



DIPARTIMENTO

DI IMPRESA E MANAGEMENT

CATTEDRA DI ECONOMIA E GESTIONE DELLE IMPRESE

# Internazionalizzazione delle PMI come strumento di ripresa post-Covid: evidenze dal settore turistico

Prof. Brunetta Federica

---

RELATORE

Iacomino Luca, Matr. 229441

---

CANDIDATO

ANNO ACCADEMICO 2020-2021



Alla mia famiglia, per i sacrifici fatti e l'immenso supporto,  
A Margherita e Ilaria, per l'amore e l'affetto,  
A Salvatore, per la fiducia e gli insegnamenti,  
A Giovanna, che mi protegge da lassù,  
A Gaia e Flavio, che possiate realizzare ogni desiderio

# INDICE

Introduzione.....	6
Capitolo 1: Processi di Internazionalizzazione delle PMI.....	8
1.1: Soggetto dell'analisi e caratteristiche distintive.....	8
1.2: Perché internazionalizzarsi.....	10
1.2.1: Spinte all'internazionalizzazione.....	11
1.2.2: Analisi Resource Based del Processo.....	12
1.3: Analisi dei Mercati.....	13
1.4: Ostacoli all'internazionalizzazione.....	15
1.5: Strategie di Ingresso.....	16
1.5.1: Esportazione Indiretta.....	18
1.5.2: Esportazione Diretta.....	20
1.5.3: Le Alleanze Strategiche.....	22
1.5.4: Investimenti Diretti Esteri (IDE).....	27
1.5.5: Modello di Impresa Born Global.....	29
Capitolo 2: Costi e Benefici dell'Internazionalizzazione nell'era Covid.....	32
2.1: Analisi situazione attuale PMI e Impatto Covid-19.....	32
2.1.2: Interventi di politica economica: PNRR.....	38
2.2: Trasformazione Digitale e Internazionalizzazione.....	40
2.3: Resilienza PMI.....	43
2.4: Internazionalizzazione come strumento di ripresa? Criticità e Vantaggi.....	45
Considerazioni .....	49

<b>Capitolo 3: Analisi sul Settore Turistico.....</b>	<b>51</b>
<b>3.1: Covid e Imprese turistiche.....</b>	<b>51</b>
<b>3.2: Internazionalizzazione delle imprese turistiche.....</b>	<b>53</b>
<b>3.3: Metodologia d’analisi e contenuti questionario.....</b>	<b>55</b>
<b>3.3.1: Errori.....</b>	<b>56</b>
<b>3.4 Presentazione dei risultati.....</b>	<b>57</b>
<b>Conclusioni.....</b>	<b>67</b>
<b>Bibliografia e Sitografia.....</b>	<b>68</b>
<b>Questionario.....</b>	<b>72</b>

## INTRODUZIONE

L'emergenza sanitaria causata dalla diffusione del Covid-19 ha comportato la crisi economica peggiore degli ultimi 100 anni. L'Italia è stato uno dei paesi maggiormente colpiti dall'epidemia e l'effetto sull'asse portante del nostro sistema economico, le PMI, è stato dirompente.

Queste, che ancora subivano gli effetti della duplice recessione economica del 2008 e del 2010, hanno dovuto affrontare impreviste esigenze di liquidità e blocchi produttivi causati dalle chiusure imposte dal governo per arginare la diffusione del Virus.

La stagnazione del mercato domestico e i blocchi imposti al commercio internazionale hanno messo in ginocchio la maggior parte delle PMI italiane che sono state costrette a rivoluzionare il proprio modo di fare impresa e ricercare nuove modalità operative per sopravvivere.

La situazione attuale ha modificato e modificherà per sempre le modalità operative delle imprese che dovranno riuscire a sperimentare efficientemente sia modalità di lavoro da remoto sia digitalizzare la propria offerta e le proprie modalità operative.

Ma da una situazione di crisi senza precedenti possono nascere grandi opportunità di sviluppo e cambiamenti per le nostre imprese. Queste dovranno ancora una volta dimostrarsi resilienti, innovarsi e migliorare nelle avversità.

Obiettivo dell'elaborato è dimostrare come l'internazionalizzazione della propria attività sia, per le imprese di minori dimensioni, un efficace strumento di ripresa dalla crisi innescata dalla pandemia.

Se in passato la scelta di espandersi internazionalmente era dettata dalla volontà di migliorare la propria immagine e la propria redditività, oggi operare sui mercati stranieri è divenuto una necessità, soprattutto per le imprese di minori dimensioni. In un contesto sempre più globale e interconnesso come quello in cui viviamo, caratterizzato da un elevato grado di competitività, le aziende non possono assolutamente fare esclusivamente affidamento sul mercato domestico.

Il patrimonio genetico e l'unicità del valore produttivo del Made in Italy, riconosciuto globalmente come sinonimo di qualità, permettono ai prodotti delle imprese italiane di essere fortemente competitivi e differenziati rispetto ai concorrenti esteri, rendendo anche il processo più agevole.

Le imprese italiane sono consapevoli di ciò e circa 1 impresa su 2 vede nell'espansione in mercati esteri la strategia da attuare per ritornare ai livelli di redditività ed operatività pre-Covid.<sup>1</sup>

Il processo è poi fortemente agevolato dall'elevato grado di digitalizzazione raggiunto dalle imprese durante i mesi di duro lockdown.

L'obiettivo dell'elaborato è quello di fornire un'analisi dei processi di internazionalizzazione delle PMI e motivare il perché tale metodologia operativa potrebbe essere un efficace strumento di ripresa.

Nel primo capitolo si procederà ad un'analisi teorica del fenomeno. Verranno esposte le forme più comuni di internazionalizzazione delle PMI studiate in letterature e verranno analizzati vantaggi e svantaggi, relativamente alle imprese di dimensioni minori, di ogni singola modalità di espansione.

---

<sup>1</sup> [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/strategy/Bisogni\\_PMI\\_post\\_covid19\\_MonitorDeloitte.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/strategy/Bisogni_PMI_post_covid19_MonitorDeloitte.pdf)

Nel secondo capitolo si fornirà invece, inizialmente, un quadro generale della situazione macroeconomica Italiana con un focus particolare sulle PMI e sugli strumenti di politica economica, in particolar modo il PNRR, messo in atto dal governo.

Sempre all'interno del capitolo verrà analizzato il grado di digitalizzazione raggiunto dalle PMI durante i mesi di lockdown. Come detto, ciò è un presupposto necessario affinché le imprese pongano in essere modalità di espansione sui mercati esteri vincenti in un contesto, come quello post-Covid, che sarà caratterizzato da un maggior grado di interconnessione digitale tra le imprese e da un maggior ricorso al commercio online da parte dei consumatori.

Nel terzo capitolo invece verrà effettuato un focus particolare sul settore turistico. Inizialmente verranno analizzati gli effetti della pandemia su tale settore, dopodiché si procederà ad un'analisi teorica delle modalità con cui tale imprese predispongono processi di internazionalizzazione e le differenze operative rispetto agli altri settori. Verranno poi esposti i dati raccolti tramite la somministrazione di un questionario online rivolto alle PMI operanti in tale settore.

La scelta del settore analizzato non è casuale. Questo è in primis uno dei comparti industriali maggiormente colpiti dall'epidemia, a causa delle chiusure imposte e della ridotta mobilità. Inoltre, è un settore in cui è necessario riformare paradigmi aziendali ormai obsoleti. Si è infatti convinti che esclusivamente imprese manifatturiere possano porre in essere strategie di Internazionalizzazione vincenti.

Il questionario ha lo scopo di sdoganare tali paradigmi. Si vuole infatti analizzare innanzitutto gli effetti del Covid su questa tipologia d'impresa, le strategie operative poste in essere dalle imprese come strumento di risposta, indagare il grado di digitalizzazione raggiunto e infine l'apertura di tali imprese ad attuare un'internazionalizzazione della propria attività.

## CAPITOLO 1: PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PMI

### -1.1: SOGGETTO ANALISI E CARATTERISTICHE DISTINTIVE

Lo studio descritto nei paragrafi seguenti avrà come oggetto le piccole e medie imprese. Queste rappresentano l'asse portante del sistema produttivo italiano, basti pensare che su 4,4 milioni di imprese attive in Italia, le microimprese rappresentano il 95,05% del totale contro un 0,09% di grandi imprese. Le PMI sono invece circa 206 mila ovvero il 4,86% del tessuto imprenditoriale italiano e da sole generano il 41% dell'intero fatturato italiano<sup>2</sup>. In totale hanno prodotto un giro d'affari di 886 miliardi di euro e un valore aggiunto di 212 miliardi (pari al 12,6% del Pil)<sup>3</sup>.

I dati statistici riportati mostrano come le tipologie di aziende elencate incidano sul PIL più che proporzionalmente rispetto al loro peso. Tale segmento di aziende è anche strategico in termini di occupazione. In Italia, infatti, circa l'80% dell'occupazione si verifica nelle PMI.<sup>4</sup>

Per meglio specificare le caratteristiche patrimoniali e finanziarie che identificano in maniera oggettiva le PMI, bisogna analizzare la normativa specifica. Come descritto all'interno dell'art. 2 della raccomandazione 2003/361/CE *“ la categoria delle microimprese, delle piccole imprese e delle medie imprese (PMI) è costituita da imprese che occupano meno di 250 persone, il cui fatturato annuo non supera i 50 milioni di euro oppure il cui totale di bilancio annuo non supera i 43 milioni di euro ”*.<sup>5</sup>

Queste sono state poi suddivise in tre sottocategorie sulla base di criteri quantitativi quali numero di occupati, fatturato annuo o totale di bilancio annuo. All'interno della tabella 1.1 sono riportate tali caratteristiche.

**Tabella 1.1: classificazione PMI, ns elaborazione**

CATEGORIA	DIPENDENTI	FATTURATO ANNUO	TOTALE DI BILANCIO ANNUO
MICRO-IMPRESA	<10	≤ 2 milioni	≤ 2 milioni
PICCOLA IMPRESA	<50	≤ 10 milioni	≤ 10 milioni
MEDIA IMPRESA	<250	≤ 50 milioni	≤ 43 milioni

<sup>2</sup> Ufficio Studi Confcommercio su dati Istat report 2020

<sup>3</sup> Osservatorio Innovazione Digitale nelle PMI report 2020

<sup>4</sup> del Lavoro, O.I. COVID-19 e mondo del lavoro: impatto e risposte Nota 18 marzo 2020.

<sup>5</sup> Raccomandazione n. 2003/361/Ce della Commissione Europea del 6 maggio 2003

Oltre alle variabili di tipo quantitativo, descritte precedentemente, è opportuno analizzare variabili di tipo qualitativo. In merito a ciò il CNEL distingue tra parametri:

-Istituzionali: relativi all'assetto proprietario e alle relazioni tra famiglia e imprese, organizzazione e condizioni tecnico-operative

-Ambientali: inerenti ai rapporti istituiti dall'impresa con l'ambiente circostante

Con riferimento all'imprenditoria italiana la caratteristica principale delle PMI, che distingue le aziende italiane da quelle europee, è la stretta correlazione che vi è tra proprietà e management. Infatti, ben 101 mila PMI italiane sono "familiari" ovvero PMI dove una famiglia possiede almeno il 50%+1 dei voti nell'ambito dei processi decisionali aziendali.<sup>6</sup>

Tale caratteristica presenta vantaggi ma anche importanti limiti.

Molto dipende infatti dalla figura dell'imprenditore attorno a cui è accentrato il potere decisionale, dalle sue capacità di leadership e dalle sue doti manageriali.

Se da un lato ciò aiuta lo sviluppo di una cultura aziendale forte e una flessibilità veloce di risposta a divergenze interne e cambiamenti aziendali, dall'altro potrebbe portare, innanzitutto, a limitate relazioni con l'ambiente esterno. Spesso, infatti, questi tende a focalizzarsi esclusivamente sulle attività principali aziendali trascurando, per incapacità o a causa di sovraccarico di lavoro, altre funzioni aziendali. Inoltre, vi potrebbe essere un contrasto tra quelli che sono obiettivi personali/familiari e obiettivi aziendali e, come spesso accade, vi potrebbe esser resistenza all'internazionalizzazione.<sup>7</sup>

Tale accentramento decisionale comporta però anche una minore complessità organizzativa dovuta a una bassa verticalizzazione che conferisce alle PMI sia flessibilità strategico-operativa sia la possibilità di specializzazione sul prodotto. La maggior parte delle PMI italiane è infatti specializzate in un singolo step del processo produttivo. Tale specializzazione settoriale è fortemente agevolata sia dalla struttura aziendale ma anche da quelle che sono le caratteristiche del tessuto imprenditoriale italiano. Una peculiarità del sistema produttivo italiano sono infatti i distretti industriali definiti da Becattini 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»<sup>8</sup>

In Italia vi sono attualmente circa 200 distretti manifatturieri censiti dall'ISTAT, che si concentrano prevalentemente nelle attività tipiche del "Made in Italy" quali "*i beni ad uso ripetuto, non di vasta serie, per la persona; i beni ad uso ripetuto del complesso arredo-casa; i prodotti alimentari che fanno parte della «dieta mediterranea»; gli apparecchi meccanici e le macchine specializzate o beni strumentali e collaterali derivati da tali specializzazioni manifatturiere, che si sono anch'essi affermati nei mercati mondiali*"<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> Rapporto Cerved PMI 2018

<sup>7</sup> D'Angelo, Alfredo. Il ruolo del management per l'internazionalizzazione: Riflessioni teoriche e verifiche empiriche sulle PMI familiari. FrancoAngeli, 2020

<sup>8</sup> Becattini (1989) pag.112

<sup>9</sup> Schilirò, Daniele (2008).I Distretti Industriali in Italia quale Modello di Sviluppo Locale: Aspetti Evolutivi, Potenzialità e Criticità

## 1.2: PERCHE' INTERNAZIONALIZZARSI

Descritti i soggetti dell'analisi è opportuno analizzare il contesto entro cui essi verranno trattati. Obiettivo dell'elaborato è evidenziare come le PMI italiane rispondono a quelli che sono i fattori di spinta alla globalizzazione e come queste agiscono sui mercati internazionali.

Alla base dell'analisi svolta vi è la definizione di internazionalizzazione. È giusto analizzare l'internazionalizzazione come un processo, di non limitarsi a definirlo come una crescita del business sui mercati esteri. Questo è infatti un fenomeno di natura composita che fa riferimento anche alle capacità dell'azienda di integrarsi all'interno di reti internazionali che l'aiutino a rafforzare la propria posizione. Rispoli (2002) afferma infatti che *“per internazionalizzazione delle imprese può intendersi un processo che, a partire da un rapporto relativamente semplice ma sistematico delle imprese con i mercati esteri porta verso forme di investimento all'estero e comunque verso lo sviluppo di relazioni competitive, transattive e collaborative con altre aziende di produzione di servizi, pubbliche e private, in diversi Paesi”*.<sup>10</sup>

La globalizzazione ha fortemente accelerato tale processo, rendendolo ormai quasi obbligatorio per la maggior parte delle imprese, abbiamo assistito infatti a un progressivo abbattimento delle barriere internazionali al commercio e ormai le aziende devono essere pronte a soddisfare le esigenze di un nuovo tipo di cliente, che possiamo definire “global”. Ed è la globalizzazione in primis ad essere uno dei fattori di spinta maggiori per l'internazionalizzazione delle PMI. Questa può comportare un rischio operativo per l'azienda, vi è infatti una competizione più intensa dovuta alla facilità con cui competitor stranieri possono entrare nel mercato locale in cui è specializzata ma contestualmente facilitare il processo di crescita tramite estensione dei rapporti di approvvigionamento su più aree geografiche o sviluppo di reti transnazionali. Diverse però possono essere le motivazioni che spingono un'impresa a internazionalizzarsi. Vi possono essere spinte interne e spinte esterne. Le spinte esterne sono cause esogene all'azienda mentre quelle interne endogene a quest'ultima.<sup>11</sup>

Innanzitutto è possibile distinguere il caso in cui l'impresa intenda sfruttare un vantaggio competitivo già raggiunto sul mercato locale anche su mercati esteri, cogliendo quindi opportunità di profitto facendo leva su un prodotto già vincente o su competenze/risorse già possedute, oppure ottenere un vantaggio competitivo attraverso la crescita in altri mercati.<sup>12</sup> In questo secondo caso l'impresa cercherà competenze distintive proprio tramite tale processo, cercando quindi un miglioramento delle condizioni di produzione (come un costo del lavoro più basso), di ridurre rischi operativi e/o di mercato tramite un processo di diversificazione di clientela servita o ottenendo risorse nuove o a condizioni migliori. In questo secondo caso si attua un tipo di internazionalizzazione resource seeking con cui all'estero saranno trasferite produzioni, o fasi di esse, labor intensive o low skilled tentando contestualmente di lasciare invariata la qualità del prodotto. Se invece si cercasse una crescita di valore qualitativo, lo sviluppo di intangible assets o ancora il

---

<sup>10</sup> Rispoli, Maurizio (2002). Sviluppo dell'impresa e analisi strategica. Il mulino.

<sup>11</sup> Manelli, Massimo. (2017). L'internazionalizzazione d'impresa. FrancoAngeli.

<sup>12</sup> Nanut, Vladimir, Andrea Tracogna. (2003). Processi di internazionalizzazione delle imprese: vecchi e nuovi paradigmi. Sinergie n 60.

miglioramento/consolidamento di posizioni di mercato parleremo di un tipo di internazionalizzazione market seeking<sup>13</sup>.

Spesso un'azienda può però decidere di internazionalizzarsi per seguire l'espansione estera dei principali clienti o di altre imprese del settore ed è questo il caso della cosiddetta internazionalizzazione «derivata» o «trainata».<sup>14</sup>

In altre parole, le PMI espandono il proprio business sui mercati esteri mettendosi a «traino» di una grande impresa, ad esempio occupandosi di forniture per grandi aziende situate all'estero.

Nel caso italiano questo tipo di internazionalizzazione è tipica per quelle PMI di settori della tecnologia e dell'alta precisione che riforniscono grandi aziende con sedi presso i mercati esteri. In questo caso, quello che le aziende ricercano non è un partner di grandi dimensioni, ma un partner con competenze specifiche in un determinato settore.

Di diversa natura è invece la cosiddetta internazionalizzazione progettata. Questa muove da necessità interne delle aziende le quali attuano tale fenomeno per necessità di ricercare nuovi segmenti di mercato, dal bisogno di smaltire le scorte o, più semplicemente, dal bisogno di trovare nuovi modi per espandere il business quando il mercato domestico risulta saturo o, peggio ancora, incapace di assorbire a causa della crisi economica o dalla concorrenza troppo aggressiva.<sup>15</sup>

### 1.2.1: SPINTE ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE

L'espansione della piccola e media impresa all'estero può essere agevolato nonché determinato da diverse spinte interne e spinte esterne. Le spinte esterne sono cause esogene all'azienda mentre quelle interne sono endogene. Possiamo quindi affermare che lo sviluppo internazionale delle PMI è un fenomeno “micro-macro” (Caroli) ovvero le caratteristiche intrinseche dell'azienda (micro) verranno influenzato da fattori esogeni e macroeconomici.

Tra i fattori macro che maggiormente influenzano tale decisione strategica l'ambiente competitivo di riferimento assume un'importanza assoluta. Tra i fattori di riferimento rientrano il grado di globalizzazione della domanda nonché il suo tasso di crescita, negli ultimi anni proprio la ricerca di nuovi mercati, più grandi o meno regolamentati, sono stati un forte incentivo all'internazionalizzazione. Nel caso delle PMI italiane riguardanti il settore tessile o quello dell'abbigliamento la ricerca di nuovi mercati è il fattore di spinta principale del processo di internazionalizzazione, nonostante la necessità, spesso, di fattori di produzione a costi più bassi.

Altro macro-fattore trainate del processo sono le condizioni di contesto che riguardano le caratteristiche del territorio dove è collocata l'impresa. Si fa quindi riferimento all'intero network in cui questa è inserita. Tale ultimo aspetto nel caso italiano è controverso. La struttura distrettuale dell'apparato industriale italiano non consente infatti alle imprese di potersi permettere di ricercare all'estero condizioni operative migliori né

---

<sup>13</sup> Giovanni Battista Dagnino e Rosario Faraci. (2009). Strategia aziendale – formulazione ed esecuzione. McGraw-Hill.

<sup>14</sup> Caroli, Matteo G. (2008). Gestione delle imprese internazionali. McGraw-Hill.

<sup>15</sup> Salvatore, Antonella. (2015). Il processo di Internazionalizzazione.

tantomeno di espandere all'estero il processo di produzione dal momento che, soprattutto per i settori labour intensive, le varie fasi di produzione sono tutte strettamente collegate e svolte spesso da imprese differenti.<sup>16</sup> Fattori di spinta importante possono poi essere anche le scelte politiche del paese che spesso incentiva tale processo tramite aiuti finanziari o programmi di sostegno.

Come detto in precedenza di grande importanza sono anche i fattori micro, quali ad esempio patrimonio genetico o progetto strategico dell'impresa. Questi fanno riferimento a un set di competenze/risorse di cui l'azienda ha disponibilità che le possono permettere di implementare questo tipo di strategia operativa.

### 1.2.2: ANALISI RESOURCED BASED DEL PROCESSO

Elemento imprescindibile affinché una strategia di internazionalizzazione abbia successo è la dotazione di un certo numero di risorse al fine di attuare in modo vincente il processo. Per le aziende di dimensioni minori, infatti, un forte bagaglio di competenze e risorse costituiscono un presupposto fondamentale per intraprendere e indirizzare i processi di internazionalizzazione nonché, come evidenziato da Caroli, un efficace parametro di valutazione ex ante delle performance ottenibili dall'implementazione di tale strategia.

<sup>17</sup>

Risorse principali all'interno di tale processo sono le c.d. risorse immateriali in quanto dotate di un maggior effetto leverage<sup>18</sup>. Proprio tali tipi di risorse assumono maggior valore in contesti internazionali in quanto dotate di una componente latente che accresce il proprio valore tanto più viene sfruttata, resta però comunque indispensabile un bagaglio di risorse materiali adeguato.

Inoltre, è proprio il patrimonio di risorse disponibili che costituisce un driver che guida l'impresa nella scelta della modalità di crescita internazionale più adeguata.

La c.d. "teoria resourced based view" specifica che le risorse dell'impresa assumono maggior valore e producono valore non esclusivamente in funzione della quantità posseduta ma dalle caratteristiche qualitative intrinseche. Il mero possesso di risorse, infatti, non è sufficiente al raggiungimento di vincenti strategie di internazionalizzazione ma queste devono essere accompagnate da scelte oculate nonché da un ottimo trade-off tra quelle che sono le competenze/risorse impiegate sui mercati locali e quelle a disposizione dell'azienda una volta entrata sui mercati internazionali.<sup>19</sup>

Vengono inoltre definite due macrocategorie di risorse necessari all'implementazioni di processi di internazionalizzazione: risorse strutturali che si identificano nell'insieme di asset tangibili e intangibili detenuti e risorse relazionali ovvero asset intangibili connessi al network aziendale. Proprio il social capital è uno degli strumenti indispensabili per l'operato delle PMI le quali cercano di sopperire a una carenza di know-how proprio tramite tale capitale relazionale.<sup>20</sup>

---

<sup>16</sup> Felice, Emanuele. (2015). *Ascesa e declino. Storia economica d'Italia*. Bologna. Il Mulino.

<sup>17</sup> Caroli, Matteo G. (2007) *Processo di Internazionalizzazione delle piccole imprese. Un'indagine empirica sulle aziende del Lazio*. Roma. FrancoAngeli.

<sup>18</sup> Marini, M. (2002). *Le risorse immateriali. I fattori culturali dello sviluppo economico*. Rubbettino Editore.

<sup>19</sup> Bortolozzo, M. (2019). *Le teorie dell'internazionalizzazione delle imprese*.

<sup>20</sup> Migheli, M. (2012). *Il valore degli "intangibili" e del capitale relazionale per un'impresa: inquadramento teorico, evidenze empiriche, analisi econometriche (No. 2)*. Fondazione Adriano Olivetti Working Paper.

La prospettiva RBV afferma che le imprese utilizzano risorse distintive che permettono a queste di ottenere vantaggi competitivi importanti sui mercati esteri.<sup>21</sup> Risorse importanti sono l'esperienza, la tecnologia proprietaria, il know-how tacito, la reputazione, l'intensità della R&S, le competenze dei lavoratori. Erramilli et al., (2002) hanno verificato che le imprese con una dotazione rilevante di vantaggi resource-based propendono per modalità di ingresso "internalizzate" piuttosto che basate su scambi di mercato.

### 1.3: ANALISI DEI MERCATI<sup>22</sup>

Il processo di internazionalizzazione prende il via con un'analisi dei paesi e dei mercati in cui l'azienda potrebbe decidere di operare. Si parte con uno screening per individuare quali paesi offrono le migliori condizioni di sviluppo andando ad analizzare una serie di fattori.

Inizialmente l'eventuale presenza di altri prodotti e il rapporto qualità/prezzo di quelli esistenti o ancora si prendono in esame fattori macroeconomici attinenti all'ambiente di riferimento come situazione politica, legale o economica. Vi sono una serie di fasi logiche da seguire nella scelta dei mercati di destinazione.

Nella prima fase vi sarà una definizione dei paesi accettabili ovvero quei paesi che presentano determinate condizioni macroeconomiche per cui le condizioni di accesso sono favorevoli.

Si deve iniziare effettuando una country analysis<sup>23</sup> sul maggior numero di paesi possibili, cosa che però è di difficile attuazione per le PMI date le dimensioni e la scarsità di risorse economiche ed umane a disposizione. Le variabili, in questa fase, da prendere in considerazione sono molteplici. Verranno infatti analizzate tutte quelle variabili definite incontrollabili come sistema politico, sistema legislativo, burocrazia, concorrenza ecc... Dovranno essere analizzate ad esempio quelli inerenti alle caratteristiche fisiche del territorio al fine di studiare le condizioni inerenti ai processi logistici e produttivi, quelli inerenti alla demografia della popolazione e quindi numerosità della popolazione, tasso di crescita lungo termine o grado di dispersione della popolazione. Dovranno poi essere considerate le variabili economiche principali quali PIL o propensione al consumo e risparmio. Di grande importanza sarà poi l'evidenza tecnologica, qui intesa come grado di avanzamento, inerente la possibilità di effettuare attività essenziali per la catena del valore quali ricerca e sviluppo, marketing o logistica. Di non secondaria importanza è poi lo studio dell'insieme dei valori e delle norme culturali del paese al fine di definire e, nel caso adattare, la cultura aziendale a quella del paese in esame. Molto spesso, infatti, il successo in un paese deriva anche dal modo in cui l'impresa si adatta alla sua cultura, ne interpreta i valori e si adatta alle esigenze culturali dello stesso.

Conclusa la lista dei paesi definiti "accettabili" si dovrà poi proseguire con la disamina di quei paesi che sono attrattivi per il settore di riferimento. Si dovrà eseguire uno screening relativo alla domanda potenziale dei paesi in questione. Per domanda potenziale si intende il volume totale di prodotto o servizio che verrebbe acquistato da una determinata popolazione in un dato intervallo temporale e spaziale qualora tutti quelli che

---

<sup>21</sup> Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of international business studies*

<sup>22</sup> Si Segue qui la distinzione in fasi dell'analisi proposta da Caroli

<sup>23</sup> Cuervo-Cazurra, A. (2011). Selecting the country in which to start internationalization: The non-sequential internationalization model. *Journal of World Business*, 46(4), 426-437.

sono interessati all'acquisto del bene/servizio lo acquistassero e lo usassero nella medesima misura. La stima di tale domanda sarà effettuata al fine di fornire all'impresa un archetipo che dipenderà dalle caratteristiche specifiche del campione e del prodotto in esame. Per i beni tipici del Made in Italy, caratterizzati da un basso grado di complessità tecnologica, la stima di tale domanda sarà effettuata come:

$$\text{DomPot} = N_t * P_t * F_t * D_t$$

dove:

$N_t$  indicherà la numerosità del campione esaminato

$P_t$  il numero percentuale di soggetti che potrebbero effettivamente comprare il bene in esame

$F_t$  esprime la frequenza d'uso

$D_t$  che esprime la quantità media utilizzata

Nella terza, e ultima fase, di screening si procederà nella definizione di quei paesi il cui mercato è effettivamente interessante per l'impresa. In questo stadio si procederà all'analisi di quello che è il gap potenziale ovvero la differenza tra il massimo grado di domanda potenziale e la domanda effettiva attuale. Scopo di tale analisi è andare a studiare quella che è l'effettiva domanda possibile per il prodotto andando ad analizzare o la percentuale di consumatori non soddisfatti dall'offerta presente sul mercato o quei consumatori che non utilizzano il prodotto, hanno smesso di utilizzarlo o sono light consumer ovvero lo utilizzando in misura molto discreta.

Sempre in questa circostanza si andranno poi ad analizzare quelle che sono le politiche di marketing mix adottate dalle imprese già operanti sul mercato. Nello specifico, ad esempio, si procederà con una disamina del prezzo attuale. Un prezzo medio inferiore rispetto a quello attualmente praticato dall'impresa potrebbe infatti essere un fattore disincentivante in quanto, magari, non sufficiente a coprire i costi di produzione connessi. Con riferimento al caso del Made in Italy la leva del prezzo è utilizzata in modo differente soprattutto per i paesi emergenti<sup>24</sup>. Qui, infatti, vi è un bacino di utenti disposti a pagare un premium price per la qualità dei prodotti italiani, famosi in tutto il mondo, e le aziende entrano su questi mercati spesso con prezzi elevati rivolgendosi a nicchie particolari. Si è posta negli ultimi anni infatti particolare attenzioni a questi paesi, quali Asia, Sud America o Europa orientale, caratterizzati non solo dalla presenza di tali consumatori ma anche dalla possibilità di trovare un costo della manodopera o comunque di produzione più basso. Oltre al prezzo anche tutte le altre leve di marketing mix dovranno essere esaminate, come comunicazione e logistica, al fine di individuare eventuali carenze che spighino la presenza del gap potenziale e intervenire per colmarle.

---

<sup>24</sup> Plechero, M., & Rullani, E. (2011). *Innovare: reinventare il made in Italy*. EGEA spa.

## 1.4 OSTACOLI ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PMI

L'internazionalizzazione delle PMI trova una serie di limiti legati ai problemi della piccola dimensione delle realtà produttive. Si possono identificare 3 ostacoli principali al processo<sup>25</sup> (Lee, Hyunsuk, et al.)

- 1 – liability of smallness: le ridotte dimensioni delle aziende possono essere un fattore discriminante in quanto potrebbe essere più difficile competere con imprese estere, sia di grandi dimensioni che locali, le quali avranno una maggiore dotazione di capitale o una conoscenza dei mercati difficilmente raggiungibile nel breve periodo da parte delle imprese minori.

Inoltre, vi possono essere anche costi maggiori e aggiuntivi determinati dalla dimensione aziendale. Ad esempio, sarà più difficile raggiungere livelli di produttività in grado di garantire economie di scala in quanto avranno una ripartizione dei costi minori rispetto alle imprese di dimensioni maggiori dato il volume di produzione ridotto. Tali imprese hanno poi una serie di costi non recuperabili legati ai processi di avvio di operazioni internazionali. Per tale motivo le PMI iniziano ad operare sui mercati esteri a seguito di contatti occasionali con compratori esteri o attraverso intermediari.

Inoltre, tali imprese hanno una maggiore propensione al fallimento a causa dei patrimoni ridotti e dei minori investimenti in marketing.

Tali svantaggi comportano difficoltà nell'attrazione di stakeholders, concessione di finanziamenti e stipulazione di alleanze commerciali.

- 2 – liability of newness: questi riguardano gli svantaggi delle imprese di nuova costituzione rispetto ad imprese già mature. Spesso accade infatti che le imprese, sia di egual dimensione che le più grandi, che operano da più tempo nel mercato estero ostacolano il processo di espansione dell'impresa nuova per paura che questa possa affermarsi sul mercato
- 3 – liability of foreignness questi riguardano gli svantaggi derivanti dall'operare e dal competere sui mercati esteri di cui si ha una conoscenza di ridotta della cultura e delle abitudini di acquisto dei consumatori. Si parla in tal caso di "physical distance" misurata in termini di differenze linguistiche, legislative, religiose, culturali e così via.

Le imprese che per la prima volta inizieranno ad operare su mercati stranieri avranno costi e tempi maggiori legati alle difficoltà di apprendimento e integrazione.

## 1.4 STRATEGIE DI INGRESSO

Una volta capito il mercato in cui operare l'azienda dovrà realizzare delle modalità di entrata che variano da settore a settore. Molto spesso le aziende al fine di implementare la migliore strategia possibile definiscono una matrice analitica-interpretativa definita "Matrice Modalità/Mercati"<sup>26</sup> tale modello mette in relazione la scelta tra una modalità di entrata equity o non equity e la vicinanza dei mercati di riferimento. Nel modello in questione vengono presentate due spinte quella verso la modalità equity e quella verso i mercati lontani.

---

<sup>25</sup> Lee, Hyunsuk, et al. (2012). SME survival: The impact of internationalization, technology resources, and alliances. *Journal of small business management*

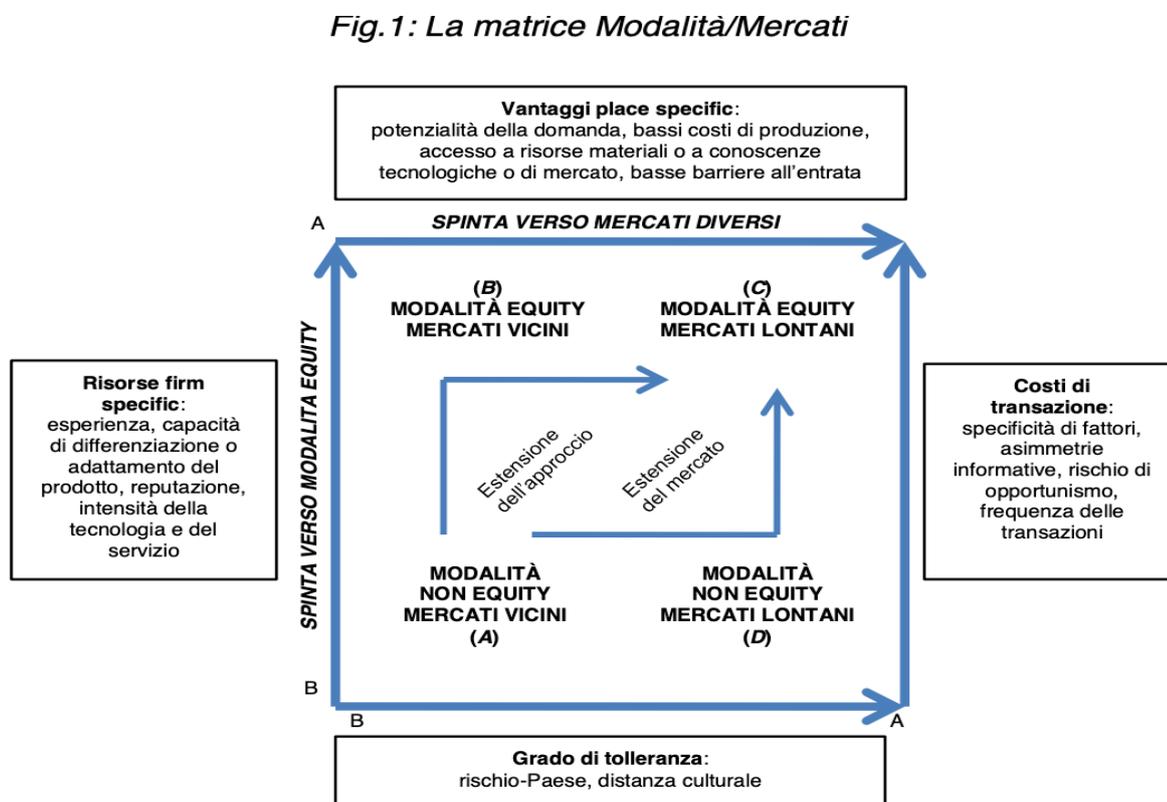
<sup>26</sup> Igor', Ansoff. (1982). *Strategic Management*

Con riferimento alla scelta tra le modalità equity e non equity sono considerate le risorse firm specific e i costi di transazione. Con riferimento alle risorse firm specific, quali esperienza, reputazione, know-how, sfruttamento della funzione R&S ecc.. queste spingono verso modalità equity mentre fattori quali specificità degli asset aziendali, incertezza, rischi di opportunismo ecc.. spingono verso un'espansione non equity quindi verso modalità di entrata gerarchica.

Per quanto riguarda la spinta verso mercati lontani ciò dipende dal conseguimento di vantaggi place specific quali accesso a risorse materiali, basso costo di produzione, basse barriere all'entrata o dal grado di tolleranza del rischio quale rischio-paese e distanza culturale.

Nello specifico la matrice individua 4 modalità di internazionalizzazione in base alla scelta di combinazione delle variabili suddette. Tale matrice ha però anche una seconda chiave di lettura in termini di evolutivi. Si evidenzia spesso un percorso di estensione dal quadrante A al quadrante B o anche al C, altri autori invece evidenziano un "approccio seriale ai mercati esteri, basato su strategie di nicchia o di flessibilità, per cui si ha una simultanea espansione nei mercati internazionali secondo criteri di scelta dei Paesi esteri che prescindono dalla prossimità sia fisico/geografica che culturale"<sup>27</sup>

Figura 1.1: Matrice Modalità/Mercati<sup>28</sup>



<sup>27</sup> Zucchella, A. (2001). The internationalisation of SMEs: Alternative hypotheses and empirical survey

<sup>28</sup> Fonte grafico: Caroli, Matteo Giuliano. Gestione delle imprese internazionali. Mc Graw-Hill Italia, 2015.

Le strategie di internazionalizzazione delle medie imprese possono poi essere classificate secondo quattro orientamenti<sup>29</sup> da cui dipenderà poi la scelta della strategia di ingresso da seguire:

Un orientamento ai volumi di vendita avrà come finalità strategiche prevalenti il conseguimento di economie di produzione o la compensazione della saturazione del mercato locale. Si cerca infatti di ampliare la domanda attuale e spesso ciò avviene con l'apertura verso paesi emergenti in cui sono presenti nuovi bacini di domanda o qualora il prodotto sia in una fase del proprio ciclo di vita non matura o in declino ma ancora in grado di essere redditiva. Verranno internazionalizzate le attività relative al marketing e alla distribuzione. Per le PMI italiane questo tipo di orientamento permette di sfruttare le competenze distintive dell'azienda in altri mercati, ad essere internazionalizzato non sarà infatti il processo di produzione ma saranno logistica e attività di marketing a ruotare intorno alla consolidata rinomanza internazionale dei prodotti<sup>30</sup>.

Altro tipo di orientamento è invece quello all'efficienza, qui obiettivo dell'impresa è raggiungere un vantaggio di costo. Si cerca di ridurre i costi legati al processo produttivo mediante un processo di delocalizzazione produttiva in Paesi con un costo della manodopera inferiore, solitamente quelli emergenti. Posizionamento tipico di queste imprese saranno i segmenti medio-bassi fortemente attenti al prezzo o comunque al suo rapporto con la qualità. Sono internazionalizzate qui tutte le attività inerenti i processi di produzione e di approvvigionamento, nella prima fase del processo spesso il mercato di riferimento è ancora quello locale e solo in una seconda fase aumenteranno le esportazioni anche verso il paese in cui si è delocalizzato. Tutte le fasi antecedenti il processo di produzione, quali progettazione, scelta dei fornitori e controllo qualità resteranno però internalizzate al fine di avere un controllo diretto su tali processi e non intaccare la qualità dei prodotti.<sup>31</sup>

Altra scelta strategica potrà essere poi quella alla differenziazione. Si cerca qui di ampliare la propria nicchia di mercato o cercarne di nuove. Si accompagna a un tipo di posizionamento medio-alto a forte differenziazione, l'impresa cercherà in tal caso di assicurarsi risorse selezionate e privilegiate al fine di offrire un prodotto diverso o superiore.<sup>32</sup> Spesso tale scelta si accompagna anche alla ricerca di un mercato culturalmente diverso rispetto a quello locale. È il caso di quanto accaduto, ad esempio, negli anni scorsi riguardo i temi della sostenibilità ambientale. Aziende italiane spesso erano costrette ad emigrare all'estero a vendere i loro prodotti a causa dello scarso risultato ottenuto sul mercato locale in quanto i consumatori non erano disposti a pagare un prezzo maggiore per prodotti green.

Ultimo tipo di orientamento, prevalente in questi anni in cui le imprese ad alto grado di complessità tecnologica rappresentano un segmento in espansione, è quello all'apprendimento. La principale finalità strategica è l'acquisizione di un know-how e di conoscenze innovative o comunque arrivare a sviluppare processi di integrazione e crescita strategica con i clienti. È il caso di aziende di supporto nei settori ad alta tecnologia o comunque ad elevata complessità, come quello automobilistico e metalmeccanico, le quali

---

<sup>29</sup> Caroli, M. G., & Fratocchi, L. (Eds.). (2000). Nuove tendenze nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese minori: le modalità di entrata emergenti tra alleanze e commercio elettronico (Vol. 114). FrancoAngeli.

<sup>30</sup> Ricciardi, A. (2004). Le reti di imprese. Viaggi competitivi e pianificazione strategica (Vol. 90). FrancoAngeli.

<sup>31</sup> Catasta, F. (1999). Modalità di sviluppo della piccola impresa verso la globalizzazione.

<sup>32</sup> Mattiacci, 2009

sempre più spesso cercano di costruire un network internazionali con le aziende-clienti al fine di migliorare il proprio processo produttivo e adattarsi alle esigenze di quest'ultimi.

#### 1.4.1: ESPORTAZIONE INDIRETTA

La strategia di ingresso maggiormente usata dalle PMI, almeno nella fase iniziale, è quella dell'esportazione, sia indiretta che diretta.<sup>33</sup>

L'impresa, infatti, per porre in essere tale strategia non dovrà sostenere investimenti e cambiamenti eccessivi nell'organizzazione. Ovviamente a ciò si accompagnano anche una serie di limiti dovuti a un minor controllo dell'impresa sul posizionamento del prodotto sul mercato estero e su tutte le attività tipiche del marketing mix.

Nel caso delle esportazioni indirette l'azienda si servirà di un operatore indipendente collocato all'interno del paese stesso. Questi sono degli intermediari internazionali il cui scopo è favorire l'incontro tra l'offerta dell'azienda e la domanda del paese ospitante o comunque facilitare il processo di inserimento tramite supporto logistico o commerciale. Vi possono essere diversi tipi di operatori: buyer, broker, export management company e trading companies.

Il buyer agisce per conto del compratore e ha come scopo quello non solo di identificare l'offerta internazionale migliore per le esigenze di quest'ultimo ma svolge anche funzione di controllo una volta stipulato il contratto di fornitura. Questi ha relazioni di lunga durata con gli acquirenti rappresentati ed è per questo che è una risorsa molto importante per le imprese che per la prima volta si affacciano su determinati mercati.

Il broker invece non si assume alcun rischio, unico compito di questi è quello di mettere in relazione produttore e compratore, sono pagati a commissione ed eventualmente svolgono anche funzione di consulenza. Questi spesso si avvalgono di una propria rete di vendita essendo soggetti terzi rispetto alla società e risiedendo nel paese di sbocco forniscono supporto strategico alla funzione commerciale o addirittura si assumono loro il controllo della stessa.

Diversi da questi sono invece le export management companies che sono imprese commerciali che agiscono come agenti di vendita o distributori per esportatori nazionali sui mercati internazionali e agiscono per conto dei produttori rappresentati nei processi logistici o commerciali. Queste solitamente hanno la peculiarità di accompagnare nel processo di esportazione una serie di società aventi un'offerta integrabile.

La modalità di maggior distacco, e anche a minor costo, è quella di agire avvalendosi di trading companies. Queste sono aziende specializzate nel commercio internazionale di produzione realizzate da terzi e si specificano per servizi di commercio alle imprese. Queste esternalizzano infatti tutte le attività ritenute antieconomiche riguardanti "servizi commerciali" e "servizi ausiliari di sostegno". Tali società hanno spesso

---

<sup>33</sup> Moretta Tartaglione, A. (2018). Le capacità dinamiche nei processi di internazionalizzazione delle PMI: Profili teorici ed evidenze empiriche. Le capacità dinamiche nei processi di internazionalizzazione delle PMI.

una struttura a gruppo fortemente internazionalizzata che permette loro di diffondere su scala globale i prodotti tramite società controllate nei diversi paesi di sbocco le quali gestiscono attività di marketing, logistiche o servizi di consulenza.

Merito particolare va riconosciuto poi ai consorzi internazionali usati in larghissima parte dalle piccole e medie imprese. Scopo dei consorzi è infatti quella di aggregare l'offerta di una moltitudine di imprese al fine di raggiungere la dimensione critica necessaria per potere competere sui mercati internazionali. Attraverso la creazione di consorzi, infatti, la penetrazione dei mercati diventa più efficace in quanto si viene a creare un'entità comune che permette alle aziende di migliorare le capacità tecniche e organizzative senza però intaccare l'identità aziendale anche se più sono rilevanti sul piano economico le attività esternalizzate al consorzio tanto maggiore sarà il grado di dipendenza da quest'ultimo<sup>34</sup>. In letteratura sono stati studiati diversi tipi di consorzi in relazione a diverse variabili<sup>35</sup>. Una prima distinzione va fatta tra consorzi monosettoriali o pluri in virtù del fatto che vengano raggruppate aziende appartenenti allo stesso settore o meno o ancora si può avere una distinzione su base territoriale o meno in relazione all'appartenenza dell'azienda a filiere produttive collocate in uno stesso contesto geografico, come accade ad esempio per il consorzio Grana Padano, il cui obiettivo è rimarcare e sviluppare un'identità territoriale ben definita. La principale distinzione è però tra consorzi promozionali e di vendita. Nel primo caso obiettivo del consorzio è sviluppare un vantaggio competitivo in merito alle politiche di marketing aumentando notorietà e vendita tramite la condivisione di investimenti di marketing. I consorzi di vendita invece si caratterizzano in quanto sono proprio questi ad acquistare la proprietà del bene e gestirne vendita e distribuzione. Nel caso di consorzi orizzontali le imprese associate cercano di consolidare funzioni e servizi interni deboli e cercano di raggiungere la massa critica necessaria per ottenere vantaggi di costo.

I consorzi export sono una modalità largamente utilizzata dalle piccole imprese soprattutto nella fase iniziale del loro processo di espansione. Ciò permette alle imprese di dimensioni minori di raggiungere un maggior potere contrattuale e permette di sostenere maggiori rischi operativi soprattutto perché spesso le imprese consorziate hanno un'offerta complementare che da loro un enorme potere contrattuale.

Vi sono poi casi in cui le imprese presenti all'interno del consorzio decidono di operare con il proprio marchio e le proprie caratteristiche distintive. Qui il consorzio svolge esclusivamente funzione di supporto all'entrata delle aziende in mercati esteri. In altri casi il consorzio organizza l'offerta delle imprese: ciascuna consociata fornisce il prodotto al consorzio, che costituisce un'offerta unica con il marchio del consorzio e non della singola impresa. Qui vi è una cooperazione tra le imprese in termini di processi produttivi, verifica della qualità e marketing. Affinché quest'ultima configurazione organizzativa del consorzio funzioni è necessario che vi sia un'elevata coesione tra le imprese consociate in termini di obiettivi, risorse e strategie, nonché la volontà da parte dei membri di rinunciare a una parte importante della propria autonomia imprenditoriale.

---

<sup>34</sup> Stefani, N. (2018). Il fenomeno dei consorzi, un'alleanza strategica di PMI per la promozione del Made in Italy.

<sup>35</sup> Propersi, A., & Rossi, G. (2004). I consorzi. Il Sole 24 ore editore.

## 1.4.2 ESPORTAZIONE DIRETTA

Con questa modalità l'impresa commercializza con mercati di altri paesi tramite una propria struttura operativa che può interagire direttamente con il cliente finale o con il sistema di distribuzione gestendo autonomamente le relazioni con questi. Tale strategia di esportazione è efficace soprattutto qualora risulti essenziale gestire le relazioni con il cliente finale come nella produzione su commessa, nella vendita di impianti e macchinari di elevato valore e complessità o di produzioni ad altissima tecnologia, nonché in un mercato basato su gare pubbliche.

Tale forma di esportazione offre all'impresa la possibilità di ottenere numerosi vantaggi, in primis semplifica il processo di penetrazione del mercato offrendo alla società la possibilità di recuperare margini economici maggiori sulle vendite e al contempo ottenere vantaggi strategici grazie al controllo diretto sul processo e su tutte le attività legate alla propria brand equity, di contro però l'impresa è costretta a sostenere costi notevoli sia da un punto di vista finanziario che organizzativo.<sup>36</sup>

Diverse sono le modalità attraverso cui l'impresa può porre in essere esportazioni dirette quali rete di vendita, esterna o interna, o ricorrere a una rappresentanza commerciale nel paese di sbocco.

La rete di vendita può essere costituita da personale dipendente o da personale indipendente legato all'azienda da specifici obblighi contrattuali.

Una rete di vendita diretta, oltre ad occuparsi degli aspetti riguardanti la vendita e le vari fasi di marketing, come promozione, negoziazione o comunicazione si occupa della gestione delle relazioni con clienti esteri e di analisi di mercato del paese. Tale modalità, a causa di tutti i costi fissi connessi alle spese di viaggio e permanenza degli agenti, ha oneri elevati e dovrà essere attentamente analizzata dall'impresa in relazione al valore delle esportazioni e dei risultati strategici conseguibili. In caso di costi troppo elevati, l'impresa potrebbe decidere di modificare la composizione della rete cercando di trasferire i venditori nel paese di riferimento o avvalersi di altri dipendenti, già residenti, che garantirebbero all'impresa una maggiore conoscenza del contesto competitivo estero.

A differenza di quanto detto, una rete di vendita indiretta invece comporta impegni finanziari ed organizzativi minori per l'azienda in quanto questa ricorrerà ad agenti, residenti nel paese, che svolgeranno esclusivamente funzione di intermediazione. Questi non assumono la proprietà del bene e si distinguono dai broker in quanto hanno un contratto di collaborazione di lungo termine con l'impresa. L'agente ha l'onere di individuare i potenziali clienti, occuparsi dei servizi logistici e mettere in atto anche delle forme di promozione e fidelizzazione della clientela per conto dell'impresa acquisendo informazioni sul mercato utili all'azienda nel suo processo di espansione.

Attraverso la creazione di un ufficio di rappresentanza nel paese di destinazione l'azienda istituisce una rappresentanza commerciale. Solitamente non dispone di personalità giuridica, né autonomia amministrativa o fiscale.

---

<sup>36</sup> Resciniti, R., & Matarazzo, M. (2012). I nuovi mercati e le strategie di entrata delle medie imprese: evidenze e miti (New markets and entry strategies of medium-sized companies: evidence and myths). *Sinergie Italian Journal of Management*, 30(Sep-Dec), 209-230.

Tale istituzione avviene qualora l'azienda abbia raggiunto o una grande forza in termini di volumi di vendita o qualora ciò sia richiesto dalla struttura del business come, ad esempio, richiedono società la cui offerta è rivolta a enti pubblici o grandi organizzazioni. Con tale scelta strategica la società instaura una presenza competitiva e commerciale e spesso è la prima fase di un processo che potrebbe portare l'impresa a costituire vere e proprie sussidiarie nel mercato di riferimento. Difatti, realizza studi e ricerche sul mercato locale e sulle dinamiche della competizione e predispone rapporti informativi alla casa madre; crea una rete relazionale e porta avanti attività di lobbying; coordina le attività della rete di vendita nel mercato estero e organizza le attività logistiche e gestisce le problematiche giuridiche e amministrative relative alla presenza dell'impresa e dei suoi prodotti nel Paese estero<sup>37</sup>.

Spesso poi l'impresa per velocizzare i processi di consegna o comunque tutte le fasi riguardanti la logistica decide di instaurare nel mercato estero una centrale logistica. La definizione della localizzazione della centrale dipende da una serie di variabili riguardanti caratteristiche fisiche del territorio, livello di sviluppo del sistema dei trasporti e condizioni operative.

Nella forma più avanzata le esportazioni sono realizzate tramite la costruzione di una sussidiaria commerciale estera, sono vere e proprie società operative a cui vengono affidate tutte quelle operazioni di direzione strategica prima effettuate da unità specializzate. Ha un ampio grado di autonomia anche se comunque deve rispettare le direttive di politica comune impartite dalla casa madre. Ha piena scelta però sulle modalità di raggiungimento degli obiettivi societari e spesso acquista la proprietà dei prodotti venduti e avrà performance finanziarie separate da quelle della casa. Per tale motivo spesso tale modalità strategica è anche utilizzata come modalità di elusione delle normative fiscali di un determinato paese, si cerca così infatti di scorporare il reddito tassato in paesi a elevata tassazione, imputando costi e guadagni a sussidiarie collocate in paesi a tassazione più moderata.

Ultima tipologia, sviluppatosi in particolar modo di recente con il boom dell'e-commerce, è il commercio elettronico costituito da transazioni commerciali realizzate via internet. L'indubbio vantaggio di tale strategia sono i costi, praticamente nulli o comunque molto ridotti, che permette all'impresa di vendere all'estero senza sostenere tutti i costi logistici connessi.

### 1.4.3: LE ALLEANZE STRATEGICHE

---

<sup>37</sup> Kontinen, T., & Ojala, A. (2011). Social capital in relation to the foreign market entry and post-entry operations of family SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, 9(2), 133-151.

Il termine alleanze strategiche è usato per descrivere partnership cooperative e joint venture tra differenti aziende, in differenti paesi. Sono infatti accordi informali di medio-lungo termine con il fine di raggiungere determinati obiettivi prestabiliti.

Queste hanno diverse caratteristiche<sup>38</sup> in quanto le due imprese restano soggetti giuridicamente indipendenti a seguito dell'intesa. Queste condividono esclusivamente i benefici dell'alleanza e il controllo sull'esecuzione dei compiti assegnati e contribuiscono su base continuativa in una o più aree strategiche. In letteratura diverse sono le distinzioni fatte tra le alleanze strategiche, Mockler distingue le alleanze in merito al fatto che siano basate su contratti o su proprietà del capitale di un'impresa e definisce alleanze strategiche quelle che nascono o da contratti di partnership per la gestione condivisa di attività commerciali e produttive o da investimenti in capitale in imprese già esistenti, o destinate a crearne di nuove, come accade per alcune forme di joint venture<sup>39</sup>.

Secondo J. Harbison e P. Pekar<sup>40</sup> al centro di ogni alleanza strategica vi è la selezione, la costituzione e lo sviluppo di capacità che possono dare nuovi orientamenti al mercato (a vantaggio dell'alleanza). "In sostanza le alleanze strategiche sono alleanze tra 'uguali' che mirano a gestire in comune le 'core capabilities' di ciascun partner al fine di aumentare il valore dell'offerta ai clienti". "Un'alleanza strategica agisce meglio quando non è possibile o conveniente un'acquisizione, quando è necessario accelerare una fase evolutiva, o quando ciascun partner riconosce la necessità di accedere a 'capabilities' di importanza strategica che non è in grado di sviluppare internamente"<sup>41</sup>

Diversi sono i vantaggi correlati a questa modalità di penetrazione dei mercati esteri, permette infatti la condivisione dei rischi operativi con altre aziende e conseguentemente anche degli investimenti necessari. Permette inoltre anche un accesso veloce a competenze e conoscenze strategico-operativo che altrimenti l'azienda non avrebbe potuto raggiungere facilmente e permette a quest'ultima di sfruttare i propri vantaggi competitivi anche su altri mercati geografici. Proprio tale combinazione di risorse infatti permette all'impresa di raggiungere la dimensione critica necessaria per poter competere sui mercati internazionali e al contempo adeguarsi alle richieste della clientela.

Queste permettono infatti l'internazionalizzazione delle piccole imprese all'interno di un processo di globalizzazione dei settori sempre più rimarcato e sono favorite, nonché rese obbligatorie, da molteplici pressioni ambientali quali ad esempio lo sviluppo di un mercato unico europeo.

Le modalità di alleanze strategiche maggiormente diffuse sono il licensing, il franchising, il piggyback, contratti di produzione e le joint venture.

Il contratto di licensing stabilisce che un determinato soggetto, il licensor, attribuisce a un soggetto terzo, il licensee, collocato in un altro paese, il diritto di sfruttare economicamente e in un ambito territoriale prestabilito un asset, materiale o immateriale, di sua proprietà. In cambio il licensor si impegna a pagare al

---

<sup>38</sup> Yoshino, M. Y., and S. Rangan. (1995). *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization*. Boston. Harvard Business School Press.

<sup>39</sup> Mockler, Robert J. (1999). *Multinational Strategic Alliances*. Wiley.

<sup>40</sup> Booz, A. and Jossey-Bass, H. (1998). *Smart alliances. A practical guide to repeatable success*. S. Francisco.

<sup>41</sup> Pellicelli, A. C. (2008). *Le alleanze strategiche nel trasporto aereo* (pp. 1-147). G. GIAPPICHELLI EDITORE.

licenziante una controprestazione economica periodica, royalties, la cui struttura dipende dai termini dell'accordo.<sup>42</sup> Possiamo avere infatti royalties lump sum, ovvero a somma fissa o una percentuale sul valore generato da ciò che è stato dato in licenza. Nel caso invece del cross-licensing non vi è alcuna controprestazione economica ma vi è uno scambio di "licenze" tra i soggetti coinvolti in modo da effettuare un allargamento del portafoglio prodotti proposto sul proprio mercato anche se ciò è particolarmente complesso dal punto di vista organizzativo.

Per quanto concerne le PMI queste tendono a dare in licenza la commercializzazione dei propri prodotti in quanto non dispongono di una brand equity tale da risultare attraente per altre imprese o per consumatori di altri mercati.<sup>43</sup> Spesso infatti è utilizzata da imprese che dispongono di prodotti dotati di un alto vantaggio competitivo ma che non hanno a disposizione capitali o strutture organizzative per poter espandersi in mercati esteri. Il licensee ha inoltre il vantaggio di accedere a risorse e conoscenze che altrimenti difficilmente avrebbe raggiunto. Inoltre, il licenziatario ha la possibilità di rafforzare la propria reputazione tramite la commercializzazione di prodotti già conosciuti e testati. Vi sono però anche diversi rischi, soprattutto per le aziende più piccole. Il primo rischio potrebbe essere la perdita di controllo sulle politiche di marketing o comunque sulla brand image del prodotto sul mercato estero in quanto il licenziatario è un'impresa indipendente con piena autonomia sulle politiche di marketing, a meno che non limitata da apposite clausole contrattuali. Inoltre, il licensee potrebbe, con il tempo, riuscire a sviluppare un proprio vantaggio competitivo e diventare un diretto concorrente del licensor.

Nei contratti di franchising, il franchisor vende il diritto a un franchisee di commercializzare beni e servizi con il proprio marchio e utilizzare le pratiche di business sviluppate. Oggetto del contratto saranno quindi gli asset intangibili dell'impresa e si avvia così un processo di decentralizzazione produttiva o distributiva. In cambio il franchisor ottiene il pagamento di una tassa iniziale o di un margine sui guadagni e fornisce managerial expertise o assistenza tecnico commerciale. A differenza del licensing, qui il franchisee deve scrupolosamente attenersi alle direttive del franchisor circa le politiche commerciali da adottare.

Le PMI possono sfruttare questa tipologia di alleanze sia come soggetti attivi che passivi. Nel primo caso, di raro riscontro, queste possono espandersi velocemente e in modo capillare attraverso una struttura distributiva esterna che le permette di evitare l'inconveniente dei costi e delle complessità gestionali inerenti allo sviluppo di una propria rete distributiva in quanto sono le aziende affiliate, operatori indipendenti, che sostengono i costi principali<sup>44</sup>.

Permette inoltre una rapida penetrazione anche di mercati, geograficamente o culturalmente, lontani in quanto permette di creare forti relazioni con gli operatori locali e di aggirare le barriere istituzionali, politiche o culturali. La rete di franchising internazionale tende ad essere molto più efficace soprattutto nei mercati aperti alla concorrenza internazionale in cui i consumatori sono abituati a prodotti standardizzati o, in

---

<sup>42</sup> Lang, J. W. (1996). Strategic alliances between large and small high-tech firms.(The small firm licensing option). *International Journal of Technology Management*

<sup>43</sup> Cardinali, S., Travaglini, M., & Giovannetti, M. (2019). Increasing Brand Orientation and Brand Capabilities Using Licensing: an Opportunity for SMEs in International Markets. *Journal of the Knowledge Economy*.

<sup>44</sup> Sadi, M. A., & Henderson, J. C. (2011). Franchising and small medium-sized enterprises (SMEs) in industrializing economies. *Journal of Management Development*.

maniera opposta, qualora il franchisor riesca a determinare una strategia di differenziazione in base al mercato di sbocco.

Quando invece si opera in qualità di franchisee, tra i vantaggi ottenibili, vi è la possibilità di ridurre notevolmente i costi e i rischi in quanto si partecipa a un network di vendita, produttivo o di servizi già collaudato. Questi sfruttano i vantaggi competitivi dei franchisor avendo la possibilità di avvalersi di un know-how e di una struttura organizzata già sviluppata e di successo.<sup>45</sup>

I franchisee sfruttano poi le riduzioni dei prezzi praticati dal franchisor il quale vende a grandi lotti e può assicurare prezzi inferiori alle imprese associate.

In questi tipi di contratti sono poi presenti diversi vincoli per garantire una gestione, da parte del franchisee, quanto più in linea con quella che è la reputazione della casa madre.

Tuttavia, ci sono anche alcuni svantaggi derivanti dalla formula del franchising, sia per l'affiliante che per l'affiliato.

Il franchisor incorre nel rischio che i soggetti affiliati adottino condotte sleali e opportunistiche, ad esempio venendo meno alle clausole contrattuali e impostare una strategia di brand image differente da quella voluta. Il franchisee invece si trova spesso a doversi attenere a clausole contrattuali stringenti e vede fortemente limitata il proprio spirito imprenditoriale e spesso vi è squilibrio economico tra le due parti dovuto al maggior potere contrattuale dei franchisor<sup>46</sup>.

Il piggyback è invece un accordo mediante il quale un'azienda (rider) vende i propri prodotti in un mercato estero affidandosi alla struttura distributiva di un'altra società (carrier). Solitamente il rider è una grande azienda con una solida reputazione internazionale mentre il carrier è una società piccola in una prima fase di internazionalizzazione che dispone di una struttura commerciale e logistica adeguata e già sviluppata.

Il piggyback offre al rider la possibilità di attuare un processo di espansione a basso costo e con un rischio operativo minimo. È adatto per aziende di piccola o media dimensione che non vogliono investire ampiamente nel mercato estero o che comunque non dispongono di risorse finanziarie e gestionali adeguate<sup>47</sup>. Unica condizione affinché abbia successo è che le offerte dei due attori coinvolti siano complementari in modo da poter sfruttare eventuali sinergie commerciali e di operare estensioni di gamma, in particolar modo per il carrier. Questi ha infatti accesso a un prodotto già testato sul mercato locale del rider e quindi non dovrà sostenere tutte le spese concernenti il processo di R&D e di test marketing. Per il rider invece, che spesso utilizza tale tipologia d'accordo nella fase iniziale del proprio processo di internazionalizzazione, può essere un modo per ottenere il know-how necessario per implementare un proprio processo distributivo e proprie politiche di marketing. Queste, inoltre, che come detto sono quasi sempre PMI, possono ottenere nuove risorse per sviluppare la propria azienda a livello globale e ottenere informazioni su come innovare il proprio prodotto per renderlo compatibile a una domanda internazionale<sup>48</sup>.

---

<sup>45</sup> Salvatore, A. (2015). Il processo di internazionalizzazione delle PMI. Quaderni di ricerca sull'artigianato.

<sup>46</sup> Sanghavi, N. (1998). Franchising as a tool for small medium sized enterprises (SME) development in transitional economies-the case of central European countries. *Management Research News*.

<sup>47</sup> Donny Susilio, (2018). Piggyback strategy, a solution to boost internationalization of SMEs in Indonesia.

<sup>48</sup> Autere, J., Korpela, K., & Augustinussen, K. (2011). Paper Living Lab—Integration of SMEs. In *Accelerating Global Supply Chains with IT-Innovation* (pp. 55-71). Springer, Berlin, Heidelberg.

Spesso tale accordo, se profittevole per le aziende si è sviluppato in joint venture tra il rider e il carrier. Le joint venture sono la forma più avanzata di alleanza strategica in termini di capitale e risorse investite. Tramite tale accordo contrattuale si implementa un processo con cui *“two or more firms pool a portion of their resources to create a separate jointly owned organization”*<sup>49</sup> (Barringer and Harrison). Solitamente le risorse investite riguardano o l’apporto di capitale finanziario o di asset materiali e immateriali. Queste hanno obiettivi prefissati e si sviluppano per un arco temporale definito. Possiamo infatti distinguere tra IJV la cui finalità è lo sviluppo commerciale del prodotto in un mercato estero e quelle che sviluppano un processo di integrazione di rami di business per creare un terzo soggetto di dimensioni maggiori per competere in contesti internazionali. Tale processo comporta una serie di vantaggi per le imprese, permette loro infatti di ridurre l’investimento finanziario necessario rispetto a investimenti greenfields e permette di entrare sul mercato con una dimensione critica e un set di competenze che da sole difficilmente avrebbero potuto raggiungere. Consente inoltre alle PMI di superare quei vincoli dimensionali nel contrastare le minacce dell’ambiente competitivo, queste infatti superano le barriere che si pongono all’ingresso in nuovi mercati sfruttando conoscenze, marchio e competenze degli operatori locali, controparte dell’accordo. Ciò, se da un lato aumenta la profittabilità dell’IJV tramite l’acquisizione di vantaggi competitivi e competenze distintive, è molto spesso un deterrente a joint venture di lunga durata in quanto l’azienda implementa così un processo di learning by doing che renderà col tempo superfluo il ruolo del partner locale e porrà fine all’alleanza.

Le PMI pongono però in essere questa tipologia di accordo contrattuale anche, e nella maggior parte dei casi, per ottenere economie di scala, ampiezza o produzione congiunta mitigando i rischi finanziari connessi al processo di internazionalizzazione. Spesso, infatti, le joint venture realizzate tra imprese minori sono finalizzate alla produzione su larga scala di componenti standardizzate utilizzate poi per la produzione di specifici prodotti commercializzati dalle imprese partner, con un marchio proprio, secondo accordi di divisione dei mercati.<sup>50</sup>

Ulteriore elemento di complessità deriva dalla dimensione dei partner. Accordi tra PMI daranno luogo a una sussidiaria di piccole dimensioni che troverà difficoltà ad accedere a finanziamenti, recruiting staff e a risorse locali. Per tale motivo “partnering” con imprese di grandi dimensioni potrebbe aiutare le imprese più piccole non solo ad accedere a risorse migliori e più velocemente sui mercati stranieri ma permetterebbe, sia all’azienda stessa che alla sussidiaria, di sfruttare a leva la reputazione dell’impresa. Inoltre, tale tipo di alleanza potrebbe avere maggiori incentivi a durare nel lungo periodo. Le grandi imprese hanno infatti le risorse e gli incentivi a mantenere operative le sussidiarie in quanto un ampio portafoglio permette di rimediare meglio a eventuali perdite, inoltre hanno tipicamente una visione a lungo termine per gli investimenti in paesi stranieri ed essendo fortemente esposte pubblicamente sono meno propense a porre fine

---

<sup>49</sup>Barringer, Bruce R. and Harrison Jeffrey, S. (2000). *Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships*

<sup>50</sup> Guido, G. (2000). *Il ruolo delle joint venture nell’internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*. Milano. Franco Angeli.

ad accordi internazionali, soprattutto con imprese di piccole dimensioni, in quanto potrebbero fortemente danneggiare la loro visibilità.

Ulteriore questione critica è legata alla struttura di governo della joint venture. Spesso queste falliscono a causa di incompatibilità nello stile di gestione delle società partner. Sia negli accordi tra imprese di uguale dimensione, che soprattutto in quelli tra PMI e grandi società, sorgono conflitti riguardo il grado di autonomia riconosciuto alla sussidiaria e le modalità attraverso cui è esercitato il controllo strategico.<sup>51</sup>

In merito a ciò è d'uopo fare una distinzione tra due categorie di joint venture in relazione all'omogeneità o meno delle quote partecipative. Distinguiamo infatti joint venture paritetiche la cui divisione è simmetrica tra le società, da quelle squilibrate in cui una delle società ha maggiori quote conseguenti un maggior investimento e maggiori risorse apportate. Questo secondo tipo di IJV ha portato a forti conflitti interni tra le società partecipanti poiché quella maggioritaria, che spesso è quella di maggiori dimensioni, tende a sureclassare la società partner acquisendo anche a proprio vantaggio la maggior parte dei benefici conseguiti dall'alleanza<sup>52</sup>.

Accade inoltre che tra queste vi siano anche profonde differenze culturali che comportano l'insorgere di divergenze sul piano dei valori e sulla capacità di gestione delle diversità. Un esempio possono essere i fallimenti di numerose partnership tra le aziende italiane e quelle cinesi a causa della divergenza circa la definizione della qualità del prodotto.

Ovviamente non si esauriscono a quanto sopra descritto le tipologie di accordi attuati dalle imprese per implementare un processo di internazionalizzazione. Vi possono anche essere modalità di outsourcing produttivo con imprese estere al fine non solo di ridurre i costi produttivi ma anche per porre le basi per una successiva espansione commerciale. O ancora possono nascere alleanze commerciali tra le imprese al fine di integrare la propria offerta e renderla competitiva sui mercati globali.

---

<sup>51</sup> Mella, P. (). Collaborare fra imprese: le collaborazioni come modalità di sviluppo internazionale per le PMI.

<sup>52</sup> Majocchi, A. (2010). La crescita internazionale delle imprese italiane attraverso alleanze strategiche e joint venture: i risultati di un'analisi empirica. *Impresa Progetto-Electronic Journal of Management*,

#### .4.4: INVESTIMENTI DIRETTI ESTERI (IDE)

La strategia di internazionalizzazione più corposa che un'impresa possa adottare prevede la realizzazione di investimenti diretti nei paesi in cui intende operare. Questa delocalizza all'estero attività della catena del valore al fine di presidiare in maniera diretta un determinato mercato estero.

Diverse sono le modalità di realizzazione di un IDE. Può essere predisposto alla creazione di una nuova società giuridicamente separata dando origine a investimenti greenfield o brownfield.

Può però anche avvenire tra due società, con modalità molto simili alla joint venture, in cui l'investimento in società localizzate presso altri paesi ha la finalità di acquisire il controllo di questa e gestirla in modo integrato a quanto accade sul mercato di origine. In quest'ultimo caso distinguiamo tra<sup>53</sup>:

-le società controllate (subsidiary companies): sono società con personalità giuridica, in cui l'investitore detiene, direttamente o indirettamente, una partecipazione superiore al 50% del capitale sociale e ha il diritto di nominare o rimuovere la maggioranza dei membri del consiglio di amministrazione;

-le società consociate (associate companies): sono anch'esse società con personalità giuridica, ma qui le quote detenute sono inferiori (tra il 10 e il 50%)

-le filiali (branches): sono società senza personalità giuridica in cui investitore estero è il maggiore proprietario.

Una terza modalità di IDE riguarda invece l'investimento in progetti o strutture da parte delle sussidiarie estere dell'impresa già attive, al fine di ampliare la capacità produttiva, implementare processi di R&D o comunque rafforzare la propria posizione competitiva.

Altra modalità, adottata raramente dalle piccole imprese, a causa degli evidenti vincoli finanziari e organizzativi, è l'acquisizione di partecipazioni rilevanti o di rami di business di imprese estere.

In letteratura gli IDE sono poi distinti in orizzontali e verticali in merito alle diverse motivazioni alla base<sup>54</sup>: Gli investimenti diretti esteri orizzontali (IDEO) permettono all'azienda di penetrare in nuovi mercati duplicando la filiera produttiva e commerciale. Vengono detti investimenti market seeking in quanto l'impresa cerca di ottenere quota di mercato al fine anche di coprire i costi fissi che sopporta per la creazione di nuove unità operative. Obiettivi potrebbero essere assicurare una distribuzione più capillare del prodotto o una migliore assistenza post-vendita, che renderebbero lo stanziamento della produzione in loco più conveniente rispetto all'esportazione.

Tipicamente è adottata da imprese che offrono prodotti standardizzati che necessitano eventualmente di cambiamenti in relazione alla diversa cultura dei paesi in cui vorrebbero operare. Ovviamente ciò porterebbe l'azienda a rinunciare a eventuali rendimenti di scala ma al contempo permette di ridurre i costi del commercio internazionale.

Gli investimenti diretti esteri verticali invece hanno alla base una scelta di frammentazione del processo produttivo al fine di reperire risorse a un prezzo più basso e ridurre così conseguentemente i costi di

---

<sup>53</sup> Kuo, H. C., & Li, Y. (2003). A dynamic decision model of SMEs' FDI. *Small Business Economics*, 20(3), 219-231

<sup>54</sup> Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2006). SME internationalization and performance: Growth vs. profitability. *Journal of international entrepreneurship*, 4(1), 27-48

produzione. Ovviamente anche qui vi è un trade off tra costi e benefici in quanto ai cost savings vanno comparati i costi conseguenti la disintegrazione del processo produttivo quali costi di trasporto, dazi e tutti quelli connessi al commercio internazionale.

Per quanto concerne le PMI nello specifico, nonostante questo sia un processo che comporti non pochi ostacoli finanziari e organizzativi, diversi possono essere i fattori di origine sia interna che esterna che potrebbero spingere una piccola o media impresa a optare per questa strategia operativa.

Secondo la teoria eclettica di Dunning (1988), la capacità di innovazione del prodotto è uno dei fattori che influenzano positivamente investimenti diretti esteri<sup>55</sup>. Al contempo Fujita (1997) indica che le attività innovative non sono correlate alle dimensioni delle imprese e l'innovazione o la sostituzione del prodotto di solito richiede notevoli spese in R&S. Le imprese di dimensioni minori sono maggiormente propense ad innovare i propri prodotti e gli IDE permettono loro di condurre tali processi. Si vengono a creare infatti delle unità di controllo tecnologico in aree leader a livello mondiale e permette queste non solo di sviluppare una rete internazionale ma anche accesso a ricercatori qualificati e di apprendere da altre imprese.

Tramite IDE le aziende, soprattutto quelle di imprese minori, hanno la possibilità di ridurre notevolmente i rischi operativi e di mercato correlati con l'incertezza dei paesi stranieri in quanto, avendo uno sbocco diretto su quei mercati, sapranno meglio adattarsi ai cambiamenti ambientali. Per tale motivo un'impresa con un elevato rapporto di esportazione potrebbe trovare estremamente conveniente operare tali tipi di investimenti poiché operare direttamente sui mercati di sbocco non solo permette di ridurre i costi di trasporto o di produzione ma ridurrebbe le incertezze legate alle vendite<sup>56</sup>.

Diversi possono poi essere i fattori esterni che spingono verso questa tipologia di internazionalizzazione<sup>57</sup>. Come detto in precedenza una delle motivazioni principali è la riduzione dei costi di produzione aumentando così la competitività. Inoltre, tramite IDE le aziende di dimensioni minori hanno la capacità di sviluppare un network internazionale o rafforzare quello esistente. Uno dei fattori di maggiore spinta è proprio la rete attorno cui opera l'impresa. Molto spesso i processi di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese sono trainate dalla volontà di seguire imprese o fornitori dello stesso settore al fine di ridurre il rischio operativo e cercare di esportare vantaggi competitivi già consolidati sul mercato locale.

Ovviamente alla base del processo vi deve essere una dotazione di risorse finanziarie in grado di affrontare almeno gli investimenti iniziali. In Italia, il cui ricorso a questa tipologia è inferiore rispetto a ciò che avviene nelle altre economie avanzate che presentano un tessuto produttivo di dimensioni medie maggiori, gli IDE sono maggiori lì dove vi è una maggiore capacità reddituale e vi è un maggiore sviluppo del sistema industriale. Emergono anche marcate peculiarità settoriali, segnalate dalle apposite dummy: rispetto al comparto dei prodotti tessili, abbigliamento e cuoio, la propensione a investire all'estero è maggiore per i

---

<sup>55</sup> Dunning, J. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-3

<sup>56</sup> Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic management journal*, 22(6-7), 565-586.

<sup>57</sup> Tardivo, E. (2012). L'apertura internazionale delle PMI tramite Investimenti Diretti Esteri

settori, in larga parte estranei alle specializzazioni distrettuali, della chimica, della meccanica, dell'elettronica e dei mezzi di trasporto.<sup>58</sup>

#### 1.4.5: MODELLO DI IMPRESA BORN GLOBAL

Con il termine born global sono descritte quelle società che fin dalla loro costituzione cercano di ottenere vantaggi competitivi dall'utilizzo di risorse e dalla vendita di prodotti in più paesi. Da un punto di vista quantitativo vengono così definite quelle società che hanno raggiunto un "share of foreign sales" di almeno il 25% entro 2 o 3 anni dalla loro nascita. Tali società posseggono asset unici che permette loro di competere fin da subito sui mercati internazionali. Per tali società si parla di "leapfrogging" in quanto la loro internazionalizzazione non avviene alla fine di un processo caratterizzato da varie fasi di studio dei mercati di sbocco e successiva integrazione ma inizia fin da subito<sup>59</sup>.

Al giorno d'oggi sempre più imprese nascono con questa dimensione internazionale a causa di fattori ambientali che influenzano positivamente il loro operato strategico. Le nuove condizioni di mercato e la nascita di mercati globali in cui vi è un'omogeneizzazione dei bisogni dei clienti, uniti a tutte le forze insite nel fenomeno della globalizzazione, hanno prodotto un elevato numero di opportunità internazionali e incentivato le imprese a svolgere le proprie attività a livello internazionale e a sviluppare alleanze e network globali. La dinamicità ambientale richiede alle imprese di restare aggiornata circa le evoluzioni imprenditoriali al fine di rafforzare i propri vantaggi competitivi e ciò è possibile esclusivamente tramite un processo di internazionalizzazione che permetta all'impresa di diversificare il proprio operato in più mercati.

Anche gli avanzamenti tecnologici in materia di informazione, comunicazione e sistema di trasporto hanno permesso alle imprese di organizzare e gestire le loro operazioni nonostante le modeste dimensioni. Si sono quindi notevolmente ridotti i costi fissi ma al contempo vi è stato un aumento dell'efficacia operativa che permette di intraprendere anche piccoli progetti e renderli profittevoli. Inoltre, le tecnologie dell'informazione e della comunicazione facilitano l'integrazione e il coordinamento delle attività di marketing.

Tali società posseggono determinate caratteristiche che le differenziano profondamente dalle altre imprese. Le BG nascono spesso all'interno di settori ad alta tecnologia e in settori knowledge-intensive e per tale motivo vengono spesso definite "New Technology-Based Firms" o "High-Tech Startups"<sup>60</sup>. Le aziende che operano in tale settore si internazionalizzano molto in fretta per evitare l'obsolescenza dei prodotti, caratterizzati da cicli di vita molto ridotti o comunque per evitare imitazioni. Dalla realtà però possiamo facilmente notare che, probabilmente col passare del tempo, le BG sono presenti in molti settori diversi dalla tecnologia e la presenza in mercati altamente tecnologici può essere considerata una causa che facilita l'internazionalizzazione senza spiegarla però totalmente.

---

<sup>58</sup> Federico, S. (2006). L'internazionalizzazione produttiva italiana e i distretti industriali: un'analisi degli investimenti diretti all'estero (Vol. 592). Banca d'Italia.

<sup>59</sup> Rasmussen, E. S., & Madsen, T. K. (2002, December). The born global concept. In 28th EIBA conference (Vol. 2002)

<sup>60</sup> Colombo, M. G. (2005). L'ecosistema più favorevole all'avvio delle start-up. L'evidenza del Rapporto RITA 2005. In Workshop su Cooperazione multiregionale e accesso all'innovazione da parte delle PMI (pp. 1-12). Roma.

Inoltre, le BG si caratterizzano anche per la capacità di standardizzare produzione, marketing ecc.... per una determinata nicchia di mercato anziché sviluppare prodotti customized, queste imprese si dedicano alla produzione di parti molto specifiche di un prodotto, componenti particolari realizzati con alto grado di specializzazione e di personalizzazione<sup>61</sup>. Proprio perché si tratta di prodotti altamente specializzati la domanda all'interno del mercato domestico potrebbe essere limitata e quindi le imprese cercano di rivolgersi a un mercato globale.

Inoltre, sono aziende innovation driven in quanto è essenziale un'innovazione continua per poter continuare a sfruttare il mercato di nicchia. Ciò porta l'azienda a internazionalizzarsi velocemente anche per accedere a nuove forme di R&D e in caso di poter agire da first mover e imporre i propri standard tecnologici.

Queste sono solitamente gestiti da manager e membri del consiglio direttivo di esperienza internazionale elevata ed è anche il background internazionale di questi che permette all'impresa di affacciarsi con estrema velocità sui mercati internazionali. Questi, infatti, posseggono non solo un'elevata conoscenza di istituzioni, regolamenti e norme straniere ma hanno a disposizione un network di clienti e fornitori già ampiamente sviluppato che facilita l'accesso a mercati esteri

Oltre a indubbi vantaggi di carattere economico conseguenti un'immediata internazionalizzazione, le BG ottengono anche notevoli vantaggi strutturali.

Queste ottengono vantaggi inerenti la riduzione dei costi per gli approvvigionamenti, recruitment, vendita prodotti ecc..

Non necessariamente però poi l'impresa BG diventa grande in quanto il capitale immateriale disponibile può risultare non sufficiente a colmare gli svantaggi della piccola dimensione o perché la nicchia scelta non si presta ad opportunità di entrata in aree di mercato più consistenti perché troppo piccola.

---

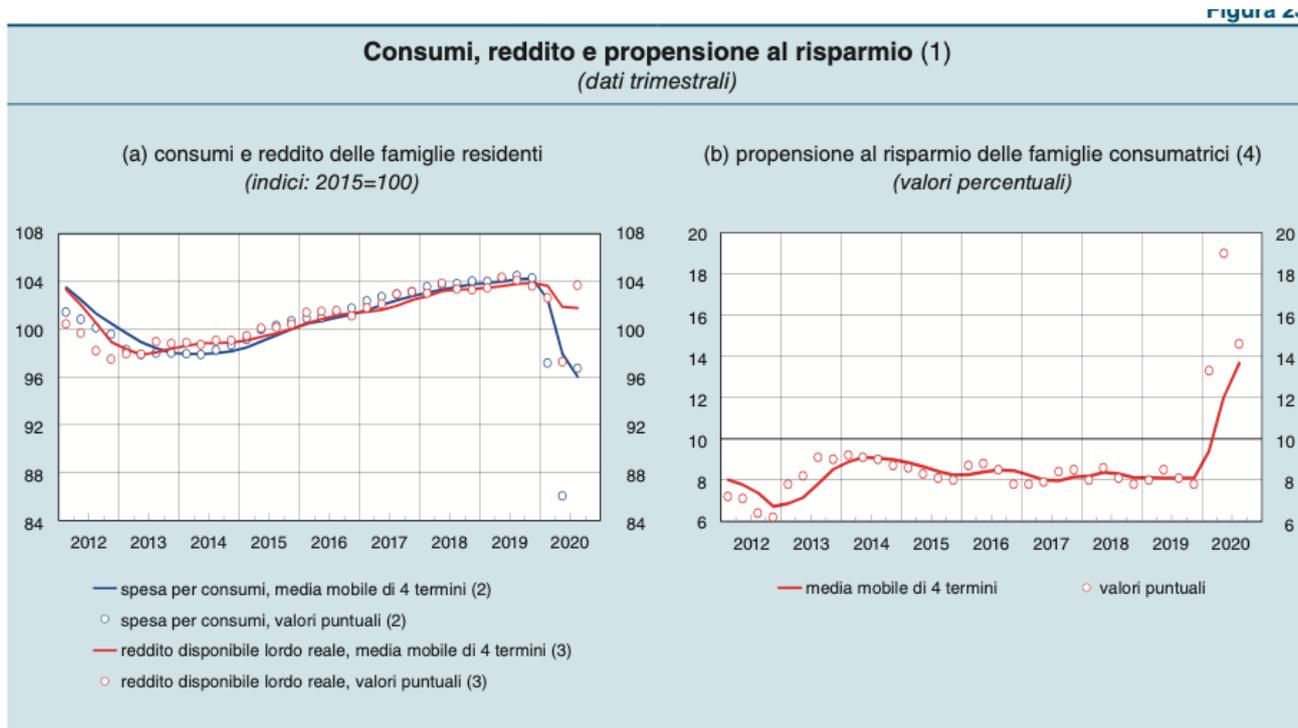
<sup>61</sup> Kudina, A., Yip, G. S., & Barkema, H. G. (2008). Born global. *Business Strategy Review*, 19(4), 38-44.

## CAPITOLO 2: COSTI E BENEFICI DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE NELL'ERA COVID

### 2.1: ANALISI SITUAZIONE ATTUALE PMI E IMPATTO COVID-19

La crisi pandemica ha provocato uno shock della domanda e dell'offerta aggregata senza precedenti dai tempi del dopoguerra e ha aggravato una situazione di post recessione (2008-2009-2012-2013) dal quale l'Italia ancora non era riuscita ad uscire completamente. Al progressivo blocco di molte attività economiche per arginare la diffusione del virus si è associato una forte riduzione della domanda di beni e servizi dovuto in parte a un drastico calo dei redditi familiari. La quota di coloro che hanno subito una riduzione significativa del reddito è aumentata infatti di oltre 8,3 punti e riguarda il 67,2% delle famiglie<sup>1</sup>

Figura 2.1: Consumi, reddito e propensione al risparmio 2020<sup>2</sup>



Come si evince dalla figura 2.1 la spesa per consumi delle famiglie ha subito un netto calo durante tutto il 2020 arrivando a registrare nel quarto trimestre dell'anno un -8%. Tale riduzione è dovuta secondo le stime della Banca d'Italia più alla paura di contagio che alle misure restrittive messe in atto dal Governo. Si pensi ad esempio al consumo alimentare che è invece cresciuto del 7,4% durante tutto il 2020<sup>3</sup> innescato da un fenomeno definito "isteria da accaparramento"<sup>4</sup> per il quale la paura del lockdown ha fatto crescere in modo esponenziale la vendita di prodotti alimentari, soprattutto a lunga conservazione. Tale settore è stato

<sup>1</sup> Rapporto Innovation Team-Cerved per Confimprese "Termometro Italia-famiglie 2020

<sup>2</sup> Bollettino Economico n.4 Ottobre 2020. Banca d'Italia.

<sup>3</sup> Report consumi 2020 ISMEA

<sup>4</sup> Zinola, A. (2020). L'impatto del Covid-19 sugli atteggiamenti e i comportamenti di consumo. *Micro & Macro Marketing*, 29(3), 647-656.

uno dei pochi ad essere influenzato positivamente dalla pandemia anche se alcuni specifici comparti come quello floricolo, zootecnico e quelli orientati alle vendite HoReCa hanno subito notevoli perdite.

A testimonianza di tale calo nei consumi non alimentari si può notare come la grave crisi pandemica abbia generato una grave flessione negli indici relativi alla fiducia di consumatori e imprese di circa 49 punti.<sup>5</sup>

Al contempo è aumentata anche la propensione al risparmio delle famiglie. Minori sono state le opportunità di spesa e maggiore l'incertezza sul futuro. Ad oggi il risparmio degli italiani sui conti correnti è cresciuto di 175 miliardi di euro e a Gennaio 2021 il totale della liquidità degli italiani ha raggiunto i 1167 miliardi<sup>6</sup>.

Ciò avrà effetti a lungo termine sulla nostra economia in quanto, come evidenziato da Confindustria (2020), le "famiglie continueranno a essere prudenti e a risparmiare anche a scopo precauzionale e le imprese dovranno smaltire le scorte che si sono accumulate negli ultimi mesi"<sup>7</sup>.

Ciò che desta però più preoccupazione sono le stime degli scenari macroeconomici in quanto per effetto della pandemia il PIL italiano ha subito un calo del 9,1%. Il primo anno di pandemia è costato infatti all'Italia 183 miliardi di euro con un livello di spesa che è tornato ai livelli del 1997 e che si stima tornerà a livelli pre-covid non prima della fine del 2022. Nel terzo trimestre del 2020 però si è registrata una crescita superiore alle aspettative, dovuta al "liberi tutti" estivo del governo, che ha evidenziato una forte capacità di ripresa dell'economia. <sup>8</sup>Tutte le componenti del PIL hanno fornito un contributo negativo<sup>9</sup>. Particolarmente ridotti sono risultati i consumi privati e gli investimenti in impianti, macchinari e armamenti (-12,4% rispetto al 2019)

Già nel primo trimestre del 2021 si è registrato un calo della produzione economica del -1,25% e a causa dei ritardi nelle vaccinazioni ogni settimana in più costerà all'Italia circa 2 miliardi di euro di perdite di produzione<sup>10</sup>.

Anche il debito pubblico italiano è notevolmente aumentato durante tutto il 2020. Secondo i dati del Fmi, il debito dell'Italia è salito dal 134,6% del Pil nel 2019 al 157,5% del 2020. Per il 2021 si stima che questo crescerà ancora arrivando a toccare il 159,7%, in peggioramento rispetto alla stima dello scorso ottobre, quando il Fondo aveva previsto un debito al 158,3%. Ciò è una conseguenza inevitabile del ricorso al deficit da parte del governo italiano che, solo per i primi due trimestri del 2020, è stimato esser pari a 100 miliardi di euro<sup>11</sup>. Il deficit è stato utilizzato per aiutare le imprese colpite dai lunghi mesi di lockdown, come ad esempio la spesa pari a 8 miliardi per il decreto ristori di Maggio 2020. L'aumento del fabbisogno va incidere direttamente sul debito è ciò può essere facilmente dimostrato dal rapporto tra debito e Pil per cui se il denominatore (PIL) si riduce, il numeratore (Debito) non può che aumentare. Nonostante ciò, però sia il FMI che S&P si dicono fiduciosi per la situazione economica del Bel Paese in quanto, grazie soprattutto alla

---

<sup>5</sup> Fiducia dei consumatori e delle imprese. Istat. Dicembre 2020.

<sup>6</sup> Report ABI 2020

<sup>7</sup> Indagine rapida sulla produzione industriale Italiana. Centro studi di Confindustria. 2020.

<sup>8</sup> Bollettino economico n.1 2021. Banca d'Italia

<sup>9</sup> I consumi delle famiglie sono calati in modo significativo, con un contributo alla variazione del Pil di 4 punti percentuali, seguiti dagli investimenti fissi lordi (1,5 punti percentuali), dalla domanda estera netta (0,8 punti percentuali) e dalla spesa delle amministrazioni pubbliche (0,1 punti)

<sup>10</sup> [https://www.repubblica.it/economia/2020/04/17/news/bankitalia\\_bollettino\\_coronavirus-254283141/](https://www.repubblica.it/economia/2020/04/17/news/bankitalia_bollettino_coronavirus-254283141/)

<sup>11</sup> IMF, Fiscal Monitor, Update, Gennaio 2021

politica di acquisto di bond sovrani messa in atto dalla BCE, i tassi medi di finanziamento del debito sono contenuti, in alcuni casi addirittura negativi, come per i BTP a dieci anni con rendimenti al di sotto dell'1%.

<b>Esportazioni e importazioni in volume (1)</b> <i>(variazioni percentuali sul trimestre precedente)</i>		
VOCI	2020	2020
	3° trim.	4° trim.
<b>Esportazioni</b>	<b>30,5</b>	<b>1,3</b>
Beni	31,0	3,6
sui mercati dell'area dell'euro	30,3	3,1
sui mercati esterni all'area (2)	31,5	3,9
Servizi	27,6	-11,4
<b>Importazioni</b>	<b>14,1</b>	<b>5,4</b>
Beni	19,2	3,9
sui mercati dell'area dell'euro	24,5	5,8
sui mercati esterni all'area (2)	15,1	2,4
Servizi	-6,8	12,9

Fonte: elaborazioni su dati Istat di contabilità nazionale e di commercio

**Figura 2.2: Esportazioni e importazioni in volume. Terzo e quarto trimestre 2020.**

Con riferimento ai volumi del commercio mondiale, l'OCSE ha previsto una contrazione del 10,3% nel 2020 ed una ripresa graduale del 3,9% nel corso del 2021, seguita da una crescita del 4,4% nel 2022. La Commissione Europea ha indicato invece un calo del 10,2% del commercio mondiale in volume per il 2020 con una ripresa del 6,2% il prossimo anno<sup>12</sup>.

In tale scenario, l'Italia, che aveva chiuso il 2019 con una crescita delle esportazioni di beni rispetto all'anno precedente del +3,2% per un valore di 480 miliardi di euro, ha continuato a registrare dati positivi anche nei primi due mesi del 2020 (export +3,6% su base annua). A seguito del blocco delle attività imposto a partire dal mese di Marzo si è invece verificata una contrazione notevole del commercio con l'estero sia nei flussi in entrata che per quelli in uscita. Dopo un forte calo durante tutti i mesi dell'anno, solo a Settembre l'export italiano ha segnalato una crescita su base annua del +1,1%, mentre l'import ha registrato su base annua ancora una flessione, sebbene attenuata rispetto a quella dei mesi precedenti (-6,5%).

L'export riveste per l'economia italiana un ruolo fondamentale e contribuisce per un terzo al Pil italiano per un valore complessivo di 585 miliardi di euro. Oltre il 50% dell'export in valore è realizzato dalle PMI.<sup>13</sup> Solo nei primi 6 mesi del 2020 si è assistito a un calo delle esportazioni pari al 16% rispetto allo stesso periodo del 2019. Il 2020, nel complesso, si è chiuso con un calo delle esportazioni dell'11,3% anche se previsto un aumento delle esportazioni già nel 2021 del 9,3%. La flessione anche in questo caso non ha interessato tutti i settori in quanto si è registrato un +16% e un +4,3% per i settori farmaceutica e alimentari e bevande<sup>14</sup>. L'economia italiana è riuscita però a contenere i danni dovuti all'epidemia. Già durante il 3 trimestre del 2020 si è assistito ad un aumento del 10% con un recupero delle esportazioni maggiore rispetto

<sup>12</sup> NOTA INFORMATIVA – IX CABINA DI REGIA PER L'ITALIA INTERNAZIONALE (15 dicembre 2020)

<sup>13</sup> Rapporto Ice 2019-2020

<sup>14</sup> Evoluzione commercio con l'estero per aree e settori. Rapporto ICE-PROMETEIA. Aprile 2021.

a quello delle importazioni (30,5 %e 14,1%) il che ha fatto registrare un avanzo dei conti correnti con una ripresa anche dei flussi di capitali e una posizione patrimoniale creditoria sui mercati esteri di circa 3,1 miliardi. Il surplus di conto corrente è stato pari a 46,2 miliardi nei primi 10 mesi del 2020 grazie ai maggiori avanzi nei beni e nei redditi primari.<sup>15</sup>

Nel complesso si è verificato un forte calo nel 2020 sia dell'export di beni (-12,5%) sia dell'import (-15,5%) con un aumento di 5 miliardi del disavanzo della bilancia commerciale, per un totale di disavanzo nei primi 9 mesi del 2020 di 43 miliardi di euro.

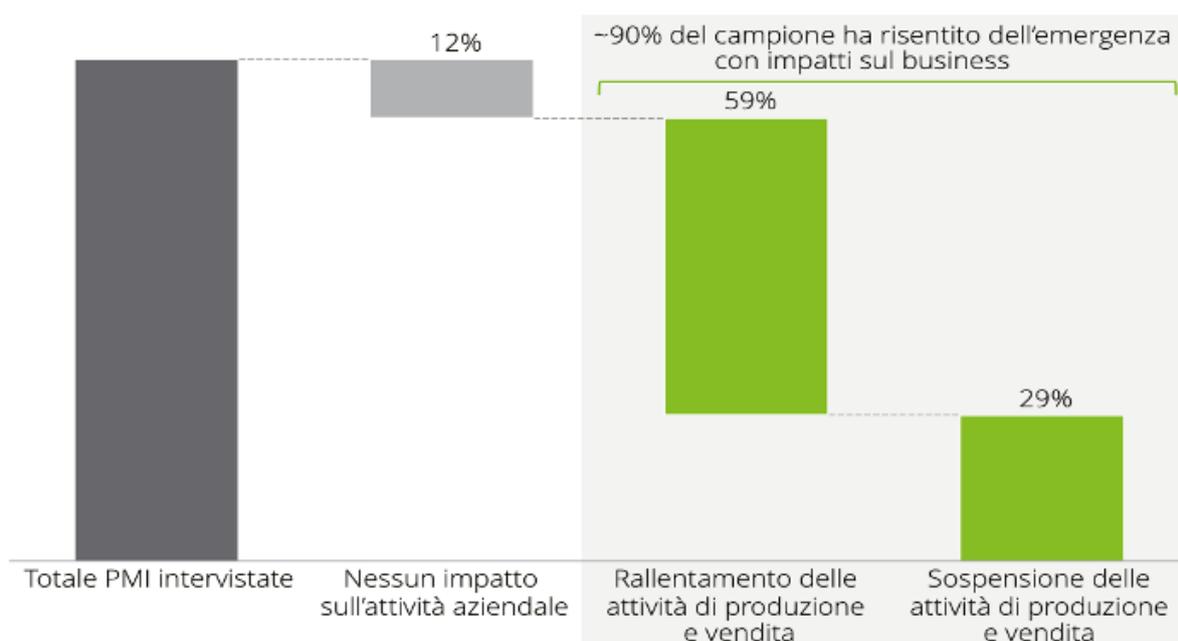
Secondo i dati diffusi da Eurostat per lo stesso periodo, Germania, Spagna e Francia hanno registrato un calo delle esportazioni di beni, rispettivamente, del -11,7%, -12,7% e -19,1%.

L'impatto del Covid sull'economia italiana è stato quindi dirompente e la mancata tempestività di risposta ha prodotto effetti immediati sulla produzione di beni e servizi nel breve periodo avanzando numerosi interrogativi anche sugli sviluppi economici nel medio-lungo termine. Secondo un'indagine statistica condotta da Deloitte Italia su oltre 200 società di diversi settori, il 90% ritiene che la pandemia abbia cambiato e cambierà per sempre il modo di fare impresa.

A risentire maggiormente dei blocchi delle attività sono state le imprese, soprattutto quelle di dimensione minori. Le PMI hanno dovuto fronteggiare pesanti ricadute economiche e strutturali, al termine della fase 1 (Maggio '20).

Come si evince dalla figura 2.2 il 59% di queste ha subito un rallentamento e il 29% ha dovuto interrompere per mesi la propria attività. 1 azienda su 3 ha affrontato o fronteggerà una situazione di illiquidità dovuta all'incidenza di costi parzialmente fissi e flussi di cassa notevolmente ridotti con l'impossibilità di far fronte alle spese correnti<sup>16</sup>.

**Figura 2.2: Impatto Covid 19 sulle aziende italiane.**



<sup>15</sup> Bilancia dei pagamenti e posizione patrimoniale con l'estero. Report Banca d'Italia 19 Aprile 2021.

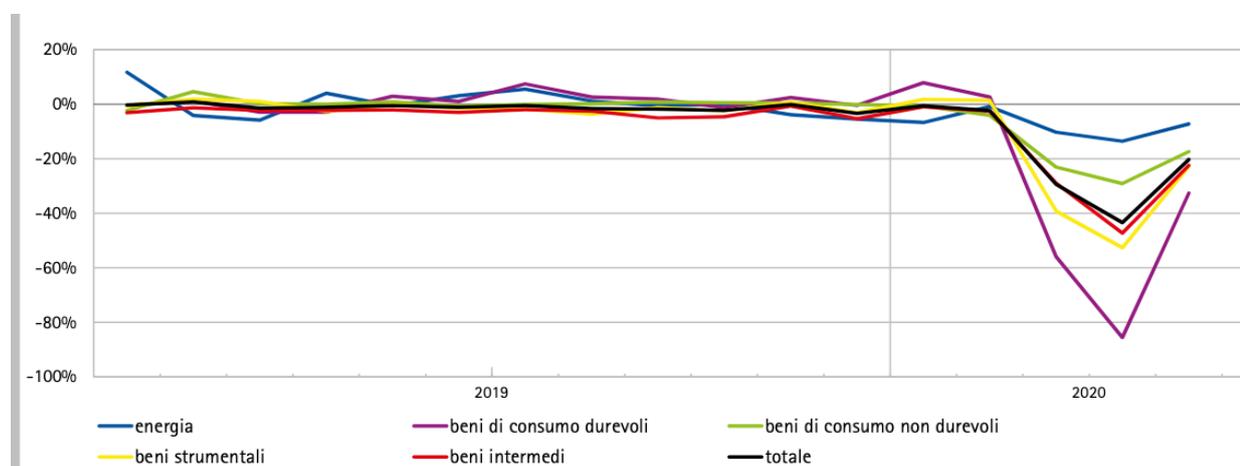
<sup>16</sup> I Bisogni delle PMI per la Ripresa Post-Covid. Deloitte Italia. 2020.

La caduta di valore aggiunto dell'industria italiana è avvenuta in maniera eterogenea tra i diversi settori ma a farne maggiormente le spese sono stati i settori strategici della nostra economia: tessile- abbigliamento-concia (-4,1%), apparecchi elettrici (-4%), macchinari (-3,8%) e autoveicoli (-3,7%)<sup>17</sup>.

La produzione industriale italiana è diminuita di oltre il 40% rispetto al 2019 con cali significativi per i beni intermedi (-85%) e dei beni strumentali (-53%) e più contenuti per il comparto energetico e per i beni strumentali. Alla netta caduta della prima parte dell'anno è seguita una rapida crescita della produzione pari al 20% del totale.

Il contributo più rilevante alla grave flessione dell'economia è dato però dai settori più duramente colpiti dalla crisi e nello specifico per le attività riguardanti turismo, ristorazione e intrattenimento che contribuisce per il 21% al valore aggiunto totale e ha subito una flessione del 24,6% per i trasporti e del 24,8% per i servizi di alloggio e ristorazione<sup>18</sup>. A tale fermo produttivo è associato poi un inevitabile calo dei fatturati aziendali.

**Figura 2.3: Flessione Produzione Industriale Italiana 2020.**



Secondo le stime Cerved (2020) si è avuta una contrazione del 12,8% del fatturato per le imprese di dimensioni minori e sono circa 460000 le PMI a rischio chiusura.<sup>19</sup> In merito a ciò però è opportuno fare una distinzione, in base al Covid-Financial Impact sono stati individuati 4 cluster a seconda degli impatti sui ricavi<sup>20</sup>:

- 13 mila PMI appartenenti al settore farmaceutica, commercio online o distribuzione alimentare hanno beneficiato di tale situazione e hanno mantenuto stabili i propri ricavi, o sono riusciti anche ad aumentarli in talune circostanze
- Circa 19 mila PMI, appartenenti al settore turistico, ristorazione, logistica e ad altri settori industriali, hanno performato negativamente quest'anno con un calo del fatturato di circa il 25%
- Infine, vi sono le imprese con impatti moderati sui propri fatturati, calo di circa il 15% per un totale di 58mila imprese o impatti alti, con una contrazione tra il 15 e il 38%.

<sup>17</sup> Giorgio, F., & Carnazza, P. (2020). Gli effetti del COVID-19 sull'economia italiana e sul sistema produttivo. *Argomenti*, (16), 25-55.

<sup>18</sup> Produzione Industriale. Marzo 2021. ISTAT.

<sup>19</sup> Barometro CENSIS-COMMERCIALISTI sull'andamento dell'economia italiana. Roma, 12 Novembre 2020.

<sup>20</sup> <https://www.fasi.biz/it/notizie/studi-e-opinioni/22794-rapporto-cerved-pmi-2020-covid.html>

La compressione del giro d'affari delle PMI ha avuto effetti poi anche sul credit management e sulla gestione della liquidità aziendale. Il 95% delle imprese ha dichiarato nei mesi iniziali della pandemia di avere una liquidità sufficiente a fronteggiare al massimo 3 mesi, in particolare il 36% ha dichiarato di avere una liquidità sufficiente ad affrontare al massimo 15 giorni, il 38% tra 15 giorni e un mese, il 21% tra un mese e tre mesi<sup>21</sup>.

Di fronte all'emergenza e ai mancati ricavi, vi è stata una decisa riduzione dei costi da parte delle PMI. Come già successo nel 2009, le PMI hanno ridotto i costi operativi, soprattutto acquisti di materie prime e semilavorati, riducendo in maniera significativa anche i costi per servizi. Vi è stata poi una forte riduzione del costo del lavoro (-12%) nonostante il blocco licenziamenti imposti.<sup>22</sup>

Sono anche aumentate le fatture inevase dal 29% di gennaio 2020 a un massimo del 45% di maggio.

La crisi ha però natura asimmetrica in quanto gli effetti negativi si concentreranno sui settori maggiormente colpiti dall'emergenza sanitaria, come la filiera turistica, la ristorazione, la logistica e i trasporti, alcuni settori industriali come il sistema moda.

---

<sup>21</sup> Stime camera di Commercio Roma. 2020.

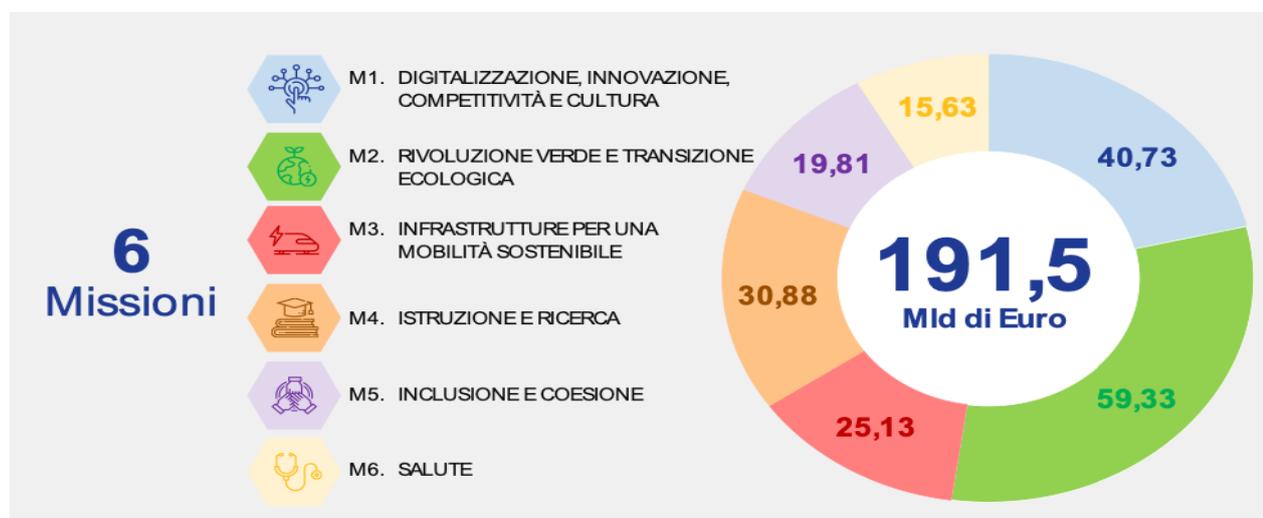
<sup>22</sup> Rapporto Cerved PMI 2020. Pg 10-12.

## 2.1.2: INTERVENTI DI POLITICA ECONOMICA: PNRR

Per far fronte alla crisi economica Governo e Parlamento hanno messo a disposizione risorse senza precedenti. Sono stati previsti interventi straordinari a sostegno delle imprese per permettere loro di far fronte al periodo di emergenza e garantirne la ricrescita nell'immediato futuro. Sono state introdotte infatti misure di sostegno alla liquidità come il Decreto Cura Italia, introduzione della Cassa integrazione con la causale "Covid 19" o ancora moratorie sui pagamenti arretrati.

L'Italia è inoltre la prima beneficiaria in Europa degli strumenti messi a disposizione dall'Unione Europea per far fronte alla crisi. Il Piano Nazionale per la Ripresa e Resilienza (PNRR), che è lo strumento che darà attuazione in Italia al programma Next Generation EU, garantisce infatti 191,5 miliardi di euro da impiegare nel periodo 2021-2026.

Figura 2.4: Missioni PNRR<sup>23</sup>



Il piano si articola in 6 missioni: digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura; rivoluzione verde e transizione ecologica; infrastrutture per una mobilità sostenibile; istruzione e ricerca; inclusione e coesione; salute.<sup>24</sup>

In linea con gli obiettivi della tesi, un focus specifico va fatto sulla Missione 1 del PNRR dedicata a Digitalizzazione, Innovazione, Competitività e cultura, il cui obiettivo è "garantire la copertura di tutto il territorio con reti a banda ultra-larga, migliorare la competitività delle filiere industriali, agevolare l'internazionalizzazione delle imprese"<sup>25</sup>.

La transizione digitale rappresenta un'occasione da sfruttare per il nostro paese al fine di aumentare produttività, innovazione e occupazione ed è per questo che ben 40,73 miliardi di euro sono stati stanziati a tal fine. Di questi, circa 2 miliardi sono stati integrati al Fondo introdotto con la legge 394/81 e gestito da SIMEST il cui obiettivo è accompagnare le PMI nel processo di internazionalizzazione e aiutare le aziende a competere sui mercati esteri. Il piano, come annunciato dal premier Draghi nel discorso di replica alla Camera sulla richiesta di fiducia, ha l'obiettivo, nel medio periodo, di favorire il processo di

<sup>23</sup> Fonte Figura: Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. Pag.21.

<sup>24</sup> Regolamento (UE) 2021/241 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 12 febbraio 2021

<sup>25</sup> Testo pag 13 del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

Internazionalizzazione delle PMI e renderle più competitive sui mercati internazionali, favorendo la diffusione del Made in Italy e rafforzando le filiere produttive di maggiore importanza strategica. Per fare ciò è stato predisposto un sistema di supporto finanziario alle aziende per favorire gli investimenti, sia tramite contributi che prestiti agevolati.

Alla base della ripresa vi è dunque una programmazione pluriennale che garantirà maggiore stabilità alle imprese durante il processo di trasformazione digitale. Le PMI necessitano infatti di una veloce digitalizzazione delle proprie attività commerciali al fine di sfruttare al meglio le potenzialità della rete. A Giugno 2020 inoltre la Farnesina ha firmato il Patto per l'Export il cui obiettivo è rilanciare il Made in Italy nel mondo dopo la crisi sanitaria. Tramite questo maxi-programma da 1,4 miliardi di euro si cerca innanzitutto di effettuare un re-branding dei prodotti italiani, cercando tramite anche la costruzione di reti internazionali, di riaffermare la qualità dei prodotti italiani nel mondo. Tale patto si basa su 6 pilastri fondamentali<sup>26</sup>. Innanzitutto, verrà rivoluzionata la Comunicazione di beni e servizi tipici italiani al fine di favorire, come detto poc'anzi, un processo di re-branding.

Verranno avviate poi operazioni di Promozione Integrata con cui si cercherà di effettuare una campagna promozionale internazionale al fine di veicolare un'idea di Italia che non si basi più esclusivamente sui settori tradizionali ma verranno valorizzate le eccellenze italiane nei settori ad alto contenuto tecnologico. Si cercherà, inoltre, al contempo di effettuare un'integrazione verticale della domanda di Made in Italy attraverso la "promozione dell'offerta italiana in filiere produttive adiacenti (moda e tessile, macchinari per la lavorazione del legno e design, turismo, automotive ed agroalimentare)" (Patto Per L'Export 2020).

Verranno poi introdotti strumenti per facilitare la raccolta di strumenti, competenze e conoscenze allo scopo di avviare un processo di internazionalizzazione vincente anche per le PMI non ancora esportatrici o comunque con problemi finanziari alle spalle. A tal fine da Settembre 2020 è on-line Export.gov.it un portale pubblico che ha l'obiettivo di accompagnare le imprese nei processi di export tramite analisi di mercati, pianificazione d'ingresso, promozione e digitalizzazione del business e analisi di rischio e liquidità. Ulteriore obiettivo delle strategie pubbliche è quello di aumentare la visibilità all'estero delle aziende tramite un incremento della partecipazione delle imprese alle fiere internazionali al fine di attrarre investitori e buyer importanti. Inoltre, verranno potenziate le risorse pubbliche che possano aiutare le aziende ad affrontare al meglio tale processo. In particolare, fra gli strumenti ipotizzati vi sono finanziamenti a tassi agevolati, contributi a fondo perduto e ampliamento delle possibilità di finanza agevolata a favore della piccola imprenditoria e delle start-up.

---

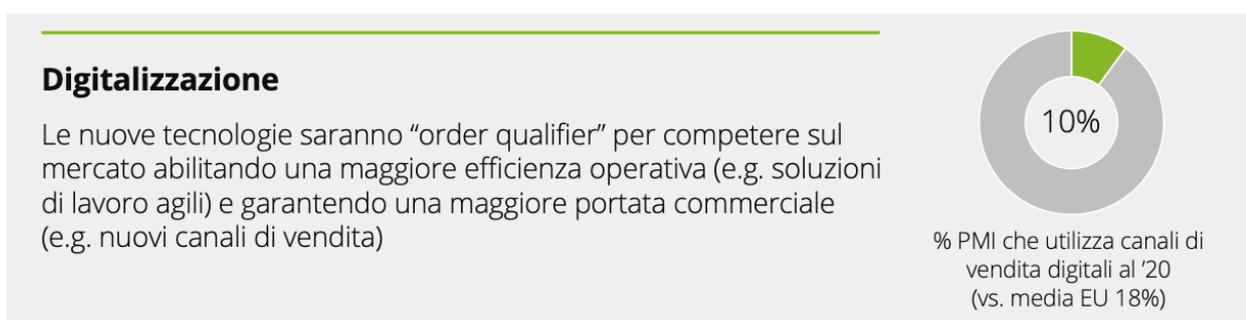
<sup>26</sup> Patto Export 2020

## 2.2: TRASFORMAZIONE DIGITALE E INTERNAZIONALIZZAZIONE

Le vendite online, i servizi di delivery, l'utilizzo dei social media e i pagamenti digitali sono stati gli unici strumenti delle aziende per andare avanti durante i mesi di lockdown.

La crisi pandemica ha accelerato l'affermarsi di nuovi paradigmi aziendali costringendo le aziende ad accelerare il processo di digitalizzazione. Le nuove tecnologie digitali saranno "order qualifier" per competere sui mercati, sia nazionali che internazionali, al fine di garantire una maggiore copertura commerciale. Ad oggi il processo di digitalizzazione è una necessità impellente per riuscire a competere. La Digital Transformation è un modo di fare business che sfrutta le potenzialità del digitale per innovare e crescere. La strategia che ne deriva prevede di potenziare la user experience cercando quindi di avvicinare il cliente al brand e sviluppare un legame con questi<sup>27</sup>. La logica da seguire è quella omnichannel, così da integrare i diversi canali comunicativi dell'azienda al fine di garantire una comunicazione il più possibile smooth. Queste scelte strategiche permettono di adattare i prodotti e servizi alle informazioni provenienti dai dati raccolti sul comportamento degli utenti.

Figura 2.5: Digitalizzazione<sup>28</sup>



All'inizio del 2020 in Italia vi era un bassissimo livello di alfabetizzazione digitale. Solo il 10% delle PMI utilizzava canali di vendita digitali contro una media europea del 18%. Secondo i dati dell'Osservatorio del Politecnico di Milano solo il 26% delle PMI, al 2019, possedeva una maturità digitale tale da competere sui mercati esteri.

In seguito all'esplosione della pandemia le imprese italiane hanno esplorato canali alternativi per affacciarsi sui mercati internazionali iniziando a sfruttare il potenziale del digitale. Durante i mesi di lockdown il digitale ha rappresentato l'unico strumento per dare continuità al business aziendale. Tramite questi nuovi canali le aziende che si sono rivelate più flessibili hanno potuto acquisire nuovi clienti e offrire nuovi servizi aggiuntivi. Durante il 2020 infatti 7 PMI su 10 si sono avvalse di canali di marketing gratuiti<sup>29</sup>, quali social network o siti aziendali, per sponsorizzare le proprie offerte ed espandere il proprio mercato di riferimento. Si è andato sviluppandosi l'utilizzo di grandi market place con cui le aziende hanno potuto interloquire con nuovi clienti senza effettuare ingenti investimenti. Un esempio può essere il settore Food, tradizionalmente

<sup>27</sup> Temperini, V., & Federica, P. (2017). Trasformazione digitale e sviluppo delle PMI: Approcci strategici e strumenti operativi. G Giappichelli Editore.

<sup>28</sup> Fonte figura: I Bisogni delle PMI per la Ripresa Post-Covid. Deloitte Italia. 2020.

<sup>29</sup> [https://blog.osservatori.net/it\\_it/pmi-marketing-digital](https://blog.osservatori.net/it_it/pmi-marketing-digital)

più lontano dalla vendita online, che ha potenziato l'utilizzo di pagine social e di advertising come strumenti di vendita e di comunicazione con i clienti.

Le tecnologie digitali hanno permesso quindi a molte imprese di sopravvivere alle sfide imposte dal Covid permettendo alle PMI di raggiungere una maggiore reattività e agilità adattandosi rapidamente alla volatilità dei mercati.

Ma il ricorso alla digitalizzazione è stato necessario anche per riformare i processi produttivi e distributivi e renderli più sicuri grazie a una gestione remota o comunque tecnologicamente evoluta. Si è avuta una trasformazione dei modelli manageriali al fine di non intaccare produttività e flessibilità.

Esempio di ciò è il ricorso allo Smart Working. Durante la pandemia, il 58% delle PMI ha riorganizzato i processi aziendali per implementare modalità di lavoro a distanza<sup>30</sup> e si è registrato anche un aumento delle dotazioni digitali per il lavoro e la collaborazione da remoto che ha permesso anche una veloce, quanto necessaria, educazione digitale. Vi è stato quindi una trasformazione radicale anche della comunicazione transfrontaliera che sarà più facile da condurre online. Con tali modifiche la comunicazione sarà meno costosa e più frequente e consentirà una velocizzazione dei processi decisionali.

Nonostante ciò, il livello di digitalizzazione è ancora troppo basso. L'Italia si posiziona 25esima, su 27, in Europa<sup>31</sup> come livello di digitalizzazione a causa di determinati fattori come lo scarso impiego di tecnologie cloud e il basso livello di investimenti da parte soprattutto delle PMI in digitalizzazione e innovazione.

Le risorse messe a disposizione per accelerare tale processo sono però enormi. E' ormai conoscenza acquisita che la trasformazione digitale potrebbe essere lo strumento per colmare il gap tra le PMI italiane e quelle di altri paesi più evoluti come ad esempio la Germania. E proprio il PNRR potrebbe porre le basi di un nuovo modello di sviluppo basato sulla trasformazione digitale in quanto lo stesso governo è consapevole che *“il basso livello di digitalizzazione della nostra economia è tra le cause principali dei bassi livelli di crescita economica del Paese, che, a loro volta, determinano l'insufficiente tasso di occupazione femminile e giovanile e il modesto grado di sviluppo dell'economia meridionale”* (PNRR)

L'innovazione digitale consente infatti di creare una catena del valore integrata in grado di collegare direttamente produttore-cliente e di permettere all'impresa di raggiungere un maggior grado di efficienza grazie alla riduzione dei costi di transazione. A questi elementi vanno aggiunti una velocizzazione del processo di consegna e permette, la produzione e la raccolta di Big Data, l'implementazione strategie di marketing più efficienti e, spesso, anche a costi minori.

L'aumentata consapevolezza dell'importanza dei canali digitali per fare business internazionale deve essere accompagnata da un rafforzamento della cultura digitale degli imprenditori, formandoli e accompagnandoli in tutte le fasi del processo.

Per sviluppare un maggior grado di digitalizzazione è necessario però riformare l'intero tessuto imprenditoriale italiano. Un rafforzamento del piano Industria 4.0, che ha incentivato negli ultimi tempi gli investimenti in innovazione delle imprese, potrebbe rappresentare una solida base.

---

<sup>30</sup> stime desunte dall'Osservatorio Innovazione Digitale nelle PMI e dall'Osservatorio Smart Working.2020

<sup>31</sup> The Digital Economy and Society Index (DESI). 2020.

Durante la pandemia assieme al grado di digitalizzazione delle imprese è anche aumentato il ricorso all'e-commerce. In un contesto in cui le attività erano chiuse e si è stati costretti a restare in casa l'unico modo per fare spese era proprio l'utilizzo di store digitale. Sono quindi cambiate le abitudini di acquisto degli Italiani. Basti pensare che i servizi di e-commerce sono stati utilizzati per la prima volta da 2 milioni di italiani nei mesi di Marzo-Aprile 2020<sup>32</sup> e anche le stesse PMI hanno aumentato notevolmente il ricorso al commercio elettronico. Secondo un'indagine Istat mentre le vendite in negozio sono calate del 14,3%, l'e-commerce ha subito un aumento del +50,2%.<sup>33</sup>

Un'indagine di Casaleggio Associati evidenzia come il commercio elettronico, in Italia, valga 48,5 miliardi di ricavi, il 7% del totale delle vendite. Il 12% delle aziende italiane opera nell'e-commerce e il 79% di loro lo fa in ambito consumer. Già dal 2019 le aziende registrate con il codice ATECO relativo al commercio elettronico erano 6.968 ovvero il 20% in più rispetto a quelle registrate nel 2018.

Al fine di favorire ulteriormente questo processo di transizione digitale verso un commercio elettronico, è previsto all'interno del Patto per l'Export, già nel breve periodo, un maggior numero di intese con le piattaforme internazionali di commercio elettronico, secondo la formula: più contratti, più prodotti, più paesi. Gli accordi con la Grande Distribuzione Organizzata (GDO), anch'essi da ampliare per paesi coinvolti e merci da inserire, dovranno per gli stessi motivi privilegiare un approccio offline-online. Dovrà essere facilitato l'accesso delle PMI alle piattaforme di e-commerce, anche tramite un accompagnamento a cura di intermediari digitali, non trascurando le potenzialità di sviluppo che risiedono anche in marketplace "minori".

Sono inoltre previsti fondi da parte di SIMEST per la creazione di una piattaforma informatica finalizzata all'e-commerce. L'intervento può coprire fino al 100% delle spese preventivate, fino a un massimo del 12,50% dei ricavi medi risultanti dagli ultimi due bilanci approvati e depositati. L'importo massimo finanziabile è passato da € 300.000 a € 450.000 per la realizzazione di una piattaforma propria e da € 200.000 a € 300.000 per l'utilizzo di un marketplace fornito da soggetti terzi. La durata del finanziamento è 4 anni di cui 1 di preammortamento<sup>34</sup>.

L'e-commerce sta quindi svolgendo un ruolo importantissimo per la resilienza e la ripresa del commercio e dei consumi come testimoniato dagli ingenti investimenti messi in atto dalle aziende al fine di potenziare i propri canali digitali e instaurare un legame tra gli acquisti online e offline.

Le aziende più reattive sono state, in questo senso, le microimprese. Come si evince da un rapporto di GoDaddy intitolato "Trasformazione digitale durante il lockdown: le Micro imprese" queste hanno dimostrato un buon grado di reattività in quanto il 20% del campione di imprese analizzato ha attivato e sviluppato servizi digitali, durante il 2020, per restare in contatto con i propri clienti. Caso emblematico è il settore della ristorazione che si è dimostrato essere quello più reattivo. Sono stati attivati infatti velocemente servizi di vendita o tramite Whatsapp (23%) o tramite e-commerce (14%)

---

<sup>32</sup> E-commerce in Italia 2020. Casaleggio Associati.

<sup>33</sup> Istat: Commercio al dettaglio. Dicembre 2020.

<sup>34</sup> Miglioramento e salvaguardia della solidità patrimoniale delle imprese esportatrici. Sace- Simest.

Tale sviluppo del commercio online ha inoltre inevitabilmente cambiato il modo in cui le aziende intraprendono processi di internazionalizzazione diventando più digitale e orientato alla promozione degli acquisti online. Non è infatti più necessario avere uffici all'estero in quanto grazie a infrastrutture tecnologiche adeguate le transazioni possono avvenire online e al contempo si può comodamente gestire una rete di partner internazionale a distanza. Sono infatti richieste nuove competenze digitali in quanto i manager dovranno accompagnare l'impresa anche durante il processo di digital export.

L'utilizzo del web riduce infatti i costi operativi legati al processo di internazionalizzazione e la dimensione aziendale non è più un fattore discriminante. Anzi le PMI possono così far leva sul loro elevato grado di flessibilità operativa e adeguarsi velocemente ai diversi contesti internazionali senza dover sostenere ingenti investimenti iniziali. Ovviamente per fare ciò è necessario un processo di rivoluzione digitale all'interno dell'organizzazione. Vi è bisogno di educare la stessa azienda circa l'importanza del digitale ed è necessario un uso integrato delle potenzialità offerte dal web. Non basta infatti la semplice apertura di un negozio online per intraprendere un processo di internazionalizzazione, è necessario integrare risorse possedute e le nuove risorse accessibili al fine di offrire un'offerta di valore e al contempo bisogna educare le stesse risorse umane ad utilizzare sapientemente, e in maniera complementare, le risorse digitali e quelle storiche possedute dall'azienda.

### 2.3: RESILIENZA PMI

Il termine resilienza indica la capacità che caratterizza sistemi, individui e organizzazioni di resistere, reagire e recuperare davanti all'accadimento di un evento critico che ne metta a rischio stabilità e funzionamento, minimizzandone gli effetti<sup>35</sup>.

E' quindi la "*capability to self-renew over time through innovation*"<sup>36</sup> e da molti è stata interpretata come un processo, una capacità, che si sviluppa già prima dell'evento, che si caratterizza per "*ability to negotiate flux without succumbing to it*"<sup>37</sup>. Definendola in chiave dinamica, la resilienza è una capacità organizzativa che l'impresa sviluppa nel tempo e tramite l'esperienza.

È la principale abilità competitiva per riuscire a sopravvivere in ambienti incerti e soprattutto per le PMI che operano in contesti internazionali è necessario comprendere i fattori di debolezza e al contempo capire i punti di forza su cui puntare per mantenersi economicamente sostenibili e resilienti.<sup>38</sup>

Affinché vi sia resilienza, è tuttavia richiesta una strategia preventiva e, al contempo, una strategia reattiva, alle quali devono corrispondere drivers consolidati e non asset completamenti nuovi.

A supporto di ciò è necessario poi un sistema normativo consolidato in quanto è un processo di rivoluzione strategica e aziendale. Non si tratta semplicemente di un processo di risposta a determinati eventi, è un

---

<sup>35</sup> Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4-30.

<sup>36</sup> Reinmoeller, P., & Van Baardwijk, N. (2005). The link between diversity and resilience. *MIT Sloan management review*, 46(4), 61.

<sup>37</sup> Boin, A., & Van Eeten, M. J. (2013). The resilient organization. *Public Management Review*, 15(3), 429-445. Pg 8.

<sup>38</sup> Prayag, G., Spector, S., Orchiston, C., & Chowdhury, M. (2020). Psychological resilience, organizational resilience and life satisfaction in tourism firms: Insights from the Canterbury earthquakes. *Current Issues in Tourism*, 23(10), 1216-1233.

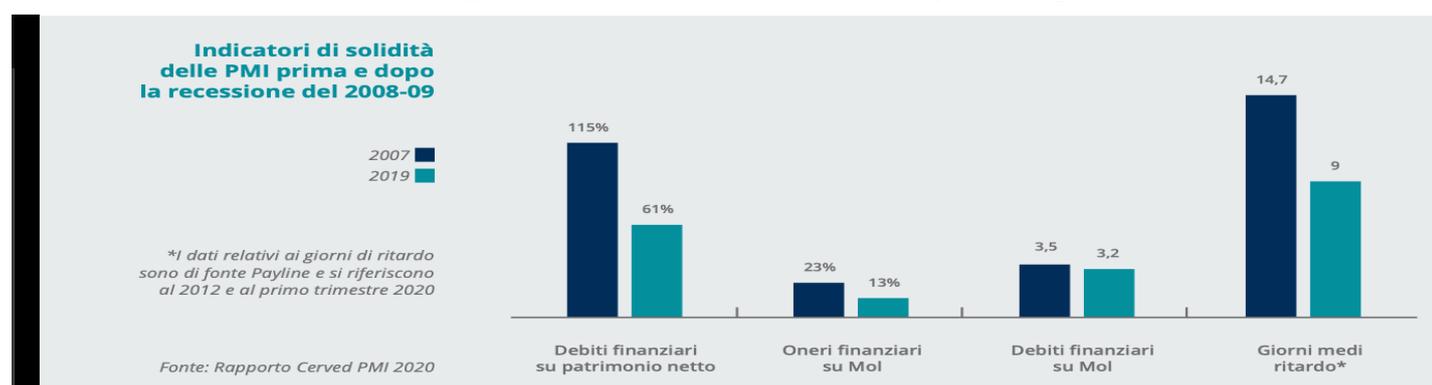
processo che ripristina le condizioni dell'impresa al fine di scoprire una dimensione che renda possibile la propria struttura.

Vi sono organizzazioni che, in conseguenza di un evento catastrofico, cessano di svilupparsi restando in una continua instabilità e, ciò porta poi a un inevitabile fallimento dell'impresa stessa; in altri casi, al contrario, sopravvivono e, anzi, proprio in conseguenza del trauma, trovano la forza e le risorse per un'espansione in quanto capaci di programmare e gestire il cambiamento strategico e la mutazione organizzativa conseguente. L'emergenza sanitaria comporta la necessità di veloci cambiamenti strutturali ed evidenzia una diversa resilienza, e anche pericolose fragilità, dei sistemi economici e sociali nazionali (e regionali/locali) e delle reti globali. Gli shock della domanda e dell'offerta comporteranno dinamiche di resilienza che trasformeranno per sempre il modo di fare impresa. E sa da un lato vi saranno imprese che riusciranno ad affrontare in maniera vincente tali cambiamenti strutturali dall'altro non tutti gli attori riusciranno a partecipare a tale processo con la stessa forza di adattamento. Alcuni player riusciranno ad ottenere vantaggi dalle trasformazioni in atto, altri si adatteranno con il tempo, altri evidenzieranno debolezze.

In questa situazione così complessa, le imprese hanno due opzioni. Assistere e lasciarsi sopraffare da quelli che saranno gli effetti nel breve e nel lungo periodo, senza attuare alcuna rivoluzione aziendale per paura di cambiare paradigmi aziendali consolidati. Oppure possono intervenire, cercando di ottenere posizione di leadership nei processi di cambiamento delle strutture economiche e ottenere vantaggi competitivi sia verso i grandi player nazionali che verso quelli internazionali.

Il rapporto Cerved PMI 2020 mostra come le PMI stiano affrontando la pandemia dopo una ripresa incompiuta in termini di redditività ma con una forte solidità patrimoniale.

Figura 2.6: Indicatori di solidità delle PMI prima e dopo la recessione 2008-2009<sup>39</sup>



Il decennio 2009-2019 è stato contraddistinto da una duplice contrazione dell'economia mondiale. Ciò ha reso però le PMI non solo più propense ad essere resilienti ma anche innestato un processo di selezione e ristrutturazione. Grazie all'implementazione di forme di credit crunch la capitalizzazione delle PMI è cresciuta in modo esponenziale, circa del 72%, e in modo più marcato rispetto ai debiti finanziari. Ciò ha diminuito il leverage delle imprese, dal 115% al 61%, e ha comportato, grazie alle politiche espansive della BCE, anche una riduzione degli oneri e dei debiti finanziari sul MOL.

<sup>39</sup> Fonte figura: Rapporto Cerved PMI 2020.

Il livello di resilienza accumulato ad oggi dalle PMI non è però sufficiente a reggere l'impatto dell'emergenza sanitaria, le cui implicazioni economiche avranno effetti fortemente asimmetrici sull'economia.

La crisi globale causata dalla pandemia COVID-19 ha spostato le dinamiche di mercato. Pertanto, le aziende devono essere reattive per adattarsi con successo a queste mutevoli realtà di mercato.

Le reti internazionali possono stabilizzare le aziende e sostenere la resilienza nei momenti di crisi.

In particolare, i partner sui mercati esteri potrebbero rafforzare la resilienza delle PMI sui mercati internazionali durante una crisi fornendo conoscenze sulle nuove opportunità attraverso due meccanismi principali. In primo luogo, vivere una crisi che minaccia di bloccare le opportunità sia per la PMI che internazionalizza sia per il partner in-market può portare all'esplorazione congiunta di nuove opportunità e all'ulteriore rafforzamento della fiducia nel processo. È dimostrato che lavorare insieme per superare una crisi - che è di per sé un obiettivo condiviso - aumenta la fiducia poiché i partner possono sentire un rinnovato impegno a lavorare insieme su soluzioni innovative<sup>40</sup>.

Applicato al contesto dell'internazionalizzazione delle PMI, ciò significa che una crisi potrebbe rafforzare la fiducia, il che indurrebbe i partner in-market a condividere ulteriormente la conoscenza specifica del mercato che è spesso fondamentale per il successo. <sup>41</sup>In secondo luogo, una crisi potrebbe creare il potenziale per costruire nuove relazioni.

#### 2.4 INTERNALIZZAZIONE COME STRUMENTO DI RIPRESA? CRITICITA' E VANTAGGI

La pandemia ha influenzato l'internazionalizzazione delle imprese in molti modi e ciò avrà gravi ripercussioni in futuro. Le restrizioni alla libera circolazione hanno ritardato i processi logistici delle imprese. Tutte le imprese, soprattutto quelle di dimensioni minori che molto spesso dipendono nei loro processi produttivi da aziende terze, hanno avuto problemi con fornitori stranieri a causa delle chiusure imposte, ciò ha ritardato i tempi di consegna e produzione e influenzato negativamente le imprese nella fase iniziale del processo di internazionalizzazione. Vi è stato anche un aumento dell'incertezza circa le condizioni di diffusione del virus nei vari paesi che ha portato le stesse imprese a limitare gli scambi e le relazioni con partner stranieri. Gli stessi clienti, a seguito di tale condizione di incertezza, hanno preferito sostenere aziende locali e ciò ha causato, per molte aziende, un calo ancora più marcato della domanda. Ad oggi che la situazione pandemica va risolvendosi, le imprese hanno ricominciato ad effettuare processi di espansione e molte altre hanno intenzione di espandersi sui mercati esteri. Sono però cambiati i motivi per effettuare tale scelta strategica. Se prima alla base vi erano esclusivamente motivi economici, adesso le imprese, soprattutto le PMI, cercano di diversificare il rischio in futuro.

L'internazionalizzazione rimane però uno dei principali driver di crescita e ripresa delle PMI.

---

<sup>40</sup> Bstieler, L. (2006). Trust formation in collaborative new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 23(1), 56-72.

<sup>41</sup> Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of international business studies*, 40(9), 1411-1431.

Secondo un'indagine di Deloitte Italia 1 PMI su 2 vede nell'espansione sui mercati esteri uno strumento di ripresa per ritornare ai livelli operativi e reddituali pre-Covid, preferendo ciò a investimenti in nuove tecnologie di prodotto.

Il Covid ha avuto un effetto disruptive sui mercati e soprattutto su determinati settori quali, ad esempio, alberghiero, logistico, trasporti e molti altri. Come però già è possibile constatare, il mondo post-Covid offre importanti opportunità di sviluppo per queste stesse imprese. Alcuni esempi sono i servizi tecnologici aziendali, intrattenimento domestico, l'IA, telemedicina e rivenditori di e-commerce.

Dati i cambiamenti introdotti dal Covid nell'economia mondiale è ragionevole aspettarsi che le PMI riducano le loro operazioni e si concentrino su regioni mondiali selezionate o su pochi paesi. Queste infatti mancando di risorse, esperienza e connessioni cercheranno una risocializzazione dei propri prodotti sui mercati esteri tramite nuove modalità di espansione quali licenze e alleanze evitando investimenti greenfield in quanto si cercherà di minimizzare la presenza fisica nei mercati stranieri.

Inoltre, vi sono state forte ripercussioni anche sulla catena di approvvigionamento. La carenza di materie prime e la temporanea interruzione dei processi produttivi ha portato molte aziende anche a rivoluzionare il proprio business aziendale, come successo ad esempio per quelle imprese che hanno iniziato a produrre mascherine e attrezzature mediche come i ventilatori.

Vi è stata una forte spinta all'innovazione che ha permesso alle imprese di creare alleanze internazionali per superare le problematiche create dal Covid e a tal proposito Schröder (2020) afferma che tale tendenza di collaborazione finalizzata all'innovazione continuerà anche nei prossimi anni e porterà la nascita non solo di reti internazionali enormi ma anche una crescita esplosiva della tecnologia, soprattutto in determinati settori quali il medico e l'utilizzo dell'IA nella sanità<sup>42</sup>.

Con un tale sconvolgimento dei mercati, infatti, creare reti internazionali al fine di migliorare i processi di ricerca e sviluppo potrebbe essere una fonte di vantaggio competitivo enorme. Potrebbero nascere collaborazioni tra imprenditori locali e stranieri che potrebbero portare a innovazioni frugali in grado di massimizzare la redditività in determinate nicchie di mercato.

Per individuare queste nuove nicchie sarà necessario anche implementare nuove forme di apprendimento e orientamento imprenditoriali al fine di affrontare al meglio i cambiamenti radicali che stanno affrontando i mercati. Sono necessarie, infatti, nuove competenze circa i processi di internazionalizzazione, al fine di poter meglio gestire le risoluzioni di molti contratti, spesso proprio a causa di mancate competenze manageriali. È necessario quindi dotare le imprese di adeguate consulenze strategiche in quanto si ha a che fare con un ambiente commerciale internazionale completamente nuovo, con istituzioni in difficoltà e clienti diffidenti. Si è sviluppato poi un forte interesse verso missioni sociali ed economiche delle imprese. Ciò potrebbe causare diversi cambiamenti nei processi di espansione estera in quanto sarà necessario un'integrazione tra

---

<sup>42</sup> Sarkis, J., Cohen, M. J., Dewick, P., & Schröder, P. (2020). A brave new world: Lessons from the COVID-19 pandemic for transitioning to sustainable supply and production. Resources, conservation, and recycling.

le missioni sociali e quelle commerciali. Questa integrazione si sta già verificando in quanto sempre più startup globali vengono create con missioni sociali fin dall'inizio<sup>43</sup>.

Le imprese che attraversano i confini internazionali trarrebbero beneficio dall'affrontare importanti questioni sociali, specialmente le grandi sfide, le questioni più importanti e persistenti che influenzano la vita di milioni di persone.

Iniziare un processo di internazionalizzazione potrebbe essere quindi un buon modo per le PMI per uscire dalla profonda crisi che le ha colpite. Avrebbero così l'opportunità non solo, come suddetto, di diversificare il rischio su altri mercati ma potrebbe essere anche fonte di vantaggi competitivi importanti.

Vi è stato in questo periodo, inoltre, un rallentamento dei processi di globalizzazione che ha portato a una nuova configurazione delle supply chain globali tramite fenomeni di reshoring e proprio questo potrebbe essere un'opportunità di crescita per le imprese italiane che devono farsi trovare pronte ad inserirsi in tale processo di ristrutturazione della catena del valore<sup>44</sup>. Ciò consentirà una maggiore rilevanza delle piattaforme produttive continentali e nazionali e consentirà un processo di regionalizzazione degli scambi. In tale scenario, diventa fondamentale puntare sulla percezione del valore del Made in Italy che da parte delle aziende straniere tramite un posizionamento sulla fascia alta del mercato realizzabile grazie ad innovazione, creatività e design.

Ciò già avviene per quelle imprese del settore Consumer Markets ma tale percezione della superiorità qualitativa dei prodotti italiani deve essere estesa anche per i beni intermedi.

Ovviamente si dovrà poi puntare sul digitale. Si deve riformare il modello di business in un'ottica omnicanale e cercare di investire in nuovi metodi di pagamento, riformare i processi logistici per consegnare all'estero, rafforzare il customer relationship management, insomma dovrà essere effettuata una vera e propria digital transformation e cercare di coniugare elementi di "entertainment" con sicurezza all'acquisto. Sono però anche apparsi dei rischi che prima le aziende non prendevano in considerazione, su tutti quello geo-politico. Adesso questo deve essere analizzato nelle analisi strategiche di pianificazione degli investimenti.

Sarà necessaria l'adozione di modelli avanzati di risk management e dovranno aumentare, e variare, gli stress test messi in atto dalle imprese per valutare la redditività di prodotti sia sui mercati locali che sui mercati esteri.

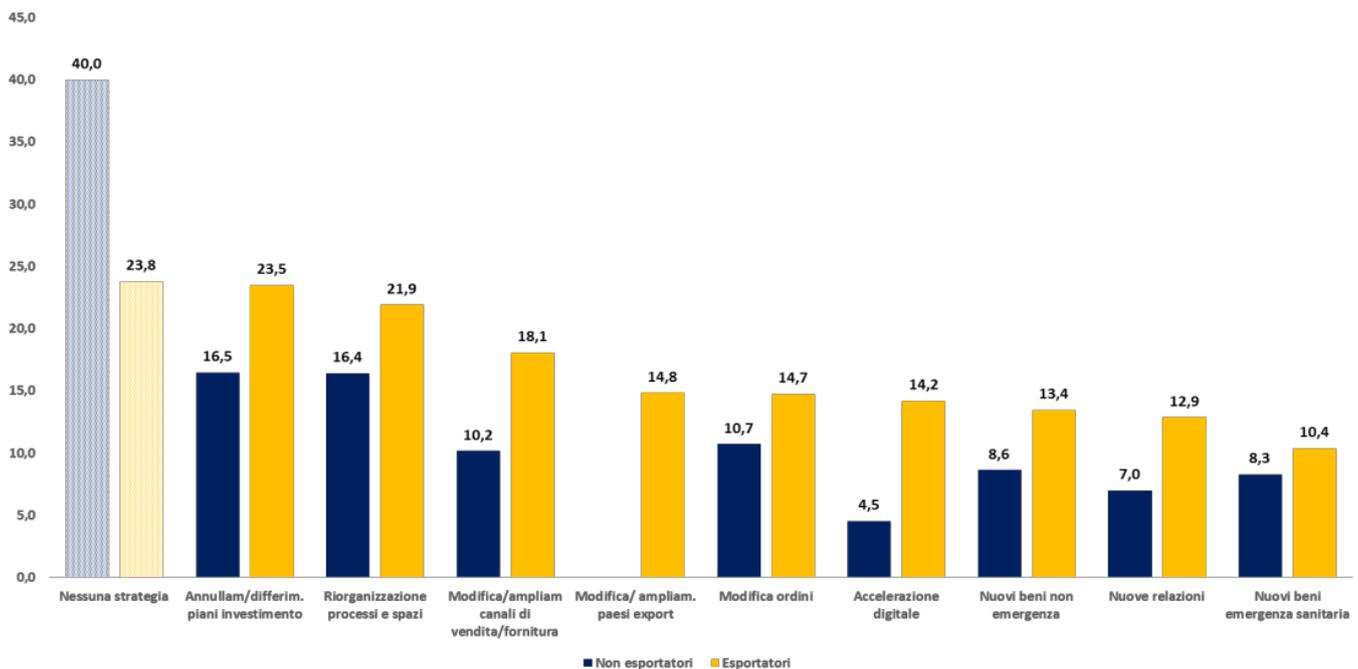
Si intensificheranno poi gli scambi con le aree meno colpite dalla crisi pandemica, come l'area ASEAN, o quelle che prima ne sono uscite, come la Cina e la Corea del Sud.

---

<sup>43</sup> Saebi, T., Foss, N. J., & Linder, S. (2019). Social entrepreneurship research: Past achievements and future promises. *Journal of Management*, 45(1), 70-95.

<sup>44</sup> Baldwin, R., & Di Mauro, B. W. (2020). *Economics in the time of COVID-19: A new eBook*.

Figura 2.7: Reazioni alla crisi: confronto tra imprese esportatrici e non esportatrici<sup>45</sup>



Le imprese hanno già iniziato ad implementare strategie di reazione ed è interessante notare che le imprese che più si sono dimostrate flessibili e aperte a cambiamenti strategici sono le imprese esportatrici.

Come si evince dalla figura 2.7, il 70% delle imprese esportatrici intervistate ha dichiarato di aver già implementato strategie di ripresa dalla crisi mentre il 60% di imprese non esportatrici ha dichiarato di non avere implementato ancora alcuna strategia di ripresa. Tali scelte strategiche si manifestano prevalentemente nell'annullamento/differimento di piani di investimento (più del 30% nel caso delle micro-imprese) o in forme di riorganizzazione dei processi e delle attività produttive.

Per le microimprese esportatrici è risultata poi frequente, nel 20% dei casi, la trasformazione o l'ampliamento dei canali di vendita o delle modalità di fornitura e consegna dei prodotti mentre le piccole imprese hanno cercato di implementare le relazioni internazionali tramite il ricorso ad alleanze strategiche con player nazionali e internazionali (14,7%).

Un quinto delle imprese già esportatrici poi stanno cercando di implementare un rapido ed efficiente processo di digitalizzazione aziendale a differenza delle imprese non esportatrici che invece stanno avendo maggiore difficoltà ad effettuare tale processo, solo il 4,5% ha già implementato una strategia adeguata.

Come detto in precedenza, la crisi sanitaria comporterà una modifica dei mercati di sbocco. Le imprese che esportano in Africa o in Medio Oriente stanno programmando di effettuare un disinvestimento in tali mercati e cercare una maggiore redditività, e soprattutto maggiore stabilità, verso altri paesi. Ciò è evidente soprattutto in determinati settori caratterizzanti il tessuto imprenditoriale italiano: bevande (29%), alimentari (17%) e metallurgia (18%)<sup>46</sup>.

I Paesi avanzati continuano a rappresentare i principali mercati di sbocco per il nostro export.

Nonostante il rallentamento globale dell'economia sarà comunque necessario continuare a sostenere

<sup>45</sup> Istat: Le imprese esportatrici durante l'emergenza sanitaria ed economica. 2020.

<sup>46</sup> rapporto ISTAT "COVID E IMPRESE 2020"

l'export verso Germania, Francia, Stati Uniti, Svizzera e Regno Unito (il cui peso combinato sull'export italiano nel 2019 è stato pari al 43%).

Vi sono poi dei paesi che grazie a una combinazione favorevole di fattori (quali capacità di spesa, presenza imprese italiane nel territorio, istituzioni favorevoli a imprese straniere) potrebbero essere rilevanti per la ripresa economica delle PMI, come ad esempio i Paesi maturi UE nonché quelli ad alto valore dell'import quali: Cina, Giappone, Marocco, Russia, India, Vietnam, Corea del Sud, Emirati Arabi Uniti, Canada, Qatar o ancora paesi come il Brasile o la Turchia ad elevata densità demografica<sup>47</sup>.

Da non sottovalutare poi i paesi ASEAN in cui la recente apertura ai mercati internazionali, l'elevata crescita del PIL e la trasformazione dei consumi potrebbe offrire importanti opportunità di crescita alle aziende italiane.

Per quanto concerne l'Africa, merito particolare verrà riservato— anche attraverso missioni di scouting mirato — al Sud Africa, Nigeria, Senegal, Ghana e Kenya.

## Considerazioni

L'economia italiana si trova in una fase di recessione che non può essere comparata con nessuna di quelle affrontate sino ad ora. Per tale motivo le strategie per uscirne potrebbero essere molteplici, si tratta di una situazione nuova anche per le stesse imprese che mai avrebbero pensato di mettere in conto, nei propri studi di risk management, un evento così catastrofico.

Le risorse messe a disposizione dall'Europa sono però enormi e se utilizzate sapientemente potrebbero essere l'incentivo di cui l'economia italiana aveva bisogno per ripartire dopo un decennio di profonda recessione. Al contempo una mala gestione di questi fondi, in parte sotto forma di prestiti, potrebbe avere un effetto dirompente sull'economia e sul futuro delle imprese italiane.

Si è analizzato come la costruzione di network internazionali e l'espansione commerciale sui mercati esteri possa essere una scelta strategica da adottare da parte delle PMI per ripartire dopo i lunghi mesi di blocco delle attività. Una tale scelta strategica porterebbe alle imprese di dimensioni minori enormi benefici.

Questo permetterebbe di operare una diversificazione del rischio operativo su più mercati, un vantaggio da non sottovalutare soprattutto dopo quanto si è visto durante quest'anno di pandemia.

Inoltre, espandersi sui mercati internazionali dà la possibilità di creare network internazionali, espandere le proprie conoscenze e attingere non solo a risorse umane di maggior valore ma anche a materie prime a un costo minore.

E in realtà le PMI, spesso inconsapevolmente, già hanno iniziato ad indirizzarsi verso un'internazionalizzazione commerciale. La veloce digitalizzazione di inizio 2020, l'apertura di e-commerce e siti web aziendali, l'implementazione di modalità di lavoro a distanza, se da un lato hanno consentito di dare continuità al business aziendale, dall'altro hanno permesso alle imprese di iniziare a capire e sfruttare le

---

<sup>47</sup> [https://www.esteri.it/mae/resource/doc/2021/02/20210208\\_diplomazia\\_economica\\_italiana\\_def.pdf](https://www.esteri.it/mae/resource/doc/2021/02/20210208_diplomazia_economica_italiana_def.pdf)

potenzialità della rete. Si è costruita una base da cui partire per espandersi all'estero, il processo adesso potrà essere molto più veloce e la sfida è aperta.

Le PMI delle maggiori potenze europee e mondiali hanno già implementato da anni questo processo, e la pandemia ha fornito solo una spinta ulteriore.

L'Italia è indietro rispetto ai competitor stranieri ed è adesso che è chiamata a recuperare questo distacco utilizzando le risorse europee e aiutando le imprese di dimensioni minori a competere in tutto il mondo puntando su quei settori e sulla qualità tipica del Made in Italy apprezzata in qualsiasi parte del globo

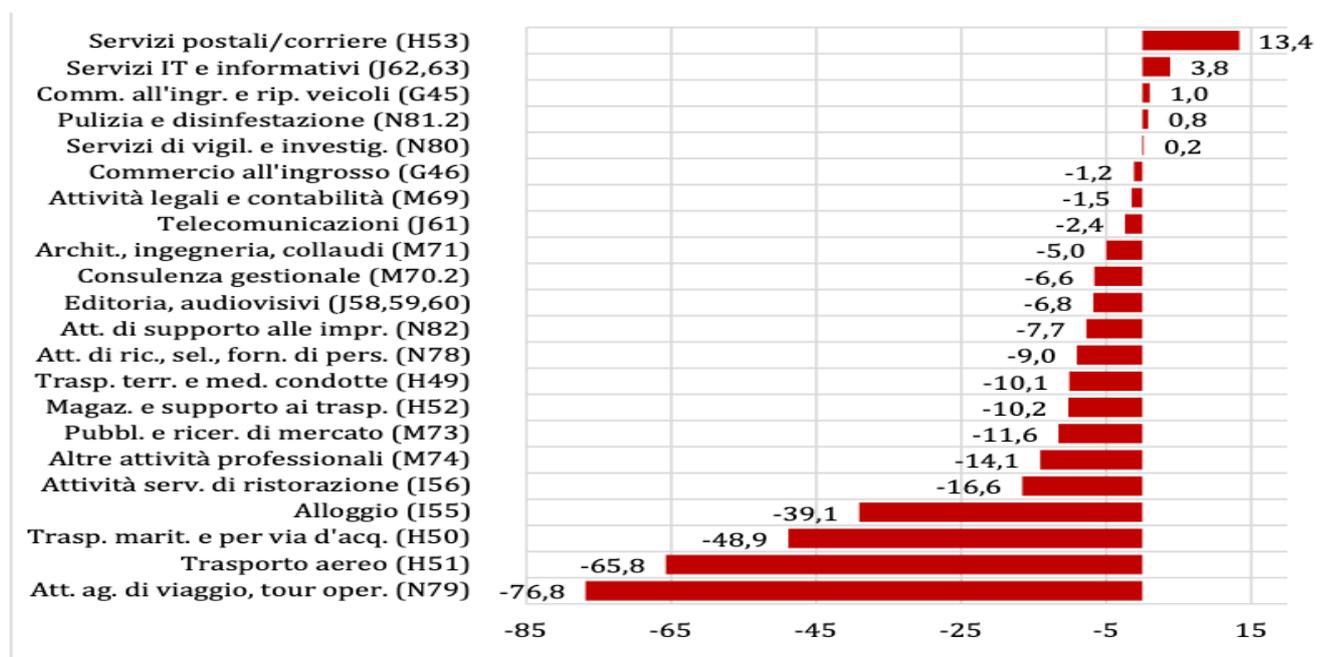
## CAPITOLO 3

### 3.1: COVID E IMPRESE TURISTICHE

Il comparto turistico è stato in assoluto il settore più colpito dalla crisi sanitaria. La crisi ha colpito tutta la filiera turistica italiana e ha decimato le presenze turistiche. I visitatori internazionali sono diminuiti del 63% tra Marzo e Ottobre 2020 e si è notevolmente ridotta anche l'incidenza economica del turismo sul PIL passando dal 13% a 7,2%.<sup>1</sup>

Le imprese operanti in tale filiera produttiva avranno una perdita complessiva stimata tra il 2020 e il 2021 tra i 29 e i 64 miliardi di euro. Complessivamente ammonta a 53 miliardi di euro il taglio delle spese turistiche in Italia nel 2020<sup>2</sup> un dato preoccupante che indica quanto il Covid abbia impattato su un settore trainante dell'economia italiana e che da solo, al 2019, registrava 131,4 milioni di arrivi, ha generato 28 miliardi di euro e occupava 4,2 milioni di persone<sup>3</sup>.

Figura 3.1: Variazioni fatturati per settore III trimestre 2020<sup>4</sup>



Fonte: ISTAT (2020h) n. 4

La figura 3.1 riporta la variazione dei fatturati nel III trimestre del 2020. I dati indicano come siano stati tutti i settori tipici dell'industria turistica a preformare negativamente, in particolare agenzie di viaggio e tour operator con -76,8%, seguite da trasporto marittimo e per vie d'acqua (-48,9%), le strutture che offrono i servizi di alloggio (-39,1%) e di ristorazione (-16,6%).

Inoltre, secondo i dati ISTAT nel turismo vi è stata una perdita di circa 187 mila posti di lavoro, un calo del 11,3% nettamente superiore a quanto accaduto negli altri settori in cui si è registrato, in media, un calo degli occupati del - 2%.

<sup>1</sup> ENTIT. 2020

<sup>2</sup> Coldiretti 2021

<sup>3</sup> Istat: Movimento turistico in Italia. 2020.

<sup>4</sup> Fonte: Istat

L'impatto del covid sul turismo è stato quindi netto e sicuramente molto più devastante di qualsiasi altra crisi recente. Si prevede che la ripresa sarà lenta. Secondo le stime Bremner 2020 la domanda turistica impiegherà dai tre ai cinque anni per tornare alla situazione pre-Covid<sup>5</sup>.

Ciò porterà a un'inevitabile rivoluzione del settore turistico come conosciuto e sicuramente la transizione digitale e l'internazionalizzazione di clientela e attività svolgerà un ruolo importante per la ripresa.

L'emergenza ha evidenziato l'importanza delle tecnologie e competenze digitali non solo per, come detto, dare continuità al business aziendale ma anche per sviluppare nuovi servizi, sfruttare le opportunità dell'e-commerce e implementare, se possibile, nuovi modelli di business e stringere alleanze strategiche riformando l'intera catena del valore.

Sarà quindi necessario una profonda digitalizzazione delle imprese turistiche non solo per migliorare i rapporti con i clienti ma anche per riuscire a sviluppare offerte integrate con il territorio che si intende valorizzare. Dovranno essere implementati sia sistemi digitali e di cloud computing per riformulare l'offerta turistica in base alle preferenze dei singoli clienti sia nuovi servizi digitali, quali check-in online o servizi di domotica, per migliorare l'esperienza turistica dei visitatori stranieri.

Saranno poi assolutamente necessari interventi pubblici adeguati. Il turismo è un settore fondamentale dell'economia italiana e merita adeguate strategie politico istituzionali per favorirne la ripresa, su tutto è necessario un'iniezione di liquidità a breve termine, dato l'enorme ammontare di ricavi perso, ma anche azioni di riposizionamento strategico a medio-lungo termine.

La risposta del governo è stata però veloce e sono stati stanziati diverse misure di sostegno come il Decreto Ristori di Ottobre 2020 o ancora le varie misure di sostegno, tra cui: accesso ai finanziamenti garantiti dal Fondo Centrale di Garanzia, estensione della Cassa Integrazione, blocco dei licenziamenti, improcedibilità dei ricorsi per le dichiarazioni di fallimento, agevolazioni e sospensioni fiscali, moratoria sui debiti, contributi a fondo perduto. Oltre a ciò, occorre però fare di più, le misure messe in atto daranno l'input allo sviluppo del turismo e si deve già iniziare a considerar le implicazioni a lungo termine della crisi. Si deve costruire un'economia del turismo più forte e resiliente e attuare anche strategie coordinate dato l'elevato grado di interdipendenza tra i servizi turistici.

---

<sup>5</sup> Angeloni, S. 2020. L'impatto del Covid-19 sul turismo in Italia: passato, presente e futuro.

### 3.2: INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE TURISTICHE

Quando si pensa al concetto di internazionalizzazione delle imprese raramente le imprese turistiche, così come quelle di servizi in generale, sono prese in considerazione.

L'industria turistica si caratterizza per una composizione non omogenea né facilmente riconducibile entro modelli interpretativi di portata generale. La ragione dipende essenzialmente dal fatto che nell'ambito del turismo vengono in realtà compresi settori con caratteristiche diverse, sia nelle imprese che vi operano che nel tipo di mercato a cui si rivolgono. Si parla a questo proposito di struttura dualistica<sup>6</sup> in cui, da una parte, vi sono numerose imprese di piccole e piccolissime dimensioni, soprattutto nella distribuzione al dettaglio (agenzie di viaggio) e nei servizi ricettivi, dall'altra poche grandi imprese, come nel caso del trasporto aereo.

Negli ultimi anni vi è stata una profonda rivoluzione all'interno del settore a causa della crescita di tutti i settori turistici e dei processi di internazionalizzazione caratterizzanti. Tali fenomeni, a loro volta, sono stati influenzati dall'aumento della mobilità internazionale, in conseguenza sia dell'internazionalizzazione dei viaggi d'affari e per lavoro, sia della diffusione del turismo di massa. In questo contesto ha assunto grande rilevanza l'internazionalizzazione delle imprese turistiche. Per esempio, la ricezione alberghiera per il turismo d'affari e i tour operator specializzati su mercati di nicchia sono stati soggetti a tendenze verso la globalizzazione, mentre il mercato del turismo di massa è stato caratterizzato più da una forte europeizzazione e solo negli anni più recenti anche da una crescente apertura a livello intercontinentale. Altro fattore trainante è stata poi l'internazionalizzazione della domanda. Vi è stato un aumento della ricchezza disponibile ed è aumentata la disponibilità di tempo libero con un parallelo aumento della mobilità lavorativa e sociale.

I servizi turistici richiedono un approccio diverso all'internazionalizzazione in quanto è necessario non solo un presidio diretto dei mercati di sbocco ma anche un forte controllo nel grado di interazione tra "produttore" e consumatore. È proprio sulle modalità di interazione con il cliente e di erogazione dei servizi che queste imprese fondano il proprio vantaggio competitivo ed è necessario, per avere successo sui mercati internazionali, innanzitutto riuscire a replicare i punti di forza dell'offerta imprenditoriale con eventuali adattamenti alla cultura del paese che si intende presidiare. Si deve cercare così di sfruttare sia vantaggi competitivi che comparati. Da un lato si deve operare un'integrazione orizzontale internazionale così da replicare in modo ottimale l'offerta. Dall'altro si deve attuare un'integrazione orizzontale, così da ottenere vantaggi comparati nelle scelte di reperimento delle materie prime e dei canali di marketing.

Le spinte, sia interne che esterne, che portano l'impresa turistica ad effettuare tale tipo di strategia operativa possono ricondursi, rifacendosi alla Teoria eclettica di Dunning, alla ricerca di tre tipi di vantaggi: firm specific, di internazionalizzazione e fattori location specific<sup>7</sup>.

I vantaggi firm specific sono quei vantaggi derivanti da un presidio diretto delle attività. Si è così in grado non solo di avere un controllo diretto sulla qualità dei servizi offerti ma si ha la possibilità anche di adattare meglio la propria offerta a determinate esigenze locali raccogliendo direttamente le informazioni e le conoscenze necessarie. Ovviamente si potranno poi conseguire notevoli economie di scala e di specializzazione del personale.

---

<sup>6</sup> Williams, A. M., & Shaw, G. (2011). Internationalization and innovation in tourism. *Annals of tourism research*, 38(1), 27-51

<sup>7</sup> Lanfant, M. F. (1995). International tourism, internationalization and the challenge to identity. *International tourism: identity and change.*, 24-43.

Le imprese dovranno poi scegliere se internalizzare le attività e le strutture necessarie per operare all'estero o rivolgersi ad attori esterni, e quindi esternalizzarle. Si deve cercare di minimizzare i costi di transazione, e al contempo massimizzare i vantaggi derivanti dal presidio di mercati esteri.

Le imprese turistiche hanno elevati costi di transazione, rispetto ad esempio alle imprese manifatturiere, in quanto il servizio offerto è fortemente personalizzato, la qualità del servizio è influenzato da componenti soggettive e vi è una minore standardizzazione dei servizi intermedi. Per tali motivi le imprese turistiche sono spesso restie ad esternalizzare alcuni processi chiave per la formulazione della propria offerta per mancanza di fiducia negli intermediari e nei partner esterni<sup>8</sup>. Il necessario presidio diretto dei mercati porta questa tipologia di imprese ad investire direttamente all'estero al fine di avere un controllo diretto sulla qualità dei servizi offerti anche al fine di salvaguardare la reputazione dell'impresa stessa.

Possono essere adottate soluzioni intermedie come alleanze strategiche nella forma di partnership o franchising. Queste garantiscono sia un livello di controllo minore ma riducono anche esponenzialmente i costi di investimento. Spesso catene alberghiere e attività ristorative, soprattutto di dimensioni minori, attraverso l'applicazione di specifiche clausole contrattuali possono ottenere un controllo maggiore sulla qualità dei servizi e degli input utilizzati.

Possono poi essere attuate anche forme di joint venture con cui si cercherà di ridurre il rischio di investimenti diretti. Nel caso delle imprese turistiche i rischi sono maggiori rispetto alle altre tipologie di imprese. Un esempio potrebbe essere il rischio di espropriazione qualora si decida di acquistare proprietà immobiliari in zone politicamente ed economicamente instabili. In tal caso partnership con aziende locali potrebbero ridurre notevolmente le incertezze relative non solo al mercato ma anche alla situazione geo-politica generale.

In merito a vantaggi location-specific per le imprese turistiche dovremmo analizzare una diversa scelta di localizzazione rispetto ad altre tipologie di imprese. Solitamente le imprese decidono di localizzarsi in prossimità dei mercati in cui la domanda è maggiore. Le imprese turistiche invece si focalizzano in prossimità delle mete turistiche adattando l'offerta alle esigenze dei clienti in termini di mete preferite.

Inoltre, le imprese turistiche possono cercare, tramite processi di internazionalizzazione, di ridurre i costi del personale. A differenza delle imprese manifatturiere dove ciò si raggiunge tramite processi di delocalizzazione, queste raggiungono tale risparmio di costo tramite la scelta di paesi in cui il costo del lavoro è minore tenendo sempre conto di indirizzarsi verso aree di favore del proprio target di riferimento. Inoltre, si possono così raggiungere risparmi relativi a minori costi o vincoli normativi immobiliari o ai differenziali nei tassi di cambio fra paesi diversi.

Si possono poi raggiungere economie di scala e di integrazione. Le economie di scala raggiungibili riguardano l'approvvigionamento di materie prime, investimenti di marketing o acquisizione di competenze valide a livello internazionale.

Le economie di integrazione possono essere invece sia verticali che orizzontali. Quelle verticali permettono di allungare la catena del valore tramite integrazione a valle o a monte. Nelle imprese turistiche ciò accade ad esempio con tour operator o linee di trasporto che investono in strutture ricettive per ampliare la gamma di servizi offerti e diversificare il rischio. L'integrazione orizzontale invece consiste nell'acquisizione di competitor esteri al fine di ridurre la pressione competitiva e velocizzare il processo di espansione.

---

<sup>8</sup> Musso, F. (2010). Percorsi di Internazionalizzazione nel turismo.

Inoltre, si può così sfruttare il vantaggio competitivo delle nazioni (Porter) secondo cui le imprese di una determinata nazione hanno più successo in particolari settori per i quali l'ambiente domestico risulta più favorevole allo sviluppo di competenze tali da permettere di conseguire un vantaggio competitivo anche in altri paesi.<sup>9</sup>

### 3.3: Metodologia di analisi e contenuti del questionario

Al fine di rilevare gli effetti del covid sulle piccole e medie imprese della filiera turistica e la possibilità da parte di queste di ricorrere al processo di internazionalizzazione quale un efficace strumento di ripresa dalla crisi, è stata strutturata un'analisi specifica, condotta con l'ausilio di un questionario. Il questionario è composto da 4 aree informative. La prima indaga la tipologia d'impresa, l'area geografica in cui questa opera, gli effetti del covid sulla redditività, l'opinione sui i sussidi erogati dal governo e l'utilizzazione di questi.

La seconda sezione è dedicata alle strategie operative poste in essere dalle imprese e su eventuali investimenti attuati o pianificati. Il focus della terza sezione è incentrato sul livello di digitalizzazione raggiunto dalle imprese. Già nei capitoli precedenti si è esposta la tesi secondo cui un elevato livello di digitalizzazione dei servizi è un presupposto imprescindibile per una internazionalizzazione vincente delle imprese. L'analisi svolta ha riguardato non solo il livello raggiunto ma anche le modalità con cui le imprese hanno deciso di digitalizzare le proprie attività ed eventuali difficoltà riscontrate.

La quarta sezione, infine, indaga il livello di internazionalizzazione dell'impresa, le modalità attraverso cui questa opera e/o opererebbe sui mercati esteri, la propensione all'espansione internazionale, i tipi di benefici ricercati e gli ostacoli che maggiormente frenano tale processo.

La creazione del questionario è stata realizzata tramite l'utilizzo di Google Survey.

Le domande presenti sono di diverse tipologie: domande aperte e chiuse di tipo politomico, multiple o scale verbali.

Il campione a cui è stato somministrato il questionario è composto da circa 100 piccole e medie imprese turistiche italiane operanti nei vari sottosectori del comparto turistico. Le imprese coinvolte nella ricerca operano in particolare nella ricezione alberghiera, ristorazione, servizi turistici, tour operator, trasporto e attività ricreative e parchi tematici.

La somministrazione del questionario è stata fatta on-line. In particolare, sono stati intervistati manager, soci e proprietari delle unità economiche.

L'utilizzo di internet come canale di somministrazione del questionario, rispetto ad altre forme, ha elevati vantaggi in termini di costo e velocità. Ha però anche un profondo limite: l'auto selezione dei rispondenti.<sup>10</sup>

I soggetti intervistati, infatti non vengono scelti con modalità probabilistiche ma scelgono in maniera autonoma se compilare o meno il questionario. Per ovviare a tale problematica e per garantire un'elevata rappresentatività statistica si è scelto, nel presente lavoro, di riferirsi esclusivamente a target specifici della

---

<sup>9</sup> Valdani, E., Guerini, C., & Bertoli, G. (2000). Marketing globale. Prospettive di crescita delle imprese nell'economia del terzo millennio.

<sup>10</sup> Come formulare domande per raccogliere informazioni da campioni rappresentativi di popolazione? Alessandro Migliardi 2020

popolazione in esame. Le 100 imprese a cui è stato sottoposto il questionario sono state infatti stratificate con criteri geografici e settoriali così da avere una maggiore rappresentatività.

Il questionario è stato somministrato nel periodo che va dal 13/05/21 al 1/06/21.

I dati rilevati nello studio, di tipo trasversale,<sup>11</sup> saranno analizzati con un approccio qualitativo e descrittivo. Nello specifico per le prime due sezioni del questionario si effettuerà un'analisi statistica di tipo descrittivo in cui verranno esclusivamente presentati i dati mentre nella seconda e soprattutto nella terza si effettuerà un'analisi statistica inferenziale al fine di effettuare previsioni probabilistiche circa una futura internazionalizzazione delle imprese turistiche.

La creazione del questionario è stata realizzata tramite l'utilizzo di Google Survey.

### 3.3.2: Errori

Gli errori che possono essere riscontrati nelle indagini campionarie potrebbero essere ricondotti o alla struttura stessa del questionario o derivare da un'errata precisione della stima statistica dovuta a un'errata predisposizione delle domande del questionario o al canale di somministrazione utilizzato.

Gli errori riscontrabili più comuni sono<sup>12</sup>:

- Errori di campionamento: le indagini campionarie utilizzano solamente una parte della popolazione per interpretare la stessa. La base campionaria dovrà quindi essere strutturata così da rappresentare al meglio la popolazione oggetto di studio. Il campione implica però una minore attendibilità dei risultati poiché questi potrebbero variare a seconda delle caratteristiche delle imprese studiate. Nell'indagine presentata si ritiene che il campione scelto possa essere efficacemente rappresentativo dato, come suddetto, l'eterogeneità geografica e operative delle imprese studiate e data la numerosità della base campionaria.
- Errore di mancata copertura dovuto alla mancata inclusione di alcune unità di popolazione potenzialmente valide al fine dell'indagine. Le imprese scelte nella presente analisi sono state valutate secondo precisi criteri di eleggibilità. Innanzitutto, l'appartenenza al settore turistico ed essere un'impresa rientrante nei criteri definiti dalla raccomandazione 2003/361/CE. Poi l'aver subito ripercussioni economiche dal covid e in terza istanza, ciò che è stato maggiormente discriminante, è l'adeguatezza, sia strutturale che operativa, in linea teorica, dell'impresa, a operare sui mercati esteri. È d'uopo qui ribadire che oggetto di analisi sono state esclusivamente quelle tipologie di imprese turistiche che hanno effettuato o potrebbero effettuare un processo di internazionalizzazione in linea con gli obiettivi strategici aziendali, l'offerta proposta e le caratteristiche fisiche ed operative dell'impresa.
- Errori di mancata risposta che si verificano qualora i soggetti intervistati si rifiutino di rispondere o non completano il questionario. Per ovviare a tale problema già all'interno del questionario è stata

---

<sup>11</sup> Uno studio trasversale è effettuato tramite un'unica misurazione nel tempo rappresentando i dati più frequenti

<sup>12</sup> Questionario ed Errori non campionari. Andrea Mazzitelli. 2016

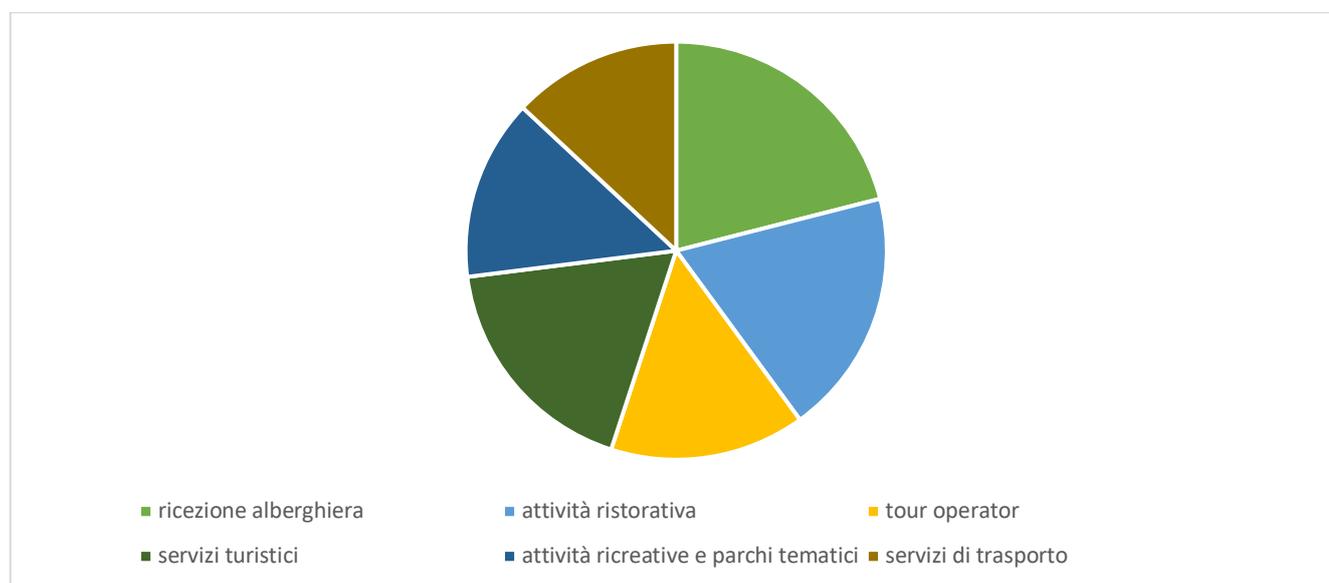
inserita la possibilità di non rispondere (soprattutto in merito alle domande sugli effetti del Covid sulla redditività e sui sussidi ricevuti).

- Errori di misura dovuta ad eventuali risposte mendaci da parte del soggetto intervistato
- Errori di struttura dovuti a un'incomprensione da parte dell'intervistato delle domande del questionario.

### 3.4: Presentazione dei risultati

Il campione esaminato si è dimostrato fortemente eterogeneo. Come si evince dal grafico 3.1 le imprese analizzate sono distribuite nei diversi comparti tipici del settore turistico.

**Grafico 3.1: Tipologia di impresa turistica<sup>13</sup>**



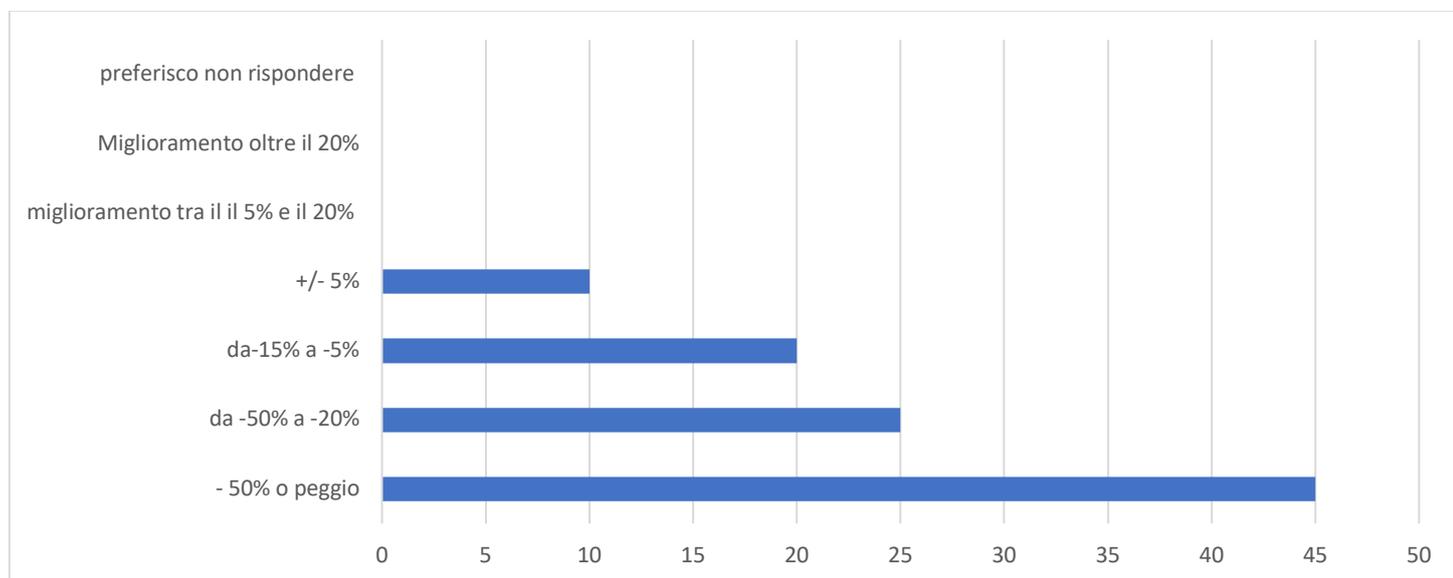
Nello specifico il segmento maggiormente numeroso è quello della ricezione alberghiera (21%) seguito da attività ristorativa (19%), tour operator e servizi di trasporto (13% e 15%), servizi turistici (18%) e attività ricreative e parchi tematici (14%).

Anche da un punto di vista geografico il campione si è rilevato essere fortemente diffuso. Benché il campione copra tutte le regioni italiane, vi è una prevalenza delle imprese operanti nell'area Centro-Sud e la Campania e il Lazio sono la regione maggiormente rappresentate.

I dati rilevati riguardanti gli impatti del Covid sulle imprese turistiche si sono dimostrati pienamente in linea con quanto esposto precedentemente sia all'interno del secondo capitolo del presente elaborato sia nel paragrafo 3.1.

**Grafico 3.2: Impatto Covid su entrate nel corso del 2020**

<sup>13</sup> Tutti i grafici presentati nelle prossime pagine sono di elaborazione personale sulla base delle risposte e dei dati raccolti.



Come si evince dal grafico 3.2 il 45% delle imprese ha subito una flessione reddituale maggiore o uguale al 50%. Ciò è testimonianza dell'effetto dirompente del covid sulla redditività di questa tipologia di impresa. Infatti, la restante parte del campione ha affermato di aver subito un'incidenza negativa del covid tra il -50% e il -20% (25%) e tra il -15% e il -5% (20%). Solo una piccolissima parte del campione ha affermato di aver avuto un'incidenza minima del covid, sia in termini positivi che negativi (10%), e nessuno rispondente ha affermato di aver avuto durante tutto il 2020 alcun miglioramento in termini reddituali.

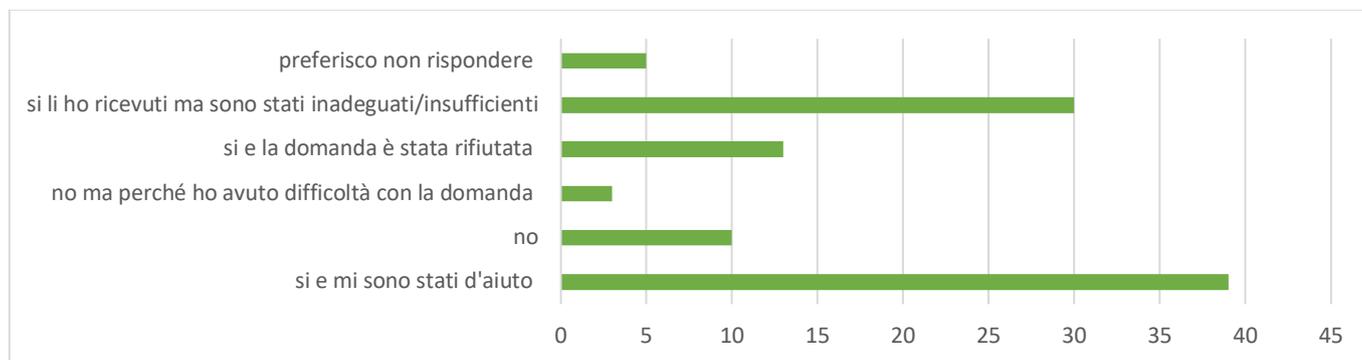
Ciò avvalorava ancor di più la tesi esposta già precedentemente secondo cui è il settore turistico è uno dei settori, se non il settore, maggiormente colpito dalla pandemia.

Lo stesso governo, come detto anche in precedenza, è pienamente consapevole di ciò e non sono mancati i sussidi messi a disposizione del governo per queste tipologie di imprese. Si è voluto qui analizzare l'effettiva utilità dei sussidi erogati e le testimonianze raccolte, come si evince dal grafico n. sono discordanti.

Infatti, più del 35% del campione ha affermato di aver ricevuto i sussidi messi a disposizione dal governo e che questi si sono rilevati essere d'aiuto. Tuttavia, una parte consistente del campione analizzato (30%) ha affermato di ritenere i fondi ricevuti inadeguati/insufficienti.

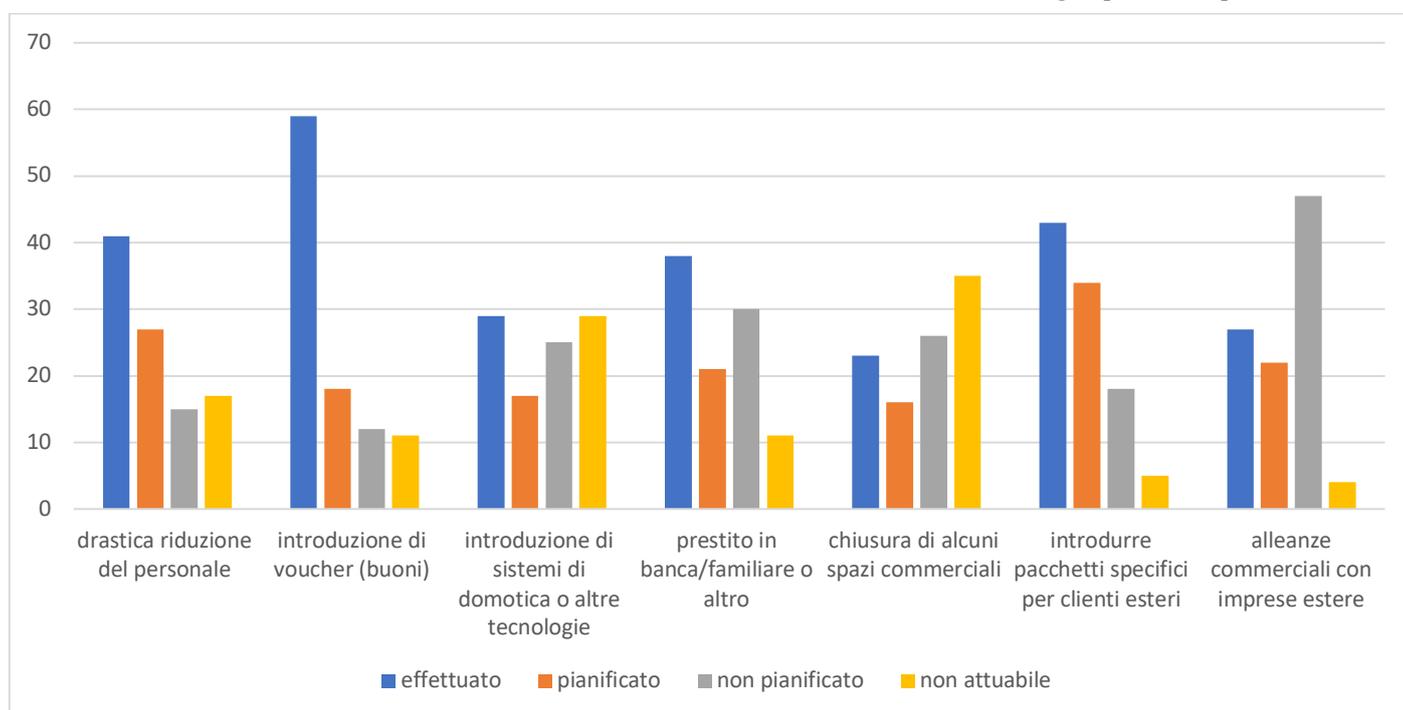
Il ricorso a tali sussidi è stato però enorme, già solo nel campione esaminato si può constatare come solo il 10% non abbia richiesto i sussidi messi a disposizione o non abbia completato la domanda per difficoltà con la stessa (meno del 5%). È da constatare però che il 12% nonostante avesse fatto richiesta per i sussidi non li abbia ricevuti.

**Grafico 3.3: Utilizzo sussidi governativi**



Nella seconda “sezione” del questionario sono state analizzate le strategie operative poste in essere o pianificate dalle imprese come strumento di risposta alla crisi pandemica. Nel grafico 3.4 sono riportate le risposte.

**Grafico 3.4: Strategie operative imprese turistiche**



Come si evince dal grafico la strategia operativa maggiormente utilizzata dalle imprese, (il 60% dei casi) è stata l’introduzione di voucher (buoni) al fine di favorire una ripresa dell’attività o comunque è stata pianificata l’introduzione di questi (12%).

Nonostante il blocco dei licenziamenti imposto dal governo, è possibile notare come circa il 40% delle imprese abbia attuato una drastica riduzione del personale o comunque abbia pianificato di attuarla (25%). Solo in circa il 15% dei casi ciò non è stata pianificata o ritenuta non attuabile.

Anche la raccolta di liquidità tramite prestiti bancari o in altre forme è stata attuata (39%) o pianificata (17%) da un campione rilevante anche se un ulteriore 30% ha affermato di non aver pianificato alcun ricorso a prestiti. Il 25% delle imprese ha poi affermato di aver optato o comunque pianificato la chiusura di alcuni spazi commerciali.

Per quanto concerne l’introduzione di sistemi di domotica o di altre tecnologie, le imprese si sono rivelate essere alquanto restie. Solo meno del 30% delle imprese ha attuato tali tecnologie e ancora meno (20%) ne

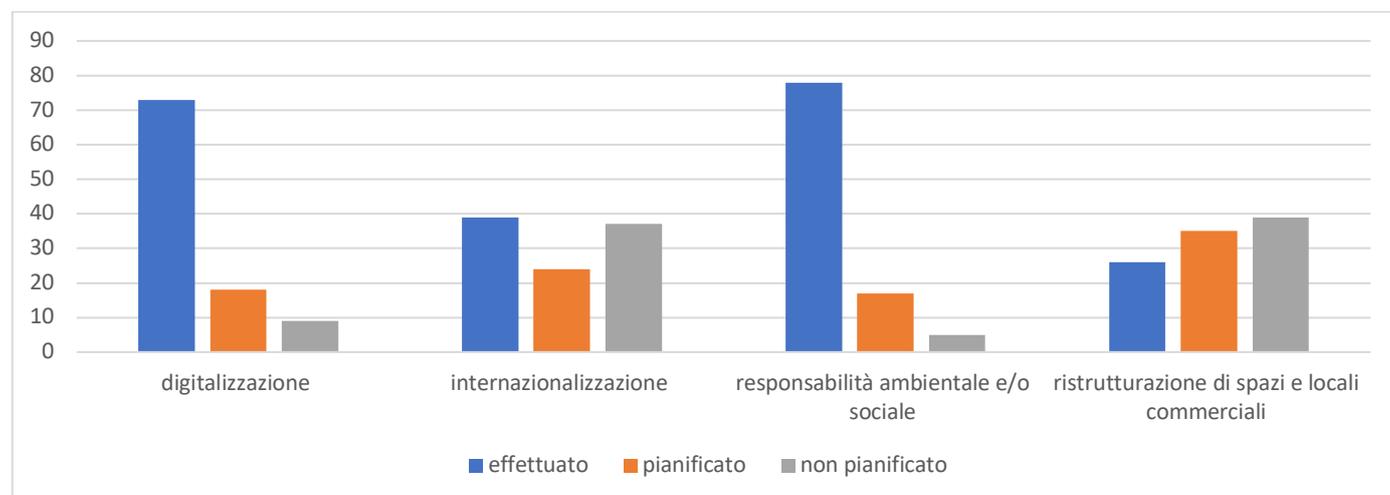
ha pianificato l'introduzione. La restante parte (circa il 50%), ha affermato di non averne pianificato l'attuazione o di ritenerla non attuabile.

Aspetto interessante ai fini dell'analisi dell'elaborato è stata la risposta positiva di più del 40% delle imprese che ha affermato di aver introdotto pacchetti specifici per la clientela estera e più del 30% ne ha pianificato l'introduzione. Solo il 15% ha affermato di non aver pianificato alcun pacchetto specifico e una percentuale bassissima ne ritiene l'introduzione non attuabile. Ciò è la dimostrazione di come l'attrazione di clientela straniera sia fortemente importante per le imprese turistiche italiane e di come proprio su tale tipologia di clientela, da sempre quella caratterizzata da una maggiore spesa, le imprese turistiche stiano cercando di far leva.

Diverso è il discorso per ciò che concerne alleanze commerciali con imprese straniere. Oltre il 40% del campione esaminato ha dichiarato di non avere in programma alcuna alleanza con imprese estere ma tuttavia il 25% e il 21% delle imprese ha attuato/pianificato la messa in atto di alleanze strategiche con imprese straniere a testimonianza della forte spinta internazionale che caratterizzerà l'operato delle imprese turistiche nel periodo post-covid.

Ciò è evidente anche dalle risposte date nella settima domanda del questionario in cui veniva chiesto in quale tra le aree indicate<sup>14</sup> le imprese avevano pianificato/attuato o meno investimenti.

**Grafico 3.5: Investimenti imprese turistiche**



Come si evince dal grafico 3.5 poco meno del 40% delle imprese ha effettuato o ha pianificato (25%) l'implementazione di strategie di internazionalizzazione. Ciò evidenzia ancor di più la grande attenzione delle imprese turistiche al fenomeno. È comunque evidente come queste tipologie di imprese siano ancora restie all'adozione di metodologie operative internazionali come si evince dal grafico, infatti, circa il 35% del totale ha affermato di non averne pianificato l'esecuzione.

Si è però detto più volte all'interno dell'elaborato che un presupposto, ad oggi, imprescindibile per una vincente internazionalizzazione, e anche per una veloce ripresa economica, è un elevato livello di digitalizzazione. In merito a ciò i risultati dell'indagine non fanno altro che avvalorare la tesi. Le stesse

<sup>14</sup>Le aree indicate erano: digitalizzazione, internazionalizzazione, responsabilità ambientale e sociale e ristrutturazione

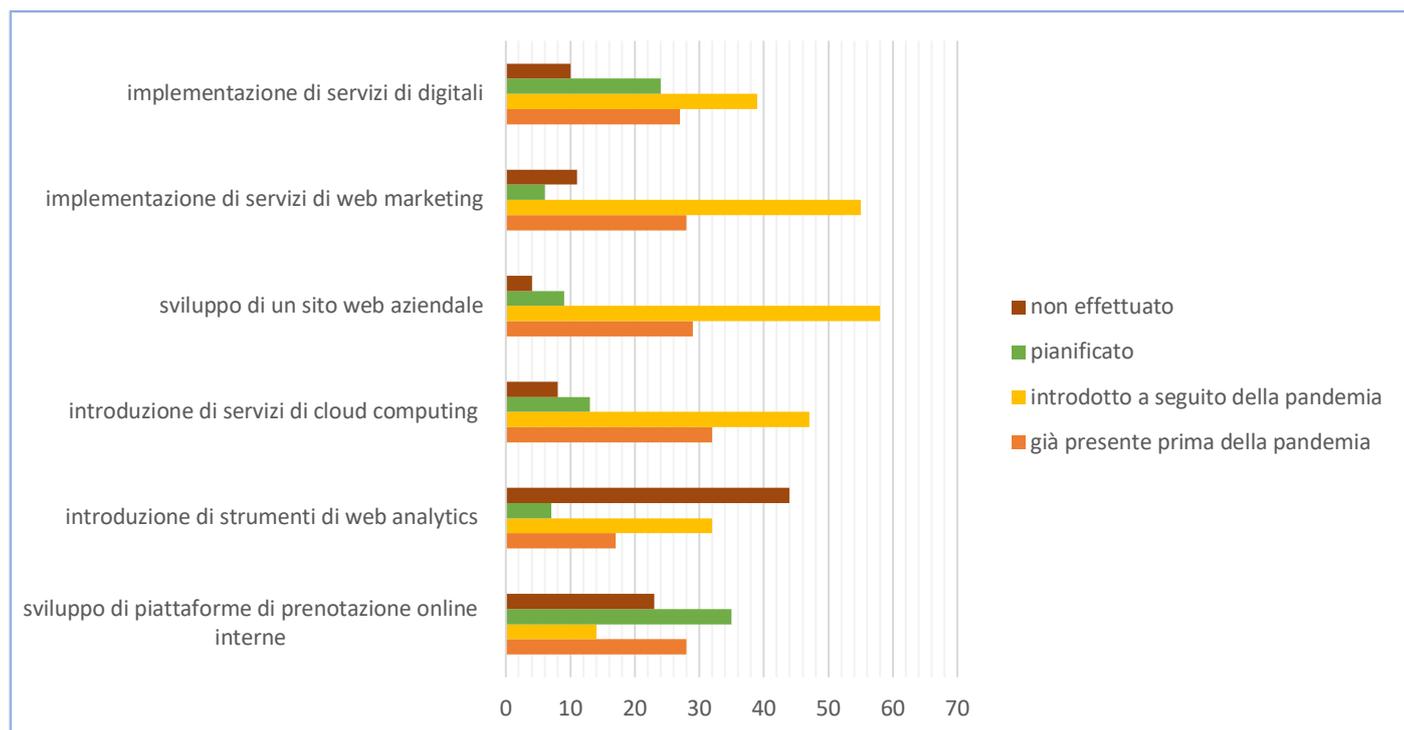
imprese hanno dimostrato di ritenere la digitalizzazione un elemento imprescindibile per una vincente ripresa. Quasi il 90% del campione esaminato ha infatti attuato/pianificato investimenti inerenti la digitalizzazione.

Altro dato emerso è la forte attenzione da parte delle imprese a tematiche inerenti la responsabilità sociale e/o ambientale. Infatti, anche qui circa il 90% delle imprese circa ha effettuato/pianificato investimenti in tale area. Sempre più spesso, infatti, l'attenzione a tematiche "green" è diventato per le imprese, turistiche ma non solo, un elemento di vantaggio competitivo e consapevoli di ciò le imprese stanno aumentando i propri investimenti in tale area.

Diverso è quanto emerso per investimenti inerenti ristrutturazione degli spazi commerciali. Circa il 40% ha affermato di non averne pianificato alcuno, a testimonianza di come le imprese abbiano preferito, rispetto al passato, allocare diversamente gli investimenti e le limitate risorse finanziarie a disposizione.

Come emerso anche dai risultati della sezione precedente, ciò che maggiormente ha rivoluzionato tale periodo di crisi sanitaria è il livello di digitalizzazione delle imprese. Già a prima vista dal grafico 3.6 risulta evidente come la maggior parte dei servizi digitali presenti all'interno dell'azienda sono stati introdotti a seguito della pandemia.

**Grafico 3.6: Digitalizzazione imprese turistiche**



Possiamo infatti affermare che erano poche le imprese che potevano definirsi "digitalmente mature" ma a seguito della crisi è evidente come siano profondamente cambiati i paradigmi aziendali.

Lo sviluppo di un sito web, ad esempio, oggi elemento imprescindibile per competere sia sui mercati locali che esteri, si è verificato, in più della metà dei casi, a seguito della pandemia e solo il 30% delle imprese ha affermato di averne già disponibilità prima del 2020.

Anche gli stessi servizi di web marketing, ad oggi elementi sempre più utilizzati dalle imprese per raggiungere bacini di utenza maggiori e a costi notevolmente ridotti, hanno conosciuto, per l'unità di popolazione esaminata, un rapido sviluppo. In questo caso la metà del campione ha affermato di aver introdotto tale tipologia di pubblicità a seguito della pandemia. Anche in questo caso le imprese che già effettuavano tale strategia commerciale erano circa il 30%, a testimonianza di come un primo passo per uno sviluppo digitale dell'impresa prende spunto proprio dall'introduzione di queste due tipologie di scelte strategiche al fine di far rafforzare la presenza online dell'impresa.

A seguito delle varie chiusure imposte sempre maggiore importanza hanno poi assunto i servizi di cloud computing. Questi, infatti, permettono non solo un miglioramento dell'efficienza operativa, grazie a una riduzione dei costi IT e ottimizzazione delle operazioni di base, ma anche un miglioramento dell'esperienza dei clienti. Tale servizio, soprattutto nel settore turistico e alberghiero, è essenziale anche per l'implementazione di servizi internazionali in quanto permette una personalizzazione dell'offerta sulla base dei dati raccolti, aumenta le esperienze connesse e aumenta la qualità dei servizi clienti.

Le imprese sono consapevoli di ciò e infatti solo meno del 10% del campione esaminato ha affermato di non aver effettuato e né di avere in programma l'implementazione di tali servizi. Anche in questo caso l'attenzione rivolta a questa tipologia di servizi è aumentata a seguito della pandemia con un 50% degli intervistati che affermano di aver introdotto a seguito della pandemia.

Diversi sono invece i dati raccolti inerenti l'utilizzo di web analytics. Nonostante la grande importanza dell'analisi dei dati raccolti in rete, soprattutto relativamente a quelli raccolti dalle interazioni con il sito web aziendale e con le pubblicità sui social, il 44% degli intervistati ha affermato di non aver nemmeno in programma l'attuazione di tale servizio. Tali servizi sono però di grande importanza. Questi permettono infatti una conoscenza maggiore della riuscita delle proprie campagne commerciali online e inoltre una maggior personalizzazione delle offerte.<sup>15</sup> Nonostante ciò, però un altro 30% delle imprese ha affermato di aver implementato tali servizi a seguito della pandemia e il 13% già ne faceva uso.

Per quanto concerne lo sviluppo di piattaforme di prenotazione online interne, le risposte si sono rilevate essere alquanto eterogenee. Infatti, il 28% e il 35% ha dichiarato di aver introdotto a seguito della pandemia o pianificato l'introduzione di tale servizio. Un altro 13% ha affermato di avere tale piattaforma interna già prima della pandemia e il restante 24% invece non ne ha in programma l'introduzione.

Tale eterogeneità si spiega nei vantaggi e svantaggi che tale servizio potrebbe portare all'impresa.

Lo sviluppo di piattaforme di prenotazione interne permette infatti all'impresa sia una riduzione dei costi e una semplificazione delle modalità operative, e le imprese di ciò ne sono consapevoli, ma non solo ha un costo iniziale elevato, inoltre non permette la stessa visibilità che si potrebbe avere affidandosi ad operatori esterni.

Per quanto concerne i servizi digitali (quali check-in online ecc..) solo il 10% delle imprese ha affermato di non averne in programma l'introduzione. La restante parte ha già introdotto questi servizi, sia prima che a seguito della pandemia, o ne ha pianificato l'introduzione consapevoli dell'importanza di tali servizi. Questi

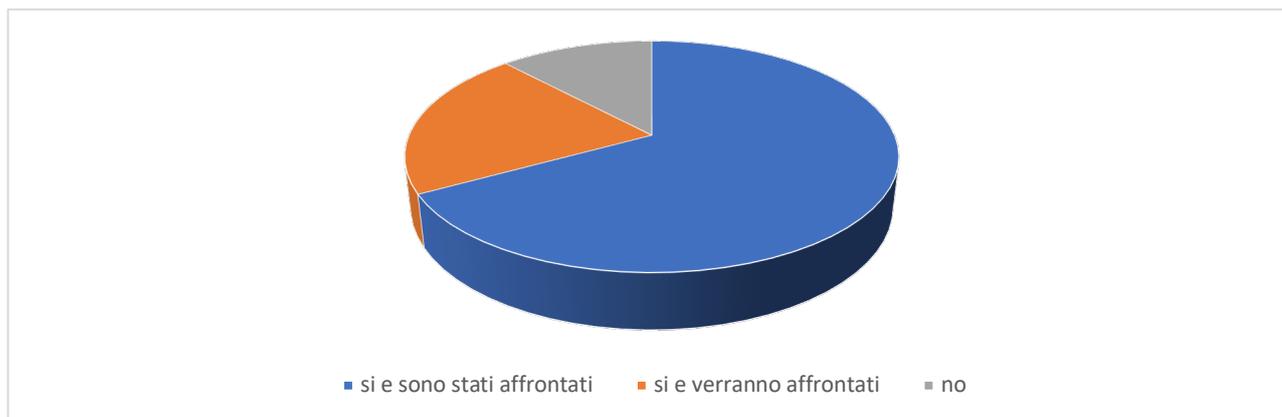
---

<sup>15</sup> Hassler, M. (2012). Web analytics. Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm.

permettono infatti un'esperienza migliore al cliente, ne permettono una veloce fidelizzazione e spesso possono essere introdotti a costi bassi.

L'implementazione di tali servizi è avvenuta però non senza alcuna criticità. Il campione esaminato, nel 67% dei casi ha infatti affermato di aver riscontrato delle criticità e di averle affrontate o comunque di aver rimandato la risoluzione di tale criticità (21%). Solo nel 12% dei casi non sono state riscontrate alcune criticità.

**Grafico 3.7**



Le maggiori criticità riscontrate sono state rilevate essere l'inadeguatezza del personale dell'impresa e la scarsa conoscenza da parte delle istituzioni locali. Come già detto nel secondo capitolo dell'elaborato l'Italia è un paese fortemente analfabeta da un punto di vista digitale. I risultati raccolti non fanno altro che avvalorare quanto esposto in precedenza. La transizione digitale delle imprese, nonostante la spinta data dalla pandemia, sarà un processo lento a causa di ciò e le imprese devono essere pronte a investire su personale capace di gestire i canali digitali, puntando in particolar modo sui Millennials e ancor di più sulla generazione Z.

**Grafico 3.7**

Per ciò che concerne

l'attività internazionale delle imprese esaminate è emerso come alla domanda "L'impresa opera sui mercati esteri" il 63% del campione abbia affermato di sì mentre il restante 37% no.

Ciò evidenzia come le imprese turistiche, sotto tale aspetto, si trovino profondamente divise.

I risultati sono però fortemente incoraggianti circa l'attività internazionale futura di queste imprese dato l'elevato numero di imprese che già opera sui mercati esteri. Le forme maggiormente utilizzate si sono rilevate essere accordi con imprese estere e investimenti diretti esteri, quali ad esempio apertura di sedi. Di grande rilevanza anche l'utilizzo dei canali internet per l'attrazione di clienti stranieri.

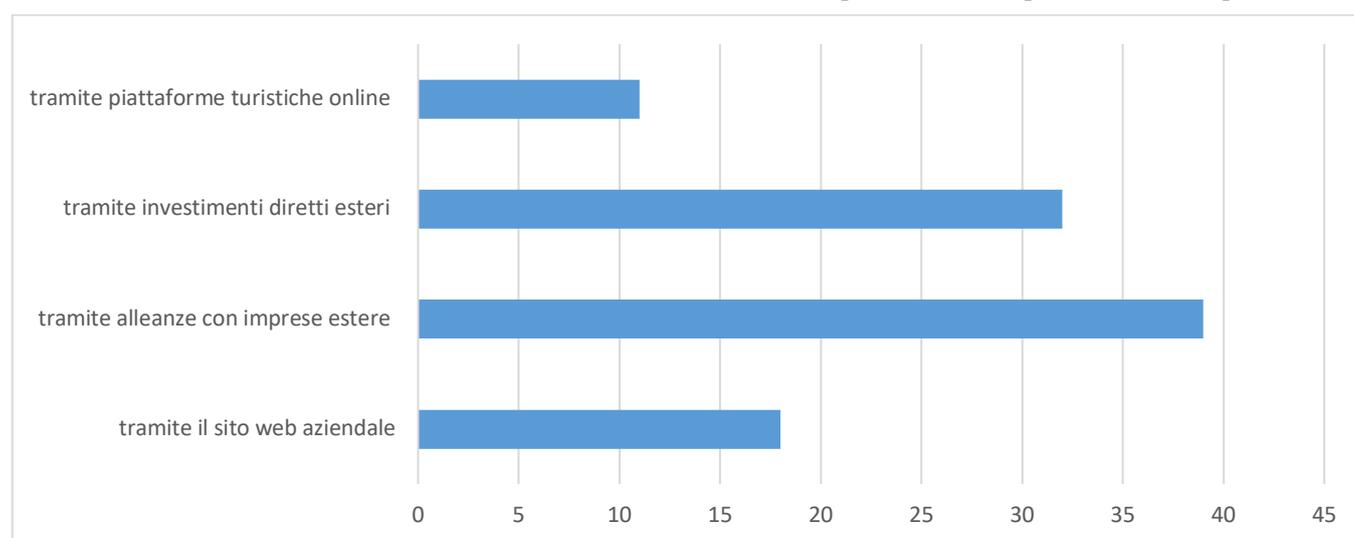


Il dato inaspettato è però l'elevato ricorso a IDE o alleanze strategiche da parte di queste tipologie di imprese. Circa il 18% ha risposto di operare infatti sui mercati stranieri tramite investimenti in strutture e un altro 30% ha invece affermato di operare tramite accordi e/o partnership con imprese estere.

Ciò è dimostrazione di come tale fenomeno può essere efficientemente messo in atto da queste categorie di imprese. Nonostante spesso le modeste dimensioni del campione esaminato, è infatti inaspettato vedere come un numero così elevato di imprese abbia effettuato investimenti all'estero.

Nel grafico 3.8 sono riportate la modalità che le imprese preferirebbero per espandere la propria attività all'estero.

**Grafico 3.8: Modalità di espansione estera preferite dalle imprese turistiche**



Anche qui si evince come le forme preferite dalle imprese siano proprio gli IDE e alleanze strategiche. Nello specifico le alleanze strategiche sono preferite dal 39% del campione mentre gli IDE da circa il 32%.

Risultato interessante è invece l'utilizzo del sito web aziendale (18%) o addirittura il ricorso a piattaforme turistiche di prenotazione online esterne (11%).

Ciò testimonia come le imprese preferiscano operare direttamente sui mercati esteri, acquisendo tutta quella serie di vantaggi competitivi possibili tramite una conoscenza diretta delle preferenze dei consumatori che si vorrebbe andare a soddisfare.

Nonostante, infatti, l'utilizzo di siti web e di piattaforme richiedano investimenti minori, le stesse imprese turistiche sono consapevoli del fatto che operare direttamente con una propria forza lavoro o tramite alleanze con imprese locali sia la scelta migliore.

Diversi sono poi anche gli ostacoli che frenano le imprese dall'operare sui mercati esteri.

Alle imprese esaminate è stato chiesto quali potrebbero essere gli ostacoli principali per l'internazionalizzazione dell'azienda.<sup>16</sup>

Come si evince dal grafico 3.9 ciò che maggiormente frena le imprese è la mancanza di risorse finanziarie adeguate e/o l'assenza all'interno dell'azienda di competenze tecniche/specialistiche adeguate.

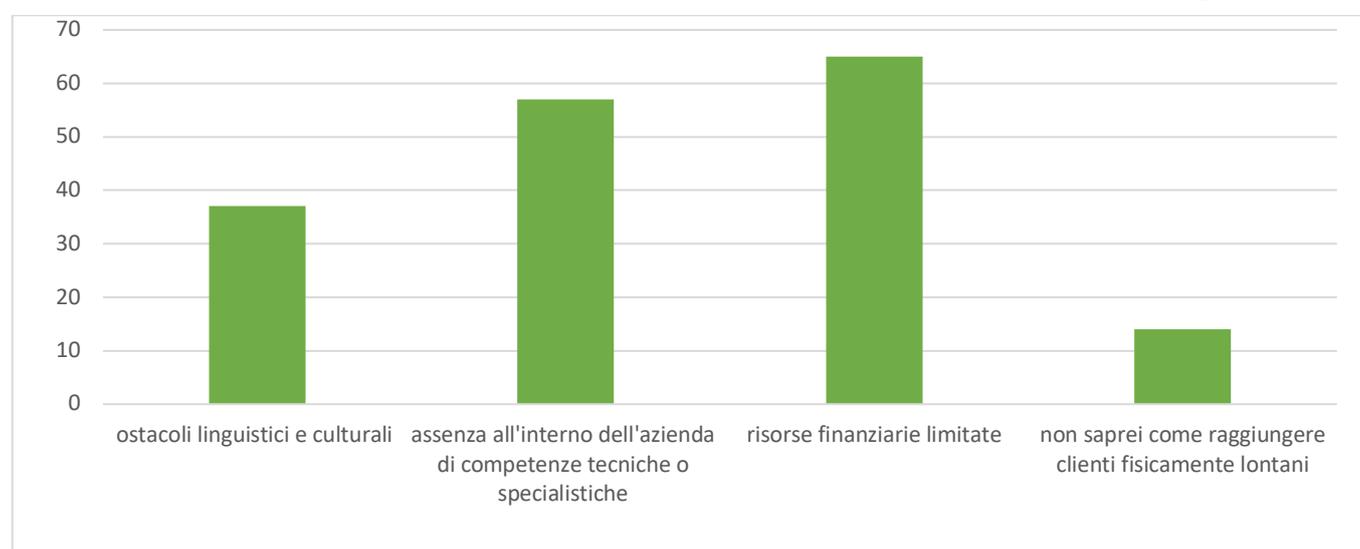
<sup>16</sup> Ad ogni impresa è stata data la possibilità di scegliere più di una opzione

I maggiori ostacoli derivano quindi dalla struttura stessa dell'organizzazione la quale, date le modeste dimensioni, non può far leva su ricavi e su flussi di cassa tali da permetterle, soprattutto alla luce della carenza di liquidità attuale, di porre in atto fenomeni di internazionalizzazione nelle modalità da queste maggiormente privilegiate (IDE).

Inoltre, altro svantaggio che spesso è riscontrabile in queste tipologie di imprese è l'assenza di figure manageriali/imprenditoriali forti tali da poter condurre sapientemente tale fenomeno.

Uno dei più grandi problemi, ma anche, per molti, fonte intrinseca di vantaggi, dell'economia italiana, e del settore turistico in primis, è la presenza di imprese a conduzione familiari o comunque di piccola dimensione che il più delle volte sono governate da imprenditori senza un adeguato background internazionale ed economico tale per cui tali imprese possano emergere anche su mercati esteri o comunque diversi da quello d'origine.

**Grafico 3.9: Ostacoli all'Internazionalizzazione delle imprese turistiche**



Come si evince poi dal grafico ulteriori ostacoli per le imprese potrebbero essere le barriere linguistiche o culturali (30%).

Ciò che però, come si evince, spaventa in maniera minore le imprese, consapevoli che, alleanze con imprese partner o gli stessi investimenti diretti, potrebbero portare velocemente l'impresa ad aggirare tali vincoli tramite una conoscenza, diretta, maggiore sia della stessa lingua che della cultura locale.

Ancor meno rilevanza ha invece l'opzione "non saprei come raggiungere clienti fisicamente lontani" (10% circa). Le imprese sono infatti consapevoli che la distanza non è più un problema. Tramite un adeguato sito internet e una vincente campagna pubblicitaria online è possibile raggiungere qualsiasi cliente in qualsiasi parte del globo e proporgli un'offerta il più adeguata possibile e personalizzata alle sue esigenze.

Oltre ai possibili ostacoli si sono voluti però indagare anche gli eventuali benefici del fenomeno.

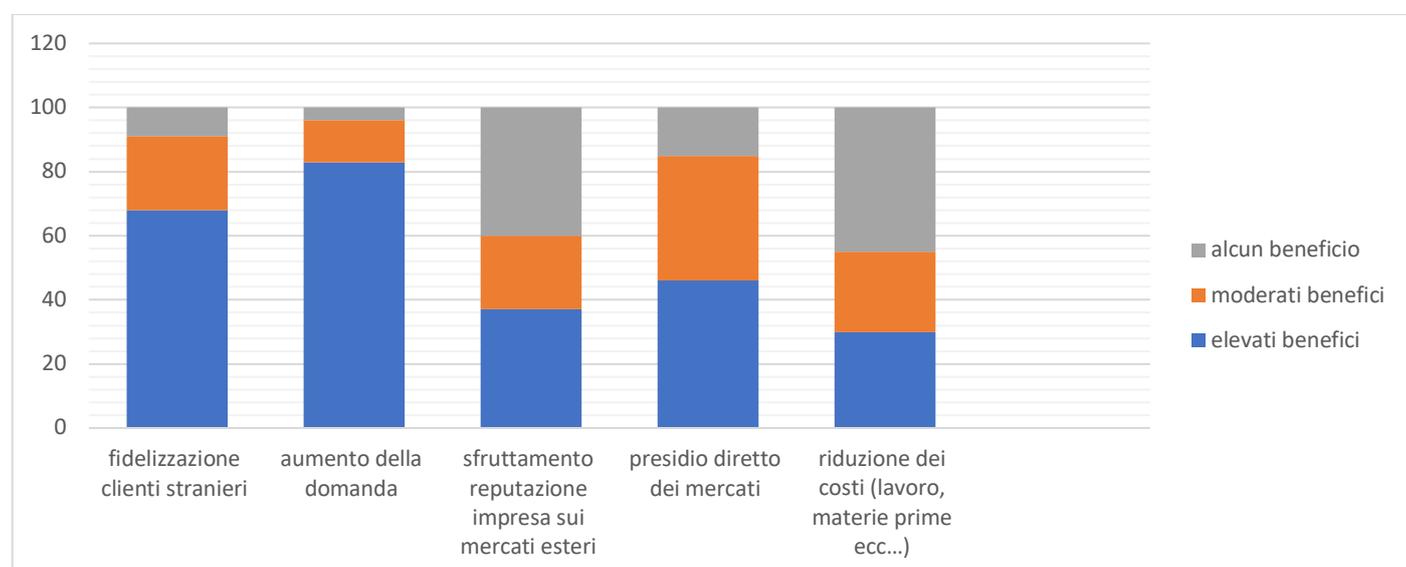
È emerso che i benefici maggiori sono riscontrabili nella fidelizzazione dei clienti stranieri e nell'aumento della domanda conseguente.

Per quanto concerne invece lo sfruttamento della reputazione dell'impresa sui mercati esteri, circa il 40% degli intervistati ha affermato come lo sfruttamento della propria reputazione sui mercati esteri possa non portare alcun beneficio.

In merito al presidio diretto dei mercati il 46% ha affermato moderati benefici, 39% elevato e 15% alcuno confermando quanto detto in precedenza in merito a una conoscenza diretta dei mercati esteri.

Interessante è invece quanto emerso circa la riduzione dei costi del lavoro. Il 45% delle imprese ha infatti affermato di ritenere che l'internazionalizzazione dell'attività non porti a nessun beneficio in termini di riduzione dei costi del lavoro. Ciò testimonia come le imprese turistiche siano consapevoli di come sia comunque sempre necessario puntare su risorse umane di qualità e a prezzi elevati indipendentemente dal paese in cui si decida di operare.

**Grafico 3.10: Benefici dell'Internazionalizzazione per le imprese turistiche**



Il questionario si chiude poi con una semplice domanda "Ritieni che internazionalizzare la propria attività possa essere un'efficace strumento di ripresa dalla crisi?". Il 77% del campione ha dato risposta positiva, la restante parte invece non. Ciò dimostra come, per queste tipologie di imprese, l'internazionalizzazione possa effettivamente essere un efficace strumento di ripresa. Queste, infatti, sono consapevoli della rivoluzione operativa che seguirà nei mesi/anni seguenti e vogliono farsi trovare pronte.

Sono infatti pronte, o almeno consapevoli, che espandere all'estero la propria attività, sia fisicamente che non, dovrà essere uno step necessario per ritornare, e magari superare, i livelli di redditività pre-covid e un'ottima opportunità di sviluppo per l'impresa stessa.

## CONCLUSIONI

L'analisi svolta ha fornito interessanti spunti di riflessione. Una prima indicazione dimostra che la crisi innescata dall'epidemia da Covid-19 potrebbe rappresentare un'opportunità di crescita significativa per le PMI italiane.

Lo scopo dell'elaborato è stato quello di analizzare e approfondire i fenomeni di internazionalizzazione delle PMI e dimostrare i motivi per cui l'espansione della propria attività sui mercati esteri possa essere un efficace strumento di ripresa per le imprese.

Nel primo capitolo si è effettuata un'analisi teorica del fenomeno ed è emerso come, nonostante limiti dimensionali e strutturali, è possibile realizzare anche per queste tipologie di imprese processi di internazionalizzazione vincenti.

Dall'analisi della letteratura esistente è inoltre emerso come il fenomeno dell'internazionalizzazione sia ormai consolidato e come le PMI italiane siano consapevoli che espandersi sui mercati esteri sia divenuta ormai una scelta obbligata.

Nel secondo capitolo si sono analizzati gli effetti dell'epidemia sull'economia italiana con un focus particolare sulle imprese di dimensioni minori. I dati emersi, purtroppo, evidenziano come i blocchi delle attività produttive e i limiti alla circolazione, abbiano avuto effetti devastanti sulle imprese di dimensioni minori, sull'economia italiana e sull'export.

È però d'uopo evidenziare come le imprese italiane si siano dimostrate fortemente resilienti e competitive. Hanno infatti saputo subito adattarsi al "new normale"<sup>17</sup> e l'elevato livello digitale raggiunto dalle imprese, come evidenziato più volte all'interno dell'elaborato, è un esempio di come le imprese italiane siano riuscite, in un periodo così buio, a rinnovarsi.

Nel terzo capitolo si sono analizzati i dati desunti da un questionario rivolto alle imprese del settore turistico. Questo si è dimostrato essere uno dei settori maggiormente colpiti dall'epidemia ma anche uno dei più reattivi. Come evidenziato, le imprese intervistate, a seguito della pandemia, hanno rivoluzionato il modo di fare impresa. Sono stati abbandonati paradigmi aziendali ormai obsoleti ed è stata attuata una vera e propria "rivoluzione digitale".

Ciò, come evidenziato più volte all'interno dell'elaborato, è un presupposto fondamentale per attuare un'internazionalizzazione vincente soprattutto nel caso di imprese turistiche, le quali devono riuscire ad attrarre clienti fisicamente lontani, costruirsi una buona reputazione online e diversificare anche i rischi operativi.

Le imprese turistiche si sono dimostrate essere consapevoli di ciò. Degli ostacoli del processo ma anche degli enormi vantaggi che potrebbe portare. E si sono rilevati pienamente consapevoli di come un'espansione estera possa essere un efficace strumento di ripresa dalla crisi.

---

<sup>17</sup> Si intende qui per new normal uno stato in cui un'economia, una società, ecc. si stabilisce a seguito di una crisi, quando questa è diversa dalla situazione che prevaleva prima dell'inizio della crisi. (Wikipedia)

## BIBLIOGRAFIA

- Angeloni, S. 2020. L'impatto del Covid-19 sul turismo in Italia: passato, presente e futuro.
- Autere, J., Korpela, K., & Augustinussen, K. (2011). Paper Living Lab–Integration of SMEs. In *Accelerating Global Supply Chains with IT-Innovation* (pp. 55-71). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Baldwin, R., & Di Muro, B. W. (2020). *Economics in the time of COVID-19: A new eBook*.
- Barometro CENSIS-COMMERCIALISTI sull'andamento dell'economia italiana. Roma, 12 Novembre 2020.
- Barringer, Bruce R. and Harrison Jeffrey, S. (2000). *Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships*
- Beccatini (1989) pag.112
- Bilancia dei pagamenti e posizione patrimoniale con l'estero. Report Banca d'Italia 19 Aprile 2021.
- Boin, A., & Van Eeten, M. J. (2013). The resilient organization. *Public Management Review*, 15(3), 429-445. Pg 8.
- Bollettino economico n.1 2021. Banca
- Bollettino Economico n.4 Ottobre 2020. Banca d'Italia.
- Booz, A. and Jossey-Bass, H. (1998). *Smart alliances. A practical guide to repeatable success*. S. Francisco.
- Bortolozzo, M. (2019). *Le teorie dell'internazionalizzazione delle imprese*.
- Bstieler, L. (2006). Trust formation in collaborative new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 23(1), 56-72.
- Cardinali, S., Travaglini, M., & Giovannetti, M. (2019). Increasing Brand Orientation and Brand Capabilities Using Licensing: an Opportunity for SMEs in International Markets. *Journal of the Knowledge Economy*.
- Caroli, M. G., & Fratocchi, L. (Eds.). (2000). *Nuove tendenze nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese minori: le modalità di entrata emergenti tra alleanze e commercio elettronico (Vol. 114)*. FrancoAngeli.
- Caroli, Matteo G. (2007) *Processo di Internazionalizzazione delle piccole imprese. Un'indagine empirica sulle aziende del Lazio*. Roma. FrancoAngeli.
- Caroli, Matteo G. (2008). *Gestione delle imprese internazionali*. McGraw-Hill.
- Caroli, Matteo Giuliano. *Gestione delle imprese internazionali*. Mc Graw-Hill Italia, 2015.
- Catasta, F. (1999). *Modalità di sviluppo della piccola impresa verso la globalizzazione*.
- Colombo, M. G. (2005). L'ecosistema più favorevole all'avvio delle start-up. L'evidenza del Rapporto RITA 2005. In *Workshop su Cooperazione multiregionale e accesso all'innovazione da parte delle PMI* (pp. 1-12). Roma.
- Come formulare domande per raccogliere informazioni da campioni rappresentativi di popolazione?  
Alessandro Migliardi 2020
- Cuervo-Cazurra, A. (2011). Selecting the country in which to start internationalization: The non-sequential internationalization model. *Journal of World Business*, 46(4), 426-437.
- D'Angelo, Alfredo. *Il ruolo del management per l'internazionalizzazione: Riflessioni teoriche e verifiche empiriche sulle PMI familiari*. FrancoAngeli, 2020
- del Lavoro, O.I. COVID-19 e mondo del lavoro: impatto e risposte Nota 18 marzo 2020.
- Deppieri, T. (2014). *L'ICT come leva per lo sviluppo e l'internazionalizzazione delle piccole imprese*
- Donny Susilio, (2018). *Piggyback strategy, a solution to boost internationalization of SMEs in Indonesia*.
- Dunning, J. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-3
- E-commerce in Italia 2020. Casaleggio Associati.
- Evoluzione commercio con l'estero per aree e settori. Rapporto ICE-PROMETEIA. Aprile 2021.
- Federico, S. (2006). *L'internazionalizzazione produttiva italiana ei distretti industriali: un'analisi degli investimenti diretti all'estero (Vol. 592)*. Banca d'Italia.
- Felice, Emanuele. (2015). *Ascesa e declino. Storia economica d'Italia*. Bologna. Il Mulino.
- Fiducia dei consumatori e delle imprese. Istat. Dicembre 2020.
- Giorgio, F., & Carnazza, P. (2020). *Gli effetti del COVID-19 sull'economia italiana e sul sistema produttivo*. *Argomenti*, (16), 25-55.

- Giovanni Battista Dagnino e Rosario Faraci. (2009). *Strategia aziendale – formulazione ed esecuzione*. McGraw-Hill.
- Guido, G. (2000). *Il ruolo delle joint venture nell'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*. Milano. Franco Angeli.
- Henisz, W. J., & Delios, A. (2000). Learning about the institutional environment. In *The new institutionalism in strategic management*. Emerald Group Publishing Limited.
- I Bisogni delle PMI per la Ripresa Post-Covid. Deloitte Italia. 2020.
- Igor', Ansov. (1982). *Strategic Management*
- IMF, Fiscal Monitor, Update, Gennaio 2021
- Indagine rapida sulla produzione industriale Italiana. Centro studi di Confindustria. 2020.
- Istat: Commercio al dettaglio. Dicembre 2020.
- Istat: Le imprese esportatrici durante l'emergenza sanitaria ed economica. 2020.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of international business studies*
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of international business studies*, 40(9), 1411-1431.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of international business studies*, 35(2), 124-141.
- Knight, G., Cavusgil, S. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *J Int Bus Stud*.
- Kontinen, T., & Ojala, A. (2011). Social capital in relation to the foreign market entry and post-entry operations of family SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, 9(2), 133-151.
- Kudina, A., Yip, G. S., & Barkema, H. G. (2008). Born global. *Business Strategy Review*, 19(4), 38-44.
- Kuo, H. C., & Li, Y. (2003). A dynamic decision model of SMEs' FDI. *Small Business Economics*, 20(3), 219-231
- Lanfant, M. F. (1995). International tourism, internationalization and the challenge to identity. *International tourism: identity and change.*, 24-43.
- Lang, J. W. (1996). Strategic alliances between large and small high-tech firms.(The small firm licensing option). *International Journal of Technology Management*
- Lee, Hyunsuk, et al. (2012). SME survival: The impact of internationalization, technology resources, and alliances. *Journal of small business management*
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4-30.
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic management journal*, 22(6-7), 565-586.
- Majocchi, A. (2010). La crescita internazionale delle imprese italiane attraverso alleanze strategiche e joint venture: i risultati di un'analisi empirica. *Impresa Progetto-Electronic Journal of Management*,
- Manelli, Massimo. (2017). *L'internazionalizzazione d'impresa*. FrancoAngeli.
- Marini, M. (2002). *Le risorse immateriali. I fattori culturali dello sviluppo economico*. Rubbettino Editore.
- Mella, P. (). *Collaborare fra imprese: le collaborazioni come modalità di sviluppo internazionale per le PMI*.
- Migheli, M. (2012). Il valore degli "intangibili" e del capitale relazionale per un'impresa: inquadramento teorico, evidenze empiriche, analisi econometriche (No. 2). *Fondazione Adriano Olivetti Working Paper*.
- Miglioramento e salvaguardia della solidità patrimoniale delle imprese esportatrici. Sace- Simest.
- Mockler, Robert J. (1999). *Multinational Strategic Alliances*. Wiley.
- Moretta Tartaglione, A. (2018). *Le capacità dinamiche nei processi di internazionalizzazione delle PMI: Profili teorici ed evidenze empiriche. Le capacità dinamiche nei processi di internazionalizzazione delle PMI*.
- Musso, F. (2010). *Percorsi di Internazionalizzazione nel turismo*.
- Nanut, Vladimir, Andrea Tracogna. (2003). *Processi di internazionalizzazione delle imprese: vecchi e nuovi paradigmi*. Sinergie n 60.
- NOTA INFORMATIVA – IX CABINA DI REGIA PER L'ITALIA INTERNAZIONALE (15 dicembre 2020)
- Osservatorio Innovazione Digitale nelle PMI report 2020

- Pellicelli, A. C. (2008). Le alleanze strategiche nel trasporto aereo (pp. 1-147). G. GIAPPICHELLI EDITORE.
- Plechero, M., & Rullani, E. (2011). *Innovare: reinventare il made in Italy*. EGEA spa.
- Prayag, G., Spector, S., Orchiston, C., & Chowdhury, M. (2020). Psychological resilience, organizational resilience and life satisfaction in tourism firms: Insights from the Canterbury earthquakes. *Current Issues in Tourism*, 23(10), 1216-1233.
- Produzione Industriale. Marzo 2021. ISTAT.
- Propersi, A., & Rossi, G. (2004). I consorzi. Il Sole 24 ore editore.
- Questionario ed Errori non campionari. Andrea Mazzitelli. 2016
- Rapporto Cerved PMI 2018
- Rapporto Cerved PMI 2020. Pg 10-12.
- Rapporto Ice 2019-2020
- Rapporto Innovation Team-Cerved per Confimprese “Termometro Italia-famiglie 2020  
rapporto ISTAT “COVID E IMPRESE 2020
- Rasmussen, E. S., & Madsen, T. K. (2002, December). The born global concept. In 28th EIBA conference (Vol. 2002)
- Reinmoeller, P., & Van Baardwijk, N. (2005). The link between diversity and resilience. *MIT Sloan management review*, 46(4), 61.
- Report ABI 2020
- Report consumi 2020 ISMEA
- Resciniti, R., & Matarazzo, M. (2012). I nuovi mercati e le strategie di entrata delle medie imprese: evidenze e miti (New markets and entry strategies of medium-sized companies: evidence and myths). *Sinergie Italian Journal of Management*, 30(Sep-Dec), 209-230.
- Ricciardi, A. (2004). Le reti di imprese. Viaggi competitivi e pianificazione strategica (Vol. 90). FrancoAngeli.
- Rispoli, Maurizio (2002). Sviluppo dell'impresa e analisi strategica. Il mulino.
- rona, G. (1999). A resource-based view of product development. *Academy of management review*,
- Sadi, M. A., & Henderson, J. C. (2011). Franchising and small medium-sized enterprises (SMEs) in industrializing economies. *Journal of Management Development*.
- Saebi, T., Foss, N. J., & Linder, S. (2019). Social entrepreneurship research: Past achievements and future promises. *Journal of Management*, 45(1), 70-95.
- Salvatore, A. (2015). Il processo di internazionalizzazione delle PMI. Quaderni di ricerca sull'artigianato.
- Salvatore, Antonella. (2015). Il processo di Internazionalizzazione.
- Sanghavi, N. (1998). Franchising as a tool for small medium sized enterprises (SME) development in transitional economies-the case of central European countries. *Management Research News*.
- Sarkis, J., Cohen, M. J., Dewick, P., & Schröder, P. (2020). A brave new world: Lessons from the COVID-19 pandemic for transitioning to sustainable supply and production. *Resources, conservation, and recycling*.
- Scattolin, S. (2012). Aziende Born Global e loro determinanti
- Schilirò, Daniele (2008). I Distretti Industriali in Italia quale Modello di Sviluppo Locale: Aspetti Evolutivi, Potenzialità e Criticità
- Stefani, N. (2018). Il fenomeno dei consorzi, un'alleanza strategica di PMI per la promozione del Made in Italy.
- Tardivo, E. (2012). L'apertura internazionale delle PMI tramite Investimenti Diretti Esteri
- Temperini, V., & Federica, P. (2017). Trasformazione digitale e sviluppo delle PMI: Approcci strategici e strumenti operativi. G Giappichelli Editore.
- The Digital Economy and Society Index (DESI). 2020.
- Ufficio Studi Confcommercio su dati Istat report 2020
- Valdani, E., Guerini, C., & Bertoli, G. (2000). Marketing globale. Prospettive di crescita delle imprese nell'economia del terzo millennio.
- Williams, A. M., & Shaw, G. (2011). Internationalization and innovation in tourism. *Annals of tourism research*, 38(1), 27-51
- x Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2006). SME internationalization and performance: Growth vs. profitability. *Journal of international entrepreneurship*, 4(1), 27-48
- Yoshino, M. Y., and S. Rangan. (1995). *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization*. Boston. Harvard Business School Press.

Zaheer, S. (1995). Overcoming the Liability of Foreignness. *The Academy of Management Journal*, 38(2), 341-363.

Zinola, A. (2020). L'impatto del Covid-19 sugli atteggiamenti e i comportamenti di consumo. *Micro & Macro Marketing*, 29(3), 647-656.

Zucchella, A. (2001). The internationalisation of SMEs: Alternative hypotheses and empirical survey

## SITOGRAFIA

[https://www.repubblica.it/economia/2020/04/17/news/bankitalia\\_bollettino\\_coronavirus-254283141/](https://www.repubblica.it/economia/2020/04/17/news/bankitalia_bollettino_coronavirus-254283141/)

<https://www.fasi.biz/it/notizie/studi-e-opinioni/22794-rapporto-cerved-pmi-2020-covid.html>

[https://blog.osservatori.net/it\\_it/pmi-marketing-digital](https://blog.osservatori.net/it_it/pmi-marketing-digital)

[https://www.esteri.it/mae/resource/doc/2021/02/20210208\\_diplomazia\\_economica\\_italiana\\_def.pdf](https://www.esteri.it/mae/resource/doc/2021/02/20210208_diplomazia_economica_italiana_def.pdf)

<https://it.mashable.com/coronavirus/3763/la-resilienza-delle-piccole-imprese-che-hanno-affrontato-la-crisi-covid-grazie-al-digitale>

<https://know.cerved.com/imprese-mercati/gli-impatti-del-covid-19-sulla-filiera-turismo-e-trasporti/>

<https://core.ac.uk/download/pdf/79615436.pdf>

<https://www.grempredictive.it/business-integration/trasformazione-digitale-per-il-settore-turistico/>

<https://www.agendadigitale.eu/infrastrutture/piano-nazionale-di-ripresa-e-resilienza-la-grande-scommessa-per-dare-un-futuro-allitalia/>

<https://www.ilsole24ore.com/art/il-covid-spinge-l-export-digitale-una-pmi-due-ADMdOKs>

[https://blog.osservatori.net/it\\_it/pmi-e-covid-digitale-reagire-crisi](https://blog.osservatori.net/it_it/pmi-e-covid-digitale-reagire-crisi)

<https://azionecattolicatorino.it/wp-content/uploads/2020/04/e-Come-ripartire-dop-Covid-19.pdf>

<https://www.ilsole24ore.com/art/effetto-pandemia-crescita-debito-pubblico-quali-ricette-farvi-fronte-ADfNlg2>

<https://www.giornaledellepmi.it/linternazionalizzazione-post-covid-19/>

<https://it.mashable.com/coronavirus/3763/la-resilienza-delle-piccole-imprese-che-hanno-affrontato-la-crisi-covid-grazie-al-digitale>

# QUESTIONARIO

## IMPATTO COVID SU IMPRESE TURISTICHE E CAMBIAMENTI STRATEGICI CONSEGUENTI

Il seguente questionario si inserisce all'interno di un progetto di tesi intitolato "Strategie di Internazionalizzazione delle PMI come strumento di ripresa Post-covid". Obiettivo del questionario è andare a studiare gli effetti della Pandemia da Coronavirus sulle imprese turistiche, studiarne il livello di digitalizzazione e analizzare i cambiamenti strategici necessari per superare la crisi economica che ha colpito il settore, con un focus particolare sull'internazionalizzazione e eventuali ostacoli e benefici del processo. Ringrazio coloro che procederanno alla compilazione del questionario.

### TIPOLOGIA IMPRESA

- RICEZIONE ALBERGHIERA
- ATTIVITA' RISTORATIVA
- TOUR OPERATOR
- SERVIZI TURISTICI
- ATTIVITA' RICREATIVE E PARCHI TEMATICI
- SERVIZI DI TRASPORTO
- Altro: \_\_\_\_\_

### IN CHE REGIONE SVOLGE LA SUA ATTIVITA'?

- ABRUZZO
- BASILICATA
- CALABRIA
- CAMPANIA
- EMILIA ROMAGNA
- FRIULI VENEZIA GIULIA
- LAZIO
- LIGURIA
- LOMBARDIA
- MARCHE
- MOLISE
- PIEMONTE
- PUGLIA
- SARDEGNA
- SICILIA
- TOSCANA
- TRENINO ALTO-ADIGE
- UMBRIA
- VALLE D'AOSTA
- VENETO

QUANTO HA INCISO IL COVID SULLE SUE ENTRATE ANNUALI NEL CORSO DEL 2020?

- 50% O PEGGIO
- DA -50% A -20%
- DA -15% A -5%
- +/- 5%
- MIGLIORAMENTO TRA IL 5% E IL 20%
- MIGLIORAMENTO OLTRE IL 20%
- PREFERISCO NON RISPONDERE

HA INTENZIONE DI UTILIZZARE O HA UTILIZZATO I SUSSIDI MESSI A DISPOSIZIONE DAL GOVERNO? (QUALI DECRETO RISTORI ECC...)

- SI E MI SONO STATI D'AIUTO
- NO
- NO MA PERCHE' HO AVUTO DIFFICOLTA' CON LA DOMANDA
- SI E LA DOMANDA E' STATA RIFIUTATA
- SI, LI HO RICEVUTI MA SONO STATI INADEGUATI/INSUFFICIENTI
- PREFERISCO NON RISPONDERE

CHE MISURE HA EFFETTUATO O HA PIANIFICATO DI EFFETTUARE

	ATTUATO	PIANIFICATO	NON PIANIFICATO	NON ATTUABILE
DRASTICA RIDUZIONE DEL PERSONALE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
INTRODUZIONE DI VOUCHER (BUONI)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
INTRODUZIONE DI SISTEMI DI DOMOTICA O ALTRE TECNOLOGIE (ES. CHECK-IN ONLINE)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PRESTITO IN BANCA/FAMILIARI O ALTRO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CHIUSURA DI ALCUNI SPAZI COMMERCIALI (ES DI CAMERE O ALTRI SPAZI)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
INTRODURRE PACCHETTI SPECIFICI PER CLIENTI ESTERI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ALLEANZE COMMERCIALI CON IMPRESE ESTERE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

HA EFFETTUATO MISURE DIVERSE RISPETTO A QUELLE ELENcate? SE SI QUALI?

La tua risposta

---

HA INTENZIONE DI EFFETTUARE O HA EFFETTUATO INVESTIMENTI IN UNA DELLE SEGUENTI AREE

	EFFETTUATO	PIANIFICATO	NON PIANIFICATO
DIGITALIZZAZIONE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
INTERNAZIONALIZZAZIONE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
RESPONSABILITA' AMBIENTALE E SOCIALE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
RISTRUTTURAZIONE DI SPAZI E LOCALI COMMERCIALI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

HA IN PROGRAMMA DI EFFETTUARE O HA EFFETTUATO INVESTIMENTI DIVERSI RISPETTO A QUELLI ELENcATI? SE SI QUALI?

La tua risposta

---

HA INTRODOTTO UNO O PIU' DEI SEGUENTI SERVIZI DIGITALI A SEGUITO DELLA CRISI SANITARIA?

	GIA' PRESENTE PRIMA DELLA PANDEMIA	INTRODOTTO A SEGUITO DELLA PANDEMIA	PIANIFICATO	NON EFFETTUATO
SVILUPPO DI PIATTAFORME DI PRENOTAZIONE ONLINE INTERNE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
INTRODUZIONE DI STRUMENTI DI WEB ANALYTICS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
INTRODUZIONE DI SERVIZI DI CLOUD COMPUTING	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SVILUPPO DI UN SITO WEB AZIENDALE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IMPLEMENTAZIONE DI SERVIZI DI WEB MARKETING (QUALI FACEBOOK AD O NEWSLETTER ECC..)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IMPLEMENTAZIONE DI SERVIZI DIGITALI (COME CHECK IN ONLINE ECC..)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

HA INTRODOTTO ALTRI SERVIZI DIGITALI RISPETTO A QUELLI ELENCATI? SE SÌ QUALI?

La tua risposta \_\_\_\_\_

HA INCONTRATO CRITICITÀ NEI PROCESSI DI DIGITALIZZAZIONE DELL'IMPRESA?

- SÌ E SONO STATI AFFRONTATI
- SÌ E VERRANNO AFFRONTATI IN SEGUITO
- NO

SE SÌ, QUALI CRITICITÀ HA AFFRONTATO?

La tua risposta \_\_\_\_\_

L'IMPRESA OPERA SU MERCATI ESTERI? (TRAMITE ALLEANZE COMMERCIALI, PACCHETTI SPECIFICI PER CLIENTI STRANIERI ECC..)

- SÌ
- NO

SE SÌ, IN CHE MODO?

La tua risposta \_\_\_\_\_

IN CHE MODO CERCHEREBBE DI OPERARE SUI MERCATI ESTERI

- TRAMITE IL SITO WEB AZIENDALE
- TRAMITE ALLEANZE CON IMPRESE ESTERE
- TRAMITE INVESTIMENTI DIRETTI ESTERI (APERTURA DI SEDI ECC..)
- TRAMITE PIATTAFORME TURISTICHE ONLINE
- Altro: \_\_\_\_\_

QUALI CREDE SIANO I MAGGIORI OSTACOLI ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA SUA IMPRESA?

- OSTACOLI LINGUISTICI/CULTURALI
- ASSENZA ALL'INTERNO DELL'AZIENDA DI COMPETENZE TECNICHE E SPECIALISTICHE PER AFFRONTARE I PROCESSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE
- RISORSE FINANZIARIE LIMITATE
- NON SAPREI COME RAGGIUNGERE CLIENTI FISICAMENTE LONTANI
- Altro: \_\_\_\_\_

QUALI TIPI DI BENEFICI RITIENE CHE POSSA PORTARE INTERNAZIONALIZZARE LA PROPRIA ATTIVITA'

ELEVATI BENEFICI    MODERATI BENEFICI    ALCUN BENEFICIO

FIDEILIZZAZIONE CLIENTI ESTERI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
AUMENTO DELLA DOMANDA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SFRUTTAMENTO REPUTAZIONE IMPRESA SUI MERCATI ESTERI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PRESIDIO DIRETTO DEI MERCATI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
RIDUZIONE DEI COSTI (LAVORO, MATERIE PRIME ECC..)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

RITIENE CHE INTERNAZIONALIZZARE LA PROPRIA ATTIVITA' POSSA ESSERE UN'EFFICACE STRUMENTO DI RIPRESA DALLA CRISI?

SI

NO