global Institute, *“Internet matters: The Net’s sweeping impact on growth, jobs and prosperity”*, (2011)

McKinsey Global Institute *“Internet matters: The Net’s sweeping impact on growth, jobs and prosperity”*, 2011

McKinsey Global Institute, *“The great transformer: The impact of the internet on economic growth and prosperity”*, (2011)

Mind of Bridge, *“Start up word”*, Italian Business & investment initiatives, 2012

Ministero dello sviluppo economico, report Dipartimento per l’impresa e l’internazionalizzazione, Politiche e strumenti per l’internazionalizzazione delle imprese, 2013.

Osservatorio Unicredit Piccole imprese, VII Edizione, *“Le aggregazioni di rete: modello vincente per la sostenibilità e lo sviluppo”*, (2012)

Rapporto ICE, *“L’Italia nell’economia internazionale, Rapporto 2011-2012”*.(2012)

Retimpresa (Associazione per il coordinamento e lo sviluppo delle Reti di Imprese), *“Guida pratica al contratto di rete d’impresa”*, (2011)

Retimpresa (Associazione per il coordinamento e lo sviluppo delle Reti di imprese), *“Il management delle Reti d’impresa”* (2013)

Unindustria (Associazione di rappresentanza delle imprese industriali italiane),
“*Le Reti di impresa: un nuovo modello di sviluppo economico*”, (2012)

Unioncamere (Unione Italiana delle Camere di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura) in collaborazione con Universitas Mercatorum (Università telematica delle Camere di Commercio italiane), “*La Rete di Imprese - istruzioni per l'uso*”, (2011)

ARTICOLI

Marzio Bartoloni con un'analisi di Carmine Fotina - Il Sole 24 Ore – 7/8/2015

Sole 24 ore Laura Cavestri, “Confartigianato, Digital Magics e Ulaola: sinergia per l'export online del made in Italy”, 8 maggio 2014.

Sole 24 ore, “Nasce il portale nazionale per i finanziamenti alle start-up”, [Laura Cavestri](#) 04/06/2015

SITOGRAFIA

Articolo portale PMI.it, Noemi Ricci, 30 giugno 2014
<http://www.pmi.it/impresa/business-e-project-management/news/81556/il-commercio-elettronico-di-prodotti-made-italy.html>

Chaffey, SmartInsights.com, 2011

<http://digitalmagics.com/archives/digital-magics-accordo-con-ulaola-e-confartigianato-per-digitalizzazione/>

<http://www.andreavit.com/blog/e-commerce/internazionalizzazione-e-commerce-going-global-is-not-easy.html>

<http://www.ateneonline.it/favotto2e/natuzzi.asp>

http://www.businesscommunity.it/m/_Aprile2013/idee/In_Italia_c_uneconomia_che_cresce_continuamente_quella_digitale.php

<http://www.italianangels.net/2015/01/12/internazionalizzazione-startup-scalable/>

<http://www.oocities.org/collegpark/campus/7458/img1but.html>

<http://www.sangroaventino.it/sezioni/Sostenibil%E0%20ambientale/pagine.asp?i=4335>

<http://www.whyblog.it/web-1-0-2-0-3-0-e-evoluzioni-del-web/>

Laura De Vincenzo, 2014, “Social Commerce: introduzione ad una nuova tipologia di vendita del prodotto”, <http://www.argoserv.it/social-commerce-introduzione>

www.radarnetworks.com