



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 startup 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	142
---------------------	-----

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 poi 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.

Dopo aver illustrato nel corso del primo capitolo quelli che sono i pregi e i difetti che caratterizzano le imprese di minore dimensione, 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. Nello specifico, 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 le misure promosse 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 startup 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, verrà illustrata una nuova tipologia d'impresa, rappresentata dalle Born Global, le quali, combinando le due caratteristiche descritte precedentemente dell'aggregazione e dell'innovazione/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, attraverso la quale dimostrare, attraverso il ricorso 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.

CAPITOLO 1

INTERNAZIONALIZZAZIONE SCELTA OBBLIGATA PER LA SOPRAVVIVENZA DELLE PMI ITALIANE

Nel primo capitolo di questa tesi abbiamo proposto una prima fase descrittiva del tema affrontato, dando prima una definizione univoca del concetto di PMI prendendo come riferimento la distinzione tra micro, piccole, medie e grandi imprese, effettuata dalla commissione europea attraverso la raccomandazione 2003/361/CE, per poi mettere in risalto, l'importanza che le imprese di minore dimensione rivestono nel nostro sistema produttivo.

Dopo aver accertato la larga diffusione di questa tipologia di imprese sul territorio italiano, si è poi evidenziato anche, quella che è la loro incidenza nel nostro contesto economico produttivo in termini di addetti e di *performance* sul PIL nazionale, mettendo in discussione la loro struttura organizzativa e competitiva, che non permette un cambio di passo necessario per innovarsi ed essere competitivi al di fuori dei confini nazionali.

Da queste considerazioni, infatti, siamo andati poi ad evidenziare il quadro competitivo particolarmente problematico che emerge per le nostre PMI, con le nuove sfide di modernizzazione e d'internazionalizzazione che, a seguito dell'ampia diffusione dei fenomeni di globalizzazione, anche le imprese di piccola e media dimensione si trovano oggi costrette ad affrontare per sopravvivere.

Siamo, quindi, andati a descrivere alcune delle cause interne ed esterne che hanno reso l'internazionalizzazione un processo necessario per la sopravvivenza delle PMI, evidenziando, facendo riferimento ad un'indagine condotta da A+Network nel 2013, come oltre alla globalizzazione un altro fenomeno di spinta all'internazionalizzazione è rappresentato dalla riduzione di domanda del mercato interno causata dalla recente crisi economica.

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 e di espansione nei mercati esteri, 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. 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.

Dopo una prima fase descrittiva nella quale sono stati, anche, analizzati alcuni dei principali studi svolti dalla letteratura sia sul fenomeno dell'internazionalizzazione che su quello della globalizzazione, nella seconda parte del capitolo abbiamo concentrato la nostra attenzione sulle motivazioni che ostacolano questa tipologia d'impresa nello sviluppo del loro processo d'internazionalizzazione e su quelle che sono state l'azioni con cui il nostro contesto istituzionale ha cercato di aiutare le PMI a superare tali ostacoli.

In particolare nel corso di questa seconda parte sono stati messi in risalto le maggiori difficoltà, che a causa delle loro dimensioni limitate; della *governance* spesso a conduzione familiare e delle minore possibilità di accesso al credito, le PMI incontrano spesso per riuscire ad avviare un'efficace processo d'internazionalizzazione. Evidenziando come, le minori dimensioni che contraddistinguono questo tipo d'impresa le portino ad ostacolare l'internazionalizzazione non solo a causa delle minori risorse finanziarie, ma anche a cause delle minori informazioni disponibili che rendono l'entrata in un mercato estero più rischiosa, una maggior difficoltà di accesso al credito e la carenza di risorse manageriali qualificate.

Sulla base di questi ostacoli si è voluto, quindi, sul finire del capitolo, andare a proporre alcune delle misure di sostegno promosse dal nostro contesto istituzionale per superare alcuni di questi ostacoli e così, di conseguenza incentivare il processo d'internazionalizzazione delle PMI. In particolare tra le diverse misure di sostegno promosse, sono tre le misure su cui si è concentrata la nostra attenzione:

- L'introduzione del mercato AIM, che rappresenta il mercato alternativo del capitale e rappresenta il mercato dedicato alle piccole e medie imprese ad alto

potenziale di crescita. Con l'introduzione di questo tipo di mercato che consente una maggiore flessibilità di accesso e regolamentare si è, infatti, voluto cercare di limitare il problema relativo alle minori risorse finanziarie e alle maggiori difficoltà di accesso al credito delle imprese di minori dimensioni ed incentivarne la visibilità internazionale.

- I voucher per la digitalizzazione delle PMI, che 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. L'obiettivo di questa forma di sostegno è quello non solo di aiutare le PMI nella loro sfida verso la modernizzazione, ma è anche quello di sostenerle nel loro processo d'internazionalizzazione, visto che, come è stato illustrato diffusamente nel corso del terzo capitolo di questa tesi, la digitalizzazione rappresenta un'importante leva per superare l'ostacolo dimensionale e favorire il processo d'internazionalizzazione delle imprese.
- Il Contratto di Rete, infine, rappresenta la terza forma di sostegno alle imprese di minore dimensione da noi affrontata. 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.

CAPITOLO 2

LE AGGREGAZIONI DI IMPRESE PER FAVORIRE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PMI

Nel secondo capitolo della tesi, invece, siamo andati poi a descrivere una delle possibili soluzioni con cui le PMI possono fronteggiare i problemi relativi alle loro minori dimensioni e riuscire in questo modo ad avviare un efficace processo d'internazionalizzazione.

Dopo un primo paragrafo descrittivo nel quale abbiamo riportato i principali studi sul tema, siamo, quindi, andati ad illustrare alcuni dei principali vantaggi che i processi aggregativi tra imprese possono apportare per le imprese di minori dimensioni.

Da tali osservazioni è, infatti, emerso come, l'aggregazione tra imprese sia considerata da molti anni ormai una strada che le piccole e medie imprese sono obbligate ad intraprendere, non solo per aumentare la propria massa critica sui mercati, in modo tale da non operare in condizioni di non economicità, ma anche per riuscire a mettere in atto una crescita interna tramite lo scambio di *know-how*, che consentirà di generare una circolazione virtuosa che incentivi l'innovazione, l'efficienza e quindi la competitività. Siamo poi andati ad osservare le numerose modalità con cui possono avvenire tali aggregazioni di impresa, evidenziando in particolare la distinzione tra due modalità principali di aggregazione: quella che avviene tramite rapporti formali e quella che, invece, si realizza tramite rapporti informali, a seconda se si vuole avere un rapporto stabile su base patrimoniale o contrattuale che fissa e delimita i contenuti dell'accordo tramite un negozio giuridico (rapporto formale), o un rapporto basato su legami tecnico-produttivi, personali o finanziari, che danno vita ad aggregazioni di fatto, dotate di collegamenti di natura estremamente precaria con legami che non sono sanciti e disciplinati dalla legge (rapporto informale).

Si è parlato molto durante lo svolgimento di questa Tesi di Laurea dei vantaggi che possono derivare da queste forme di collaborazione, uno di quelli su cui ci si è concentrati maggiormente è quello di attuare un processo di internazionalizzazione più agevolato, che una aggregazione di imprese può assicurare rispetto a quello messo in atto da una singola impresa. Nella letteratura economica risulta che la competizione internazionale richiede delle conoscenze e delle competenze più qualificate, che solitamente le piccole e medie imprese non possiedono, e come le relazioni delle PMI con altri interlocutori siano il fattore trainante per il suo processo di internazionalizzazione. Questo perché le relazioni influenzano la conoscenza dell'impresa, l'esperienza e le decisioni imprenditoriali. 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.

Ne risulta, quindi, una relazione lineare positiva per le collaborazioni strategiche di lungo periodo e la presenza sui mercati internazionali, accresciuta e diversificata dalle collaborazioni stesse. 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.. La piccola dimensione si dimostra, quindi, ancora una volta un ostacolo a questi processi, mettendo in evidenza criticità relativamente a fattori chiave per attuare il processo di internazionalizzazione, quali: l'esigua capacità competitiva ed innovativa; l'estrema difficoltà di reperire i finanziamenti; l'irrisoria circolazione di informazioni, conoscenze e competenze; nonché i legami troppo stretti col territorio. Elementi che contrastano con la diffusione di accordi sul commercio internazionale (WTO), la costruzione di un mercato unico europeo, la progressiva globalizzazione dell'economia fondata sulle regole del libero mercato. Il capitalismo reticolare dunque ha una prima ombra nel tentativo di mantenere un costante radicamento al locale, senza abbracciare una logica di diffusione di saperi e significati globali.

Dopo aver messo in risalto la necessità delle PMI nell'attuare un processo di aggregazione, si è preso ad esempio il contratto di Rete come strumento per attuarlo. Si è deciso di studiare il contratto di Rete e non altre forme di aggregazione, per l'attualità e il forte dibattito che contraddistingue questo strumento giuridico, introdotto nel 2009 e sul quale tutt'ora il legislatore è impegnato per un suo miglioramento, che come emerge dall'analisi critica svolta si rende necessario. Nell'elaborato si mettono in risalto sia gli effetti positivi che potrebbe portare un'aggregazione in Rete di impresa, ma soprattutto vengono messi in primo piano i punti critici e le difficoltà che si incontrano nell'effettuare questo tipo di collaborazione, sottolineando quelle che sono le carenze a livello giuridico che rendono tale strumento ancora poco chiaro e affidabile agli imprenditori, che per questo motivo nutrono ancora una forte diffidenza

nell'implementarlo. Dalla critica mossa a questo strumento risulta, infatti, come il legislatore gli abbia voluto conferire una eccessiva flessibilità, dovuta alla mancanza di regole specifiche per le imprese in Rete, cercando di invogliare le aziende a intraprendere questa strada.

È proprio questa mancanza di indicare in modo chiaro i compiti e le regole di funzionamento, che può determinare un forte squilibrio tra progetto comune che si vuole perseguire e risorse finanziarie stanziata dalle imprese con i relativi problemi di sfiducia a causa dei conflitti d'interessi che questo tipo di strumento può generare.

L'autonomia contrattuale può costituire un limite se non viene gestita strategicamente, disincentivando le imprese a scegliere questo percorso, infatti secondo le indagini statistiche effettuate sul territorio nazionale, sotto un punto di vista di diffusione, il contratto di Rete non ha ancora raggiunto risultati soddisfacenti, avendo percentuali di diffusione tra le imprese ancora molto basse.

Questo è in parte dovuto alla presenza di fattori frenanti che impediscono il successo delle Reti di impresa, in particolare tali fattori sono:

- in parte insiti nella figura dell'imprenditore, come ad esempio la resistenza a cambiare il modello gestionale, la diffidenza nei nuovi partner;
- in parte dovuti alla natura della collaborazione, che richiede una gestione il più delle volte difficoltosa perché deve affrontare situazioni conflittuali interne, come ad esempio far fronte al rischio di non riscontrare nell'immediato dei guadagni o avere a che fare con una non elevata qualità dei dati delle informazioni scambiate e imbattersi in una difficoltosa ricerca nel trovare una leadership autorevole che consenta di prendere decisioni chiare e condivise da tutti.

Rischi e criticità che non si limitano solo ai fattori appena citati, chi attua aggregazione tra imprese deve, infatti, far fronte, anche a conflitti di interesse che possono nascere tra i partner; a rischi dovuti a una forte interdipendenza tra i soggetti; al pericolo derivante da una condotta sleale da parte di un'impresa facente parte della Rete; e rischi dovuti a una *governance* molto più articolata sotto il profilo del coordinamento e delle competenze manageriali, che comportano costi di gestione più elevati, da confrontare con i vantaggi che potrebbe portare una aggregazione.

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, 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 è stato, infatti, più volte sottolineato nella 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 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.

Attraverso il contratto di Rete si è, quindi, voluto andare a descrivere un altro strumento attraverso cui le PMI hanno l'opportunità di superare gli ostacoli all'internazionalizzazione che a causa delle loro minori dimensioni si trovano costrette ad affrontare, sfruttando la relazione lineare positiva che sussiste tra le collaborazioni strategiche di lungo periodo e la presenza sui mercati internazionali, che le aggregazioni di rete consentono.

CAPITOLO 3

INTERNAZIONALIZZAZIONE 2.0

Nel terzo capitolo di quest'elaborato, è stata, invece, messa in risalto un'altra delle soluzioni pratiche, sulle base della quale sono state rivolte molte delle recenti misure di sostegno all'internazionalizzazione promosse dal nostro contesto istituzionale. In questo capitolo, infatti, siamo andati ad illustrare i benefici che l'implementazione di un'efficace processo di digitalizzazione nelle aziende può apportare non solo nel favorire il processo d'internazionalizzazione di quest'ultime, ma anche nel favorire la crescita e lo sviluppo economico di un intero Paese.

Nei primi paragrafi di questo capitolo, dopo una breve descrizione dell'evoluzione del digitale, siamo, quindi, andati ad illustrare in primis i benefici che il digitale può apportare al Nostro sistema economico produttivo. Sulla base delle indagini condotte prima da McKinsey e dal Boston Consulting Group e poi dal Digital Advisory Group (DAG), è stato, infatti, 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, (attraverso i processi di ricerca e acquisti online e attraverso i miglioramenti alla produzione apportati dalle innovazioni di ICT), lo sviluppo economico del Paese;
- Attraverso la creazione di nuovi posti di lavoro. 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;
- Offrendo un surplus di valore all'utente grazie ai benefici che il web mette a disposizione gratuitamente. 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 questi vengono finanziati dalle pubblicità online.

- Favorendo la crescita delle aziende anche più piccole. 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. 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.

Nonostante i numerosi vantaggi che lo sviluppo di Internet ha apportato in diverse aree economiche e sociali, le indagini da noi illustrate in questa tesi mostrano come, lo sviluppo del digitale in Italia risulti essere ancora molto in ritardo rispetto a gli altri Paesi. Come, infatti, è emerso dalla ricerca McKinsey precedentemente citata, l'Italia per quanto riguarda lo sviluppo del digitale si trova solo al 27- esimo posto dei 34 paesi OCSE che sono stati presi in considerazione dalla ricerca, evidenziando, quindi un notevole ritardo del Nostro Paese rispetto alle principali economie europee.

Una volta descritti i benefici che la digitalizzazione può apportare all'economia del Nostro Paese, nei paragrafi successivi della tesi, abbiamo voluto mettere in risalto in particolare i benefici che l'implementazione di un processo di digitalizzazione può apportare allo sviluppo e alla crescita delle imprese. In particolare in questa seconda parte del capitolo, facendo riferimento anche allo studio condotto da Doxa Digital nel 2013, si è voluto andare a dimostrare come sussista 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, facendo riferimento all'indagine condotta da Doxa Digital, abbiamo osservato, come, tra i principali vantaggi

apportati dall'implementazione del digitale all'interno delle imprese, l'aumento della percentuale di PMI che esportano e che intrattengono rapporti internazionali rappresenta uno dei benefici maggiori per le imprese, che in questo modo vedono facilitato il loro processo di internazionalizzazione a prescindere dalle loro dimensioni. 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

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, come ad esempio gli ostacoli di carattere infrastrutturale (con l'esempio più lampante rappresentato dall'insufficiente accesso alla banda larga), normativi, e relativi alla carenza di competenze digitali qualificate, che non dipendono dalle imprese ma che di fatto ne influenzano tanto la digitalizzazione quanto l'internazionalizzazione.

È proprio nell'obiettivo di eliminare questi ostacoli e di favorire i benefici derivanti dalla digitalizzazione, 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.

Infine, nell'ultima parte di questo capitolo, dopo aver illustrato quelle che sono le varie attività che un'impresa dovrebbe seguire per riuscire ad avviare un'efficace programma di e-commerce per le vendite all'estero, siamo voluti andare ad illustrare altri due canali digitali che insieme all'e-commerce possono portare a migliori performance per le imprese, rappresentati dal social-commerce e dai marketplace. In particolare dopo aver

descritto come le imprese possono ottenere una migliore visibilità e un aumento delle vendite attraverso l'implementazione del canale digitale, siamo andati ad osservare i benefici apportati alle performance ma soprattutto alla visibilità internazionale dai marketplace, facendo riferimenti anche ad un caso di successo rappresentato dalla start-up digitale Ulaola. Dalla descrizione di Ulaola, che rappresenta un marketplace dell'artigianato, che raccoglie 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, e dall'accordo siglato da quest'ultima con Confartigianato e Digital Magics, abbiamo, quindi voluto illustrare 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 rappresentino 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 e per questo rappresenta un'ottima dimostrazione della relazione diretta che sussiste tra digitalizzazione e internazionalizzazione.

CAPITOLO 4

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

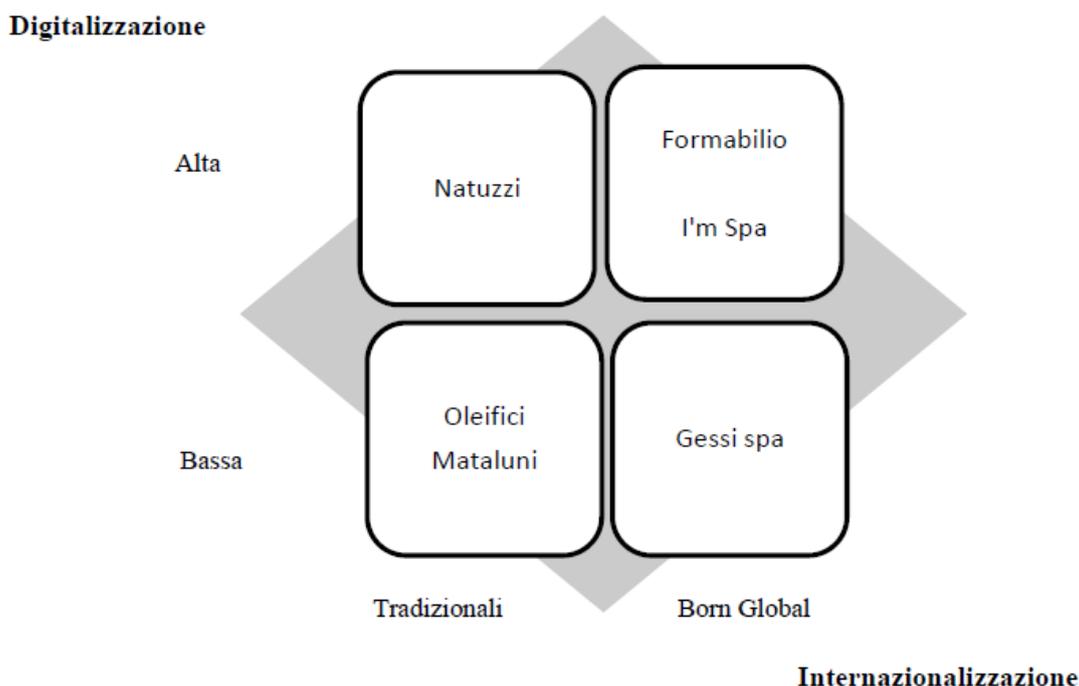
Nel quarto e ultimo capitolo della tesi, siamo poi andati ad affrontare una nuova tipologia di impresa che si sta sempre più diffondendo negli ultimi anni, rappresentata dalle imprese che vengono comunemente definite come Born Global. Le motivazioni che ci hanno spinto a dedicare quest'ultimo capitolo a questa tipologia d'imprese, oltre agli enormi vantaggi di cui tali imprese possono usufruire, sono legate alle

caratteristiche che contraddistinguono le Born Global. Due delle principali caratteristiche che contraddistinguono le Born Global, e che le consentono di avviare un rapido ed efficace processo d'internazionalizzazione, infatti, vanno a confermare quanto da noi illustrato nei precedenti due capitoli in merito alle soluzioni pratiche che favoriscono un miglior processo d'internazionalizzazione per le PMI.

Dopo aver dato una prima definizione di tali imprese, facendo ricorso alla letteratura e agli studi che, dagli inizi degli anni 90 sono stati svolti in materia, nella prima parte di questo quarto capitolo, siamo andati poi ad individuare quelle che sono le caratteristiche ei 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, oltre ad una elevata imprenditorialità, 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 di 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, quindi, illustrato il piano attraverso cui la Commissione Europea sta cercando di implementare la diffusione di questa nuova tipologia di imprese, visti i profondi vantaggi che queste possono apportare all'economia di un intero paese, e aver descritto la differenza che sussiste tra imprese born global e le born global digitali, nell'ultimo paragrafo di questa tesi abbiamo voluto confermare quanto affermato durante tutto l'elaborato, proponendo una matrice 2 per 2 che mette a confronto il processo d'internazionalizzazione messo in atto dalle imprese, (di tipo tradizionale o born global), con il loro grado di digitalizzazione, attraverso la quale dimostrare, attraverso il ricorso 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 e come tali fattori rivestano un'importanza diversa anche a seconda del settore in cui l'impresa opera.



In particolare per spiegare meglio i risultati di questa matrice sono stati presi in esame cinque casi pratici, di cui quattro riguardanti imprese operanti in settori tradizionali come le imprese del mobile-arredo e dell'agroalimentare, mentre l'ultimo caso rappresentato da I'm S.p.A. riguardante il settore digitale, in modo così da evidenziare il diverso peso che la digitalizzazione e una rapida internazionalizzazione rivestono, a seconda del settore.

In particolare dalla descrizione di Formabilio (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, che abbiamo collocato nel quadrante in alto a destra), abbiamo notato come lo sviluppo della tecnologia digitale da parte di quest'impresa gli abbia consentito non solo una maggiore facilità di raccolta, selezione e trasformazione delle migliori idee innovative nel settore del design ma anche una 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.

Stesso discorso viene fatto per Natuzzi, per la quale viene messo in risalto non tanto il processo d'internazionalizzazione, che visti i molti anni di vita dell'impresa è stato avviato ricorrendo alle modalità tradizionali, ma l'attenzione in questo caso si è andata a focalizzare sulle opportunità, di entrare in nuovi business e di attrarre nuovi segmenti di clientela, che il Gruppo Natuzzi è riuscito a cogliere, grazie all'implementazione del digitale al proprio interno.

Discorso diverso viene fatto, invece per gli ultimi due casi del settore manifatturiero descritti nell'elaborato, in questi casi, infatti, si osserva come sia per il caso Gessi spa che per il caso degli Oleifici Mataluni, la scarsa implementazione del digitale al proprio interno abbia portato le due imprese, (che comunque costituiscono due imprese internazionali di successo), a non cogliere delle opportunità rispetto ai competitors. In particolare nel caso di Gessi Spa è stato osservato, come tale impresa sia riuscita, grazie alla sua capacità di collocarsi all'interno di un distretto, a sviluppare relazioni forti e durature che insieme alle spiccate capacità innovative le hanno permesso di avviare fin da subito un rapido processo d'internazionalizzazione. Tuttavia è stato osservato come lo scarso sviluppo del digitale da parte di Gessi, anche se non rappresenta un ostacolo, può essere considerato 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.

Dallo studio di questi casi, quindi, è stato evidenziato come per le quattro imprese operanti nel settore 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 nel 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'impresе, 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 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. Dalla descrizione di I'm S.p.A, possiamo notare, infatti, come l'alto grado di digitalizzazione che contraddistingue l'impresa ed il settore in cui opera, non abbia rappresentato solo un'ottima leva per favorire la rapida internazionalizzazione dell'impresa che per questo motivo può essere annoverata nella categoria delle imprese Born Global, ma abbia rappresentato anche una necessità che le ha consentito di sopravvivere e di ottenere grandi quote di mercato.

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'impresa. 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 garantite 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, 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 si mettono, 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, che 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 un 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'impresе, 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 ambiente 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., Fracocchi 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 INFORMATIVA

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/Home-page/Le-PMI-e-la-sfida-dell-internazionalizzazione](http://www.cna.it/Materiali/Home-page/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 Istitute *"Internet matters: The Net's sweeping impact on growth, jobs and prosperity"*, 2011

Mckinsey Global Istitute, *"The great trasformer: The impact of the internet on economic growth and prosperità"*, (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/collegetpark/campus/7458/img1but.html>

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