



Dipartimento di Impresa e Management
Facoltà di Economia e Management
Cattedra di Economia Aziendale

**Oltre i mercati interni: L'espansione Internazionale delle PMI
Italiane, il marchio "Made in Italy" e l'Industria 4.0**

Prof. Giovanni Fiori.

RELATORE

Salvatore Ceravolo 257361

CANDIDATO

Anno Accademico 2022/2023

PREMESSA

Nell'era della globalizzazione, le Piccole e Medie Imprese (PMI) si trovano di fronte a sfide e opportunità sempre più numerose. In un mondo dove tutto è interconnesso e altamente competitivo, diventa essenziale per le imprese adottare una strategia di internazionalizzazione per avere successo e sopravvivere, soprattutto considerando l'evoluzione dell'Industria 4.0 e il ruolo distintivo del “Made in Italy” sui mercati globali.

L'internazionalizzazione delle PMI rappresenta un traguardo importante nel contesto dell'economia globale in continua evoluzione. Le barriere geografiche stanno gradualmente scomparendo, aprendo nuove strade verso mercati internazionali ed una vasta gamma di opportunità. Tuttavia, espandersi oltre i confini nazionali non è privo di sfide, le PMI devono affrontare ostacoli interni ed esterni che richiedono una visione strategica e una profonda comprensione delle dinamiche globali. In quest'ottica, diventa fondamentale valutare attentamente la percezione del marchio “Made in Italy” all'estero che, storicamente, ha rappresentato qualità, artigianalità ed eleganza; tuttavia, la sua risonanza e influenza sui mercati internazionali richiedono un'analisi accurata.

Allo stesso tempo, l'avvento dell'Industria 4.0 con le sue tecnologie avanzate e la trasformazione digitale ha introdotto un nuovo paradigma nella produzione aziendale e nella gestione delle imprese. L'interconnessione dei processi produttivi, l'automazione intelligente e la raccolta di dati in tempo reale offrono opportunità senza precedenti per le piccole e medie imprese (PMI) di ottimizzare le proprie operazioni e migliorare la loro competitività a livello globale. Tuttavia, l'adozione di queste tecnologie richiede investimenti significativi e un periodo di apprendimento, il che rende necessario esaminare come l'Industria 4.0 si integra nell'ambito più ampio dell'internazionalizzazione.

Lo scopo di questa tesi è esplorare le connessioni vitali tra l'internazionalizzazione delle PMI, la percezione del marchio Made in Italy nei mercati internazionali e l'adozione dell'Industria 4.0. Attraverso un'analisi approfondita, questo studio mira a mettere in evidenza gli impatti, le sfide e le sinergie che emergono quando queste tre dimensioni si intersecano. Attraverso l'utilizzo di un questionario sulle percezioni del Made in Italy e sull'Industria 4.0, si cercherà di ottenere una prospettiva concreta e aggiornata delle dinamiche in gioco.

Nei prossimi capitoli, sarà approfondito il mondo dell'internazionalizzazione delle PMI, esplorando il valore distintivo del Made in Italy e analizzando i vantaggi e le implicazioni dell'Industria 4.0. Attraverso questa analisi si spera di fornire nuove intuizioni che possano guidare le PMI verso strategie più informate e di successo nell'ambito globale.

CAPITOLO 1: LE PMI I MERCATI GLOBALIZZATI E GLI EFFETTI DOVUTI ALLA PANDEMIA COVID-19

1.1 Le Pmi e i mercati Globalizzati

La raccomandazione n. 2003/361/Ce della Commissione Europea, approvata in Italia con decreto ministeriale del 18 aprile 2005, fornisce una definizione della piccola media impresa (PMI) a livello UE. In effetti, le aziende nell'Unione Europea sono classificate in base a tre criteri:

1. Numero di dipendenti;
2. Fatturato annuo;
3. Bilancio Annuo Totale.

È una definizione e una distinzione significativa perché in base alle dimensioni delle imprese, esse possono accedere ad incentivi pubblici, aiuti statali e contributi attraverso strumenti e bandi di finanza agevolata.¹

Pertanto, per classificare una PMI, vengono presi in considerazione i seguenti criteri: il numero di dipendenti, il fatturato annuale e il bilancio annuale. In genere, il fatturato annuale e il bilancio annuale non vengono presi in considerazione insieme, ma solo uno dei due.

Il numero di dipendenti è il criterio principale esaminato dalla Commissione Europea per definire un'attività PMI. Per essere più precisi, si riferisce al numero di persone occupate. Questo indica il numero di lavoratori a tempo pieno che l'azienda ha impiegato nel corso dell'anno e viene espresso in termini di unità lavorative per anno (ULA).

La Commissione Europea aggiunge un criterio finanziario al numero di lavoratori per classificare un'azienda PMI: il bilancio annuale o il fatturato annuo. Il fatturato annuo è l'importo netto del volume di affari comprendente le vendite e i servizi che sono l'attività ordinaria dell'azienda, esclusi gli sconti e gli abbuoni alle vendite, l'IVA e altre imposte direttamente connesse alle vendite.

Il bilancio annuale, invece, si intende l'attivo patrimoniale complessivo. Un'azienda è classificata secondo questi parametri come

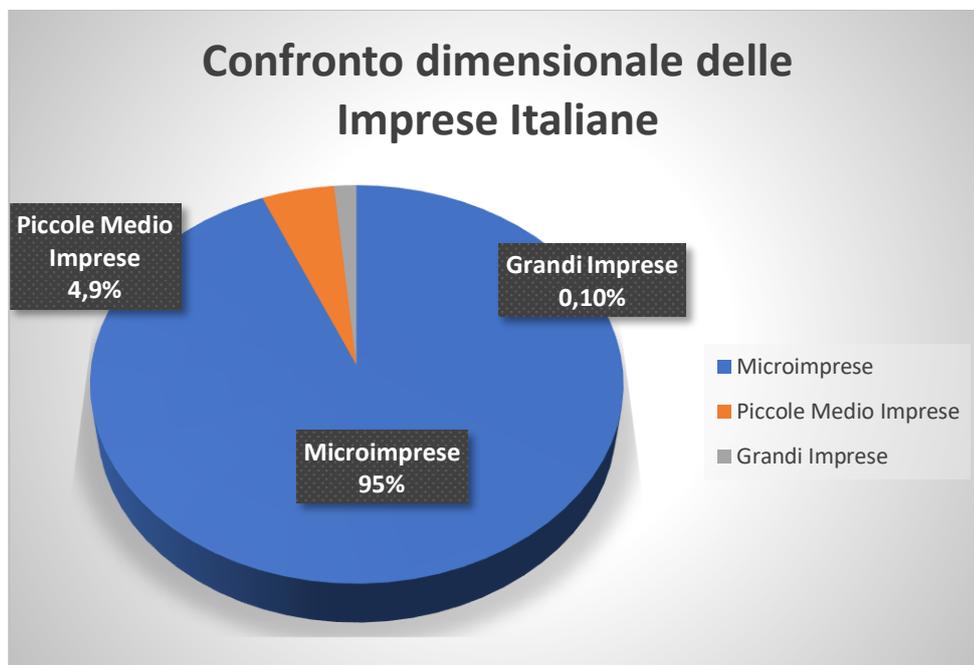
- Micro: se ci sono meno di dieci lavoratori e il fatturato annuo, o il bilancio annuo, non supera i 2 milioni di euro.
- Piccola: se ci sono più di 10 lavoratori ma non più di 50 e il fatturato annuo, o il bilancio annuo, non supera 10 milioni di euro.

¹ Cfr. <https://www.pmi.it/economia/lavoro/377730/definizione-pmi-quando-si-parla-di-piccole-e-medie-imprese.html>

- **Media:** Se ci sono meno di 250 lavoratori, un fatturato annuo inferiore a 50 milioni di euro o un budget annuale inferiore a 43 milioni di euro.

L'economia italiana è composta dalle PMI. Le microimprese, che sono le più significative in termini numerici, sono quelle con meno di dieci dipendenti, che ammontano a circa quattro milioni rappresentando circa il 95% del totale. Le grandi imprese ne costituiscono solo lo 0,1%, Circa 200.000 aziende invece sono di piccole e medie dimensioni, costituiscono il restante 4,9% del tessuto imprenditoriale italiano. Rappresentano circa il 41% dell'intero fatturato generato in Italia e il 33% degli occupati nel settore privato.

Le statistiche indicano che tra l'80% e il 90% delle piccole e medie imprese chiudono entro i primi due anni. Circa l'80% di coloro che sopravvivono nei primi due anni chiudono nel corso dei tre anni successivi. Nella maggior parte dei casi è dovuto a una cattiva pianificazione o a considerazioni sbagliate da parte dell'imprenditore, che si è approcciato in modo errato alla sua attività.²



Il settore delle piccole e medie imprese sta diventando sempre più importante a causa principalmente dell'evoluzione dei mercati, che sono sempre più "globalizzati". A partire dagli anni 1990, il termine "globalizzazione" è stato utilizzato per descrivere una varietà di fenomeni correlati alla crescente integrazione economica. È un fenomeno di unificazione dei mercati globale causato dalla diffusione di innovazioni tecnologiche, in particolare nel settore della telematica, che hanno portato a modelli di consumo e produzione più convergenti. Da un lato, i bisogni stanno diventando sempre più omogenei, il che significa che non ci sono più differenze nei gusti dei consumatori nazionali o regionali, dall'altro, le imprese sono più in grado di sfruttare le economie di scala

² Cfr. Dati Istat sulla dimensione delle aziende italiane e <https://investhero.it/cosa-sono-le-pmi-definizione-caratteristiche-e-statistiche/>.

quando producono, distribuiscono e promuovono i loro prodotti, in particolare i beni di consumo standardizzati, e possono utilizzare politiche di basso prezzo per entrare in tutti i mercati. L'impresa "internazionalizzata", che opera in un mercato globale, vende prodotti identici in tutto il mondo e adotta strategie uniformi, a differenza dell'impresa multinazionale, che cerca di assecondare la varietà delle condizioni nei propri Paesi. Il termine "globalizzazione" è spesso associato alla "liberalizzazione", per indicare che molte nazioni stanno diminuendo gli ostacoli alla libera circolazione dei capitali e delle merci. Tuttavia, questo è solo un aspetto della globalizzazione. Altri aspetti includono la tendenza delle grandi imprese multinazionali a dominare l'economia mondiale, operando in modo sempre più indipendente dai singoli Stati, e l'aumento dell'influenza di tali imprese e delle istituzioni finanziarie internazionali sulle politiche economiche dei Governi. Tutto ciò è accaduto in un contesto caratterizzato dall'aumento dell'integrazione economica tra i diversi Paesi, ma anche dalla persistenza degli squilibri fra questi. Tali fenomeni derivano da processi di integrazione internazionale che si sono sviluppati nel XIX secolo. Sono stati interrotti nella prima metà del '900 dalle Guerre Mondiali e dalla Grande Depressione, ma sono ritornati nella seconda metà del '900. Al giorno d'oggi, il progresso tecnologico sta andando sempre più velocemente e sta ridimensionando le barriere naturali agli scambi e alle comunicazioni. Questo ha portato ad una forte crescita del commercio internazionale e degli investimenti diretti all'estero. In particolare, la diffusione delle tecnologie informatiche ha spinto le imprese a delocalizzarsi e ha portato allo sviluppo di reti di produzione e di scambio che erano sempre meno influenzate dalle distanze geografiche. Ciò ha portato alla crescita di gruppi multinazionali e a fenomeni di concentrazione su scala globale. Tuttavia, questi fenomeni hanno suscitato un ampio dibattito: Alcuni studiosi affermano che la globalizzazione dei mercati può aiutare l'economia mondiale aumentando l'efficienza e lo sviluppo: In particolare, la liberalizzazione e l'aumento degli scambi commerciali e finanziari potrebbero spingere gli investimenti verso le aree meno dotate di capitali e contribuire a ridurre la disparità economica tra i Paesi sviluppati e quelli in via di sviluppo. Altri sostengono che gli effetti positivi della globalizzazione non si distribuiranno uniformemente a causa degli squilibri e delle forti differenze tra i diversi Paesi (economiche, tecnologiche, culturali e politiche), nonché della presenza di condizioni di mercato molto diverse da quelle di "concorrenza perfetta" previste dai modelli convenzionali. In particolare, tali processi possono avere ripercussioni negative, mentre negli stessi Paesi sviluppati c'è una divisione tra le aree sociali che beneficiano della globalizzazione e quelle che ne soffrono. Inoltre, va tenuto presente che la riduzione dell'autonomia dei singoli Governi nella gestione della politica economica rende più difficile l'adozione di provvedimenti sociali o anticiclici quando ci sono squilibri e tensioni interne. Il rapporto tra esportazioni e PIL di una Nazione è l'indice più comunemente utilizzato per valutare quanto sia

integrata l'economia mondiale. Anche se dal termine del XX secolo si è manifestata una tendenza a vedere i Paesi in via di sviluppo assumere un ruolo più importante nel commercio internazionale, i Paesi sviluppati hanno mantenuto la loro posizione dominante. Gli anni '80 hanno visto l'emergere di aree di integrazione regionale come l'UE e il NAFTA. Queste aree facilitano la liberalizzazione degli scambi tra i Paesi membri, ma possono anche impedire agli Stati membri di mantenere barriere commerciali. Gli investimenti delle aziende dei Paesi industrializzati nei Paesi in via di sviluppo, l'adesione diffusa alle politiche di liberalizzazione degli scambi con l'estero e la riduzione dei costi delle telecomunicazioni e dei trasporti hanno portato tutti all'espansione dei processi di integrazione commerciale.³

1.2 Significato e approcci teorici all'internazionalizzazione delle PMI

L'internazionalizzazione per le imprese italiane oggi è una necessità, più che una possibilità, in un mondo ormai globalizzato, infatti, negli ultimi anni si è assistito a diversi fenomeni: lo spostamento di interi comparti merceologici nei Paesi in via di sviluppo, che offrono minori costi di manodopera, un mercato più esteso ed interconnesso ma anche maggiore concorrenza, il costante sviluppo tecnologico, l'affermarsi di nuovi modelli di business...

Pertanto, le imprese al fine di crescere ed espandersi devono non solo commercializzare i propri prodotti o servizi sui mercati esteri, ma anche insediarsi nei diversi mercati con negozi, uffici, centri di assistenza. L'internazionalizzazione alle aziende offre diversi vantaggi;

1. Aumento delle vendite: Grazie ad un numero più elevato di clienti
2. Crescita della produzione che permette di creare economie di scala
3. Un'impresa che opera su diversi territori ha la possibilità di ammortizzare il cosiddetto Rischio d'impresa.
4. le competenze acquisite attraverso il confronto con altre realtà permettono un miglioramento del know-How aziendale

La maggior parte delle teorie economiche dominanti fino alla fine degli anni Cinquanta erano basate sulle variabili macroeconomiche. Di conseguenza, si pensava che l'internazionalizzazione fosse limitata ai flussi internazionali di capitale e beni. Iniziando da tale considerazione, secondo Dematté, Perretti e Marafioti⁴, due teorie macroeconomiche possono essere utilizzate per analizzare il fenomeno

- teoria del commercio globale;

³ Cfr. <https://www.treccani.it/enciclopedia/globalizzazione>

⁴ Cfr. Dematté, Perretti, Marafioti, Strategie di internazionalizzazione, editore EGEA 2013

- I principi della bilancia dei pagamenti

A sua volta, la teoria del commercio internazionale viene esaminata attraverso:

- Il concetto di vantaggio assoluto;
- Il concetto di vantaggio comparato

La teoria del vantaggio assoluto di Adam Smith (*La ricchezza delle nazioni* 1776), un Paese esporta i beni che possiede in termini di produttività e costi di produzione inferiori nei mercati esteri. Lo scambio sarà vantaggioso per entrambe le Nazioni se un Paese ha un'efficienza più elevata nella produzione di un bene e un'efficienza inferiore nella produzione di un altro. Per quanto riguarda la teoria del vantaggio comparato, ci sono due prospettive opposte: la versione classica di David Ricardo e la versione a più fattori produttivi di Heckscher e Ohlin, che costituiscono un completamento della prima. La versione tradizionale di Ricardo del 1817 considera solo due beni e due Paesi; ogni Paese tenderà a specializzarsi nella produzione del bene che ha un costo opportunità, in termini di altri beni, minore rispetto all'altro Paese (vantaggio comparato). In effetti, in termini di produttività del lavoro, il Paese con svantaggio assoluto è più produttivo rispetto all'altro Paese. Pertanto, secondo questa teoria, la specializzazione nella produzione di beni è ciò che rende entrambe le nazioni vantaggiose.

Secondo la teoria a più fattori produttivi, nota anche come teoria delle dotazioni fattoriali o dei fattori produttivi, sviluppata da Heckscher e Ohlin nel 1919 e nel 1933, una nazione esporta i beni in cui gode di un vantaggio in termini di abbondanza ed economicità dei fattori produttivi e importa i beni in cui vengono utilizzati fattori produttivi costosi e scarsi,⁵ la dotazione di risorse è ora più importante della produttività, infatti, l'economia di scala può essere raggiunta attraverso la specializzazione produttiva di una nazione, secondo la teoria del commercio internazionale sviluppata di Krugman del 1979.

Gli investimenti esterni diretti, o IDE, sono considerati semplicemente flussi di capitale tra le nazioni secondo la teoria della bilancia dei pagamenti. Questo è dovuto alle differenze di rendimento di capitale.⁶

La semplificazione eccessiva della realtà è il limite delle precedenti teorie macroeconomiche. Infatti, si pensa che il valore dei beni sia determinato solo dal fattore produttivo lavoro, ignorando l'importanza del capitale nella produzione. Per questo motivo, nonostante aiutino a comprendere l'andamento dei flussi commerciali da un punto di vista macroeconomico, non sono sufficienti per spiegare tutte le parti del processo di internazionalizzazione, così come i fenomeni economici e commerciali delle imprese. L'economista Wassily Leontief, con l'analisi che oggi conosciamo

⁵ Charles W.L. Hill, *International business -Economia e strategia internazionale: l'impresa nei mercati globali*, OEPLI, 2008

⁶ Dematté, Perretti, Marafioti, *Strategie di internazionalizzazione*, editore EGEA 2013

come “paradosso di Leontief” del 1954, confutò la teoria di Heckscher e Ohlin. Dai suoi studi emerse, infatti, che gli Stati Uniti esportavano prevalentemente beni ad alta intensità di lavoro e manodopera nonostante fossero relativamente più ricche del fattore capitale.

Dopo la Seconda Guerra Mondiale, aumentarono notevolmente gli scambi di flussi di capitale tra i diversi Paesi e per la prima volta le imprese iniziarono ad espandersi oltre i confini domestici assumendo un aspetto multinazionale. Negli anni Cinquanta, infatti, si rafforza il principio secondo cui l’espansione estera delle imprese, che si stanno avvicinando per la prima volta al processo di internazionalizzazione, sia la principale causa degli investimenti diretti esteri e dei flussi commerciali, fino ad allora attribuiti principalmente a variabili macroeconomiche. Alcuni economisti iniziarono a mettere in discussione le precedenti teorie neoclassiche e gli studi fatti inerenti al fenomeno dell’internazionalizzazione.

L’economista canadese Hymer nel 1960 fu il primo a riconoscere le imperfezioni dei mercati. La teoria delle imperfezioni di mercato e dell’impresa multinazionale o del vantaggio monopolistico avvia il filone teorico sull’internazionalizzazione firm-based, basata cioè sulle attività delle imprese. Hymer delinea i principali svantaggi e vantaggi delle imprese nell’intraprendere il processo di internazionalizzazione, cioè quelli che un’impresa possiede in un mercato non domestico. Per quanto concerne gli svantaggi, le imprese dispongono di un maggior numero di informazioni dettagliate circa il proprio Paese, mentre per le imprese estere esistono delle barriere all’ingresso, dette liability of foreignness e che rappresentano dei costi fissi, legate alla lingua, all’economia, alla cultura, alla politica. Per quanto concerne i vantaggi, invece, si fa riferimento all’analisi dell’economista statunitense Joe Staten Bain,⁷ secondo la quale esistono due tipi di vantaggi: il vantaggio di costo e quello di differenziazione. I fattori chiave del vantaggio di costo sono: brevetti e segreti industriali per controllare le tecniche di produzione, controllo o possesso di risorse ritenute strategiche, condizioni convenienti sui mercati finanziari per ottenere tassi d’interesse più bassi; quelli inerenti al vantaggio di differenziazione sono: attaccamento del consumatore al marchio o brand, controllo o possesso di punti di vendita strategici, produzione di beni qualitativamente superiori.

In sintesi, un’impresa stabilisce il peso dell’incentivo ad internazionalizzarsi comparando i vantaggi e gli svantaggi nei confronti delle imprese residenti in un mercato non domestico.

Hymer diede anche un contributo teorico circa gli investimenti diretti esteri. Il fenomeno dell’internazionalizzazione non dipende esclusivamente dai movimenti internazionali di beni e capitali, dato che gli investimenti diretti esteri consentono anche il trasferimento fra i Paesi di

⁷ Cfr. Joe Staten Bain, *Barriers to new competition: their character and consequences in manufacturing industries*, 1956

tecnologie e competenze organizzative relative alle attività delle imprese.⁸ Basandosi sulle precedenti assunzioni, l'impresa dovrebbe svilupparsi prima nei confini domestici per aumentare i propri profitti e, solo dopo aver toccato il punto di saturazione del mercato, investirli per iniziare il processo di espansione internazionale. Le teorie elaborate da Hymer furono talmente innovative che, secondo alcuni economisti, condizionarono tutti i pensieri successivi, e furono semplicemente riadattate ai fenomeni di ogni epoca. Le teorie del periodo post Hymer, infatti, si focalizzano soprattutto sulla prospettiva microeconomica delle imprese: l'internazionalizzazione è l'organizzazione strategica della complessità dei fattori produttivi, la quale genera un vantaggio competitivo rilevante; in questa fase hanno grande rilievo le teorie statunitensi e quelle inglesi nate a Reading e Cambridge.

Nel 1961, Posner e Linder hanno condotto studi precedenti sulla differenza tra la tecnologia e il valore della domanda interna che hanno dimostrato che, anche se le imprese dei paesi hanno la stessa probabilità di accedere alle nuove tecnologie, non hanno la stessa probabilità di utilizzarle per produrre nuovi beni. Nel 1966, l'economista statunitense Raymond Vernon ha sviluppato la teoria del "ciclo di vita internazionale del prodotto" per illustrare il fenomeno dell'internazionalizzazione delle multinazionali statunitensi dopo la Seconda Guerra Mondiale. L'ipotesi alla base della teoria di Vernon è che le aziende situate in aree con un mercato avanzato beneficino di una capacità di innovazione che le consente di prevedere il soddisfacimento della domanda di altre nazioni, quindi, la capacità di innovare è strettamente correlata alla residenza in nazioni con un costo del lavoro più basso e un reddito dei consumatori più elevato. Basandosi su queste osservazioni, Vernon sviluppò l'idea secondo cui il ciclo di vita di ogni prodotto tecnologicamente innovativo sul mercato è generalmente suddiviso in tre fasi:

1. La fase di presentazione e ricerca: il prodotto innovativo ma ancora non standardizzato viene venduto nel mercato nazionale.⁹
2. La fase di Maturità e Sviluppo: L'acquisizione di una quota di mercato domestico consente l'adozione di uno standard che riduce i costi di produzione e impedisce l'ingresso sui mercati esteri attraverso le esportazioni e gli investimenti diretti esteri.
3. La fase di declino: Poiché il vantaggio iniziale del prodotto si annulla, la domanda diminuisce e il livello di concorrenza nel mercato aumenta, il prodotto non può garantire più grandi margini di profitto.

Le aziende iniziano quindi a delocalizzare le proprie operazioni nei Paesi in via di sviluppo con l'obiettivo di ridurre i costi produttivi e aumentare la redditività.

⁸ Dematté, Perretti, Marafioti, Strategie di internazionalizzazione, editore EGEA 2013.

⁹ Dematté, Perretti, Marafioti, Strategie di internazionalizzazione, editore EGEA 2013.

Il limite più evidente di questa teoria è che è eccessivamente specifica sull'innovazione di prodotto e sulle sue caratteristiche a discapito dell'innovazione di processo; ciò esclude le aziende che producono più di un prodotto. La valutazione dei prodotti considerati esclusivamente innovativi e nuovi è un'altra critica che viene mossa.

Al contrario, il "paradigma OLI", anche noto come "paradigma eclettico", sviluppato dall'economista John Harry Dunning nel 1981 in Inghilterra, più precisamente a Reading, sostiene che tre elementi correlati a tre categorie di vantaggi spingono le aziende ad abbandonare il mercato domestico e ad internazionalizzare:

- ownership advantage, anche noto come vantaggio di proprietà: l'acquisizione e la proprietà di competenze e risorse che consentono all'azienda di ottenere un vantaggio competitivo
- Location advantage, o vantaggio della posizione: l'opportunità di espandersi in altri paesi che offrono condizioni favorevoli per valorizzare le competenze e le risorse dell'azienda;
- internalization advantage, anche noto come vantaggio di internalizzazione: la ragione per cui l'impresa sfrutta le proprie risorse, mantenendo la proprietà diretta piuttosto che traferirne la proprietà o concederne la licenza o il godimento a terzi.

Lo stesso Dunning classifica le imprese internazionali in quattro categorie:

1. Natural resources seekers: hanno l'obiettivo di ottenere risorse, come input produttivi, o qualsiasi altra risorsa necessaria alla propria attività, che non sono disponibili nel mercato domestico o ad un prezzo accessibile;
2. Market seekers: hanno l'obiettivo di entrare nei mercati esteri modificando i propri prodotti e servizi per soddisfare le esigenze dei consumatori locali e, successivamente, delocalizzando la produzione all'estero in modo da ridurre i costi quando diventa più vantaggiosa rispetto alle spese di esportazione;
3. Efficiency seekers: Per rendere gli investimenti più redditizi, cercano di ottenere economie di scopo, di diversificazione del rischio o di scala;
4. Strategic asset seekers: cercano di aumentare la loro posizione competitiva nel mercato acquistando aziende straniere.

Uno dei limiti dell'approccio eclettico di Dunning è quello di ridurre il processo di espansione esclusivamente al possesso delle risorse che consentono all'azienda di ottenere un vantaggio competitivo. Quando si tratta di analizzare il fenomeno dell'internazionalizzazione in questi giorni, è imperativo considerare fattori come lo sviluppo delle relazioni tra le imprese e la crescita globale.

L'approccio economico sottolinea in particolare il comportamento razionale ed economico dell'impresa, che si concentra sui costi e sui vantaggi di ogni possibilità percorribile per trovare le strategie per massimizzare i profitti nel lungo periodo. Pertanto, l'internazionalizzazione è solo una

scelta isolata rispetto allo sviluppo complessivo. D'altra parte, l'approccio comportamentale o processuale sottolinea il ruolo dell'impresa, considerata un soggetto a razionalità limitata. Definisce l'internazionalizzazione come un processo evolutivo ed incrementale con gradi crescenti di conoscenza ed apprendimento che collegano le varie fasi.

Le teorie chiave dell'approccio comportamentale includono la teoria delle fasi di internazionalizzazione.

Secondo la teoria degli stadi di internazionalizzazione di Johansson e Vahlne del 1977, un'impresa può aumentare gli investimenti esteri nel tempo grazie all'aumento della sua conoscenza, dell'esperienza e delle nuove opportunità favorevoli che incontra nei nuovi mercati.¹⁰ L'acquisto di conoscenza riduce significativamente la percezione del rischio e dell'incertezza e aumenta il grado di coinvolgimento, rendendo più facile per l'azienda fare scelte su come entrare in un mercato estero.

In conclusione, a causa dell'elevata percezione del rischio e dell'incertezza, l'azienda inizia il processo di internazionalizzazione attraverso esportazioni indirette nei Paesi geograficamente confinanti dopo aver acquisito risorse e conoscenze sul mercato domestico. Solo dopo aver acquisito esperienza, aumentando la sua conoscenza e la sua dimensione nei mercati esteri, percepisce l'esigenza di controllare maggiormente le attività internazionali. Di conseguenza, effettua investimenti diretti esteri, che comportano un maggior rischio e una maggiore complessità gestionale (Silvestrelli, 2012). Tale teoria è stata criticata perché descrive il fenomeno dell'internazionalizzazione come un processo deterministico con fasi prestabilite e unidirezionali, ignorando le specifiche di ciascuna impresa. In effetti, le aziende, in particolare quelle di piccola dimensione, sono evidentemente "nascite internazionali" e, di conseguenza, non seguono le fasi teoriche delle fasi di internazionalizzazione. Fin dalla loro fondazione, queste imprese, note come International New Ventures, INV o Born Global, hanno sfruttato le risorse e venduto i loro prodotti in diversi Paesi attraverso l'esportazione. Il loro obiettivo è ottenere un significativo vantaggio competitivo e una parte significativa dei loro ricavi. Queste imprese utilizzano i propri network per sopperire alla scarsa esperienza e alla mancanza di conoscenza e risorse specifiche.

La teoria dei network tra le imprese offre quindi un nuovo approccio al processo di internazionalizzazione, secondo cui l'internazionalizzazione dipende dalle relazioni interpersonali e interaziendali, sia economiche che socioculturali, tra i vari soggetti della rete. Rispetto all'approccio per stadi, l'approccio del network delinea processi di internazionalizzazione più precisi e meno ordinati. La creazione di network è il punto di partenza del processo di internazionalizzazione, secondo Johanson e Mattson (1988). Per le aziende che vogliono entrare in un mercato estero,

¹⁰ Cfr. Sergio Silvestrelli, *Decisioni strategiche di impresa*, Ed. Esculapio 2012

infatti, stabilire relazioni migliora le loro capacità di accedere e sfruttare i mercati internazionali, consentendo loro di ottenere risorse e competenze che altrimenti avrebbero dovuto acquisire da soli. Basandosi sul grado di internazionalizzazione e sulla rete, Johanson e Mattson hanno definito quattro livelli di internazionalizzazione delle imprese:

- Early starters: hanno una scarsa capacità di network e internazionalizzazione;
- Later starters: hanno un basso livello di internazionalizzazione ma sono coinvolti in un network di relazioni estere;
- Lonely international: molto internazionalizzato ma limitato ad un network domestico;
- international among others: un alto livello di internazionalizzazione e network internazionali.

In conclusione, questa teoria, a differenza di quella precedente, si concentra sul comportamento della singola impresa, si concentra anche sull'ambiente esterno e sul sistema di relazioni che ha stabilito con i vari stakeholder.

1.3 Impatto del covid-19 sulle PMI

È chiaro ora, dopo tre anni dallo scoppio del COVID 19, che le chiusure e le restrizioni imposte dal Governo hanno avuto un impatto sul tessuto economico e sociale del nostro Paese. I settori più colpiti dalla crisi sono le medie imprese (PMI) che operano nel commercio estero, trasporto aereo all'ingrosso e al dettaglio, servizi immobiliari di alloggio e ristorazione, servizi professionali e altro ancora. In questi settori le PMI rappresentano il 75% dell'occupazione nei Paesi OCSE rispetto a circa il 60% dell'economia. La percentuale varia notevolmente da Paese a Paese. Ad esempio, in Grecia e in Italia il 90% dell'occupazione in questi settori interessati è all'interno delle PMI rispetto al Regno Unito dove è al 50%. Dal punto di vista finanziario, il COVID 19 ha avuto un impatto sulle PMI poiché molti settori sono stati gravemente colpiti da restrizioni e chiusure. A causa delle loro risorse, le PMI sono state maggiormente colpite da queste situazioni. Secondo uno studio pubblicato dall'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE) nel 2020, si stima che i ricavi delle PMI siano diminuiti in media del 25-30% a causa della pandemia.¹¹

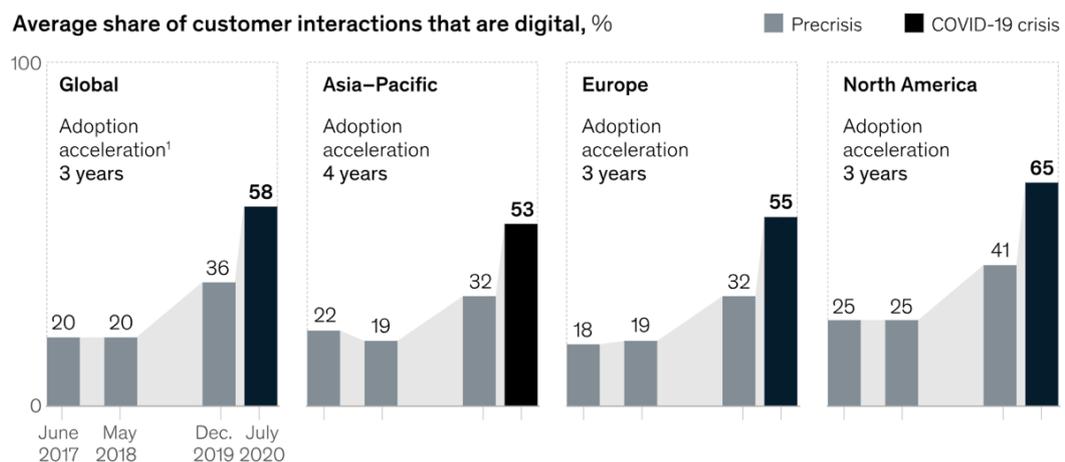
La pandemia di Covid 19 ha portato a una diminuzione dei livelli occupazionali all'interno delle medie imprese (PMI). Molte imprese hanno dovuto ridimensionare la propria forza lavoro o attuare misure di lavoro per far fronte alla crisi causata dalla pandemia. Secondo la Confederazione delle

¹¹ Ocse "The impact of COVID-19 on SMEs and entrepreneurs" (2020) <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/one-year-of-sme-and-entrepreneurship-policy-responses-to-covid-19-lessons-learned-to-build-back-better-9a230220/>

piccole e medie imprese europee (CEPIM) nel 2020 il 60% delle PMI ha dovuto ridurre il proprio personale a causa della pandemia.¹²

Nel 2020 le medie imprese (PMI) hanno anche incontrato difficoltà, nell'ottenere credito. Con l'aumentare delle incertezze economiche, le banche e gli investitori sono diventati più cauti riguardo ai prestiti alle imprese ad alto rischio. Secondo i dati della Banca mondiale, nel 2020 il 70% delle PMI nei paesi in via di sviluppo ha avuto difficoltà ad accedere ai prestiti bancari.¹³

Con il decreto legge 8 aprile 2020 il Governo ha adottato misure in materia di accesso, credito e adempimenti fiscali per le imprese istituendo il "Fondo centrale di garanzia per le PMI". Tuttavia, durante la pandemia, i consumatori si sono spostati in modo significativo verso i canali e le aziende hanno risposto a tono. I risultati di un sondaggio condotto dalla società di consulenza "McKinsey" confermano il passaggio all'interazione con i clienti attraverso i canali. Gli intervistati del sondaggio hanno una probabilità tre volte maggiore rispetto a prima della crisi di affermare che l'80% delle loro interazioni con i clienti sono ora di natura digitale.



¹Years ahead of the average rate of adoption from 2017 to 2019.

McKinsey
& Company

Quindi la pandemia ha spinto le medie imprese ad adottare soluzioni digitali e tecnologiche per sopravvivere e rimanere competitive. Il passaggio alla digitalizzazione è diventato cruciale per mantenere le operazioni durante le restrizioni ed esplorare fonti di reddito.¹⁴

¹² Confederazione Europea delle Piccole e Medie Imprese (CEPIM) - "COVID-19 impact on SMEs in Europe"

¹³ Banca Mondiale - "COVID-19 and Small and Medium Enterprises: A Snapshot of the Impact and Response for Workers" (2020)

¹⁴ Cfr. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever#/>

1.4 Commercio estero Post-Covid 19; import-export

Il commercio globale di beni, espresso a prezzi corrispettivi in dollari, aumenterà significativamente nel 2021 rispetto al 2020. Questo è il risultato di un significativo aumento dei volumi scambiati del 9,4% e dei valori medi unitari del 15,5%.¹⁵

Commercio mondiale

Anni 2012-2021, valori monetari in miliardi di dollari

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Valori (a)	18.511	18.959	19.006	16.557	16.039	17.743	19.546	19.005	17.645	22.284
Variazioni % rispetto all'anno precedente	0,9	2,4	0,2	-12,9	-3,1	10,6	10,2	-2,8	-7,2	26,3
	VARIAZIONI PERCENTUALI SUGLI INDICI RISPETTO ALL'ANNO PRECEDENTE									
Volumi	2,4	2,6	2,6	2,4	1,9	4,5	2,7	0,3	-4,7	9,4
Valori medi unitari	-2,0	-0,3	-2,0	-15,0	-5,1	6,1	7,3	-3,1	-2,7	15,5

L'Italia ha registrato una notevole crescita del valore in euro delle merci esportate, che aumentano del 18,2%, e delle merci importate, che è aumentata del 26,4%, in un momento in cui l'economia mondiale sta rapidamente riprendendosi dallo shock causato dalla pandemia. L'avanzo commerciale è diminuito a 19,1 miliardi di euro rispetto al 2020 a causa della forte crescita delle importazioni rispetto alle esportazioni. Nel 2021 ammonterà a 44,2 miliardi di euro. La parte energetica contribuisce principalmente alla riduzione del surplus commerciale; Al netto di questa parte, l'avanzo si attesta an 89,3 miliardi di dollari nel 2021, rispetto an 85,7 miliardi di dollari nel 2020. La quota di mercato dell'Italia sulle esportazioni mondiali di merci nel 2021 è pari al 2,71%, in lieve calo rispetto al 2,82% del 2020. Le esportazioni hanno registrato un aumento del 9,1% e le importazioni un aumento del 7,8% rispetto al 2020. L'export è cresciuto del 8,3% in termini di valori medi unitari, mentre l'import è cresciuto del 17,3% in termini di valori medi unitari.¹⁶

Operatori ed esportazioni di merci per classe di valore Anni 2019-2021, valori delle esportazioni in milioni di euro

CLASSI DI VALORE DELLE ESPORTAZIONI	Operatori			Esportazioni di merci		
	2019	2020	2021 (a)	2019	2020	2021 (a)
0-75.000	76.910	71.698	77.885	1.256	1.178	1.299
75.001-250.000	14.367	13.513	15.702	2.003	1.885	2.186
250.001-750.000	12.337	11.339	11.337	6.020	5.502	5.289
750.001-2.500.000	15.516	14.236	13.245	21.857	20.110	19.038
2.500.001-5.000.000	6.569	6.185	6.331	23.266	21.977	22.435
5.000.001-15.000.000	6.597	5.988	6.535	56.746	51.594	56.205
15.000.001-50.000.000	3.264	3.031	3.450	85.602	79.937	90.821
Oltre 50.000.000	1.403	1.275	1.540	258.410	230.587	285.124
Totale (b)	136.963	127.265	136.025	455.161	412.768	482.397

¹⁵ Elaborazioni Ice su dati Organizzazione mondiale del commercio (Omc) (a) Compresa le riesportazioni di Hong Kong.

¹⁶ Istat, Spedizioni e arrivi di beni con i paesi UE (sistema Intrastat) (R); Importazioni ed esportazioni di beni con i paesi extra Ue (R) (a) Dati provvisori. (b) Esportazioni effettuate da operatori identificati.

L'America settentrionale ha dato il maggior contributo positivo al saldo complessivo con 36.732 milioni di euro, seguita dai Paesi europei non Ue con 23.171 milioni di euro, dall'America centro-meridionale con 4.270 milioni di euro e dai Paesi Ue con 2.304 milioni di euro, ciascuno in base alle aree geografiche. Invece, l'Asia orientale (-17.360 milioni di euro) e l'Africa settentrionale (-6.016 milioni di euro) registrano un disavanzo significativo.

Interscambio commerciale per area geografica Anni 2020-2021, valori in milioni di euro

AREE GEOGRAFICHE	Esportazioni			Importazioni			Saldi	
	2020	2021 (a)	Var.% 2021/2020	2020	2021 (a)	Var.% 2021/2020	2020	2021 (a)
EUROPA	295.963	348.598	17,8	259.320	323.123	24,6	36.643	25.475
Unione europea (b)	224.793	269.805	20,0	217.887	267.501	22,8	6.906	2.304
<i>Area euro</i>	<i>180.847</i>	<i>217.380</i>	<i>20,2</i>	<i>181.017</i>	<i>222.193</i>	<i>22,7</i>	<i>-169</i>	<i>-4.813</i>
Austria	9.281	11.421	23,1	8.536	10.763	26,1	745	658
Belgio	14.930	17.879	19,8	18.204	21.020	15,5	-3.274	-3.141
Bulgaria	2.188	2.432	11,1	2.021	2.711	34,1	167	-279
Cipro	724	867	19,7	66	95	43,1	658	772
Croazia	2.878	3.581	24,4	1.677	2.095	24,9	1.202	1.486
Danimarca	2.975	3.371	13,3	2.208	2.789	26,3	768	583
Estonia	446	580	30,1	142	165	16,0	304	415
Finlandia	1.697	1.922	13,3	1.495	2.990	99,9	202	-1.067
Francia	45.189	52.766	16,8	31.288	39.186	25,2	13.901	13.580
Germania	56.085	66.902	19,3	61.306	75.673	23,4	-5.221	-8.771
Grecia	4.356	5.529	26,9	2.589	3.199	23,6	1.767	2.330
Irlanda	1.994	2.624	31,6	5.173	5.199	0,5	-3.179	-2.575
Lettonia	551	611	10,7	160	214	33,8	392	397
Lituania	989	1.155	16,8	571	701	22,8	418	454
Lussemburgo	624	640	2,5	534	728	36,4	90	-88
Malta	1.429	1.847	15,3	223	270	21,1	1.206	1.377
Paesi Bassi	11.404	15.157	32,9	22.300	27.741	24,4	-10.896	-12.584
Polonia	13.160	16.148	22,7	9.582	11.889	24,1	3.579	4.259
Portogallo	3.762	4.309	14,5	2.141	2.543	18,8	1.621	1.766
Repubblica ceca	5.863	7.053	20,3	6.342	7.612	20,0	-479	-559
Romania	7.015	8.234	17,4	6.141	7.147	16,4	874	1.086
Slovacchia	2.892	3.401	17,6	2.863	3.478	21,5	29	-78
Slovenia	3.643	4.428	21,6	3.023	4.052	34,1	621	376
Spagna	20.851	25.542	22,5	20.402	24.177	18,5	449	1.364
Svezia	4.718	5.410	14,7	3.829	4.841	26,4	888	569
Ungheria	4.447	5.368	20,7	5.053	6.133	21,4	-606	-765
Provviste di bordo Ue	672	808	20,2	-	672	808
Paesi europei non Ue	71.171	78.793	10,7	41.434	55.622	34,2	29.737	23.171
AFRICA	15.042	17.957	19,4	14.604	24.935	70,7	438	-6.978
Africa settentrionale	10.003	11.855	18,5	9.602	17.871	86,1	401	-6.016
Altri paesi africani	5.039	6.102	21,1	5.002	7.063	41,2	37	-962
AMERICA	58.538	69.202	18,2	25.113	28.200	12,3	33.425	41.002
America settentrionale	46.702	54.276	16,2	16.540	17.544	6,1	30.162	36.732
America centro-meridionale	11.836	14.927	26,1	8.573	10.656	24,3	3.263	4.270
ASIA	58.304	68.493	17,5	72.498	92.989	28,3	-14.194	-24.496
Medio Oriente	15.187	18.402	21,2	15.187	21.747	43,2	..	-3.345
Asia centrale	5.152	6.751	31,0	7.885	10.543	33,7	-2.732	-3.792
Asia orientale	37.964	43.340	14,2	49.426	60.699	22,8	-11.461	-17.360
OCEANIA E ALTRI TERRITORI	8.871	12.012	35,4	1.893	2.823	49,1	6.978	9.189
MONDO	436.718	516.262	18,2	373.428	472.070	26,4	63.289	44.192

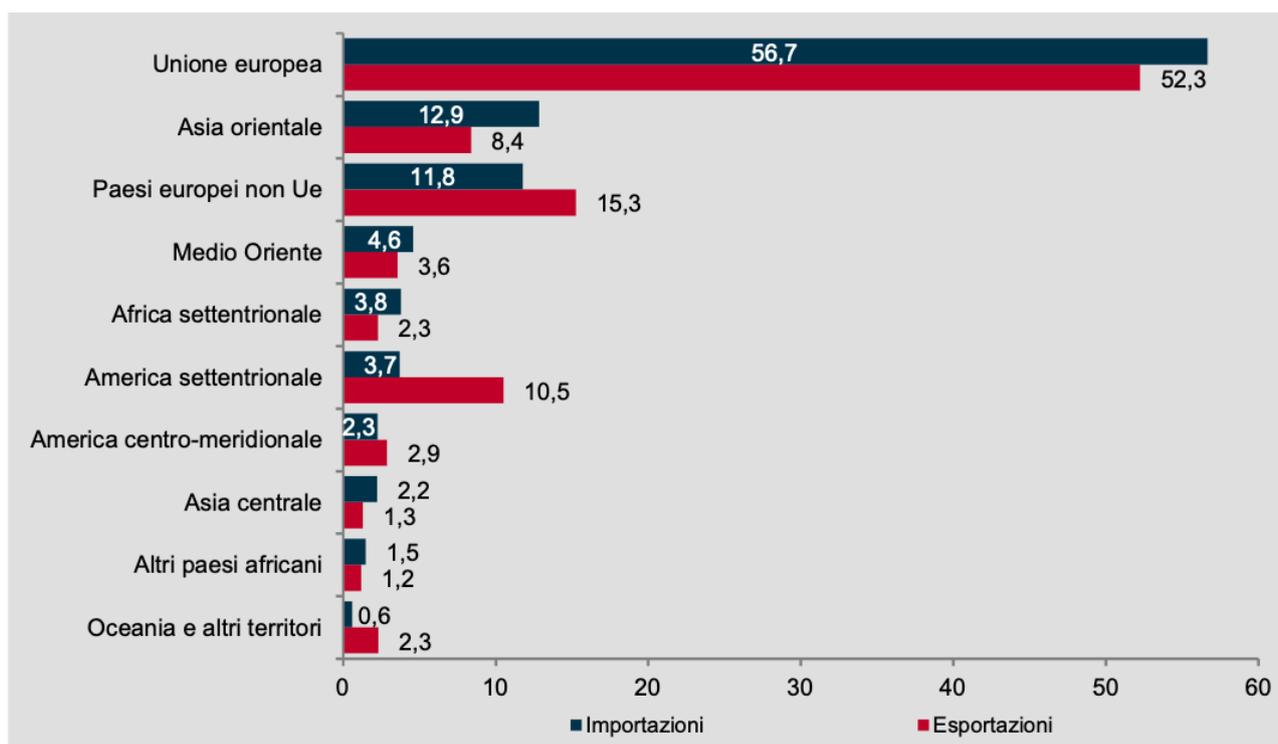
Fonte: Istat, Esportazioni e importazioni dei principali paesi, aree geografiche e geoeconomiche (E)

(a) Dati provvisori.

(b) I totali dell'Unione europea includono i dati relativi a 'Paesi e territori non specificati nel quadro degli scambi intra UE' per i quali non è stata prevista una voce separata, pertanto il totale della Ue differisce dalla somma di tutte le singole voci riportate nella tavola.

L'Unione europea è il principale mercato di sbocco delle nostre esportazioni, seguita dai Paesi europei non membri dell'UE (15,3%) e dagli Stati Uniti (10,5%). L'Unione europea rappresenta il 56,7% delle importazioni, seguita dall'Asia orientale con il 12,9 % e dai Paesi europei non membri dell'UE con l'11,8 %.

Esportazioni e importazioni nazionali per area geografica (a) Anno 2021, composizioni percentuali



Fonte: Istat, Esportazioni e importazioni dei principali paesi, aree geografiche e geoeconomiche (E)

(a) Dati provvisori.

Nel 2021, un totale di 136.025 operatori economici hanno venduto prodotti all'estero.¹⁷

Operatori ed esportazioni di merci per classe di valore Anni 2019-2021, valori delle esportazioni in milioni di euro

CLASSI DI VALORE DELLE ESPORTAZIONI	Operatori			Esportazioni di merci		
	2019	2020	2021 (a)	2019	2020	2021 (a)
0-75.000	76.910	71.698	77.885	1.256	1.178	1.299
75.001-250.000	14.367	13.513	15.702	2.003	1.885	2.186
250.001-750.000	12.337	11.339	11.337	6.020	5.502	5.289
750.001-2.500.000	15.516	14.236	13.245	21.857	20.110	19.038
2.500.001-5.000.000	6.569	6.185	6.331	23.266	21.977	22.435
5.000.001-15.000.000	6.597	5.988	6.535	56.746	51.594	56.205
15.000.001-50.000.000	3.264	3.031	3.450	85.602	79.937	90.821
Oltre 50.000.000	1.403	1.275	1.540	258.410	230.587	285.124
Totale (b)	136.963	127.265	136.025	455.161	412.768	482.397

Nel 2019 ci sono state 15.779 imprese a controllo estero residenti in Italia, con 1,5 milioni di lavoratori, un fatturato di 624 miliardi di euro, un valore aggiunto di 134 miliardi e una spesa significativa di 4,3 miliardi per R&S. Queste aziende rappresentano l'8,7 percento degli addetti, il 19,3% del fatturato e il 16,3% del valore aggiunto dell'economia nazionale. La spesa delle imprese per R&S (del 26,0%) e le esportazioni e le importazioni di merci nazionali (del 32,1 e del 50,7%) sono entrambe influenzate dall'apporto del capitale estero. Nello stesso anno, 24.765 imprese a

¹⁷ Istat, Spedizioni e arrivi di beni con i paesi UE (sistema Intrastat) (R); Importazioni ed esportazioni di beni con i paesi extra Ue (R) (a) Dati provvisori. (b) Esportazioni effettuate da operatori identificati.

controllo nazionale che operano all'estero, con un fatturato di 567 miliardi di euro e 1,8 milioni di dipendenti.

Tavola 15.8 Principali aggregati delle imprese a controllo nazionale residenti all'estero per attività economica
Anno 2019, valori monetari in milioni di euro

ATTIVITÀ ECONOMICHE	Valori assoluti			In % delle imprese residenti in Italia		
	Imprese	Addetti	Fatturato	Imprese	Addetti	Fatturato
TOTALE INDUSTRIA E SERVIZI	24.765	1.769.264	566.599	0,6	10,5	17,5
di cui: <i>Industria e servizi non finanziari</i>	23.729	1.626.854	478.558	0,6	9,6	14,8
			INDUSTRIA			
TOTALE	9.652	1.004.365	320.907	1,1	18,6	22,9
Industria in senso stretto	8.498	944.603	307.412	2,1	23,2	24,9
Estrazione di minerali da cave e miniere	226	32.852	28.868	11,5	118,4	63,2
Attività manifatturiere	6.916	865.990	246.980	1,9	23,1	25,6
<i>Industrie alimentari, delle bevande e del tabacco</i>	545	65.886	16.377	1,0	14,4	11,6
<i>Industrie tessili e confezione di articoli di abbigliamento, di articoli in pelle e pelliccia</i>	443	81.119	4.980	1,1	25,7	9,8
<i>Fabbricazione di articoli in pelle e simili</i>	204	41.679	1.478	1,4	28,0	4,8
<i>Industria del legno e dei prodotti in legno e sughero (esclusi i mobili); fabbricazione di articoli in paglia e materiali da intreccio; fabbricazione di carta e di prodotti di carta; stampa e riproduzione di supporti registrati</i>	238	24.563	5.487	0,6	9,9	11,5
<i>Fabbricazione di coke e prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio</i>	9	314	19	3,2	3,0	0,0
<i>Fabbricazione di prodotti chimici</i>	525	34.253	9.983	12,2	30,7	19,3
<i>Fabbricazione di prodotti farmaceutici di base e preparati farmaceutici</i>	114	19.255	4.819	25,4	30,6	18,2
<i>Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche</i>	717	61.624	8.414	7,4	34,2	18,2
<i>Fabbricazione di altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi</i>	292	29.495	7.922	1,7	19,9	26,2
<i>Metallurgia e fabbricazione di prodotti in metallo (esclusi macchinari e attrezzature)</i>	966	84.005	19.200	1,4	12,6	13,0
<i>Fabbricazione di computer e prodotti di elettronica e ottica; apparecchi elettromedicali, apparecchi di misurazione e di orologi</i>	230	26.211	5.359	4,6	29,3	27,9
<i>Fabbricazione di apparecchiature elettriche e apparecchiature per uso domestico non elettriche</i>	496	61.228	15.403	6,1	40,6	38,5
<i>Fabbricazione di macchinari e apparecchiature nca</i>	1.364	128.128	34.957	6,6	26,8	28,0
<i>Fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi</i>	224	165.419	106.127	9,8	102,1	152,2
<i>Fabbricazione di altri mezzi di trasporto</i>	64	18.992	3.964	2,5	19,0	14,2
<i>Fabbricazione di mobili e altre industrie manifatturiere</i>	144	14.560	1.277	0,3	5,7	3,0
<i>Riparazione, manutenzione e installazione di macchine e apparecchiature</i>	341	9.259	1.214	0,9	5,4	6,1
Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	1.120	36.827	31.234	9,0	43,8	17,1
Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento	236	8.934	330	2,5	4,3	0,8
Costruzioni	1.154	59.762	13.495	0,2	4,5	8,1
			SERVIZI			
TOTALE	15.113	764.899	245.692	0,4	6,7	13,4
Servizi non finanziari	14.077	622.489	157.651	0,4	5,4	8,6
Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli	7.611	206.932	104.169	0,7	6,0	9,6
Trasporto e magazzinaggio	900	58.525	18.553	0,8	5,1	11,0
Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	417	81.375	5.437	0,1	5,1	6,0
Servizi di informazione e comunicazione	1.153	45.541	10.268	1,1	7,8	9,4
Attività immobiliari	1.034	6.439	3.440	0,4	2,1	8,3
Attività professionali, scientifiche e tecniche	1.105	25.675	4.509	0,1	2,0	3,6
Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	1.493	177.364	7.536	1,0	12,7	7,3
Istruzione, sanità e assistenza sociale, attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento, altre attività di servizi	364	20.638	3.739	0,1	1,2	3,4
Attività finanziarie e assicurative (a)	1.036	142.410	88.041	1,5	26,0

Fonte: Istat, Rilevazione sulle attività estere delle imprese a controllo nazionale (Fats outward) (R); Rilevazione dei conti economici delle imprese e per l'esercizio di arti e professioni (R)

(a) La variabile fatturato non è disponibile per i servizi di intermediazione monetaria e finanziaria.

Il grado di internazionalizzazione del sistema produttivo italiano può essere valutato confrontando l'incidenza delle attività svolte in Italia con quelle svolte all'estero. Il grado di internazionalizzazione, misurato in termini di fatturato, è particolarmente elevato in alcuni settori dell'industria e dei servizi: si tratta del settore dell'estrazione di minerali da cave e miniere, che rappresenta il 63,2% del fatturato del settore nazionale; seguono le attività industriali, che nel complesso generano un fatturato del 25,6% in altre nazioni. Il settore manifatturiero di spicco è

quello che produce apparecchiature elettriche e apparecchiature per uso domestico non elettriche, che rappresenta il 38,5% del fatturato nazionale, e quello che produce autoveicoli, rimorchi e semirimorchi, che rappresenta il 152,2% del fatturato nazionale.

CAPITOLO 2: STRATEGIE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PMI

2.1 Crescita oltre i confini: internazionalizzazione come percorso di Sviluppo delle PMI e imprese "Born Global"

A metà del secolo scorso, Pasquale Saraceno¹⁸ ha affermato che l'impresa internazionale dovrebbe essere vista come il risultato in continuo sviluppo di un "percorso evolutivo" piuttosto che come un "archetipo". Rispoli¹⁹ si esprime su questa linea affermando che l'internazionalizzazione delle imprese può intendersi un processo che, a partire da un rapporto relativamente semplice ma sistematico delle imprese con i mercati esteri (come quello generato da flussi esportativi non occasionali), porta a forme di investimento all'estero e comunque verso lo sviluppo di relazioni competitive, transattive e collaborative con altre aziende di produzione e di servizi; Welch e Loustarinen²⁰ definiscono l'espansione estera di un'azienda come un movimento pianificato verso un sempre maggiore coinvolgimento in Nazioni diverse da quella di origine. In seguito, Calof e Beamish²¹ lo definiscono "adattamento": di conseguenza, il processo di internazionalizzazione non ha una direzione specifica, invece, implica il posizionamento dell'attività aziendale sempre più in relazione ai vincoli e alle opportunità che derivano dalla natura sovralocale. Mathews²² ha più recentemente definito l'internazionalizzazione come "integrazione": l'azienda si sviluppa sviluppando legami con il mercato e il contesto globale, nonché con altre aziende, istituzioni e attori pubblici per creare fattori di vantaggio competitivo, inoltre, assume una certa configurazione strategica e organizzativa attraverso quattro passaggi logici che attraversa nel suo sviluppo globale:

1. l'entrata nel mercato estero;
2. l'assestamento della presenza nel mercato estero;
3. lo sviluppo della posizione competitiva nel mercato estero;
4. la razionalizzazione della posizione internazionale.

Poiché l'evoluzione internazionale dell'impresa nelle varie aree geografiche e aree di business tende naturalmente ad avere ritmi temporali diversi, queste fasi del processo di espansione estera non sono necessariamente sequenziali. L'azienda può trovarsi in fasi diverse del suo processo di internazionalizzazione contemporaneamente e in diverse aree geografiche e commerciali. Il fenomeno delle imprese "Born global", che hanno un modello di espansione globale completamente

¹⁸ P. Saraceno, Le Nazioni Unite e la cooperazione economica europea, fasc. n. 8 – 1949, ed. Vita e Pensiero.

¹⁹ M. Rispoli, Sviluppo dell'impresa e analisi strategica, 2002, Ed. Il Mulino.

²⁰ Welch, L., & Luostarinen, R., Internationalization Evolution of a Concept, 1988 Journal of General Management.

²¹ Jonathan L. Calof and Paul W. Beamish, Adapting to foreign markets: Explaining internationalization, International Business Review, 1995, vol. 4, issue 2.

²² John A. Mathews, Dragon multinationals: New players in 21st century globalization, Asia Pacific Journal of Management volume 23, pages5–27, 2006

diverso, è diventato sempre più popolare negli ultimi due decenni²³. Le denominazioni diverse sono state utilizzate per identificare le imprese che presentano caratteristiche riconducibili al modello Born Global, a cui spesso sono state associate idee diverse, creando un quadro difficile da interpretare, sebbene il termine Born Global sia stato probabilmente il più utilizzato. In alcuni casi, le definizioni differiscono solo relativamente al momento in cui inizia il processo di internazionalizzazione: alcuni autori indicano che l'internazionalizzazione ha inizio con i primi anni di vita dell'impresa, ma senza una stretta corrispondenza tra nascita dell'impresa e sviluppo dei mercati esteri, mentre altri autori riconoscono che l'internazionalizzazione è nata solo quando le imprese hanno iniziato ad espandersi in tutto il mondo, in particolare nel primo intervallo di tempo che intercorre tra la nascita dell'impresa e il momento in cui iniziano le prime vendite internazionali è uno dei punti più controversi in questo dibattito. L'intervallo di tempo è generalmente espresso in anni; il concetto di impresa "Born Global" presenta un percorso di sviluppo internazionale alternativo a quello tradizionale, tenendo conto del fatto che la globalizzazione non sta determinando condizioni omogenee nel funzionamento dei mercati e nei percorsi strategici che le imprese possono seguire per presidiarli. Di conseguenza, la grande impresa, in grado di ottenere un vantaggio competitivo attraverso l'uso delle economie di scala, non è l'unico modello disponibile per competere nel mercato globale e l'internazionalizzazione non è più una delle opzioni strategiche possibili, poiché è spesso un percorso obbligato. La questione non è più se intraprendere o meno una strategia di internazionalizzazione, ma come farla funzionare, quali combinazioni di prodotti, clienti e mercati utilizzare per entrare nei mercati esteri. In questo contesto, i protagonisti dell'internazionalizzazione, come le imprese minori e i metodi seguiti, si moltiplicano. Molte aziende continuano a seguire i percorsi canonici per l'internazionalizzazione, ma sempre più aziende abbandonano i percorsi tradizionali per adottare approcci originali. Tali metodi possono offrire opportunità per superare le proprie debolezze e trasformare le proprie risorse, non necessariamente materiali, in vantaggi competitivi. Questo è particolarmente vero per le aziende di piccole dimensioni. La distinzione fatta da Zucchella²⁴ distingue due approcci all'internazionalizzazione che le aziende possono intraprendere per identificare quelli che meglio rappresentano la prospettiva Born Global:

1. l'approccio della prossimità (promixity approach)
2. l'approccio globale (global approach).

L'approccio della prossimità descrive il comportamento tradizionale delle piccole imprese. Di conseguenza, l'azienda sceglie di espandersi nei mercati che sono culturalmente e geograficamente

²³ Franco Fontana, Matteo Caroli, *Economia e Gestione delle Imprese*; Mc Graw Hill V edizione

²⁴ Antonella Zucchella, *Born global versus gradually internationalizing firms: an analysis based on the italian case*, Paper presentato durante EIBA Conference 2002.

più vicini. In questi casi, viene ancora valutata l'influenza della distanza psichica²⁵, seguita da un processo di internazionalizzazione di tipo sequenziale in termini di numero di mercati serviti e di intensificazione della presenza. Questo processo si sviluppa gradualmente in concomitanza con il grado di apprendimento internazionale dell'impresa. Nell'approccio globale, invece, l'azienda non distingue in base alla prossimità psichica o geografica e tende a utilizzare una strategia di segmentazione trasversale, rivolgendosi a gruppi di potenziali clienti presenti con caratteristiche simili in più Paesi. Quest'ultimo approccio consente alle imprese minori di superare i limiti di risorse (finanziarie, manageriali, organizzative e di conoscenza) che normalmente ostacolano la rapida espansione del mercato internazionale e non aumentano la complessità delle loro operazioni²⁶. Questa condizione può essere raggiunta attraverso un processo di segmentazione creativa. In questo processo, i consumatori potenziali derivano dalla scelta del prodotto o del servizio dell'azienda piuttosto che da segmenti precostituiti. Pertanto, la strategia di nicchia è una caratteristica distintiva dell'azienda Born Global. Per raggiungere i propri obiettivi, l'azienda si concentra su una piccola varietà di prodotti, o più spesso su un singolo tipo di prodotto, fortemente specializzato, indirizzato ad un piccolo gruppo di clienti o bisogni, mantenendo comunque l'area geografica di riferimento ampia²⁷. Pertanto, possiamo dire che lo sviluppo internazionale non è solo il risultato di fattori interni all'azienda e fattori esterne. Di conseguenza, può essere un fattore significativo che influisce sullo sviluppo della piccola e media impresa. È fondamentale porre due domande: Come l'espansione all'estero aiuta a crescere le imprese minori; in quale direzione procede questo sviluppo dopo che l'azienda ha ricevuto l'impulso dall'ingresso nei mercati esteri? Per rispondere al primo interrogativo, è importante ricordare che due obiettivi comuni della strategia di espansione estera sono la ricerca di fonti privilegiate di approvvigionamento degli input produttivi²⁸ e lo sfruttamento delle risorse disponibili in altre aree geografiche²⁹. Pertanto, l'impresa ha la possibilità di acquisire nuove risorse uniche e di aumentare il potenziale di quelle già disponibili attraverso l'internazionalizzazione. Naturalmente, l'aumento del patrimonio di risorse porta alla generazione di nuovi impulsi che guidano il progresso dell'azienda. La novità che deriva dalla presenza in nuove aree geografiche è l'aumento dell'insieme d'interlocutori con cui poter stabilire relazioni. La piccola e media impresa (PMI) che si espande in tutto il mondo ha più possibilità di interagire in modo qualitativo e quantitativo rispetto a quelle che erano presenti nel

²⁵ Johanson J. and Wiedersheim-Paul F. The Internationalization of the Firm-Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 12, 1975

²⁶ Alberto Mattiacci, *Nicchia e competitività. Strategie di focalizzazione per la competizione globale*, 2008 Ed. Carocci.

²⁷ Fabio Musso, *Strategie di Internazionalizzazione e sviluppo dei mercati esteri*, 2021 ed. CEDAM.

²⁸ John H. Dunning, Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor?, in *Location of International Business Activities*, 1998 Palgrave Business & Management Collection.

²⁹ Hymer S., *The International Operations of National Firms: Study of Operations of National Firms: Study of Direct Foreign Investment*, 1976 MIT Press, Cambridge.

loro ambiente iniziale³⁰. Questo migliora strutturalmente le opportunità di apprendimento dell'impresa e, di conseguenza, la sua capacità di acquisire nuove conoscenze. È noto³¹ che l'acquisizione delle competenze è facilitata dal sistema di relazioni aziendali (dense e durature). Il secondo interrogativo riguarda come l'espansione estera "spinge" l'evoluzione dell'azienda. In particolare, ci si chiede se questo impulso sia il risultato dell'espansione dell'azienda nel proprio mercato d'origine o se generi semplicemente una "nuova" internazionalizzazione. Non sembra esserci alcuna ragione specifica per sostenere che l'impulso derivante dall'internazionalizzazione spinga l'azienda in una determinata direzione piuttosto che in un'altra. Senza dubbio, questo impulso avrà un impatto positivo sullo sviluppo della competitività locale delle PMI, favorisce lo sviluppo di una conoscenza e di una reputazione che altre imprese minori che non sono esposte alla concorrenza internazionale non hanno. Di conseguenza, stabilisce una varietà di condizioni di crescita: ottenere un vantaggio competitivo significativo nel proprio gruppo strategico; la maturazione delle condizioni per entrare nel suo "nucleo consolidato" e lasciare la frangia marginale del settore; la possibilità di avere le condizioni necessarie e adeguate per entrare nel gruppo dei "fornitori eccellenti" delle grandi imprese che operano nello stesso settore delle piccole e medie imprese. Tuttavia, l'impulso derivante dallo sviluppo estero ha probabilmente spinto l'azienda ad espandere gradualmente il suo coinvolgimento globale. La capacità dell'azienda di osservare e interpretare lo scenario internazionale in base alle proprie caratteristiche interne è rafforzata dal contesto competitivo internazionale. La modalità organizzativa che consente questa dinamica all'inizio dell'espansione estera di una Pmi è costituita dalle relazioni che le strutture commerciali hanno sviluppato con gli interlocutori esteri. L'azienda può interpretare correttamente le modalità di segmentazione del mercato, accedere e gestire i canali distributivi, realizzare l'adattamento locale richiesto al pacchetto d'offerta e alla comunicazione, trovare opportunità di sviluppo di nuovi clienti, ecc. attraverso la diretta gestione delle attività di vendita e dei contatti con i compratori esteri. In questo punto di vista, la vendita nei mercati esteri considera anche "aspetti non materiali come l'apprendimento, l'esperienza e le conoscenze" oltre alla logica commerciale³². Grazie a questa nuova "capacità di visione", l'azienda è in grado di confrontare le condizioni di sviluppo nel suo ambiente d'origine con quelle che potrebbero essere osservate in un contesto globale. Se le condizioni aziendali interne sono adeguate, l'azienda tende probabilmente a seguire questa seconda strada; la dimensione internazionale è diventata sempre più una caratteristica ineluttabile dei business e, allo stesso tempo, è il luogo in cui le aziende possono trovare le migliori opportunità per

³⁰ Gianni Lorenzoni, *L'architettura di sviluppo delle imprese minori. Costellazioni e piccoli gruppi*, 1990 Ed. Il Mulino.

³¹ Andrea Lipparini - Gianni Lorenzoni, *Le organizzazioni ad alta intensità relazionale: riflessioni sui meccanismi di "learning by interacting" nelle aree ad alta concentrazione di imprese*, 1995 ed. Università commerciale Luigi Bocconi; Andrea Lipparini, *Le competenze organizzative: sviluppo, condivisione, trasferimento*, 1998 Ed. Carocci.

³² Sergio Silvestrelli - Gianluca Gregori, *Il ruolo delle imprese industriali e dell'operatore pubblico nel promuovere l'internazionalizzazione dell'imprenditorialità*, in *Piccola Impresa 1994 - Volume 7 - Fascicolo 2*.

crescere e rafforzarsi. Pertanto, una fase iniziale di espansione all'estero genera una serie di nuove risorse, in particolare materiali, e innovazioni strutturali che aiutano l'azienda a rafforzare la sua presenza all'estero; A seguito della sua implementazione, le condizioni interne si consolidano, il che porta l'azienda a rafforzare la sua posizione all'interno del Paese; Per raggiungere una completa trasformazione strutturale e l'inizio di nuove fasi di sviluppo, questo processo può continuare³³.

2.2 Approccio Graduale all'internazionalizzazione: Il modello Uppsala

Il modello di Uppsala ha chiarito il processo di internazionalizzazione sottolineando il ruolo cruciale dell'esperienza e dell'apprendimento. Tuttavia, gli approcci economici non hanno cercato di spiegare il processo di internazionalizzazione piuttosto che l'esistenza di multinazionali (MNE). Nel modello di Uppsala, l'internazionalizzazione è definita come un processo graduale (*stage) di aumento del coinvolgimento sui mercati internazionali. Questo sviluppo deriva dall'esposizione ai mercati esteri³⁴. Le ipotesi fondamentali del modello sono le seguenti: (1) i manager sono avversi al rischio e non hanno accesso perfetto alle informazioni, (2) i mercati differiscono per molte cose, come la cultura, la lingua, le pratiche commerciali, l'istruzione, lo sviluppo industriale e i sistemi politici³⁵. Queste cause danneggiano il flusso di informazioni tra aziende e consumatori e contribuiscono a rafforzare l'idea di una distanza mentale. Oltre alla distanza geografica, la distanza psicologica è definita come la distanza tra il mercato interno e il mercato estero causata dalla percezione e dalla comprensione delle differenze politiche, legali, economiche, commerciali e sociali che esistono tra le Nazioni³⁶. La conoscenza che le aziende hanno dei mercati esteri, che influisce sulla scelta dei paesi in cui entrare, è fortemente correlata alla distanza psichica. Di conseguenza, le aziende entrano in nuovi mercati ad una distanza mentale minima prima di spostarsi gradualmente verso mercati ad una distanza maggiore, a causa della maggiore conoscenza che hanno acquisito durante il processo di apprendimento³⁷. In particolare, il modello suggerisce che l'internazionalizzazione avvenga attraverso una serie di quattro fasi di coinvolgimento internazionale progressivo, di cui l'ultimo è quello che distingue le tipiche imprese multinazionali: 1) una richiesta di esportazione irregolare da parte di un cliente straniero; 2) esportazione diretta con forza vendita; 3) stabilire sussidiarie o filiali commerciali in loco; 4) Investire in investimenti che producano risultati. I mercati esteri che investono in questa attività di sviluppo si trovano in una

³³ A cura di Matteo G. Caroli - Luciano Fratocchi, Nuove tendenze nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese minori. Le modalità di entrata emergenti tra alleanze e commercio elettronico, 2000 Ed. Franco Angeli.

³⁴ Ruzzier M., Hisrich R.D. and Antoncic B., SME Internationalization Research: Past, Present, and Future. Journal of Small Business and Enterprise Development, 2006, 13, 476-497.

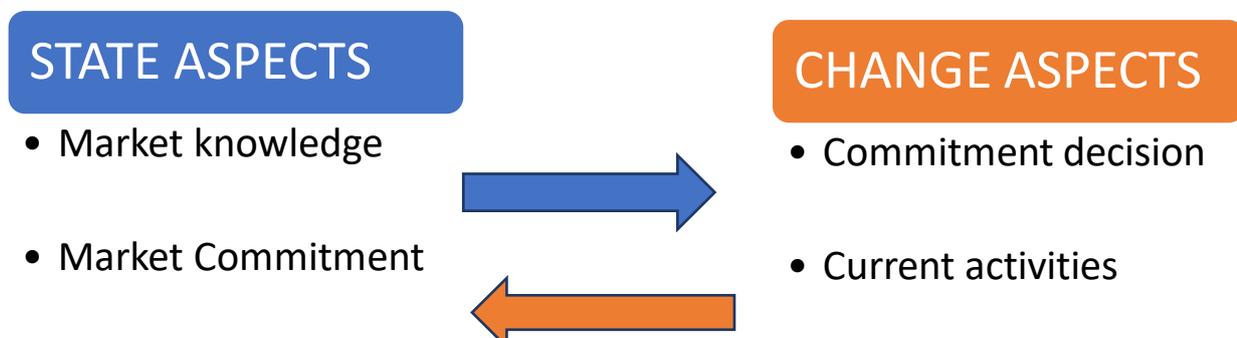
³⁵ Pia Maria Arenius, Creation of firm-level social capital, its exploitation, and the process of early internationalization, 2002 Ed. Helsinki University of Technology.

³⁶ Johanson, J. and Wiedersheim-Paul, F. The Internationalization of the Firm-Four Swedish Cases. 1975 Journal of Management Studies, 12.

³⁷ Alfredo D'Angelo, Il ruolo del management per l'internazionalizzazione. Riflessioni teoriche e verifiche empiriche sulle PMI familiari, 2019, Ed. Franco Angeli.

crescente distanza geografica e, soprattutto, mentale che li separa dalla loro Nazione d'origine. Il termine "distanza psichica"³⁸ si riferisce al complesso di elementi che possono ostacolare e disturbare il flusso di informazioni con i mercati in cui l'azienda intende operare, tra cui la lingua, il sistema politico, il livello di educazione, lo sviluppo industriale, la cultura, i valori, ecc. Pertanto, questa percezione motiva l'azienda a comportarsi in modo prudentiale e ad aver paura del rischio, il che la porta a sviluppare una maggiore integrazione con l'ambiente globale. Successivamente, Johanson e Vahlne³⁹ hanno riflettuto sull'importanza delle reti nei processi di internazionalizzazione e hanno indicato tre casi in cui l'unica strada che avevano indicato per la generalità delle imprese potrebbe essere sbagliata:

a) le aziende con risorse significative, consentendo di distinguere la condizione finanziaria di un'impresa dalla condizione economico-strutturale; b) aziende con esperienza pertinente in mercati affini; c) nei casi in cui le condizioni di mercato sono stabili e la conoscenza del mercato può essere acquisita anche senza esperienza diretta⁴⁰ Il processo di internazionalizzazione è "la risultante di una serie di decisioni incrementalì", secondo il modello di Uppsala⁴¹. Quindi, le imprese dovrebbero tenere conto di quattro cose quando operano all'estero: conoscere il mercato internazionale, il relativo commitment al mercato, le decisioni di commitment ulteriore attraverso l'attuazione di decisioni e lo svolgimento di attività correnti. Questi quattro componenti sono suddivisi in due fasi distinte: interagiscono tra loro state aspects e change aspects,



gli state aspects si riferiscono alle risorse utilizzate sul mercato estero, ossia la conoscenza del mercato e l'impegno o commitment effettivo al mercato, hanno un impatto sulla scelta di opportunità e rischi⁴². L'apprendimento, che produce conoscenza del mercato, aiuta il management aziendale a prendere decisioni riducendo l'incertezza⁴³. Il modello parla di due categorie distinte di informazioni: la conoscenza oggettiva, trasferibile da un mercato all'altro; e la conoscenza

³⁸ Johanson, J. and Wiedersheim-Paul, F. The Internationalization of the Firm—Four Swedish Cases. 1975 *Journal of Management Studies*, 12.

³⁹ Jan Johanson, Jan-Erik Vahlne, The Mechanism of Internationalisation, 01 April 1990 *International Marketing Review*.

⁴⁰ Fabio Musso, Strategie di internazionalizzazione e sviluppo dei mercati esteri, 2021 Ed. CEDAM.

⁴¹ Jan Johanson & Jan-Erik Vahlne, The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, 1977 *Journal of International Business Studies* - volume 8, p. 23.

⁴² Jan Johanson & Jan-Erik Vahlne, The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, 1977 *Journal of International Business Studies* - volume 8, p. 27.

⁴³ M. Forsgren, The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review, *International Business Review*, 2002, vol. 11, issue 3.

sogettiva, che deriva dall'esperienza e dall'apprendimento attraverso il "fare" Invece, l'impegno sul mercato dipende dalle risorse impegnate e dal grado di coinvolgimento del management aziendale. Gli "State aspects" generano gli aspetti di cambiamento, che, a loro volta, sono influenzati dagli aspetti di cambiamento in una logica processuale di stock e flussi⁴⁴. L'azienda può decidere quante risorse impegnare in quel mercato dopo aver acquisito conoscenza del mercato; e sarà in grado di pianificare ed eseguire le attività standard necessarie per completare il ciclo. L'idea alla base del modello di Uppsala è che la conoscenza del mercato è limitata e, quindi, insieme all'impiego di risorse sul mercato, influisce sia sulle decisioni che sul modo in cui le decisioni vengono fatte, il che altera la conoscenza e l'impegno dell'impresa sul mercato. La quantità di impegni di risorse nei mercati esteri influenza la conoscenza dei mercati e l'attuazione delle decisioni, e viceversa⁴⁵. Per concludere, il modello di Uppsala, sebbene limitato allo studio di quattro multinazionali svedesi, continua ad essere il modello più popolare per spiegare le strategie di internazionalizzazione delle PMI. È un modello dinamico che illustra lentamente il processo di "acquisizione, integrazione e uso della conoscenza con impegno sui mercati esteri e conseguente attuazione delle operazioni crescenti"⁴⁶.

2.3 Strategia e tipologie di joint venture delle PMI

"Una volta gli affari si sviluppavano in uno dei due modi: spontaneamente o tramite acquisizioni... oggi si sviluppano attraverso alleanze, joint venture e partenariati", ha affermato Peter Ducker. Una nuova e distinta entità creata da due o più aziende per sviluppare insieme un prodotto innovativo o una tecnologia condivisa è nota come joint venture. Uno dei metodi più comuni per operare a livello internazionale sono le alleanze. Non molto tempo fa, le aziende potevano permettersi di ignorare il contesto globale, ora non più: il mondo si sta trasformando in un'unica e grande arena competitiva, il che richiede ai manager e alle aziende di vedere le cose da un punto di vista globale. Molti dirigenti hanno scoperto che collaborare con organizzazioni che conoscono e funzionano già in zona è vantaggioso a causa delle difficoltà di comprendere i regolamenti governativi globali, accettare le differenze culturali e soddisfare le esigenze dei cittadini di ogni Nazione⁴⁷. Di conseguenza, le joint venture sono la forma più avanzata di partnership strategica in termini di impegno organizzativo, strategico e finanziario. È utile per le joint venture, come già osservato per gli accordi strategici, perché è uno strumento ampiamente utilizzato non solo per la strategia di

⁴⁴ Tiziano Bursi, Giovanna Galli, Marketing Internazionale, 2012 Ed. Mc Graw Hill.

⁴⁵ Jan Johanson & Jan-Erik Vahlne, The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, 1977 Journal of International Business Studies - volume 8

⁴⁶ Alfredo D'Angelo, Il ruolo del management per l'internazionalizzazione. Riflessioni teoriche e verifiche empiriche sulle PMI familiari, 2019, Ed. Franco Angeli.

⁴⁷ Richard L. Daft, Organizzazione aziendale, 2021 Maggioli Editore.

internazionalizzazione. Sul piano giuridico, una joint venture è anche un accordo tra parti specifiche per realizzare un progetto. In questo accordo, i partner si impegnano a fare gli investimenti necessari e a ricevere proporzionalmente i benefici dei prodotti. Il caso di joint venture, che richiedono l'apporto dei promotori (parent companies) per fondare una nuova società, sembra essere più importante a livello globale. Una nuova società costituita da due o più aziende di diverse nazioni per la realizzazione di attività chiaramente specifiche e di interesse comune è nota come joint venture internazionale. È normale che la joint venture sia sciolta o trasformata una volta terminate tali attività o una volta che sono venute meno determinate condizioni di interesse comune, frequentemente attraverso l'acquisizione da parte di uno dei partner del pieno controllo del proprietario. Quindi, la joint venture è costituita con un periodo di tempo ben definito. La partecipazione alla costituzione si manifesta nell'apporto da parte delle parent company non solo del capitale finanziario, ma spesso anche delle risorse materiali e immateriali necessarie per il funzionamento della joint venture e, in particolare, per l'esecuzione delle attività per le quali è stata creata. Si osservano due tipi di joint venture che si concludono con l'ingresso in un mercato estero: la prima possiede una logica che è "verticale": prevede che l'impresa entrante collabori con una (o più) imprese locali nel Paese target per costruire una nuova struttura aziendale con l'obiettivo di espandere la commercializzazione di determinati prodotti nel mercato di tale Paese, in molti casi, la prima fornisce alla joint venture capacità produttiva e competenze di prodotto; la seconda assicura che la joint venture abbia una conoscenza del mercato locale e una rete distributiva disponibile, essa è "orizzontale" e implica l'integrazione di rami di business simili delle aziende genitoriali allo scopo di creare un nuovo soggetto di maggiori dimensioni e competenze, probabilmente più efficiente, con maggiore quota di mercato complessiva e la capacità di competere in mercati in maggior crescita. Inoltre, questo tipo di joint venture può fornire ai partner, o almeno ad alcuni di loro, un modo per avviare l'uscita dal business conferito alla joint venture e/o aumentare l'efficienza dell'azienda nel suo insieme. La joint venture ha alcuni vantaggi specifici come metodo per entrare in un mercato estero:

1. Consente alle imprese coinvolte di ridurre l'investimento finanziario e la complessità organizzativa rispetto alla realizzazione di un investimento green field o di un'acquisizione;
2. stabilisce una netta distinzione tra la posizione competitiva della joint venture nel mercato estero in cui opera da quella dell'azienda in altri settori in cui è presente direttamente;
3. consente all'azienda di entrare in una nuova nazione con una struttura aziendale dotata di risorse e competenze generalmente superiori a quello di cui avrebbe potuto disporre da sola, almeno a breve termine;

4. Determina lo sviluppo di una struttura aziendale, la stessa joint venture, la cui crescita potrebbe offrire alle imprese che ne hanno il controllo nuove opportunità di crescita competitiva (opzione reale)
5. Se le imprese locali partecipano in modo significativo al capitale di una joint venture, il governo locale spesso le considera favorevoli, poiché può offrire loro condizioni più favorevoli rispetto ad altri operatori.

Quest'ultimo aspetto è particolarmente importante quando si tratta di internazionalizzare verso Paesi meno avanzati, dove i Governi locali sono particolarmente attenti a promuovere lo sviluppo di un sistema produttivo endogeno e a garantire che gli attori locali ricevano il massimo dei risultati economici generati da un'impresa estera. Fino a pochi anni fa, molti Paesi emergenti avevano rigidi regolamenti che consentivano alle aziende straniere di operare solo attraverso joint venture con aziende locali, spesso in minoranza. In questi giorni, i Governi di quei Paesi hanno generalmente alleggerito questi vincoli fino a quando non sono stati completamente eliminati; mantengono, tuttavia, un forte favore per le joint venture internazionali, che spesso incoraggia gli investitori internazionali a investire nel Paese. Anche tra paesi economicamente avanzati, nei settori ad alta tecnologia o comunque considerati "strategici", l'orientamento governativo a favore delle joint venture è ancora più accentuato. In questi casi, vengono utilizzati diversi strumenti per aiutare le aziende estere ad entrare nel mercato, come accordi strategici o joint venture con operatori locali. per acquisti effettuati tramite bandi di gara⁴⁸. Anche se la partecipazione alle joint venture societarie è vantaggiosa per le Pmi, il ruolo che possono giocare a livello strategico e competitivo per le Pmi può essere considerato particolarmente adatto per soddisfare le motivazioni della cooperazione mirata all'internazionalizzazione. Le ragioni sono collegate all'esigenza essenziale di sviluppo delle imprese e alla possibilità di produrre "effetti simmetrici di sinergia", cioè una combinazione di risorse e capacità, il cui valore complessivo supera quello dei singoli addendi. La sinergia sarebbe raggiunta attraverso una collaborazione globale vantaggiosa. Di conseguenza, l'obiettivo comune della formazione di joint venture appare essere l'ottenimento di vantaggi sinergici. Tuttavia, è estremamente variabile la natura e il peso dei singoli fattori che interagiscono nella scelta di formare tale impresa congiunta. Per le Pmi, si possono distinguere quattro classi distinte di joint venture: a) un'impresa congiunta mirata all'accesso al mercato; b) joint venture con l'obiettivo di generare entrate; c) un'impresa cooperativa focalizzata sul reperimento di risorse; d) un'impresa cooperativa di transizione.

a) Nel caso delle joint venture orientate all'accesso ai mercati, si tratta di accordi stipulati per accedere rapidamente a mercati tipicamente "distanti" (cioè poco familiari) da un punto di vista

⁴⁸ Matteo Caroli, *Gestione delle imprese internazionali*, 2020 Ed. Mc Graw Hill.

settoriale o geografico, nuovi o altamente protetti. Gli accordi di joint venture che sono stati conclusi a causa della pressione dei Governi ospitanti sulle imprese che hanno scelto di operare in un determinato paese rientrano in questa categoria in senso lato.

Un partner estero dovrebbe essere facilitato dalla conoscenza che un partner locale ha del mercato e delle istituzioni, riducendone i costi operativi, in particolare quelli iniziali. È molto difficile per le piccole e medie imprese (PMI) in Nazioni industrializzate entrare nei mercati dei servizi (Pvs): Non solo è necessario colmare la distanza fisica, ma anche quella mentale. La capacità di accettare le differenze culturali è fondamentale per ottenere successo nel mercato delle Pvs. Tuttavia, se l'imprenditore di una Nazione industrializzata tenta di esplorare da solo le possibilità di mercato, corre il rischio di utilizzare la chiave sbagliata o di trascorrere troppo tempo a cercare la chiave giusta. È quindi consigliabile trovare un partner locale che conosca meglio la concorrenza, le abitudini dei consumatori del settore e la distribuzione nel nuovo Paese; Inoltre, gli imprenditori locali offrono un'ottima guida nella giungla amministrativa, che spesso domina nei Pvs⁴⁹. Le joint venture sono migliori delle altre forme di cooperazione quando le differenze culturali sono significative tra i Paesi di provenienza dei partner e l'investimento è relativamente rilevante, il che impedisce forme di rapida rappresentatività come la licenza⁵⁰. L'obiettivo principale di esplorare nuovi mercati finali è aumentare il ciclo di vita internazionale del prodotto o aumentare la propria quota di mercato utilizzando un maggiore potere contrattuale⁵¹. Poiché i costi necessari per raggiungere rapidamente i mercati-chiave sono in aumento e le aziende che si muovono da sole non riescono a recuperare i costi sostenuti per lo sviluppo, è particolarmente importante avere accesso a collegamenti internazionali nei settori in cui la tecnologia cambia rapidamente. Pertanto, la flessibilità è necessaria per evitare di sprecare opportunità di mercato specifiche che devono essere colte in pochi mesi. In particolare, i prodotti tecnologici devono essere immessi sul mercato più velocemente per poter arrivare nei canali di distribuzione e nelle mani dei consumatori prima che diventino obsoleti o copiati da altri. La Pmi può ampliare la sua attività con un minor rischio di capitale con strategie cooperative. Quando è possibile, l'aumento del mercato può essere raggiunto collaborando con i potenziali concorrenti al fine di ostacolare le loro iniziative indipendenti sui mercati esteri. Le Pmi possono utilizzare le Joint Ventures per entrare in un'attività produttiva in Pvs, se hanno un capitale limitato e un management con poca esperienza internazionale. Possono anche aumentare il loro grado di controllo sui canali di distribuzione e sui mercati finali. In tali circostanze, l'associato locale generalmente mette a disposizione una combinazione di finanziamenti locali, impianti e altre infrastrutture e gran parte del management, dell'esperienza di marketing e dei

⁴⁹ Rik Donckels & Johan Lambrecht, Networks and small business growth: An explanatory model, 1995 Small Business Economics volume 7.

⁵⁰ Kogut, B., Joint Venture: Theoretical and Empirical Perspectives. 1988 Strategic Management Journal, 9

⁵¹ Kathryn Rudie Harrigan, Joint ventures and competitive strategy, 1988 Strategic Management Journal, 9

rapporti con il Governo. Mentre le Pmi hanno a disposizione tecnologia di produzione, know-how di prodotto, addestramento tecnico e esperienza commerciale, il che porta a più efficienza nella produzione e nel marketing, con l'introduzione di nuovi pr anche per superare i vincoli imposti dai Governi, può essere richiesta la creazione di joint venture per entrare in attività produttive o commerciali dei Pvs. Le joint venture sono state spesso utilizzate come mezzo per espandersi a livello internazionale nei casi in cui le aziende non volevano concedere i loro vantaggi competitivi alle aziende nelle nazioni in cui volevano espandersi, ma quando la legge vietava alle aziende straniere di avere la proprietà della maggioranza⁵². Tuttavia, gli imprenditori che hanno attività nei Pvs dovrebbero tenere conto del fatto che potrebbero essere coinvolti in conflitti politici quando sorgono problemi con il Governo ospite. Il partner locale potrebbe non voler o non essere in grado di utilizzare la sua influenza politica per evitare che le azioni improvvisate del Governo possano avere un impatto negativo sulla partnership⁵³. Se l'imprenditore di una Nazione industrializzata non è disposto a conformarsi ai piani di sviluppo economico del Governo locale, questo tipo di conflitto può causare problemi nelle operazioni quotidiane dei partners o un recupero del capitale⁵⁴.

b) Joint venture con l'obiettivo di generare entrate. Questa categoria include le partnership mirate a raggiungere razionalizzazioni produttive su un quadro internazionale specifico, in particolare attraverso la creazione di economie di ampiezza, scala e produzione congiunta (nel settore dei materiali, delle componenti ecc.) o la ripartizione dei rischi, in particolare finanziari, associati alle attività internazionalizzate. In sostanza, si tratta di dividerli su più aziende per ridurre costi e rischi. La produzione su vasta scala di componenti standardizzati che vengono successivamente utilizzati dalle imprese partner, la produzione di beni finiti che vengono venduti secondo accordi di spartizione dei mercati, oppure la produzione di prodotti con il proprio marchio del partner per ampliare la gamma di prodotti disponibili. Questa opportunità è un modo per le imprese minori di rimanere competitive finanziariamente con i concorrenti che hanno i vantaggi di una dimensione più ampia. Ad esempio, le piccole e medie imprese nell'industria elettronica prosperano insieme ai giganti globali attraverso politiche di alleanze. Quindi, mentre le grandi multinazionali preferiscono stabilire sedi operative estere per soddisfare le esigenze dei mercati locali e limitrofi, le Pmi preferiscono un investimento più strumentale, ovvero mirato a ridurre i propri costi interni per migliorare il loro posizionamento sul mercato "cattivo" piuttosto che espandere la produzione verso altri mercati. Tuttavia, il vero fattore discriminante, oltre alla dimensione dell'impresa, rimane la specifica tipologia di prodotto di riferimento. Ciò significa che la differenza tra grandi imprese e

⁵² Kathryn Rudie Harrigan, Joint ventures and competitive strategy, 1988 Strategic Management Journal, 9

⁵³ Contractor, F.J. and Lorange, P., Cooperative Strategies in International Business, 1988 Lexington Books, Boston.

⁵⁴ Kathryn Rudie Harrigan, Joint ventures and competitive strategy, 1988 Strategic Management Journal, 9

Pmi potrebbe essere sostituita se una grande multinazionale che lavora nel settore della componentistica elettronica incontra una piccola azienda che deve affrontare i costi di trasporto del suo prodotto. In effetti, è fondamentale avviare attività produttive vicine al mercato di sbocco poiché alcuni oneri estranei al costo di produzione, come i costi di trasporto, possono avere un impatto significativo sul prezzo di vendita e, di conseguenza, sulla capacità del prodotto di essere competitivo. Al contrario, l'impresa congiunta può perseguire l'ottenimento di economie di apprendimento⁵⁵ (Porter, 1985, Harrigan, 1988), un obiettivo che a volte contrasta con l'ottenimento di obiettivi diversi dal risparmio sui costi in determinati contesti competitivi (come quelli con un breve time-to-market). In particolare, il tempo necessario per imparare a lavorare insieme può rallentare i movimenti delle imprese in mercati pro-mettenti o le loro risposte alle manovre competitive. In contrasto con l'idea comune di globalizzazione, la divisione dei mercati internazionali in base alle attività reali può causare ulteriori problemi.

c) Un'impresa cooperativa focalizzata sul reperimento delle risorse Questo gruppo comprende joint venture mirate a garantire alle imprese risorse strategiche tangibili e intangibili, nonché competenze per utilizzarle. In particolare, le joint venture per il reperimento di risorse tangibili sono generalmente progettate per garantire un approvvigionamento stabile di risorse naturali, spesso localizzate nei Pvs, attraverso un'integrazione verticale tra l'investitore e l'impresa congiunta. Pertanto, per garantire la sicurezza e la costanza dei rifornimenti, le PMI seguirebbero la politica di fondare una società in comune con il fornitore. In questi casi, le joint ventures sono spesso solo strumenti complementari per il trasferimento di tecnologie, soprattutto nei casi in cui questa tecnologia è destinata ai Pvs. Le joint venture per il reperimento di risorse intangibili, invece, si concentrano sul reperimento di risorse di natura politica, manageriale o tecnologica. Questo tipo di imprese si trova in fasi precompetitive e competitive del ciclo di vita del prodotto, a differenza delle joint venture di tipo cost-saving che si trovano nelle fasi finali del ciclo di vita del prodotto. Si tratta generalmente di imprese che collaborano con l'obiettivo di creare "finestre tecnologiche" nei settori di ricerca considerati più promettenti, ovvero acquisire conoscenze scientifiche che possono essere applicate al campo specifico delle attività dell'azienda, garantire l'accesso ad aree tecnologiche complementari o al know-how di un leader tecnologico. La pratica comune nei processi di internazionalizzazione di settori come quelli informatici e delle telecomunicazioni, o addirittura in altri, come l'industria aeronautica, sono gli accordi di joint venture. Le joint venture sono spesso giustificate dall'intento di condividere le competenze necessarie per avere successo in una determinata industria. In effetti, ci sono alcuni settori in cui è difficile, se non impossibile, operare

⁵⁵ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, 1985 Ed. The Free Press; Kathryn Rudie Harrigan, *Joint ventures and competitive strategy*, 1988 *Strategic Management Journal*, 9

da soli a causa dell'ampiezza dei progetti e delle competenze necessarie per portarli a termine in modo efficace. Oppure si tratta di acquisire determinate "abilità" o "capacità manageriali" specifiche per la gestione di particolari iniziative. Ad esempio, servizi informativi per l'espansione internazionale, come consulenza, ricerche di mercato, servizi finanziari e contabili, formazione del personale, ecc., non sono più disponibili per le imprese dalle imprese del terziario avanzato. Infine, le risorse chiamate "di natura politica"⁵⁶ si riferiscono al possesso di un insieme di qualità e conoscenze non specifiche che un'impresa possiede, la cui disponibilità può essere importante anche per le altre aziende. Al contempo, concentrando le risorse interne sulle aree di eccellenza (sviluppando risorse complementari con le aziende strategiche), è possibile condividere la conoscenza tra diversi soggetti.

d) Un'impresa cooperativa per la transizione Le joint venture delle categorie precedenti possono essere "lo strumento per attuare nel tempo strategie di presa di controllo progressiva di un'impresa estera;" simili a come avviene la nazionalizzazione graduale di una succursale di una società multinazionale, come nei processi di fading out nei Pvs; oppure possono servire come mezzo per il disinvestimento parziale di un investimento di controllo preesistente e per il progressivo distacco da una nazione specifica, considerata non più attraente dall'investitore. Tuttavia, l'investitore desidera mantenere una certa presenza⁵⁷. La maggior parte delle Pmi non ha quasi mai le risorse organizzative e finanziarie necessarie per fondare una filiale di vendita in un Pvs, tanto meno per costruire un impianto produttivo. Pertanto, una joint venture in un paese industrializzato dà ad una Pmi la possibilità di insediarsi e pensare ad una successiva espansione poiché il capitale di investimento è condiviso con l'imprenditore locale. Un'impresa congiunta può essere un mezzo per un partner di espandersi in futuro: Si sa che le esportazioni nei Pvs rappresentano una parte significativa del fatturato di molte aziende. È possibile che questa connessione economica con queste nazioni sia un mezzo estremamente vantaggioso per raggiungere la crescita. Secondo tre quarti degli imprenditori delle joint venture, fare affari con i Pvs è un mezzo efficace per la crescita⁵⁸. La penetrazione del mercato è garantita da tali alleanze, ma l'espansione della capacità, l'integrazione verticale o la diversificazione che ne derivano aumentano ulteriormente la crescita delle joint venture⁵⁹.

2.4 Gli investimenti diretti esteri (IDE) come strategia di entrata nei mercati internazionali

⁵⁶ Schillaci Carmela Elita, Profili economico-aziendali della formula joint venture, p.65, 1988 Ed. Giuffrè.

⁵⁷ Giovanni Balcet, Joint Venture multinazionali. Alleanze tra imprese, competizione e potere di mercato nell'economia mondiale, p. 32, 1990 Ed. Etaslibri

⁵⁸ Rik Donckels & Johan Lambrecht, Networks and small business growth: An explanatory model, 1995 Small Business Economics volume 7

⁵⁹ Matteo G. Caroli - Luciano Fratocchi, Nuove tendenze nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese minori. Le modalità di entrata emergenti tra alleanze e commercio elettronico, 2000 Ed. Franco Angeli.

Gli IDE sono determinati dalla volontà dell'impresa di realizzare attività complesse e riguardanti particolari fasi della catena del valore, la gestione internazionale di attività complesse o lo sviluppo di competenze specifiche. Questi fattori possono essere una strategia potenziale per entrare nei mercati esteri. In particolare, al centro di un investimento diretto estero vi potrebbero essere uno o più dei seguenti obiettivi di gestione:

1. un maggiore impatto sul mercato geografico estero in termini di migliore relazione domanda-prezzo e superamento dei limiti all'importazione;
2. riduzione dei costi di produzione utilizzando input locali accessibili a condizioni economiche migliori rispetto alla Nazione di origine;
3. migliore accesso a risorse uniche attraverso una maggiore vicinanza con le fonti di tali risorse specifiche. Questo obiettivo è particolarmente importante quando si tratta di materie prime e di conoscenze tecnologiche;
4. Acquisizione di risorse, sia materiali che immateriali, necessarie per competere e non accessibili in misura sufficiente nella regione di origine;
5. Ottimizzare la distribuzione geografica della capacità produttiva e aumentare l'efficienza complessiva attraverso la razionalizzazione della struttura produttiva internazionale.

Gli investimenti diretti esteri sono anche finalizzati a realizzare accordi strategici di tipo equity con partner esteri⁶⁰. La letteratura economica ha fornito una serie di spiegazioni per il motivo per cui un'azienda sceglie di "andare all'estero" piuttosto che limitarsi a produrre ed esportare prodotti nella propria nazione. Per confrontarli con altri flussi di capitale internazionali, le analisi iniziali degli IDE hanno identificato che il fattore principale è nei differenziali di rendimento atteso dell'investimento. Di conseguenza, hanno previsto che gli investimenti estero diretti sarebbero andati verso le economie meno sviluppate e quindi più povere di capitale, in linea con le ipotesi convenzionali sulla produttività dei fattori. Tuttavia, è difficile conciliare queste previsioni con le circostanze verificate⁶¹. In seguito, la riflessione teorica si è concentrata sui motivi di natura "reale" piuttosto che su quelli "finanziari" alla base degli IDE, cercando di spiegare perché un'impresa può trovare vantaggioso trasformarsi in una multinazionale an un certo punto della sua esistenza. Questo approccio, noto anche come "OLI"⁶², afferma che le aziende che hanno vantaggi competitivi rispetto ai concorrenti indigeni possono diventare multinazionali. Questi vantaggi derivano dalla "proprietà" (ownership) di asset specifici, come marchi o tecnologie, che possono essere sfruttati in modo efficiente moltiplicando gli impianti produttivi (Location) e che, a causa delle loro

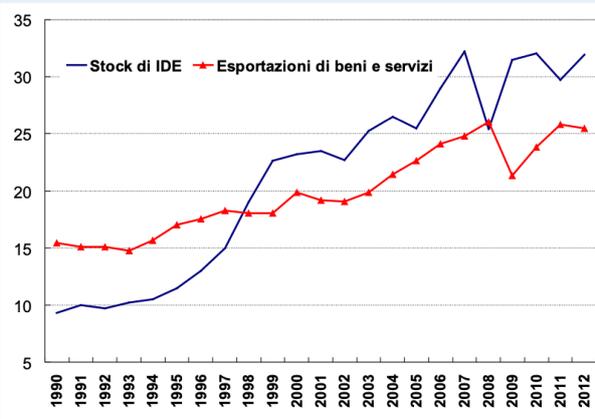
60 Matteo Caroli, *Gestione delle imprese internazionali*, 2020 Ed. Mc Graw Hill

61 Robert E. Lucas, Jr., *Why Doesn't Capital Flow from Rich to Poor Countries?*, *The American Economic Review* 1990 Vol. 80, No. 2, *Papers and Proceedings of the Hundred and Second Annual Meeting of the American Economic Association*.

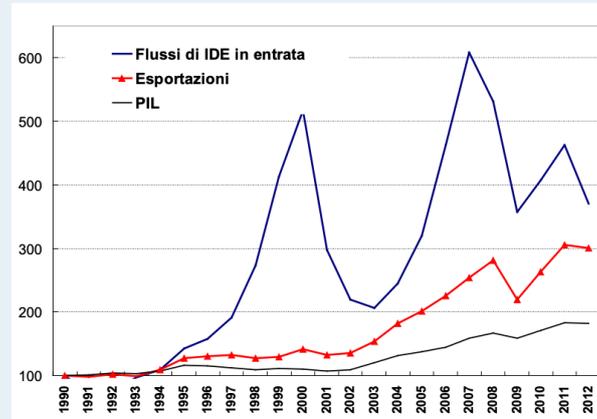
62 John H. Dunning, *Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A Search for an Eclectic Approach*, 1977 *The International Allocation of Economic Activity*, Ed Palgrave Macmillan

caratteristiche intrinseche on). In una classificazione successiva, Dunning ha identificato quattro ragioni distinte e non correlate per cui un'azienda sceglierebbe di investire all'estero⁶³. Un primo motivo, che, come vedremo, non è l'unico né il principale, è dato dalla ricerca di vantaggi in termini di costi di produzione derivanti dalla disponibilità di manodopera a buon mercato (ricerca di efficienza). In genere, gli investimenti diretti che rispondono a questa motivazione mirano a trasferire fasi della produzione in altri paesi allo scopo di sfruttare le opportunità offerte da una varietà di fattori diversi e, poiché spesso comportano una "disintegrazione verticale" del processo produttivo, sono noti come IDE verticali. Invece, una seconda motivazione è l'opportunità di superare le barriere doganali, ridurre i costi di trasporto e raggiungere i consumatori in mercati internazionali attraverso la personalizzazione del prodotto e la collaborazione con aziende nazionali delle quali sono già subfornitori (come è stato il caso dell'indotto auto con Fiat per l'Italia. Questi investimenti, chiamati "ricerca del mercato", sono spinti dalle potenzialità del mercato del paese destinatario e dei suoi vicini mercati e spesso replicano l'intero processo produttivo in un impianto all'estero (IDE orizzontali); in altri casi, si concentrano sulle fasi a valle della catena del valore per supportare direttamente le esportazioni e mantenere una presenza più stabile nel mercato estero (fornendo ad esempio servizi di logistica, distribuzione, marketing, assistenza post vendita) Una terza categoria di investimenti mira a garantire l'approvvigionamento di materie prime o risorse poco accessibili in patria (resource seeking). Infine, l'investimento volto ad acquisire brevetti, tecnologie e conoscenze (knowledge seeking), generalmente attraverso M&A (fusioni e acquisizioni), è una quarta ragione importante da sempre e centrale nei settori cardine dell'"economia della conoscenza".

Esportazioni e stock di IDE in rapporto al PIL mondiale
(valori percentuali)



Flussi mondiali di IDE in entrata, esportazioni e PIL mondiale
(prezzi costanti, indici 1990 = 100)

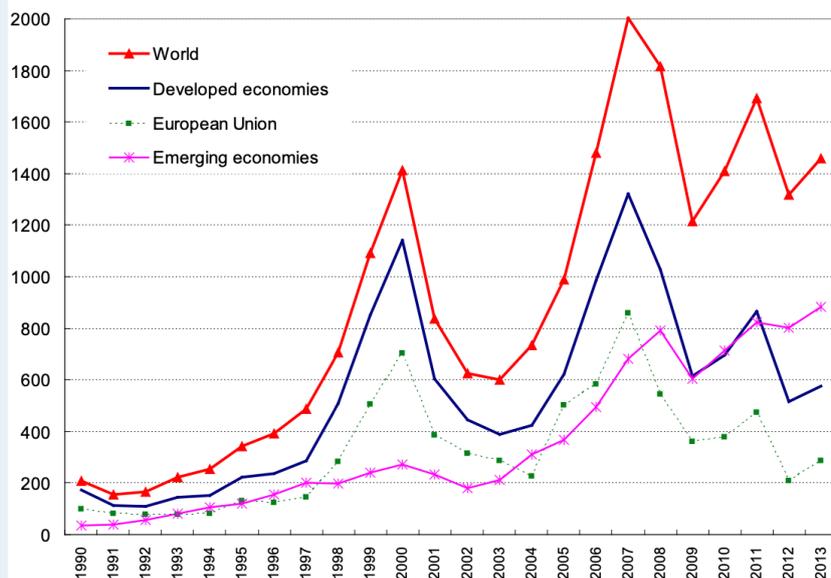


Fonte: Elaborazioni su dati UNCTAD e FMI

⁶³ Andrea Goldstein e Lucia Piscitello, *Le multinazionali*, 2007 Ed. Il Mulino

Lo stock globale di IDE è quadruplicato tra 1990 e 2012, crescendo ad un ritmo superiore a quello sia del prodotto che del commercio globale. Nel 2012, gli investimenti esteri hanno costituito più del 30% del PIL, a differenza del 10% all'inizio degli anni '90. Ora equivalgono ai flussi di esportazione, che erano invece circa due volte più elevati degli investimenti esteri in essere nel 1990 ed erano invece circa due volte più elevati degli investimenti esteri in essere nel 1990. Gli investimenti diretti verso le economie avanzate hanno contribuito in misura significativa all'espansione complessiva degli, D'altra parte, dopo l'esplosione della bolla "dotcom" all'inizio degli ultimi dieci anni, gli IDE sono diminuiti notevolmente. Dopo un breve rallentamento di due anni, sono tornati sia verso le economie avanzate che verso quelle emergenti. Il picco del 2007 (quasi 2000 miliardi di dollari) è stato seguito da una brusca riduzione dal 2008 al 2009, soprattutto per i paesi avanzati. Secondo le stime dell'UNCTAD, al recupero del biennio successivo, che avrebbe riportato gli investimenti esteri sopra i livelli medi pre-crisi (2005-2007), sarebbe seguita una forte contrazione nel 2012, concentrata principalmente nei paesi avanzati (-40% circa), a fronte di una sostanziale tenuta delle economie emergenti (-1,9%) e un parziale recupero nel 2013.

Flussi di IDE in entrata per le principali aree geografiche (miliardi di dollari)



Fonte: UNCTAD; nota: 2013 dati provvisori

Anche in molte delle economie emergenti più colpite da deflussi di capitale e deprezzamento della valuta, gli IDE hanno mantenuto, come di consueto, un andamento più stabile lo scorso anno a causa dell'accentuata volatilità dei flussi di portafoglio e dell'annuncio di un potenziale rallentamento del ritmo di acquisto di titoli a lungo termine da parte della Riserva federale degli Stati Uniti. All'inizio degli ultimi dieci anni, i flussi in entrata globali hanno costituito quasi un quinto della spesa totale in investimenti, il contributo degli investimenti esteri diretti

all'accumulazione del capitale è aumentato. Tuttavia, nonostante un graduale calo da allora, anche negli anni successivi alla crisi, il rapporto IDE/GFCF è rimasto su un livello elevato e strutturalmente superiore a quello degli anni '90.

Rapporto tra flussi di IDE in entrata e investimenti fissi lordi						
(valori percentuali)						
	1990	1995	2000	2005-07	2008-11	2012
Mondo	4.2	5.1	19.1	13.1	10.8	8.3
Economie Avanzate	4.2	4.3	20.1	12.9	10.3	7.2
Francia	6.1	8.6	17.2	18.0	7.2	4.8
Germania	0.8	2.2	48.9	11.2	5.6	1.1
Italia	2.5	2.2	5.8	8.8	3.2	2.6
Giappone	0.2	0.0	0.7	0.6	0.8	0.1
Stati Uniti	4.8	4.5	15.8	7.2	9.7	7.1
Economie Emergenti	3.9	7.9	16.2	13.2	11.0	9.0
Cina	3.5	15.0	10.0	6.9	4.5	3.3
Brasile	1.2	3.1	30.3	11.9	12.2	15.1
India	0.3	2.2	3.3	5.2	7.2	4.3
Russia				17.4	15.3	
Sud Africa	- 0.4	5.2	4.5	8.3	8.1	6.1
Pasi a basso reddito	2.3	7.9	12.5	14.7	15.0	14.9

Fonte: UNCTAD

Inevitabilmente, l'aumento degli investimenti diretti ha portato all'aumento dell'attività e della rilevanza delle multinazionali. Nel 2011, le affiliate estere delle multinazionali hanno impiegato oltre 69 milioni di persone in tutto il mondo, un aumento significativo dell'8% rispetto all'anno precedente e più del triplo rispetto al 1990. Questo è un tasso di crescita significativo se confrontato con la stima dell'ILO per il totale mondiale (1,5%; ILO, 2013). Le vendite e il valore aggiunto delle affiliate estere di aziende multinazionali sono aumentate anche nel 209% e 9% rispettivamente. Il valore aggiunto rappresentava circa il 5% del PIL globale all'inizio degli anni '90: queste tendenze internazionali nascondono tuttavia cambiamenti. Considerando le prime 100 multinazionali per dimensione (9), la maggior parte delle quali ha sede nei paesi avanzati, si è verificato un notevole aumento delle vendite all'estero (+17% nel 2011), mentre le vendite domestiche, pur aumentando a tassi elevati, non sono riuscite a mantenere il passo (+13% nel 2011) la crescita dell'occupazione è molto diversa (4,3% all'estero e -2,8 nel mercato intero).no). Tuttavia, osservando le 100 maggiori aziende multinazionali con sede legale nelle economie non avanzate, si osserva che le vendite sul mercato domestico hanno superato in dinamica quelle sull'estero (+30% contro +22% circa) Inoltre, gli occupati sono aumentati sia nelle affiliate estere (di quasi il 10%) che nelle case madri nei paesi di origine, anche se a ritmi inferiori circa (dimezzati). L'insieme di questi dati conferma che l'operare su più mercati, indipendentemente dal paese di residenza della casa madre, ha portato a vantaggi. Inoltre, conferma che le imprese che operano sui mercati emergenti più dinamici.

IDE e altre statistiche relative alle imprese multinazionali

(miliardi di dollari correnti, migliaia di unità e valori percentuali)

	1990	2010	2011	2010-11
Consistenze di IDE	2,081	19,907	20,438	2.7
<i>in % al PIL mondiale</i>	<i>9.4</i>	<i>31.6</i>	<i>29.3</i>	
VA delle affiliate estere	1,018	6,560	7,183	9.5
<i>in % al PIL mondiale</i>	<i>4.6</i>	<i>10.4</i>	<i>10.3</i>	
Assets delle affiliate estere	4,599	75,609	82,131	8.6
<i>in % al PIL mondiale</i>	<i>20.7</i>	<i>119.9</i>	<i>117.9</i>	
Esportazioni delle affiliate estere	1,498	6,267	7,358	17.4
Vendite di affiliate estere	5,102	25,622	27,877	8.8
Addetti nelle affiliate estere ('000)	21,458	63,903	69,065	8.1

Fonte: Elaborazioni su dati UNCTAD, WIR 2012⁶⁴

⁶⁴ Questioni di Economia e Finanza (Occasional papers) Gli investimenti diretti esteri e le multinazionali di Alessandro Borin e Riccardo Cristadoro - 19 novembre 2014

CAPITOLO 3. UNA RICERCA QUANTITATIVA SULL'IMPORTANZA DEL "MADE IN ITALY" NEI MERCATI INTERNAZIONALI

3.1 Caratteristiche del "Made in Italy" e la sua tutela giuridica

Alcune volte può sembrare che ci sia un vero culto per i nostri prodotti all'estero. Basti pensare agli Stati Uniti, dove le aziende alimentari e i ristoranti cercano di essere più competitive sul mercato interno utilizzando l'immagine dei prodotti italiani nei nomi e nei packaging. Il concetto di "Made in Italy" funge da simbolo del modello di industria italiana che è stato al centro dell'attenzione pubblica; prevedendo una lunga serie di successi; e negli ultimi anni ha migliorato le proprie capacità di creatività, organizzativo manageriale e tecnico-produttiva⁶⁵. "Fatto in Italia" è la traduzione inglese di "Made in Italy". Presenta uno dei primi marchi noti e rispettati al mondo, il marchio di un saper fare Italiano che ci distingue dagli altri Paesi. Creatività, qualità e Italian Lifestyle che si manifestano principalmente nell'abbigliamento, nell'arredamento, nell'automazione meccanica e nell'agroalimentare. Tuttavia, nel corso degli anni, il mondo è cambiato e il prodotto "Made in Italy" ha richiesto definizioni e protezioni legali tempestive, regole che prevengano truffe, contraffazioni e concorrenza sleale; da indicazioni d'origine false che ingannano i consumatori. In generale, se il prodotto è stato completamente prodotto in Italia o se ha subito una significativa trasformazione in Italia, è possibile utilizzare il marchio d'origine "Made in Italy". La legge 350/2003 (legge finanziaria 2004, art.4, comma 49) Recitava che «costituisce falsa indicazione la stampigliatura "made in Italy" su prodotti e merci non originari dall'Italia ai sensi della normativa europea sull'origine». La norma rinvia al Codice doganale comunitario CE 2913/1992 (articoli 23-24), secondo il quale «una merce alla cui produzione hanno contribuito due o più Paesi è originaria del paese in cui è avvenuta l'ultima trasformazione o lavorazione sostanziale, economicamente giustificata ed effettuata in un'impresa attrezzata a tale scopo, che sia conclusa con la fabbricazione di un prodotto nuovo o abbia rappresentato una fase importante del processo di fabbricazione». Questo è stato poi sostituito dal nuovo Codice aggiornato (regolamento CE 450/2008), che disciplina in un unico articolo (il 36) due principi: «Le merci interamente ottenute in un unico Paese o territorio sono considerate originarie di tale Paese o territorio. Le merci alla cui produzione hanno contribuito due o più Paesi o territori sono considerate originarie del paese o territorio in cui hanno subito l'ultima trasformazione sostanziale». Con il Dl 135/2009, la legislazione italiana ha reso più stringente la normativa, l'articolo 16 di questo decreto modifica l'articolo 4, comma 49, della legge 350/2003, richiedendo al proprietario o licenziatario di un marchio di fornire informazioni chiare e dettagliate sull'origine o la provenienza del marchio. Indica

⁶⁵ Carlo Alberto Pratesi, *Il marketing del made in Italy. Nuovi scenari e competitività*, 2001 Ed. Franco Angeli.

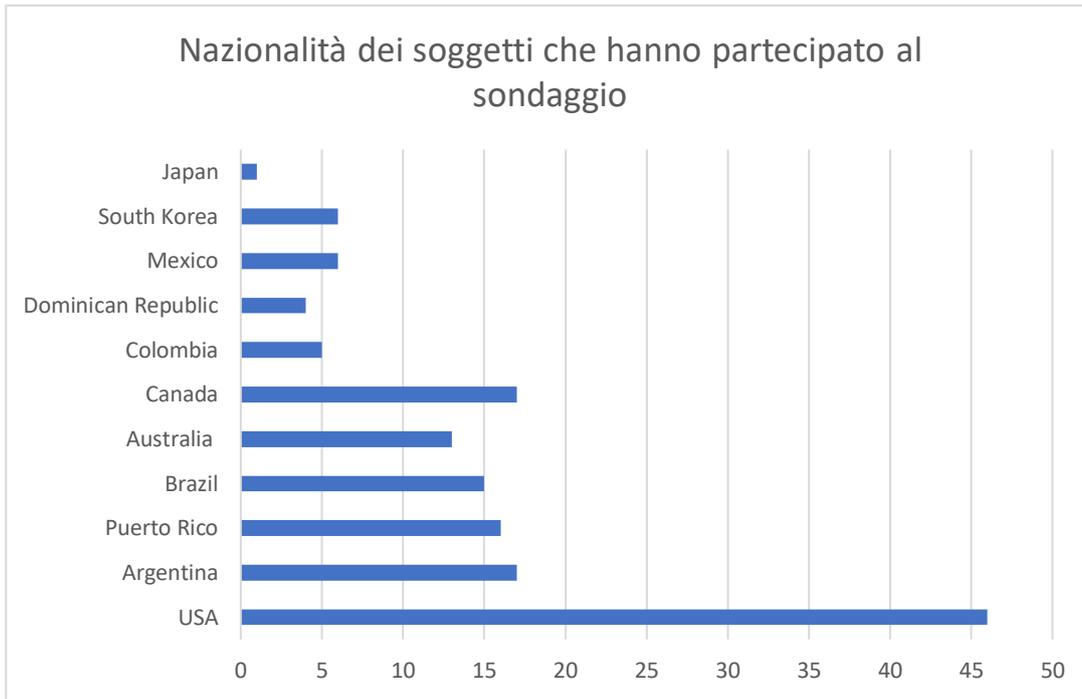
nel comma 1 il criterio per cui «si intende realizzato interamente in Italia il prodotto o la merce, classificabile come made in Italy ai sensi della normativa vigente, e per il quale il disegno, la progettazione, la lavorazione ed il confezionamento sono compiuti esclusivamente sul territorio italiano»⁶⁶. Nel corso degli ultimi anni, il made in Italy è diventato molto apprezzato non solo da parte degli studiosi, ma anche da parte della stampa, delle forze sociali e politiche. Questo ha reso più evidente l'effettiva portata del made in Italy e il suo crescente ruolo nell'economia del paese. D'altra parte, il successo del fenomeno del made in Italy e ciò che lo sostiene in termini di modello di industria, formule imprenditoriali e istituzioni complementari attirano sempre più gli ambienti qualificati della comunità internazionale. Sembra essere sempre più rappresentativo del modello di industrializzazione che l'Italia ha adottato negli ultimi decenni, distinguendosi notevolmente dalle altre economie avanzate⁶⁷.

3.2 Un'analisi quantitativa su come viene percepito il Made in Italy nei mercati non Europei

Per ottenere una comprensione della percezione del “Made in Italy” nei mercati al di fuori dell'Europa è stata condotta un'indagine tramite un questionario online utilizzando Google Forms. Il questionario è stato somministrato a un gruppo di individui provenienti da varie parti del mondo, al fine di ottenere una vasta gamma di opinioni e prospettive rappresentative. La metodologia di ricerca ha coinvolto la creazione di domande mirate per raccogliere informazioni sulla familiarità con il “Made in Italy”, la percezione della qualità e autenticità dei prodotti italiani e l'associazione con i valori culturali e il patrimonio italiano. Il questionario è stato diffuso attraverso piattaforme social media e gruppi online pertinenti, per raggiungere partecipanti diversificati provenienti da diverse nazionalità e background culturali. È stato richiesto il consenso informato ed è stata garantita l'anonimato per assicurare l'integrità e l'imparzialità delle risposte raccolte. I dati raccolti dal questionario sono stati analizzati utilizzando metodi quantitativi, presentando i risultati numerici tramite grafici e tabelle.

⁶⁶ <https://st.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2013-11-20/cosa-e-made-italy-e-cosa-no-140026.shtml?uuid=ABS7YSe&p=2>

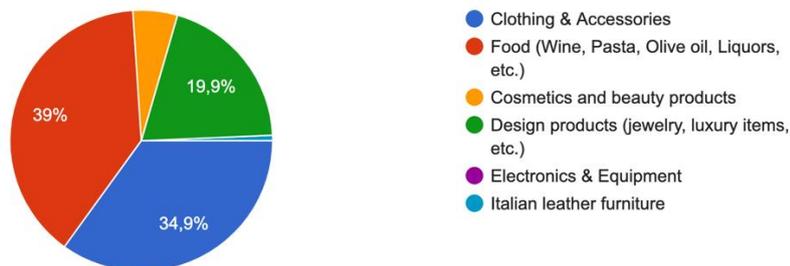
⁶⁷ Carlo Alberto Pratesi, *Il marketing del made in Italy. Nuovi scenari e competitività*, 2001 Ed. Franco Angeli



A rispondere al Sondaggio sono stati coinvolti 146 Soggetti di nazionalità differenti e provenienti da Paesi al di fuori del continente Europeo.

Which of these "Made in Italy" products do you own or have purchased?

146 risposte



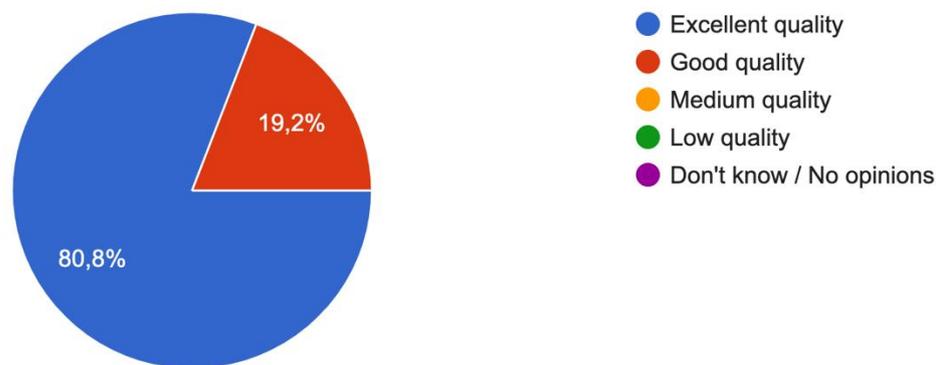
La prima domanda posta riguardava i prodotti italiani, sia posseduti che acquistati, dai partecipanti. Dai dati del grafico emergono alcune informazioni significative. In particolare, il cibo italiano si è rivelato il prodotto più amato, con un impressionante 39% dei partecipanti che ha dichiarato di possedere o aver acquistato prodotti alimentari italiani. Questo indica un forte interesse per la cucina italiana e la sua rinomata varietà di prelibatezze. Un altro dato interessante riguarda l'interesse per l'abbigliamento e gli accessori italiani, scelti dal 34,9% dei partecipanti. Questo dimostra una notevole attrazione verso lo stile e la moda italiani. La categoria "Prodotti di design" ha ottenuto il 19,9% delle risposte, indicando una preferenza apprezzabile per i prodotti di lusso e di design italiani tra i partecipanti. I cosmetici e i prodotti di bellezza italiani hanno attratto il 5,5% dei partecipanti, mostrando un interesse anche per la bellezza e i prodotti curativi italiani. Inoltre, un intervistato ha menzionato specificamente l'interesse per i mobili in pelle italiana, evidenziando una

preferenza per il design italiano nel settore dei mobili in pelle. I risultati del sondaggio offrono uno spaccato interessante sulle preferenze dei partecipanti riguardo ai prodotti "Made in Italy".

Sembrano esserci un notevole apprezzamento per il cibo italiano, la moda e i prodotti di lusso e design, mentre i prodotti di elettronica hanno avuto una presenza molto limitata tra i partecipanti. Questi dati potrebbero fornire utili informazioni sulle tendenze di consumo e sull'attrattiva dei prodotti italiani.

What is your overall impression of "Made in Italy" products?

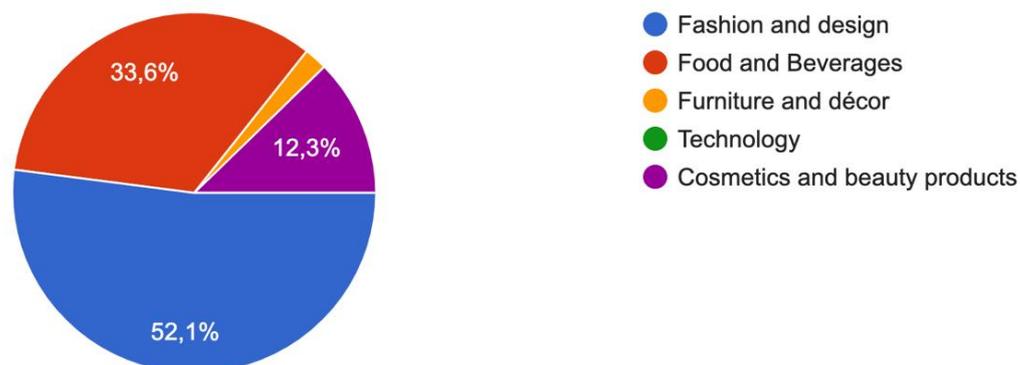
146 risposte



La domanda successiva riguardava l'impressione generale dei partecipanti sui prodotti "Made in Italy". L'80,8% dei partecipanti ha dato una valutazione positiva, scegliendo la risposta "ECCELLENTE". Questo indica che la maggioranza delle persone ha un'opinione molto favorevole sui prodotti italiani e li considera di alta qualità. Il restante 19,2% dei partecipanti ha invece scelto la risposta "buona qualità". Anche questa risposta riflette un giudizio positivo, anche se meno entusiasta rispetto alla voce "ECCELLENTE". Le altre opzioni di risposta come "media qualità", "bassa qualità" e "non so/non ho opinioni" non hanno ricevuto alcuna selezione da parte dei partecipanti, registrando tutte lo 0%. Ciò indica che nessun partecipante ha ritenuto i prodotti italiani di "media qualità" o "bassa qualità", né ha avuto dubbi o mancanza di opinioni in merito. Secondo il sondaggio, dunque, la stragrande maggioranza dei partecipanti provenienti da diverse nazionalità non europee ha espresso un'opinione estremamente favorevole riguardo ai prodotti "Made in Italy".

Among the following sectors, in which do you think "Made in Italy" is best known?

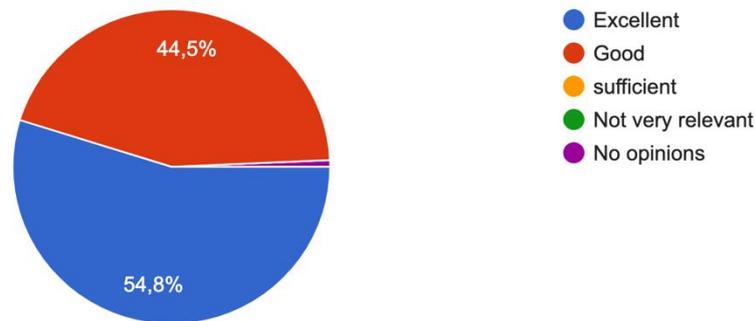
146 risposte



Secondo i risultati ottenuti alla domanda “Tra i seguenti settori, in quali pensi che il "Made in Italy" sia più conosciuto?”, il 52,1% dei partecipanti crede che il “Made in Italy” sia più conosciuto nel settore della moda e del design. Un significativo 33,6% ha invece indicato il settore del cibo e delle bevande come quello più famoso per i prodotti italiani. Inoltre, il 12,3% dei partecipanti ha menzionato la cosmetica e i prodotti di bellezza come un'area in cui il “Made in Italy” è ben noto, mentre solo lo 0,7% ha scelto le forniture e le decorazioni come settore principale. I dati suggeriscono che il “Made in Italy” gode di una buona reputazione nei settori della moda e del design. Inoltre, gli alimenti italiani sono altrettanto rinomati tra i partecipanti provenienti da diverse nazionalità non europee. Altri settori come la cosmetica e i prodotti di bellezza mostrano un riconoscimento significativo, mentre le forniture e le decorazioni hanno minor rilevanza nell'immagine generale del “Made in Italy”. Queste informazioni possono offrire utili indicazioni sulle aree in cui l'Italia è maggiormente apprezzata e riconosciuta a livello internazionale. In tal modo è possibile comprendere meglio come i prodotti italiani vengono riconosciuti e apprezzati in molteplici contesti internazionali.

What do you think about the design of products "Made in Italy"?

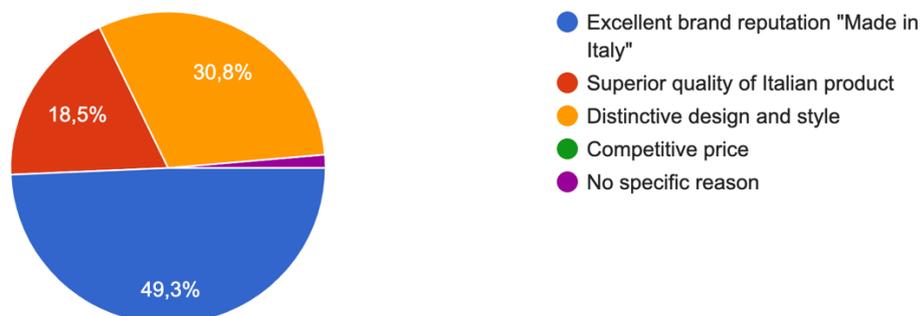
146 risposte



Nella quarta domanda del sondaggio, i partecipanti sono stati chiamati a condividere la propria opinione sul design dei prodotti italiani. Le scelte di risposta fornite comprendevano "Eccellente", "Buono" e "Non ho un'opinione". Dai risultati ottenuti, emerge che il 54,8% dei partecipanti ha valutato il design dei prodotti italiani come "Eccellente". Questa risposta suggerisce un grande apprezzamento per la qualità eccezionale e lo stile distintivo del design italiano. Inoltre, il 45,5% dei partecipanti ha valutato il design come "Buono", indicando un'opinione positiva ma meno entusiasta rispetto all'eccellenza espressa in precedenza. Solo lo 0,7% dei partecipanti ha dichiarato di non avere un'opinione sul design dei prodotti italiani. I dati riflettono una valutazione predominante positiva del design italiano, con la maggior parte dei partecipanti che lo considera "Eccellente" e un significativo numero che lo definisce "Buono". Questo alto grado di apprezzamento per il design potrebbe contribuire a rafforzare la reputazione e l'attrattiva dei prodotti italiani nel mercato internazionale.

Have you ever chosen a "Made in Italy" product instead of a similar product from another source? If so, what was the main reason for this choice?

146 risposte



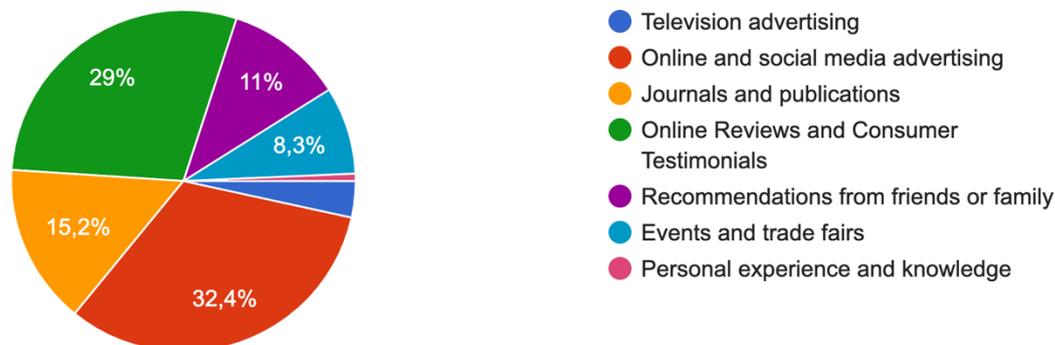
Nella quinta domanda del sondaggio, ai partecipanti è stato chiesto di riflettere sulla motivazione alla base della scelta di un prodotto “Made in Italy” invece di un'alternativa simile proveniente da un'altra fonte. Quasi la metà dei partecipanti (49,3%) ha indicato che la ragione principale per questa scelta è l'eccellente reputazione del marchio “Made in Italy”. Questo dato sottolinea l'importanza della reputazione e del prestigio associati ai prodotti italiani nel processo decisionale dei consumatori. La reputazione positiva può derivare da diversi fattori, come la lunga tradizione artigianale e l'alta qualità dei prodotti italiani, oltre alla fama di eleganza e raffinatezza che li contraddistingue. Questi aspetti possono svolgere un ruolo fondamentale nel creare fiducia nei consumatori riguardo ai prodotti “Made in Italy” e nel renderli una scelta preferenziale.

Il 30,8% dei partecipanti ha invece selezionato il “design e lo stile distintivi” come motivo principale per preferire i prodotti “Made in Italy” rispetto a quelli provenienti da altre fonti. L'Italia è rinomata per il suo design innovativo e caratteristico, che spazia dalla moda all'arredamento, dai gioielli ai prodotti di lusso. L'attenzione al dettaglio, la creatività e l'estetica unica sono elementi che conferiscono riconoscibilità e desiderabilità ai prodotti italiani a livello globale.

La positiva valutazione del design e dello stile italiani potrebbe essere una prova della capacità dell'Italia di creare prodotti affascinanti e unici che soddisfano le esigenze e i gusti di una vasta gamma di consumatori. Nel frattempo, il 18,5% dei partecipanti ha indicato che la principale motivazione dietro la preferenza per il “Made in Italy” è la “qualità superiore del prodotto italiano”. Questo risultato riflette l'enfasi sull'eccellenza e sulla precisione dell'artigianato italiano. Nel corso degli anni, la reputazione della qualità dei prodotti italiani si è consolidata grazie alla tradizione artigianale, all'uso di materiali pregiati e agli elevati standard di produzione. Questa percezione positiva della qualità può influenzare notevolmente la scelta di acquistare un prodotto italiano anziché uno proveniente da altre parti del mondo, soprattutto per coloro che danno grande importanza alla durata e alle prestazioni dei prodotti. Infine, solo l'1,4% dei partecipanti ha indicato “nessuna ragione specifica” come motivo principale per scegliere un prodotto “Made in Italy”. Questa percentuale potrebbe rappresentare un gruppo di consumatori che hanno fatto questa scelta senza particolari motivazioni specifiche, magari basandosi su preferenze personali o decisioni casuali.

Which communication channels or marketing media have influenced you the most regarding the perception of Made in Italy?

145 risposte

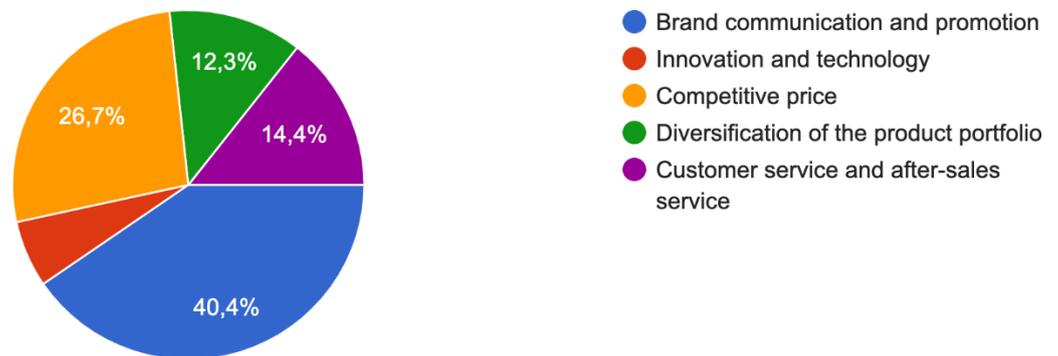


Nel sesto quesito del sondaggio, ai partecipanti è stato chiesto quali canali di comunicazione o strategie di marketing hanno avuto un impatto maggiore sulla loro percezione del “Made in Italy”. I risultati hanno rivelato diverse categorie di canali e il modo in cui hanno influenzato l'opinione dei partecipanti: Uno dei canali più influenti è stato l'uso di “pubblicità online e sui social media”. Questo tipo di promozione digitale ha avuto un grande impatto sul modo in cui i partecipanti percepiscono i prodotti italiani, sfruttando la diffusione dei social media per raggiungere un vasto pubblico e creare una visione positiva del “Made in Italy”. Anche le “recensioni online e le testimonianze dei consumatori” hanno giocato un ruolo significativo. Le esperienze e le opinioni condivise da altri consumatori hanno contribuito a formare l'opinione dei partecipanti sui prodotti italiani e potrebbero aver aumentato la fiducia nel marchio “Made in Italy”. Le “riviste specializzate e le pubblicazioni” sono state un'altra risorsa importante per influenzare la percezione del “Made in Italy”. Questi mezzi di comunicazione offrono una piattaforma per presentare prodotti italiani di alta qualità, fornendo dettagli approfonditi che possono consolidare una visione positiva del marchio. L'influenza del passaparola da parte di amici o familiari ha avuto un impatto significativo, poiché le opinioni delle persone di fiducia possono influenzare le decisioni di acquisto. I partecipanti hanno ascoltato e considerato le raccomandazioni personali, che hanno contribuito a consolidare una visione positiva dei prodotti italiani. Gli eventi e le fiere specificamente dedicati ai prodotti italiani hanno offerto ai partecipanti l'opportunità di provare direttamente i prodotti e interagire con i rappresentanti delle aziende. Questa forma di marketing esperienziale ha avuto un impatto positivo sulla percezione dei prodotti italiani, creando una connessione emotiva con il marchio. Le esperienze personali, come i viaggi in Italia o l'acquisto diretto di prodotti italiani, hanno influenzato in modo positivo la percezione del “Made in Italy”. Queste esperienze dirette

hanno permesso ai partecipanti di apprezzare l'autenticità e la qualità dei prodotti italiani, contribuendo a rafforzare una visione positiva del marchio. Infine, alcuni partecipanti hanno menzionato la pubblicità televisiva come un canale influente, anche se meno rilevante rispetto ad altre opzioni. La diffusione di messaggi pubblicitari attraverso la televisione può ancora raggiungere un vasto pubblico e contribuire a diffondere un'immagine positiva dei prodotti italiani. In breve, i risultati del sondaggio suggeriscono che una combinazione di canali di comunicazione e metodi di promozione ha contribuito a creare una visione positiva del marchio "Made in Italy" tra i partecipanti. La presenza online, le valutazioni dei consumatori, le pubblicazioni specializzate, le esperienze personali, le raccomandazioni da parte degli amici e dei familiari e l'interazione con eventi e fiere hanno svolto un ruolo fondamentale nel plasmare un'opinione favorevole sui prodotti italiani. Questi dati possono essere utilizzati per la definizione di strategie di marketing e promozione volte ad ulteriormente valorizzare i prodotti italiani sul mercato internazionale.

What aspects of Made in Italy do you think can be improved to increase the attractiveness of Italian products on foreign markets?

146 risposte



Nella settima domanda del sondaggio, ai partecipanti è stato chiesto di condividere la loro opinione su come migliorare gli aspetti del "Made in Italy" per rendere i prodotti italiani più attraenti sui mercati internazionali. Le scelte fornite comprendevano:

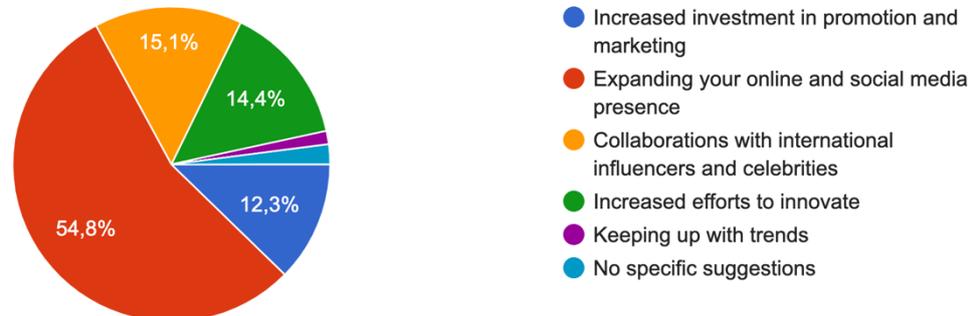
1. Ampliare la gamma dei prodotti offerti.
2. Migliorare la comunicazione e la promozione del marchio.
3. Potenziare il servizio clienti e l'assistenza post-vendita.
4. Offrire prezzi competitivi.
5. Investire in innovazione e tecnologia.

Dai risultati ottenuti, emerge che:

Il 40% dei partecipanti ritiene che un elemento chiave per aumentare l'appeal dei prodotti italiani sui mercati internazionali sia migliorare la comunicazione e la promozione del marchio "Made in Italy". Questo suggerisce che investire nella promozione e nella comunicazione del marchio potrebbe contribuire a migliorare la visibilità e la consapevolezza dei prodotti italiani all'estero, mettendo in evidenza i loro valori distintivi e le qualità positive. Il 26,7% dei partecipanti ha indicato che avere prezzi competitivi è un aspetto importante da potenziare. Ciò suggerisce che offrire prezzi competitivi può essere una leva fondamentale per aumentare la competitività dei prodotti italiani sui mercati internazionali. Una corretta taratura dei prezzi può essere cruciale per competere con altri produttori ed attrarre una clientela più ampia. Il 14,4% dei partecipanti ha menzionato che migliorare il servizio clienti e l'assistenza post-vendita è un aspetto da sviluppare. Ciò implica che prestare particolare attenzione al servizio clienti e alla cura dei clienti dopo l'acquisto può contribuire a migliorare la soddisfazione dei consumatori e a costruire una buona reputazione per i prodotti italiani. Il 12,3% dei partecipanti ha indicato "ampliare la gamma di prodotti" come un aspetto da migliorare. Questo suggerisce che offrire una varietà più ampia di prodotti italiani sul mercato internazionale può aiutare a soddisfare una maggiore varietà di esigenze dei consumatori e ad attrarre nuovi segmenti di mercato. Il 6,2% dei partecipanti ha menzionato "innovazione e tecnologia" come un aspetto da migliorare. Ciò indica che investire in ricerca, innovazione e tecnologia può contribuire allo sviluppo di prodotti all'avanguardia e competitivi, ad attirare nuovi clienti e a differenziarsi dalla concorrenza. I risultati del sondaggio evidenziano che per rendere i prodotti italiani più attraenti sui mercati internazionali, i partecipanti ritengono importante concentrarsi sulla comunicazione del marchio, offrire prezzi competitivi e migliorare il servizio clienti. Inoltre, ampliare la gamma di prodotti offerti e investire in innovazione e tecnologia possono svolgere un ruolo significativo nel potenziamento dell'attrattiva dei prodotti italiani all'estero.

Do you have any advice for Italian companies wishing to expand their presence in foreign markets or improve their reputation in the "Made in Italy" sector?

146 risposte



Nella parte conclusiva del sondaggio, ai partecipanti è stato chiesto di offrire consigli alle aziende italiane che vogliono espandere la loro presenza sui mercati esteri o migliorare la loro reputazione nel settore "Made in Italy". Dalle risposte ricevute, sono emerse diverse raccomandazioni e suggerimenti chiave. Uno dei punti evidenziati è l'importanza di ampliare la presenza online e sui media digitali per raggiungere un pubblico internazionale più vasto. Suggestiscono quindi alle aziende italiane di creare siti web in diverse lingue, utilizzare in modo strategico i social media per connettersi con consumatori di diverse nazionalità e sfruttare le piattaforme digitali per promuovere in modo efficace i prodotti italiani. Un altro consiglio comune è quello di collaborare con influencer internazionali e celebrità, poiché tali partnership possono contribuire a ottenere maggiore visibilità per i prodotti italiani e a penetrare nuovi mercati. Gli influencer e le celebrità possono agire come ambasciatori del "Made in Italy" e contribuire a creare un'immagine positiva dei prodotti italiani a livello globale. Inoltre, i partecipanti hanno sottolineato l'importanza di dedicarsi all'innovazione e alla ricerca di soluzioni nuove al fine di differenziarsi dalla concorrenza. Investire nella ricerca e sviluppo di prodotti all'avanguardia, nonché adottare tecnologie innovative, può aiutare le aziende a mantenere la competitività sul mercato internazionale e a soddisfare le mutevoli esigenze dei consumatori. Essere al corrente delle ultime tendenze di mercato è cruciale, come evidenziato da alcuni partecipanti. Mantenersi aggiornati sulle preferenze e le esigenze dei consumatori può aiutare le aziende italiane a sviluppare prodotti che sono in linea con le richieste del mercato globale e ad anticipare le tendenze emergenti. Un'altra raccomandazione è quella di aumentare gli investimenti nelle attività di promozione e marketing. Una strategia di marketing ben strutturata e mirata può contribuire a promuovere efficacemente il "Made in Italy", creando un legame emotivo con i consumatori e aumentando la visibilità del brand sui mercati esteri. Infine, è stato sottolineato l'importanza di adattarsi alle esigenze e ai gusti dei consumatori internazionali. Comprendere le

preferenze culturali e le aspettative dei diversi mercati può aiutare le aziende italiane a personalizzare i loro prodotti e servizi per soddisfare le richieste dei clienti provenienti da diverse nazioni. In conclusione, i suggerimenti emersi dai partecipanti indicano che per le aziende italiane che desiderano espandere la loro presenza sui mercati esteri o migliorare la loro reputazione nel settore “Made in Italy”, è essenziale investire nella presenza online, collaborare con influencer e celebrità, innovare, seguire attentamente le tendenze di mercato, incrementare gli investimenti in attività promozionali e marketing, ed essere pronti ad adattarsi alle esigenze dei consumatori internazionali.

Queste indicazioni possono offrire un supporto alle imprese italiane per rafforzare la loro posizione di leadership nel settore del “Made in Italy” e consolidare la loro presenza a livello internazionale.

CAPITOLO 4: IL SISTEMA DI INDUSTRIA 4.0 NELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PMI.

4.1 Definizione di Industria 4.0

Nel corso della Fiera di Hannover nel 2011, un gruppo di lavoro guidato da Siegfried Dais della multinazionale di ingegneria ed elettronica Robert Bosch GmbH e Henning Kagermann della Acatech (Accademia tedesca delle Scienze e dell'Ingegneria) ha adottato per la prima volta il termine "Industria 4.0"⁶⁸. L'obiettivo era presentare un progetto innovativo al Governo federale per aiutare a crescere il settore manifatturiero tedesco⁶⁹. L'industria 4.0, che si basa sull'aumento dei livelli di automazione aziendale attraverso i sistemi IT (Information Technology), era prevista come un fattore innovativo per migliorare una varietà di processi industriali.

Molti piani strategici internazionali ispirati dal modello tedesco hanno cercato di accelerare la digitalizzazione della catena del valore aziendale. A seconda della nazione coinvolta, l'espressione "Industria 4.0" ha adottato una varietà di termini: Advanced Manufacturing Partnership e Manufacturing USA, Industrial Value Chain Initiative, Made in China 2025 e Internet Plus, Strategy for Manufacturing Industry Innovation 3.0, Germania (Industrie 4.0), Francia (Industrie du Futur), Spagna (Industria Conectada 4.0), High Value Manufacturing Catapult e Smart Industry si trovano tutti in Cina e in Corea del Sud (Cassetta et al., 2016). Il piano nazionale per l'industria 4.0, o "impresa 4.0", è stato istituito in Italia nel 2017 con l'obiettivo di migliorare la competitività del sistema produttivo attraverso lo sviluppo di competenze e capacità in nuove tecnologie⁷⁰. La parola "industria 4.0" oggi si riferisce alla quarta rivoluzione industriale, che è la trasformazione globale dell'intero settore della produzione industriale a causa della combinazione della tecnologia digitale e di Internet con la produzione convenzionale⁷¹. Per comprendere completamente l'impatto creativo di questa trasformazione, è importante considerare che le rivoluzioni industriali sono state definite in passato come periodi storici caratterizzati da profondi cambiamenti strutturali nell'economia e

⁶⁸ Marco Cucculelli e Daniela Lena, Tecnologie digitali e sistema produttivo. Prime evidenze per le Marche, 2017 *Economia Marche Journal of Applied Economics* 36
https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20digital/our%20insights/getting%20the%20most%20out%20of%20industry%20%200/mckinsey_industry_40_2016.ashx

E. Prodi, F. Seghezzi, M. Tiraboschi, Il piano Industria 4.0 un anno dopo. Analisi e prospettive future, 2017 ADAPT Labour Studies e-Book series, n. 65

⁶⁹ Henning Kagermann, Wolfgang Wahlster e Wolf-Dieter Lukas, *Industrie 4.0: With the Internet of Things Towards the 4th Industrial Revolution*, Hannovermesse 2011

⁷⁰ https://www.istat.it/it/files/2019/01/Report-ICT-cittadini-e-imprese_2018_PC.pdf

⁷¹ Klaus Schwab, *La quarta rivoluzione industriale*, 2016 Ed. Franco Angeli

[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2015/565890/EPRS_IDA\(2015\)565890_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2015/565890/EPRS_IDA(2015)565890_EN.pdf)

della società, così come a causa di un cambiamento significativo nelle tecnologie utilizzate per la produzione⁷².

È importante ricordare che la prima rivoluzione industriale si è verificata in Inghilterra tra la metà del Settecento e la metà dell'Ottocento. Secondo De Simone⁷³, fu contraddistinta da una varietà di progressi tecnologici, principalmente l'introduzione di impianti di energia meccanica.

Le nuove tecnologie hanno portato alla creazione di sistemi innovativi per la produzione, lo scambio e la distribuzione del vapore, che hanno rivoluzionato interi settori, dall'agricoltura al manifatturiero e dalle comunicazioni ai trasporti⁷⁴. A partire dalla seconda metà dell'Ottocento, Paesi come gli Stati Uniti e la Germania furono principalmente interessati alla seconda rivoluzione industriale. L'utilizzo dell'energia elettrica, l'utilizzo della chimica organica e la produzione di massa con metodi fordisti sono stati alcuni dei progressi più significativi⁷⁵. La famosa Ford è stata costruita su una linea di produzione con un unico modello estremamente standardizzato. Infatti, la catena di montaggio consente la produzione di lotti a basso costo con una bassa differenziazione del prodotto⁷⁶. I Paesi industrializzati furono coinvolti nella terza rivoluzione industriale, che iniziò nella seconda metà del '900. Lo sviluppo di nuove tecnologie nell'elettronica, nelle telecomunicazioni e nella robotica ha caratterizzato la "rivoluzione digitale", che è stata definita in base all'avvento del computer nei processi produttivi⁷⁷. La tendenza all'automazione dei processi produttivi è aumentata grazie a queste tecnologie, che hanno influenzato settori come la telematica, la fisica nucleare e l'informatica. La quarta rivoluzione industriale, o industria 4.0, è diversa dalle precedenti (robot, motori a vapore, catene di montaggio), questo perché i processi produttivi vengono digitalizzati e lo scambio di grandi quantità di dati crea valore aggiunto⁷⁸. La quarta rivoluzione è il risultato della convergenza di fenomeni tecnologici come l'intelligenza artificiale, la robotica avanzata, la realtà aumentata e virtuale, l'Internet of Things e i Big Data, che sono in grado di connettere rapidamente persone e oggetti⁷⁹. Per questo motivo, le innovazioni della quarta rivoluzione industriale hanno un impatto significativo sia sull'economia che sulla società in generale. L'industria 4.0 si riferisce a un processo di innovazione aziendale favorito dalla digital transformation, ovvero l'integrazione delle tecnologie digitali in tutti gli aspetti dell'azienda. Questo processo comporta cambiamenti significativi nelle competenze, nei modelli di business, nelle

⁷² Luca Beltrametti, Nino Guarnacci, Nicola Intini, Corrado La Forgia, *La fabbrica connessa. La manifattura italiana (attra)verso Industria 4.0*, 2017 goWare e Edizioni Angelo Guerini e Associati

⁷³ Ennio De Simone, *Storia economica. Dalla rivoluzione industriale alla rivoluzione informatica*, 2016 Ed. Franco Angeli

⁷⁴ Klaus Schwab, *La quarta rivoluzione industriale*, 2016 Ed. Franco Angeli

⁷⁵ Sidney Pollard, *Storia economica contemporanea*, 2012 Ed. Il Mulino

⁷⁶ Luca Beltrametti, Nino Guarnacci, Nicola Intini, Corrado La Forgia, *La fabbrica connessa. La manifattura italiana (attra)verso Industria 4.0*, 2017 goWare e Edizioni Angelo Guerini e Associati

⁷⁷ Klaus Schwab, *La quarta rivoluzione industriale*, 2016 Ed. Franco Angeli

⁷⁸ Annalisa Magone - Tatiana Mazali, *Industria 4.0. Uomini e macchine nella fabbrica digitale*, 2016 Ed. Guerini e Associati

⁷⁹ Lasi, H., Fettke, P., Kemper, H.G., Feld, T. and Hoffmann, M. (2014) *Industry 4.0. Business & Information Systems Engineering*, 6; Klaus Schwab, *La quarta rivoluzione industriale*, 2016 Ed. Franco Angeli.

attività e nelle dinamiche organizzative⁸⁰. La trasformazione digitale sta influenzando le aziende in tutti i settori merceologici, dalle aziende tradizionali manifatturiere alle aziende di servizi. Le azioni di "trasformazione aziendale e umana", che includono una varietà di modifiche progettate per migliorare il business aziendale e creare una rete inesauribile di connessioni tra individui, luoghi e oggetti⁸¹.

Quattordici dimensioni chiave che supportano le innovazioni digitali costituiscono la digital transformation⁸²:

1. utilizzo della tecnologia: ovvero la capacità dell'azienda di utilizzare in modo proattivo e strategico i nuovi strumenti tecnologici, che sono indicati come "tecnologie abilitanti";
2. creazione di valore: riguarda come le strategie di trasformazione digitale influenzano la catena del valore delle imprese e si concentra sul modo in cui le nuove attività digitali possono migliorare il core business aziendale.
3. modifiche strutturali: si riferiscono alle modifiche all'organizzazione e al ruolo che le nuove attività digitali hanno nella struttura aziendale;
4. aspetti finanziari: Queste indicano la capacità dell'azienda di finanziare progetti innovativi, il che le rende sia il motore che il freno di ogni trasformazione digitale.

La Commissione Europea definisce le tecnologie abilitanti (Key Enabling Technologies) come "tecnologie ad alto coefficiente di conoscenza, associate ad elevata intensità di R&S, rapidi cicli di innovazione, consistenti spese di investimento e posti di lavoro altamente qualificati" in particolare per quanto riguarda le nuove tecnologie di digital transformation. Pertanto, hanno un'influenza sistemica e sono in grado di innovare processi, prodotti e servizi in tutti i settori economici.

I principi della quarta rivoluzione industriale si basano sulle tecnologie abilitanti provenienti da una varietà di ambiti tecnologici della digital transformation⁸³:

- 1) automazione: consente l'aumento dell'efficienza e della velocità della produzione,
- 2) Informatizzazione: introdurre strumenti intelligenti per la crescita e la pianificazione dei processi aziendali;
- 3) dematerializzazione: permette nuove logiche per l'integrazione e la condivisione di dati, documenti e informazioni;
- 4) Virtualizzazione: aiuta a convertire le risorse fisiche in risorse virtuali, rendendo più facile gestire e monitorare le risorse;

⁸⁰ Marco Ronchi - Mariana Ciancia, Digital transformation. Metodi e strumenti per guidare l'evoluzione digitale delle imprese attraverso design, marketing e comunicazione, 2019 Ed. Franco Angeli

⁸¹ Alp Ustundag, Emre Cevikcan, Industry 4.0: Managing The Digital Transformation, 2018 Ed. Springer; Gregory Vial, Understanding digital transformation: A review and a research agenda, The Journal of Strategic Information Systems, Volume 28, Issue 2, June 2019

⁸² Christian Matt, Thomas Hess, Alexander Benlian, Digital Transformation Strategies, 2015 Business & Information Systems Engineering, 57

⁸³ [eSearchgate.net/profile/Saltanat-](https://www.researchgate.net/profile/Saltanat-Suieubayeva/publication/334732448_Digital_Transformation_in_Business/links/5fbc51a92851c933f51af4d/Digital-Transformation-in-Business.pdf)

[Suieubayeva/publication/334732448_Digital_Transformation_in_Business/links/5fbc51a92851c933f51af4d/Digital-Transformation-in-Business.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Saltanat-Suieubayeva/publication/334732448_Digital_Transformation_in_Business/links/5fbc51a92851c933f51af4d/Digital-Transformation-in-Business.pdf)

- 5) Cloud computing: migliora i sistemi di archiviazione dei dati in termini di spazio e costi;
- 6) Mobile: questo significa che puoi essere più libero e autonomo sul lavoro.

Le trasformazioni digitali causate dall'introduzione delle tecnologie abilitanti stanno causando cambiamenti significativi anche nella comunicazione aziendale. Questi cambiamenti includono la gestione del processo di ascolto strategico e della misurazione dei risultati, la gestione dei flussi di comunicazione nel sistema del valore aziendale e la gestione delle relazioni interne all'impresa e con i potenziali clienti (v. cap. 2). In effetti, le aziende stanno adottando sempre più gli analytics, gli strumenti intelligenti, i dispositivi mobili e i social media nelle loro attività di comunicazione digitale per migliorare l'esperienza del cliente e i processi organizzativi⁸⁴. Il processo di rinnovamento digitale ha effetti tangibili sulla comunicazione di marketing e sulla gestione delle relazioni con i clienti (CRM), poiché la raccolta e l'elaborazione dei Big Data consentono l'analisi e l'ascolto dei bisogni dei singoli utenti⁸⁵. Secondo questo punto di vista, le digital analytics consentono la creazione di flussi di comunicazione personalizzati e la misurazione dell'efficacia delle prestazioni aziendali in tempo reale. Le soluzioni 4.0 innovative supportate da sistemi di automazione e informatizzazione facilitano la collaborazione e l'interconnessione tra le unità organizzative e le funzioni aziendali, migliorando la comunicazione nella value chain aziendale. Le tecnologie aiutano ad ottimizzare la forza lavoro in modo strategico, in particolare nella comunicazione interna con le risorse umane. La creazione di un ambiente cyber fisico consente alle imprese di lavorare in modo più dinamico e interconnesso con gli altri stakeholder di filiera, generando nuove forme di cooperazione inter-organizzativa. Le esigenze specifiche di un'azienda devono essere pianificate in modo coerente per incorporare le tecnologie abilitanti nelle strategie di comunicazione dell'impresa. La creazione di una "strategia aziendale digitale" completa è possibile grazie a questa integrazione⁸⁶. Questa strategia è efficace per ottenere nuovi vantaggi competitivi in mercati che cambiano rapidamente e continuamente. L'industria 4.0 è spesso associata ad un fenomeno forte nella letteratura, con l'attuale processo di rinnovamento digitale, noto anche come Internet of Things (IoT). Al riguardo, sono state proposte numerose definizioni che sottolineano l'interconnessione tra gli oggetti e la gestione di grandi quantità di informazioni. La realtà è che l'Internet of Things è "a global infrastructure for the information society, enabling advanced services by interconnecting (physical and virtual) things based on, existing and evolving,

⁸⁴ George Westerman, Didier Bonnet, Andrew McAfee, *Leading Digital: Turning Technology Into Business Transformation*, 2014, Harvard Business Press

⁸⁵ Alessandro Prunesti, *Social media e comunicazione di marketing. Pianificare e gestire le attività di marketing e comunicazione nell'era del Web 2.0*, 2009 Ed. Franco Angeli

Philip Kotler; Kartajaya Hermawan; Setiawan Iwan, *MARKETING 4.0 - Dal tradizionale al digitale*, 2017, Ed. HOEPLI

Bitty Balducci, Detelina Marinova, *Unstructured data in marketing*, 2018, Ed. Springer

⁸⁶ Anandhi S. Bharadwaj, *Digital business strategy: Toward a next generation of insights*, 2013, Business, Computer Science -Management Information Systems Quarterly

interoperable information and communication technologies" (International Telecommunication Union, 2012, p. 1). L'IoT utilizza una rete internet ultraveloce per collegare persone, oggetti e dispositivi interconnessi per scambiare informazioni pertinenti sui prodotti e sul funzionamento dei macchinari. La creazione di un cyberfisico sistema consente questo processo attraverso migliaia di sensori installati sui macchinari che interagiscono continuamente con l'azienda⁸⁷. In altre parole, l'Internet of Things si compone di oggetti fisici (come un computer incorporato) e metodi per comunicare e codificare le informazioni su Internet. L'oggetto è fisicamente presente nel mondo reale, ad esempio in casa, al lavoro (in azienda), in auto o semplicemente indossato. È dotato di sensori e microprocessori che, ricevendo continuamente informazioni dall'ambiente circostante, elaborano e memorizzano le informazioni ottenute da un oggetto in dati inviati sulla rete internet. I principali processi coinvolti sono i seguenti:

- Smart metering: sistemi che consentono ai consumatori di gestire l'energia elettrica, gas e acqua tramite telefono.
- Auto intelligenti. veicoli dotati di dispositivi mobili e sistemi digitali per migliorare il comfort e l'esperienza di guida;
- edifici intelligenti: edifici dotati di sistemi collegati per monitorare e controllare impianti e consumi, come l'illuminazione;
- Smart Logistics: l'uso di tecnologie digitali nelle operazioni di logistica per ridurre l'efficienza, il consumo di energia e l'impatto ambientale;
- Smart City: un gruppo di iniziative di pianificazione urbanistica e strategie mirate a migliorare i servizi pubblici e le infrastrutture;
- Smart home: l'uso di tecnologie digitali per migliorare il comfort e la sicurezza dell'ambiente domestico.

I dispositivi digitali utilizzati per scambiare dati sui canali di vendita in tempo reale per aumentare l'efficienza della catena di distribuzione rientrano tra questi ambiti di applicazione. Pertanto, i componenti inventivi dell'Internet of Things costituiscono la base per lo sviluppo di una varietà di prodotti "intelligenti" che si basano sui nuovi sistemi di comunicazione digitale. Si tratta di prodotti che sono sia fonti di nuovi servizi per gli utenti che strumenti per le aziende che possono comunicare informazioni significative sulle abitudini dei consumatori. In effetti, le tecnologie basate sull'IoT migliorano l'esperienza del consumatore e il marketing del brand. Possono essere utilizzate⁸⁸:

1. Interazioni dirette tra consumatori e beni;

⁸⁷ Francesco Seghezzi, Come cambia il lavoro nell'Industry 4.0?, 2015, Adapt University Press

⁸⁸ Antonio J. Jara, María Concepción Parra Meroño, Antonio Skarmeta, Marketing 4.0: A New Value Added to the Marketing through the Internet of Things, Innovative Mobile and Internet Services in Ubiquitous Computing (IMIS), 2012 Sixth International Conference

2. Verifiche in tempo reale della capacità del prodotto di soddisfare i desideri e le esigenze dei consumatori;
3. Miglioramenti in termini di integrità e reputazione del marchio attraverso azioni volte a valutare l'esperienza generale dei consumatori.

In questo modo, le aziende possono migliorare l'esperienza del cliente adattando i prodotti e i servizi alle esigenze e alle richieste di ogni singolo cliente. Un'altra tecnologia abilitante alla base dell'industria 4.0 nel processo di digital transformation che nell'ultimo periodo storico sta prendendo piede è l'intelligenza artificiale (IA o in inglese AI). I software di IA vengono programmati per imparare in che modo reagire a un evento attraverso un processo esperienziale. Pertanto, i software devono essere addestrati in modo che possano rispondere a nuove istanze attraverso un processo cognitivo continuo e costante⁸⁹. Le tecniche di machine learning, o "apprendimento automatico", si riferiscono all'abilità delle macchine (intese come computer) di apprendere dall'esperienza, sono strettamente correlate ai modelli di apprendimento dell'intelligenza artificiale⁹⁰. L'obiettivo è creare algoritmi in grado di estrarre informazioni utili dai dati e identificare le correlazioni tra loro in modo facile da capire, fornendo all'utilizzatore un modello in grado di fare previsioni accurate in determinati contesti. Gli algoritmi sono collegati alle procedure di apprendimento, che possono essere di questo tipo:

- 1) supervised learning: La macchina utilizza modelli ideali di coppie di input/output già predisposte per imparare. Le immagini e gli oggetti vengono classificati ed etichettati utilizzando tecniche di riconoscimento automatico utilizzando strumenti di apprendimento supervisionato;
- 2) unsupervised learning: Senza i criteri ideali di input e output forniti dal programmatore, l'apprendimento avviene attraverso procedure di clustering, che raggruppano i dati in base a parametri come la similarità;
- 3) reinforcement learning: approccio che si basa sui principi del rinforzo e/o della punizione legati alla risposta⁹¹. Gli algoritmi mirano a raggiungere obiettivi complicati; Una "ricompensa" viene assegnata alle azioni che producono risultati positivi e viene utilizzata per incoraggiare l'agente a comportarsi in modo appropriato.

La robotica, che è fondamentale per la trasformazione digitale apportata dall'Industria 4.0, è collegata all'intelligenza artificiale e alle tecniche di apprendimento automatico. I robot collaborativi, noti anche come cobot o collaborative robot, stanno diventando sempre più importanti tra le tecnologie abilitanti. Questi robot possono memorizzare dati e replicare automaticamente

⁸⁹ Sergio Barile, Clara Bassano, Mattia Lettieri, Marialuisa Saviano, Intelligence Augmentation (IA) in Complex Decision Making: A New View of the vSa Concept of Relevance, 2020 in Advances in the Human Side of Service Engineering

⁹⁰ Murphy, K., Machine Learning. A Probabilistic Perspective. 2012 MIT Press, Cambridge, Massachusetts, London

⁹¹ Richard S. Sutton and Andrew G. Barto, Reinforcement Learning: An Introduction. 2018 MIT Press, Cambridge, Massachusetts

procedure complesse utilizzando tecniche di apprendimento dell'intelligenza artificiale (Djuric et al., 2016). I cobot, a differenza dei robot tradizionali, non sono programmati per svolgere un'attività. Invece, memorizzano e replicano i processi necessari per completare le attività in corso. Inoltre, la robotica collaborativa prevede un sistema interconnesso uomo-macchina in cui il robot sarà in grado di interagire fisicamente con un essere umano in uno spazio di lavoro noto come workspace collaborativo. Müller⁹² ha suggerito una varietà di modalità di relazione tra i robot collaborativi e gli esseri umani:

- 1) coesistenza: quando un operatore umano e un robot collaborativo si trovano nello stesso ambiente, ma raramente interagiscono;
- 2) Synchronization: quando un operatore umano e una macchina collaborativa lavorano allo stesso posto, ma in tempi diversi;
- 3) cooperazione: quando l'operatore umano e il robot lavorano contemporaneamente nello stesso spazio di lavoro, ma ciascuno si concentra su compiti diversi;
- 4) collaborazione: quando un robot e un operatore umano devono lavorare insieme; Grazie a speciali sensori e sistemi di visione, l'azione di uno ha un impatto immediato sull'altro.

I robot collaborativi basati su strategie di collaborazione sono più efficaci, flessibili e sicuri. I processi produttivi orientati alla personalizzazione li richiedono perché consentono alle aziende di adattarsi facilmente a cambiamenti nella produzione⁹³.

Le organizzazioni che si concentrano sull'innovazione 4.0 possono trarre vantaggio dall'applicazione dell'intelligenza artificiale all'automazione e alla robotica collaborativa. Gli strumenti di intelligenza artificiale vengono utilizzati principalmente nella gestione del carico di lavoro perché la classificazione, la previsione e il clustering sono metodi utili per la risoluzione di problemi e l'assistenza nelle decisioni complesse. Le tre principali aree di utilizzo dell'IA sono le seguenti: gestione delle anomalie nei processi aziendali; ottimizzazione della programmazione e della logistica; l'esperienza del consumatore e la personalizzazione⁹⁴. Quindi, l'intelligenza artificiale trasforma le relazioni nel sistema del valore aziendale⁹⁵, apportando vantaggi principalmente nella comunicazione di filiera. In effetti, questa tecnologia consente di sfruttare il valore dei dati e di identificare le aree critiche, suggerendo azioni prescrittive per creare una supply chain più intelligente e più interconnessa. L'interazione tra IA e Big Data è fondamentale per migliorare le strategie di comunicazione di marketing perché consentono una conoscenza più approfondita dei clienti e flussi di comunicazione personalizzati. Ciò porta ad un messaggio più

⁹² Rainer Müller., Matthias Vette, Aaron Geenen, Skill-based Dynamic Task Allocation in Human-Robot-Cooperation with the Example of Welding Application. *Procedia Manufacturing*, Volume 11, 2017

⁹³ Manuel Fechter, Petra Foith-Förster, Marc Sascha Pfeiffer, Thomas Bauernhansl. Axiomatic Design Approach for Human-robot Collaboration in Flexibly Linked Assembly Layouts. *Procedia CIRP* Volume 50, 2016.

⁹⁴ Andreina Mandelli. *Intelligenza artificiale e marketing. Agenti invisibili, esperienza, valore e business*. 2018 Ed. EGEA

⁹⁵ Michael E. Porter. *COMPETITIVE ADVANTAGE. Creating and Sustaining Superior Performance*. 1985 THE FREE PRESS

efficace, an una comunicazione meno invasiva, an una maggiore probabilità di risposta e interazione successiva e an una riduzione dei costi della campagna. Di conseguenza, l'IA aiuta i manager di comunicazione a raggiungere gli obiettivi di creazione di valore per il cliente e per le imprese nelle relazioni di mercato⁹⁶.

4.2 PMI e transizione digitale

Le Pmi assorbono circa il 70% degli occupati, pertanto hanno un ruolo fondamentale nell'economia globale, tutto ciò però non le mette al sicuro da una pesante crisi che ne mette a rischio la sopravvivenza, per rimanere al passo con la concorrenza, le imprese spesso si trovano ad affrontare problematiche di tipo economico e carenza di competenze specifiche che non permettono loro di adeguarsi all'evoluzione tecnologica. Tuttavia, è universalmente riconosciuto che le imprese capaci di investire nella digitalizzazione, pur affrontando un significativo investimento iniziale, ne hanno un ritorno sia economico, inteso come risparmio sui costi e crescita dei profitti, sia organizzativo (contabilità, conservazione dei dati ecc.). Malgrado le indubbe positività e potenzialità delle nuove tecnologie, le Pmi devono fare i conti con i limiti delle risorse finanziarie e umane, mancanza di strategie a lungo termine relative alla sicurezza nella gestione dei dati, alla protezione della privacy, alle politiche dei Governi. Con il progredire dell'industria 4.0 diviene impensabile non integrare le risorse tecnologiche nel commercio, molte figure professionali tradizionali si avviano ad essere sostituite da altre, quali specialisti dell'intelligenza artificiale, analisti, informatici, manodopera qualificata e personale formato per accompagnare le imprese nel percorso di transizione digitale. Il ministero delle Imprese e del Made in Italy ha introdotto il Piano Nazionale Transizione 4.0⁹⁷, che amplia e sostituisce il Piano Nazionale Industria 4.0 promosso dalla precedente legislatura. Il piano nazionale Transizione 4.0 prevede una serie di incentivi che accompagnano le Piccole e Medie Imprese (PMI) nella trasformazione digitale attraverso crediti d'imposta per l'acquisto di beni strumentali materiali e immateriali. Il piano Transizione 4.0 è nato nel 2020, potenziato nel periodo 2021-2022 con i 13,4 miliardi previsti dal PNRR e 5 miliardi stanziati nel fondo complementare. Fino a novembre 2023 potranno usufruire del credito di imposta tutte le imprese residenti nel territorio italiano, senza distinzione di forma giuridica, settore economico di appartenenza, dimensione e regime fiscale, purché abbiano pagato almeno il 20% dei costi entro il 31 dicembre 2022. Esauriti questi fondi, per il periodo 2023-2025 il piano Transizione 4.0 è stato rinnovato con aliquote meno vantaggiose. Ad oggi il piano Transizione 4.0 prevede:

⁹⁶ Francesca Conte. La comunicazione digitale nell'era dei Big Data. Un'indagine empirica sulla data-driven communication nel contesto italiano. 2020 Ed. Franco Angeli

⁹⁷ <https://www.mimit.gov.it/transizione40>

Per l'acquisto di beni strumentali materiali 4.0 effettuati dal gennaio 2023 fino a tutto il dicembre 2025, un credito d'imposta pari al

- 20% per investimenti fino a 2,5 milioni
- 10% per investimenti da 2,5 a 10 milioni
- 5% per investimenti da 10 a 20 milioni

Per i beni immateriali 4.0 l'aliquota è pari al

- 20% per il 2023
- al 15% per il 2024
- al 10% per il 2025.

Per le attività di ricerca e sviluppo l'incentivo vale invece fino al 2031, per le attività di innovazione e design fino al 2025:

- 10% per attività di ricerca e sviluppo con massimale di 5 milioni
- 5% per attività di innovazione o per attività di design e ideazione estetica con massimale di 2 milioni
- 10% per attività di innovazione con finalità orientate a un obiettivo di transizione ecologica o di innovazione digitale 4.0 con massimale di 4 milioni.

I vantaggi previsti dall'implementazione del Piano si concentrano principalmente sulla flessibilità produttiva: migliore qualità del prodotto grazie all'introduzione di nuove funzionalità e servizi; riduzione dei costi dei prodotti personalizzati; riduzione del tempo necessario per passare dai prototipi ai prodotti industrializzati; e aumento della produttività.

Tuttavia, ci sono alcuni aspetti critici nel piano nazionale. Innanzitutto, si concentra principalmente sull'adozione delle tecnologie abilitanti 4.0 nei settori manifatturieri, in un momento storico in cui industria e servizi sono sempre più interconnessi e portano a modelli di business fortemente integrati⁹⁸. Il termine "Industria 4.0" può essere fuorviante in questo senso perché si riferisce etimologicamente a un tipo di produzione che non è compatibile con la quarta rivoluzione industriale⁹⁹. Sembra che il Piano del governo italiano non abbia un approccio olistico all'Industria 4.0 che aiuti a superare le tradizionali divisioni di settore. Inoltre, sebbene il Piano rappresenti un importante punto di partenza per la collaborazione tra istituzioni pubbliche e private, ci sono limiti nella pianificazione pratica dei finanziamenti. Ad esempio, il Piano italiano è principalmente di incentivazione e si basa su misure di agevolazione fiscale. Ciò si differenzia dalla Germania, dove il report normativo nazionale prevede un ingente finanziamento pubblico per stabilire uno standard comune per lo sviluppo di tecnologie 4.0. Il potenziale impatto sull'efficienza dell'intero processo

⁹⁸ Michele Tiraboschi, Francesco Seghezzi. Il Piano nazionale Industria 4.0: una lettura lavoristica. *Labor&Law* issue. 2016 V. 2, N. 2

⁹⁹ Luca Beltrametti, Nino Guarnacci, Nicola Intini, Corrado La Forgia. La fabbrica connessa. La manifattura italiana (attra)verso Industria 4.0. 2017 goWare e Edizioni Angelo Guerini e Associati

produttivo e organizzativo è spesso ignorato quando la promozione dell'innovazione digitale è motivata dall'unico obiettivo di risparmio fiscale¹⁰⁰. Il 69,9% delle piccole e medie imprese (PMI) Ha adottato almeno 4 attività digitali nel 2022, rispetto al 69,1% delle PMI dell'UE27. L'aumento del lavoro da remoto, che nel 2022 ha coinvolto più di 7 imprese su 10 ha avuto un impatto sul 48,3% delle imprese con almeno 10 addetti che dispongono di documenti su misure, pratiche o procedure di sicurezza informatica, rispetto al 34,4% nel 2019. il 37% della quota nell'UE27. La percentuale di PMI con più del 50% dei dipendenti che hanno accesso an Internet per scopi lavorativi nel 2022 è aumentata quasi del 23% rispetto al 2019. Questa percentuale è stata simile a quella delle grandi imprese, che è cresciuta dal 40% al 49% e dal 47% al 58%. Nel frattempo, l'aumento dell'utilizzo di dispositivi connessi an Internet tra gli addetti delle PMI è stato il più notevole, passando dal 50% al 56%, riducendo così la distanza con le grandi imprese. Gli indicatori non sono indifferenti alle operazioni economiche delle imprese: Per la maggior parte degli indicatori di connessione, sicurezza e formazione ICT, le imprese appartenenti al settore della domanda di ICT specializzata e strategica hanno le migliori prestazioni. Un esempio di ciò è l'indicatore connesso alla fornitura di energia (D), in cui operano l'86,4% delle imprese con almeno il 50% degli addetti che accedono an Internet (rispetto alla media del 49,3%) e il 93,3% delle imprese che hanno attivato almen I risultati dei settori delle professioni tecniche (M) e dei servizi di informazione e comunicazione (J) sono paragonabili; Questi ultimi si distinguono per la presenza di specialisti ICT (59,9% contro una media del 13,4%) e la formazione per aggiornare o sviluppare le competenze ICT dei propri addetti (52,5% contro 19,3%). Infine, le attività manifatturiere (C) sono le prime a utilizzare la robotica (19,1% rispetto alla media dell'8,7%), mentre le attività di alloggio e ristorazione (I) sono le prime a utilizzare le vendite online per valori superiori all'1% del fatturato totale, con il 36,8% rispetto al 13,4% delle imprese con almeno 10 addetti. Il DII, che si riferisce alle sole PMI con un livello DII "di base", è uno dei sub-indicatori della transizione digitale delle imprese misurato dall'Indice di digitalizzazione dell'economia e della società (Desi). Il programma "Bussola digitale 2030"ii ha anche assegnato un target del 90% da raggiungere entro il 2030iii: Nel 2022, solo il 26,8% delle aziende con 10-249 dipendenti si colloca a un livello base di digitalizzazione, che prevede l'adozione di almeno 4 attività digitali su 12. Invece, il 97,1% delle aziende con almeno 250 dipendenti ha un livello almeno base e l'82,1% ha raggiunto un livello almeno alto.

¹⁰⁰ Francesca Conte. La comunicazione digitale nell'era dei Big Data. Un'indagine empirica sulla data-driven communication nel contesto italiano. 2020 Ed. Franco Angeli

INDICATORI DELLA TRANSIZIONE DIGITALE ITALIANA. Anno 2022, valori percentuali

	Attività economiche												10+	250+
	C	D	E	F	G	H	I	J	L	M	N			
1. addetti connessi > 50%	36,7	86,4	40,9	35,2	66,9	49,1	39,8	96,6	72,5	96,6	43,7	49,3	57,9	
2. presenza specialisti ICT	14,0	33,7	16,9	6,6	12,6	10,9	3,2	59,9	18,2	22,1	11,3	13,4	75,0	
3. velocità download BL fissa >= 30 Mbit/s	80,3	93,4	83,4	80,5	83,0	76,2	89,1	95,6	82,9	92,9	80,9	82,8	96,1	
4. uso di riunioni online	47,9	84,4	55,4	41,1	41,0	38,0	15,9	82,5	59,8	84,7	45,7	44,3	93,4	
5. addetti formati su obblighi legati a sicurezza ICT	61,6	76,8	62,1	58,5	64,6	61,7	47,6	85,9	69,7	79,9	67,2	62,3	88,6	
6. formazione ICT nel corso del 2021	19,0	38,3	22,2	13,5	21,5	17,5	9,4	52,5	17,2	27,4	19,2	19,3	65,4	
7. utilizzo di almeno 3 misure sicurezza ICT	79,2	93,3	77,5	70,9	74,4	70,9	53,3	93,1	76,8	91,6	72,1	74,4	95,8	
8. adozione di doc su sicurezza ICT	49,1	79,2	51,9	42,8	48,0	45,2	33,7	78,1	57,6	71,2	49,6	48,3	88,4	
9. accesso remoto a e-mail, doc, app aziendali	73,9	92,7	76,5	75,7	69,7	71,0	64,1	89,2	76,9	89,5	72,1	73,2	96,9	
10. utilizzo di robot	19,1	1,9	2,4	2,4	5,4	4,6	0,7	1,2	0,5	2,1	3,0	8,7	29,8	
11. con valore vendite online >=1% ricavi tot	9,5	8,9	3,0	3,0	18,5	6,4	36,8	12,4	15,0	6,7	9,7	13,4	36,6	
12. con vendite web >1% ricavi tot e B2C >10% ricavi web	3,1	3,2	1,3	0,9	10,9	4,2	36,0	7,4	14,7	2,1	5,6	8,5	12,3	

Legenda Attività economiche: C-ATT. MANIFATTURIERE; D-FORNIT. ENERGIA; E-FORNIT. ACQUA; RETI FOGNARIE, GESTIONE RIFIUTI; F-COSTRUZIONI; G-COMM. INGROSSO E DETTAGLIO; H-TRASPORTO E MAGAZZINAGGIO; I- SERVIZI DI ALLOGGIO E RISTORAZIONE; J-SERVIZI DI INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE; L-ATTIVITÀ IMMOBILIARI; M- ATTIVITÀ PROFESSIONALI, SCIENTIFICHE E TECNICHE; N-NOLEGGIO, AGENZIE VIAGGIO, SUPPORTO ALLE IMPRESE.

Nel Desi 2022, misurato con i dati del 2021, le aziende italiane erano in ottava posizione nella graduatoria europea per l'integrazione delle tecnologie digitali. Il miglioramento dell'Italia nella classifica dell'adozione delle tecnologie digitali dal 2017 al 2022 è stato determinato dai miglioramenti registrati nei servizi cloud e nella fatturazione elettronica. Tuttavia, gli effetti della crescita delle tecnologie digitali misurati nell'edizione 2020 e 2021 dell'indagine sono stati ridotti a causa delle limitate capacità di e-commerce delle piccole e medie imprese.

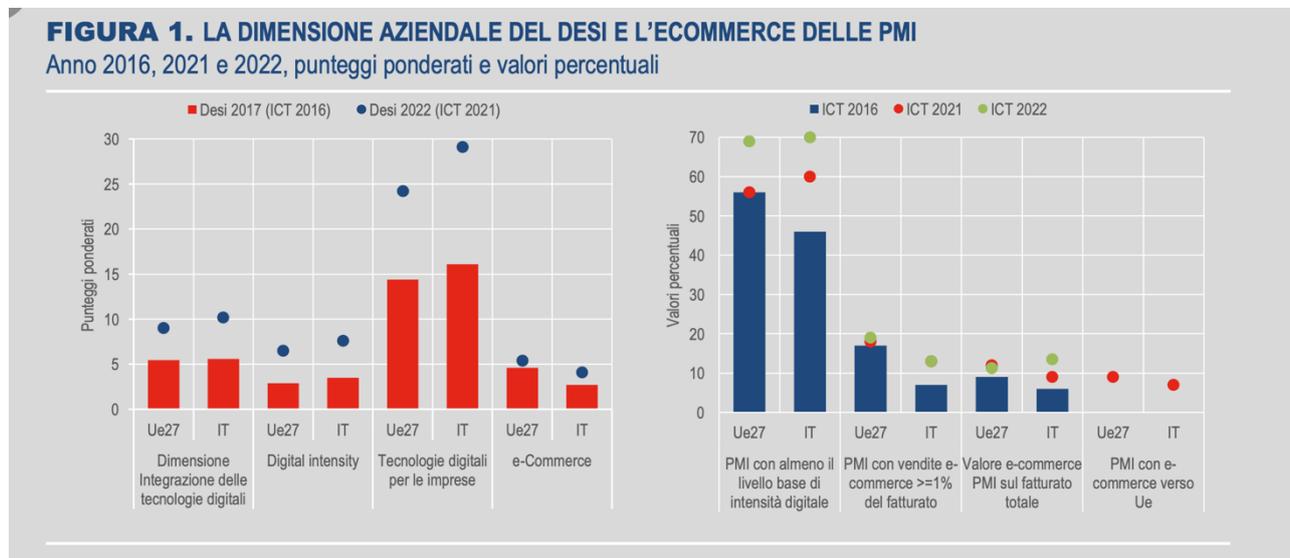
I dati relativi alle vendite online delle PMI del 2022 non mostrano ancora miglioramenti significativi nella quota di aziende coinvolte, ma solo nei valori scambiati: Il 13,0% delle PMI attive nell'e-commerce ha realizzato vendite online che hanno rappresentato almeno l'1% del fatturato totale (12,7% nel 2021) e il 17,7% delle PMI attive nell'e-commerce ha realizzato vendite online che hanno rappresentato il 13,5% dei ricavi totali (rispettivamente il 17,9% nel 2021 e il 9,4% nel 2021)

In generale, le vendite online hanno rappresentato il 18,3% delle imprese con almeno 10 addetti, contribuendo al 17,8% del fatturato totale, rispettivamente al 22,8% e al 17,6% a livello UE27.

In termini di composizione, il valore delle vendite online si realizza principalmente nel settore del commercio (35,6%), il 28% nel settore manifatturiero (con la preponderanza delle attività relative all'auto) e il 28% nel settore energetico. In termini di dimensioni, le vendite delle PMI rappresentano il 40% del valore online, mentre le vendite delle imprese di maggiori dimensioni rappresentano il 60%. A parte il settore energetico, dove sono presenti poche aziende, la composizione delle imprese che vendono online si conferma nei settori già identificati. Inoltre, emergono i settori della ristorazione e degli alloggi, che rappresentano oltre il 35% di tutte le

imprese attive nell'e-commerce e il 95,1% di tutte le imprese appartenenti alla dimensione delle PMI.

Le aziende italiane con almeno 10 dipendenti che vendono online sono ancora tra le prime utilizzatrici di piattaforme online come intermediari in Europa, con il 62,1%, in contrasto con la media del 44,4% dell'UE27¹⁰¹.



4.3 La digitalizzazione nei processi di Internazionalizzazione delle PMI

La digitalizzazione è oggi uno degli argomenti più discussi sia dal mondo scientifico che dal pubblico. Il piano Industria 4.0 del governo, presentato nell'autunno del 2016, indica l'orientamento della politica industriale italiana e obbliga le imprese a sperimentare tecnologie digitali. Il rapporto tra l'adozione di tali tecnologie e l'apertura ai mercati internazionali deve essere preso in considerazione a causa della portata economica dell'intervento pubblico e dell'incidenza dell'export sul Pil nazionale.

Il concetto di digitalizzazione può essere interpretato in molteplici modi e riferito ad una varietà di famiglie tecnologiche, ma esiste ormai una letteratura internazionale coerente che mostra che l'utilizzo delle tecnologie digitali e la propensione all'esportazione sono positivamente correlati (Secondo una serie di studi, l'intelligenza artificiale ha un effetto positivo sull'adozione di strategie di esportazione. In effetti, l'implementazione di tali tecnologie consentirebbe di ridurre i costi associati ai processi di internazionalizzazione e di eliminare ostacoli commerciali. Questo è particolarmente vero per le piccole e medie imprese (PMI). A parità di altre condizioni, le piccole e medie imprese che utilizzano il digitale hanno una probabilità maggiore di esportare e hanno anche

¹⁰¹ https://www.istat.it/it/files//2023/01/REPORTICTNELLEIMPRESE_2022.pdf

una crescita più sostenuta delle esportazioni, secondo analisi empiriche. Come sottolineato anche nel rapporto dello scorso anno, diversi studi mostrano che le piccole e medie imprese italiane sono anche coinvolte nel commercio digitale internazionale e che c'è una relazione evidente di rafforzamento mutuo tra digitalizzazione e internazionalizzazione. Tuttavia, la maggior parte degli studi si concentra sulla digitalizzazione delle funzioni front-end, cioè quelle che si riferiscono ai mercati di sbocco. Il legame tra le tecnologie che consentono la digitalizzazione di tali attività e le attività di export può portare an opportunità come l'avvio di canali di vendita addizionali, lo sviluppo di reti commerciali attraverso un rapporto più diretto con i consumatori e i fornitori, l'aumento dei servizi di supporto e di vendita, il miglioramento delle politiche di marketing e la capacità di identificare e valutare con maggiore precisione i prodotti. In linea con questa prospettiva, i proxy utilizzati per misurare il grado di digitalizzazione delle imprese in molti dei lavori sin qui completati sono collegati all'utilizzo o all'investimento nelle tecnologie che hanno un maggior impatto sulla digitalizzazione delle funzioni front-end: IT, Internet, social media, e-commerce, siti web, sistemi di configurazione dei prodotti, Ed. Oggi è un tema importante l'integrazione dei diversi componenti delle catene del valore attraverso l'utilizzo delle tecnologie digitali nei processi produttivi. Gli impatti più significativi dell'Industria 4.0 sono previsti in questa direzione e nella capacità di soddisfare la crescente domanda di personalizzazione dei prodotti. Ragion per cui, anche per completare le analisi che si sono concentrate esclusivamente sulle fasi di distribuzione e di marketing, sembra necessario esaminare la relazione tra la digitalizzazione dei processi produttivi e l'internazionalizzazione. Cassetta¹⁰² fa un primo tentativo in questo senso, utilizzando il cloud computing come proxy per la digitalizzazione dei processi produttivi. Nonostante ciò, la relazione che emerge non è significativa, il che significa che non vi sono relazioni tra le variabili. Va però ricordato che l'utilizzo della tecnologia cloud come mezzo per la digitalizzazione produttiva ha alcune limitazioni. Alcuni processi di digitalizzazione della produzione, come Iot e big data, possono essere basati sul cloud, ma non è necessario o sufficiente. Invece, si tratta di un'infrastruttura che funziona insieme ad altre tecnologie. In secondo luogo, le aziende possono utilizzare il cloud computing per utilizzare i propri siti web, i social media e le piattaforme di e-commerce senza digitalizzare una parte della loro produzione. Nel 2016, la Fondazione Nord Est per Banca IFIS ha esaminato 787 imprese italiane del made in Italy "tradizionale", che includono il sistema moda, il sistema casa e il settore orafa. 7 un settore che rappresenta il 21,6% delle imprese manifatturiere italiane e rappresenta il 16% dell'export nazionale.

Le informazioni raccolte suggeriscono che le tecnologie della manifattura digitale stanno arrivando anche nelle piccole realtà del made in Italy tradizionale. Le aziende in vari settori utilizzano

¹⁰² Ernesto Cassetta, Cesare Pozzi. Politiche industriali, selettività e mercato. L'industria, Fascicolo 4/2016

strumenti innovativi (combinando varie tecnologie) coerenti con le sfide del proprio comparto per aumentare la produttività e consolidare nuovi vantaggi. La robotica e/o i sistemi di taglio laser sono utilizzati dal 22,3% delle imprese del "sistema casa", il 32,3% delle imprese di orafa e il 15,1% delle imprese di moda. Le imprese italiane non hanno ancora esplorato le opportunità offerte dall'IoT, o Internet of Things (sensoristica e connettività distribuita), secondo i dati sulla diffusione delle tecnologie abilitanti: La percentuale di coloro che hanno iniziato una sperimentazione in questo campo è inferiore al 7%. Le imprese hanno iniziato un percorso di digitalizzazione basato sul web (sito web, social media e e-commerce), che sembra mostrare ampi miglioramenti se confrontato con quanto sta accadendo in altri paesi europei. Le aziende tradizionali del made in Italy, in particolare nel settore della moda, mostrano una maggiore vitalità rispetto alla media nazionale. Inoltre, le aziende più piccole stanno sperimentando nuovi modi di entrare nel mercato digitale. In relazione al dato generale, è importante ricordare che una parte delle aziende intervistate si è astenuta dall'utilizzo dei propri siti Web e dei social media a causa del fatto che sono principalmente coinvolte in attività business-to-business gestite a scala locale. Gli investimenti in tecnologia sembrano produrre ritorni economici interessanti se i dati raccolti dalla rilevazione vengono combinati con i dati dai bilanci delle imprese. Le aziende sulla "frontiera tecnologica" (un mix di strumenti digitali individuati per ogni settore attraverso una serie di interviste dirette alle imprese) sono cresciute più della media del settore e hanno avuto una redditività media (Ebitda) più elevata rispetto alla media del settore. Per analizzare il rapporto tra digitalizzazione dei processi e internazionalizzazione, il primo risultato è che la percentuale di esportatori è maggiore tra le imprese digitalizzate.

Tavola 1 - Imprese esportatrici per livello di digitalizzazione

Quota sul totale

	Digitalizzate	Non digitalizzate
	Esportatori	Esportatori
Made in Italy tradizionale	72,5%	64,3%

Fonte: elaborazioni degli autori su dati Fondazione Nord Est

È stata utilizzata una regressione Logit per valutare il rapporto tra digitalizzazione dei processi manifatturieri e indice di internazionalizzazione, che è stato misurato dalla propensione all'esportazione delle imprese intervistate. Il risultato è che esiste una relazione diretta tra digitalizzazione e dimensione aziendale. Ciò conferma l'idea iniziale che "le tecnologie digitali favoriscono i processi di internazionalizzazione"¹⁰³.

¹⁰³ <https://www.ice.it/sites/default/files/inline-files/D.%20Pejic%20e%20G.%20Toschi%20-%20Digitalizzazione%20dei%20processi%20produttivi.pdf>

Tavola 2 - Export e digitalizzazione: output della regressione lineare

Variabile dipendente: presenza di attività di export

	Coefficiente	p-value	Probabilità	Odds
Intercetta	0,510	0,002	0,625	1,665
Digitalizzazione	0,478	0,015	0,617	1,613
Numero dipendenti	0,025	5,1e-06	0,506	1,025

Fonte: elaborazioni degli autori su dati Fondazione Nord Est

L'intensificarsi del libero scambio negli ultimi tre decenni ha portato ad un rapido aumento del commercio globale di merci, in particolare per quanto riguarda le esportazioni. I notevoli vantaggi per i paesi in via di sviluppo sono stati sottolineati da studi economici. In questo mercato globale, secondo Alberto Baban, l'Europa continua ad essere il continente più attraente per i consumatori, tallonata da sempre dal mercato nordamericano e da quello cinese in crescita. Le aziende internazionalizzate vedono ormai l'Europa come mercato domestico, mentre le destinazioni tre Oceani sono le più ricercate, anche se sono molto complicate per i produttori di beni e servizi per i consumatori. L'"approccio a dei mercati promettenti ma molto competitivi" è spesso limitato da varie dinamiche di posizionamento delle merci, difesa del proprio brand, difficoltà logistiche, protezione legale e tassazioni doganali. In questo contesto, crediamo che la digitalizzazione possa fungere da porta a nuove opportunità per i Paesi emergenti e i Paesi africani. È necessaria una transizione rapida e organizzata verso un'economia digitale. Questo aumenterebbe sia la produttività e la creazione di valore aggiunto in tutte le fasi della produzione, sia gli scambi extra-EU e intra-africani, in particolare grazie alla nuova zona di libero scambio continentale africana. Innovazioni come eBay e Paypal sono cruciali per lo sviluppo economico di Nazioni con sistemi finanziari deboli. Tali innovazioni hanno creato mercati codificati che possono raggiungere le comunità più remote del mondo e collegare i mercati emergenti all'economia globale. L'economia degli Stati più poveri al mondo, come il Congo ed il Ruanda, è spesso controllata dal mercato nero. Inoltre, migliaia di persone sono state costrette all'esodo a causa dei combattimenti incessanti che devastano questi territori. Ma anche in Ruanda ci sono segni positivi di una "nuova" economia. Infatti, negli anni 2000 il mercato africano è entrato in una fase di rapido sviluppo: L'aumento della popolazione della telefonia mobile in Africa è stato tre volte superiore alla media globale tra il 2004 e il 2007. Gli operatori africani che hanno iniziato a utilizzare la telefonia mobile negli anni 2000 hanno scelto modelli di business che avrebbero soddisfatto le fasce più povere della popolazione. Sono stati commercializzati telefoni cellulari a basso costo e carte prepagate sono state distribuite con tagli molto bassi. Molte volte, i diversi membri delle famiglie evacuate possono rimanere in contatto tramite telefoni cellulari. Per questo motivo, assistiamo ad un apparente paradosso che

vede il tasso di diffusione della telefonia mobile tra i più alti al mondo, insieme ad un livello di povertà estrema. La tecnologia 4G Long Tern Evolution (LTE), fornita da KT Rwanda Network, ha raggiunto il 95% del Paese. Il Ruanda ha presentato il primo smartphone completamente "made in Africa" nel 2019. Il Presidente del Ruanda, Paul Kagame, afferma che in questo modo il paese ha messo le basi per diventare un centro tecnologico moderno e attraente per tutta la regione centro-africana. Tutto ciò che è giusto per il Ruanda è giusto anche per il resto dell'Africa subsahariana. È chiaro che questo progetto offre grandi opportunità perché la diffusione della telefonia mobile offre opportunità sia di comunicazione che di pagamenti digitali e di moneta mobile, che sono considerati componenti essenziali del piano di espansione dei paesi africani. È importante ricordare che nel 2007 è stato lanciato in Kenya il programma M-PESA, che consente alle istituzioni di microfinanza di inviare e ricevere denaro facilmente dai prestatori sulla rete mobile di Safaricom, una società affiliata a Vodafone. In Italia, l'utente medio non era molto familiarizzato con questo tipo di servizi. La Fintech ha creato ben tre milioni di posti di lavoro nell'Africa sub-sahariana. La digitalizzazione dei servizi finanziari sta rapidamente aumentando il loro margine di profitto: 40 miliardi di dollari nel biennio successivo e 150 nel 2022. La facilità di trasferire denaro e i costi delle transazioni sono significativamente diminuiti grazie alle nuove tecnologie finanziarie. La riduzione della corruzione è un altro importante effetto di questo fenomeno¹⁰⁴. La digitalizzazione in aumento, l'utilizzo dei dati per creare valore basato sull'intelligenza artificiale e i requisiti che ne derivano per le industrie manifatturiere stanno trasformando l'Europa in una situazione senza precedenti. Le catene del valore fisiche saranno sempre più integrate con le catene del valore digitali mentre il mondo reale e virtuale si fonderanno nei prossimi anni. L'idea, il design e la progettazione per la produzione, la produzione e il servizio clienti in loco saranno tutti integrati nel ciclo di vita del prodotto. L'impatto del 5G in questo contesto sarà significativo. Gli esperti di Frost & Sullivan prevedono che entro il 2050 oltre l'80% delle persone che vivono nei Paesi sviluppati vivrà in città. Tuttavia, come accennato nei capitoli precedenti, queste analisi dovranno considerare come e quanto la pandemia cambierà le cose. Questa cifra dovrebbe superare il 60% nei Paesi in via di sviluppo. Una transizione graduale verso l'urbanizzazione è possibile con la costruzione di città intelligenti. I progressi tecnologici aiuteranno le amministrazioni a ottimizzare le risorse per fornire il massimo valore alla popolazione, inteso sia come valore finanziario che come risparmio di tempo o miglioramento della qualità della vita. I prossimi venti anni vedranno l'evoluzione della società digitale accompagnata da decine di miliardi di dispositivi e sensori applicati a cose e persone, tra cui la mobilità urbana, la sicurezza, l'e-government, la salute, il monitoraggio ambientale, i trasporti, l'offerta turistica e l'intrattenimento. Questi dispositivi e sensori sono collegati ad altissime

¹⁰⁴ Fabio De Felice, Antonella Petrillo. Effetto digitale. Visioni d'impresa e Industria 5.0. 2021 Ed. McGraw-Hill Education

prestazioni e genereranno un numero sempre crescente di dati. Ciò rappresenta in sintesi l'impatto del 5G. Le applicazioni di robotica e automazione industriale sono state infatti avviate nell'ambito di Industry 4.0. Le stime di Gartner indicano che il 5G è una tecnologia emergente in via di sviluppo con enormi potenzialità e casi d'uso in fase di esplorazione in tutto il mondo (Figura 5.3). Secondo le previsioni di Gartner, questa tecnologia avrà un impatto significativo sul business nei prossimi due a cinque anni. Secondo le analisi, la crescita dell'infrastruttura 5G compenserà, almeno in parte, la riduzione dei costi delle reti di prima generazione: Le reti 3G scenderanno del -37,1%, le reti 2G del -40,8% e le reti 4G e LTE del -20,8%. Il 5G è un'opportunità strategica per la nostra nazione. Nonostante ciò, è necessario investire per migliorare la connettività. In alcune aree della nazione manca la fibra e c'è una connessione scadente. Le infrastrutture appropriate sono necessarie per integrare processi di intelligenza artificiale. Sebbene il 5G sia la prossima rivoluzione, tutti i comuni italiani hanno le proprie idee e ci sono molti ostacoli per implementarlo. L'apprendimento automatico (AI) è la prima fase della digitalizzazione e cambierà radicalmente molti processi produttivi e le interazioni con i clienti. Dovremmo essere preparati. Questo sarà il punto in cui le nostre aziende saranno competitive. Il 5G accelererà la digitalizzazione e i sistemi economici, produttivi e sociali saranno sempre più interconnessi. Oltre alle risorse che entrano nel "sistema" a seguito dell'abbassamento dei costi sociali, le applicazioni 5G-enabled devono essere prese in considerazione per gli impatti positivi che hanno sul sistema produttivo. In conclusione, l'integrazione dell'Industria 4.0 nell'espansione internazionale delle piccole e medie imprese (PMI) rappresenta un momento di svolta nell'economia globale in evoluzione. Questa combinazione di adozione di tecnologie digitali avanzate e espansione oltre i confini nazionali apre la strada a una nuova prospettiva di competitività e crescita per le imprese di dimensioni più contenute. L'Industria 4.0 non è solo un approccio avanzato alla produzione, ma è diventata un vero e proprio catalizzatore per l'innovazione, la flessibilità e l'adattabilità delle PMI in ambito internazionale. Le PMI stanno sfruttando le potenzialità dell'Industria 4.0 per superare le tradizionali barriere all'espansione globale. La digitalizzazione consente loro una migliore comprensione delle dinamiche dei mercati esteri, personalizzando le offerte per soddisfare le specifiche esigenze locali e migliorando significativamente l'efficienza operativa. Grazie all'automazione, all'analisi dei dati e ad altre tecnologie chiave, le PMI possono prendere decisioni più consapevoli ed ottimizzare la loro presenza sui mercati internazionali. Tuttavia, questa convergenza tra digitalizzazione ed espansione internazionale presenta alcune sfide. Le PMI devono affrontare questioni come la sicurezza dei dati, la formazione del personale, l'accesso al capitale e l'esigenza di adattare le proprie strategie aziendali a diverse realtà culturali e normative. Nonostante queste sfide, l'opportunità di ampliare in modo più efficiente ed efficace la portata delle proprie attività è troppo significativa per essere

trascurata. L'incorporazione dell'Industria 4.0 nell'intero processo di internazionalizzazione dimostra il potere delle tecnologie digitali nel modellare il futuro delle aziende. Le piccole e medie imprese che adottano questa convergenza si trovano sull'orlo di una nuova era di competitività e resilienza, in cui la loro agilità tecnologica determina la loro capacità di adattarsi rapidamente ai cambiamenti del mercato globale. In sostanza, la digitalizzazione dell'Industria 4.0 non solo agevola l'espansione oltre i confini nazionali, ma apre un mondo di opportunità in continua evoluzione per le PMI disposte ad abbracciare il cambiamento.

CONCLUSIONI

Il percorso seguito in questa tesi ha consentito di esplorare a fondo il complesso scenario dell'internazionalizzazione delle Piccole e Medie Imprese (PMI), la percezione del marchio Made in Italy nei mercati internazionali e l'incorporazione dell'Industria 4.0. Attraverso un'analisi dettagliata e l'utilizzo di un questionario, sono emerse prospettive e sfumature che contribuiscono a una comprensione più completa di queste dinamiche interconnesse.

Le PMI si sono dimostrate attori chiave nel contesto internazionale, affrontando sfide e sfruttando opportunità nell'arena globale. L'internazionalizzazione si è confermata come un fattore cruciale per il successo delle imprese di piccole dimensioni. Tuttavia, questa sfida non è priva di ostacoli, tra cui la limitatezza delle risorse finanziarie e la mancanza di competenze specifiche. È fondamentale che le PMI adottino strategie mirate, collaborazioni strategiche e sfruttino al meglio le risorse a loro disposizione per cogliere le opportunità offerte dal mercato internazionale.

La percezione del marchio Made in Italy si è rivelata essere un aspetto molto importante. Sebbene il Made in Italy evocchi tradizione, artigianalità e qualità, è emerso che la sua percezione può variare notevolmente da un mercato all'altro. Per mantenere e rafforzare l'immagine di eccellenza del Made in Italy, è necessaria una profonda comprensione delle aspettative dei diversi mercati, insieme a continui sforzi di innovazione e adattamento dei prodotti alle esigenze locali. L'introduzione dell'Industria 4.0 segna un momento di grande importanza per il settore industriale, offrendo alle piccole e medie imprese nuove opportunità per migliorare l'efficienza, la flessibilità e la competitività. Tuttavia, è fondamentale adottare un approccio strategico e graduale nell'implementazione di queste tecnologie. Le PMI devono valutare attentamente i benefici e i costi associati all'adozione dell'Industria 4.0, cercando soluzioni che si adattino alle loro esigenze specifiche.

In breve, questa tesi ha rivelato la complessità delle interazioni tra l'internazionalizzazione delle PMI, la percezione del marchio Made in Italy e l'Industria 4.0. Per avere successo nel mercato globale, le PMI devono adottare strategie di internazionalizzazione ben strutturate basate sulla conoscenza dei mercati di destinazione. Allo stesso tempo, è necessario impegnarsi costantemente nell'ascolto delle opinioni dei consumatori e nell'adattamento alle loro preferenze per preservare ed evolvere il marchio Made in Italy. Infine, l'Industria 4.0 rappresenta un'eccellente opportunità per migliorare la competitività delle PMI ma richiede una pianificazione attenta e una mentalità aperta all'innovazione.

In conclusione, questa tesi incoraggia le PMI a guardare oltre i confini nazionali, adattarsi ai nuovi paradigmi industriali e sfruttare il potenziale delle tecnologie emergenti. Solo attraverso un approccio strategico e la volontà di adattarsi, le PMI possono raggiungere il loro pieno potenziale in un mercato globale in continua evoluzione.

BIBLIOGRAFIA

- Arenius Pia Maria. Creation of firm-level social capital, its exploitation, and the process of early internationalization. Ed. Helsinki University of Technology 2002
- Balcet Giovanni. Joint Venture multinazionali. Alleanze tra imprese, competizione e potere di mercato nell'economia mondiale. Ed. Etaslibri 1990
- Balducci Bitty, Marinova Detelina. Unstructured data in marketing. Ed. Springer 2018
- Banca Mondiale - "COVID-19 and Small and Medium Enterprises: A Snapshot of the Impact and Response for Workers" (2020)
- Barile Sergio, Bassano, Clara, Lettieri Mattia, Saviano Marialuisa. Intelligence Augmentation (IA) in Complex Decision Making: A New View of the vSa Concept of Relevance. Advances in the Human Side of Service Engineering 2020
- Beltrametti Luca, Guarnacci Nino, Intini Nicola, La Forgia Corrado. La fabbrica connessa. La manifattura italiana (attra)verso Industria 4.0. GoWare e Edizioni Angelo Guerini e Associati 2017
- Bharadwaj Anandhi S.. Digital business strategy: Toward a next generation of insights. Business, Computer Science -Management Information Systems Quarterly 2013
- Calof Jonathan L., Beamish Paul W.. Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. International Business Review, vol. 4, issue 2 1995.
- Caroli Matteo G., Fratocchi Luciano. Nuove tendenze nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese minori. Le modalità di entrata emergenti tra alleanze e commercio elettronico. Ed. Franco Angeli 2000
- Caroli Matteo. Gestione delle imprese internazionali. Ed. Mc Graw Hill 2020
- Cassetta Ernesto, Pozzi Cesare. Politiche industriali, selettività e mercato. L'industria, Fascicolo 4/2016
- Confederazione Europea delle Piccole e Medie Imprese (CEPIM) - "COVID-19 impact on SMEs in Europe"
- Conte Francesca. La comunicazione digitale nell'era dei Big Data. Un'indagine empirica sulla data-driven communication nel contesto italiano. Ed. Franco Angeli 2020
- Contractor, F.J., Lorange, P.. Cooperative Strategies in International Business. Lexington Books, Boston 1988
- Cucculelli Marco, Lena Daniela. Tecnologie digitali e sistema produttivo. Prime evidenze per le Marche. Economia Marche Journal of Applied Economics, 36, 2017

- Daft Richard L.. Organizzazione aziendale. Maggioli Editore 2021
- D'Angelo Alfredo. Il ruolo del management per l'internazionalizzazione. Riflessioni teoriche e verifiche empiriche sulle PMI familiari. Ed. Franco Angeli 2019
- De Felice Fabio, Petrillo Antonella. Effetto digitale. Visioni d'impresa e Industria 5.0. Ed. McGraw-Hill Education 2021
- De Simone Ennio. Storia economica. Dalla rivoluzione industriale alla rivoluzione informatica. Ed Franco Angeli 2016
- Dematté, Perretti, Marafioti. Strategie di internazionalizzazione. Editore EGEA 2013
- Donckels Rik, Lambrecht Johan. Networks and small business growth: An explanatory model. Small Business Economics, volume 7, 1995
- Dunning John H.. Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor?, Location of International Business Activities, 1998 Palgrave Business & Management Collection.
- Dunning John H.. Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A Search for an Eclectic Approach. The International Allocation of Economic Activity, Ed Palgrave Macmillan 1977
- Fechter Manuel, Foith-Förster Petra, Pfeiffer Marc Sascha, Bauernhansl Thomas. Axiomatic Design Approach for Human-robot Collaboration. Flexibly Linked Assembly Layouts. Procedia CIRP Volume 50, 2016.
- Fontana Franco, Caroli Matteo. Economia e Gestione delle Imprese; Mc Graw Hill V edizione
- Goldstein Andrea, Piscitello Lucia. Le multinazionali, Ed. Il Mulino 2007
- Harrigan Kathryn Rudie. Joint ventures and competitive strategy. Strategic Management Journal, 9, 1988
- Hill Charles W.L.. International business -Economia e strategia internazionale: l'impresa nei mercati globali. OEPLI 2008
- Hymer S.. The International Operations of National Firms: Study of Operations of National Firms: Study of Direct Foreign Investment, 1976 MIT Press, Cambridge.
- Jara Antonio J., Parra Meroño María Concepción, Skarmeta Antonio. Marketing 4.0: A New Value Added to the Marketing through the Internet of Things, Innovative Mobile and Internet Services in Ubiquitous Computing (IMIS), Sixth International Conference 2012
- Johanson J., Wiedersheim-Paul F.. The Internationalization of the Firm-Four Swedish Cases. Journal of Management Studies, 12, 1975

- Johanson Jan, Vahlne Jan-Erik. The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies* - volume 8, p. 23, 1977
- Johanson Jan, Vahlne Jan-Erik. The Mechanism of Internationalisation. 01 April 1990 *International Marketing Review*.
- Johanson, J. and Wiedersheim-Paul, F.. The Internationalization of the Firm-Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 12, 1975
- Kagermann Henning, Wahlster Wolfgang, Wolf-Dieter Lukas. Industrie 4.0: With the Internet of Things Towards the 4th Industrial Revolution. Hannovermesse 2011
- Kogut, B.. Joint Venture: Theoretical and Empirical Perspectives. *Strategic Management Journal*, 9, 1988
- Kotler Philip, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan. *MARKETING 4.0 - Dal tradizionale al digitale*. Ed. HOEPLI 2017
- Lasi H., Fettke P., Kemper H.G., Feld T., Hoffmann M.. *Industry 4.0. Business & Information Systems Engineering*, 6, 2014
- Lipparini Andrea, Lorenzoni Gianni. *Le organizzazioni ad alta intensità relazionale: riflessioni sui meccanismi di " learning by interacting" nelle aree ad alta concentrazione di imprese*. Ed. Università commerciale Luigi Bocconi 1995
- Lipparini Andrea. *Le competenze organizzative: sviluppo, condivisione, trasferimento*. Ed. Carocci 1998
- Lorenzoni Gianni. *L'architettura di sviluppo delle imprese minori. Costellazioni e piccoli gruppi*. Ed. Il Mulino 1990.
- Lucas Robert E. Jr.. Why Doesn't Capital Flow from Rich to Poor Countries?, *The American Economic Review* 1990 Vol. 80, No. 2, Papers and Proceedings of the Hundred and Second Annual Meeting of the American Economic Association.
- Magone Annalisa, Mazali Tatiana. *Industria 4.0. Uomini e macchine nella fabbrica digitale*. Ed. Guerini e Associati 2016
- Mandelli Andreina. *Intelligenza artificiale e marketing. Agenti invisibili, esperienza, valore e business*. Ed. EGEA 2018
- Mathews John A.. *Dragon multinationals: New players in 21st century globalization*. *Asia Pacific Journal of Management* volume 23, 2006
- Matt Christian, Hess Thomas, Benlian Alexander. *Digital Transformation Strategies*. *Business & Information Systems Engineering*, 57, 2015

- Mattiacci Alberto. Nicchia e competitività. Strategie di focalizzazione per la competizione globale. Ed. Carocci 2008
- Müller Rainer, Vette Matthias, Geenen Aaron. Skill-based Dynamic Task Allocation in Human-Robot-Cooperation with the Example of Welding Application. Procedia Manufacturing, Volume 11, 2017
- Murphy K.. Machine Learning. A Probabilistic Perspective. MIT Press, Cambridge, Massachusetts, 2012
- Musso Fabio. Strategie di Internazionalizzazione e sviluppo dei mercati esteri. Ed. CEDAM 2021.
- Pollard Sidney. Storia economica contemporanea. Ed. Il Mulino 2012
- Porter Michael E.. COMPETITIVE ADVANTAGE. Creating and Sustaining Superior Performance. THE FREE PRESS 1985
- Porter Michael E.. Competitive Advantage. Ed. The Free Press 1985
- Pratesi Carlo Alberto. Il marketing del made in Italy. Nuovi scenari e competitività. Ed. Franco Angeli 2001
- Prodi E., Seghezzi F., Tiraboschi M.. Il piano Industria 4.0 un anno dopo. Analisi e prospettive future. ADAPT Labour Studies e-Book series, n. 65
- Prunesti Alessandro. Social media e comunicazione di marketing. Pianificare e gestire le attività di marketing e comunicazione nell'era del Web 2.0. Ed. Franco Angeli 2009
- Rispoli M.. Sviluppo dell'impresa e analisi strategica. Ed. Il Mulino 2002.
- Ronchi Marco, Ciancia Mariana. Digital transformation. Metodi e strumenti per guidare l'evoluzione digitale delle imprese attraverso design, marketing e comunicazione. Ed. Franco Angeli 2019
- Ruzzier M., Hisrich R.D., Antoncic B.. SME Internationalization Research: Past, Present, and Future. Journal of Small Business and Enterprise Development, 13, 476-497, 2006
- Saraceno P.. Le Nazioni Unite e la cooperazione economica europea. Fasc. n. 8. Ed. Vita e Pensiero 1949
- Schillaci Carmela Elita. Profili economico-aziendali della formula joint venture. Ed. Giuffrè 1988
- Schwab Klaus. La quarta rivoluzione industriale. Ed. Franco Angeli 2016
- Seghezzi Francesco. Come cambia il lavoro nell'Industry 4.0?, Adapt University Press 2015

- Silvestrelli Sergio, Gregori Gianluca. Il ruolo delle imprese industriali e dell'operatore pubblico nel promuovere l'internazionalizzazione dell'imprenditorialità. *Piccola Impresa*, volume 7, Fasc. 2, 1994
- Silvestrelli Sergio. *Decisioni strategiche di impresa*. Ed. Esculapio 2012
- Staten Bain Joe. *Barriers to new competition: their character and consequences in manufacturing industries*. 1956
- Sutton Richard S., Barto Andrew G.. *Reinforcement Learning: An Introduction*. MIT Press, Cambridge, Massachusetts, 2018
- Tiraboschi Michele, Seghezzi Francesco. Il Piano nazionale Industria 4.0: una lettura lavoristica. *Labor&Law* issue, V. 2, N. 2, 2016
- Ustundag Alp, Cevikcan Emre. *Industry 4.0: Managing The Digital Transformation*, Ed. Springer 2018
- Vial Gregory. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, Volume 28, Issue 2, June 2019,
- Welch L., Luostarinen R.. Internationalization Evolution of a Concept. *Journal of General Management* 1988
- Westerman George, Bonnet Didier, McAfee Andrew. *Leading Digital: Turning Technology Into Business Transformation*. Harvard Business Press 2014
- Zucchella Antonella. Born global versus gradually internationalizing firms: an analysis based on the italian case. Paper presentato durante EIBA Conference 2002.

SITOGRAFIA

<https://www.pmi.it/economia/lavoro/377730/definizione-pmi-quando-si-parla-di-piccole-e-medie-imprese.html>

<https://investhero.it/cosa-sono-le-pmi-definizione-caratteristiche-e-statistiche/>.

<https://www.treccani.it/enciclopedia/globalizzazione>

<https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/one-year-of-sme-and-entrepreneurship-policy-responses-to-covid-19-lessons-learned-to-build-back-better-9a230220/>

<https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever#/>

<https://st.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2013-11-20/cosa-e-made-italy-e-cosa-no-140026.shtml?uuid=ABS7YSe&p=2>

https://www.mckinsey.com/~/_media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20digital/our%20insights/getting%20the%20most%20out%20of%20industry%204%200/mckinsey_industry_40_2016.ashx

https://www.istat.it/it/files/2019/01/Report-ICT-cittadini-e-imprese_2018_PC.pdf

[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2015/565890/EPRS_IDA\(2015\)565890_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2015/565890/EPRS_IDA(2015)565890_EN.pdf)

researchgate.net/profile/Saltanat-Suieubayeva/publication/334732448_Digital_Transformation_in_Business/links/5fbca51a92851c933f51af4d/Digital-Transformation-in-Business.pdf

[https://www.mimit.gov.it/it/transizione40\)](https://www.mimit.gov.it/it/transizione40)

[https://www.istat.it/it/files//2023/01/REPORTICTNELLEIMPRESE_2022.pdf\)](https://www.istat.it/it/files//2023/01/REPORTICTNELLEIMPRESE_2022.pdf)

<https://www.ice.it/it/sites/default/files/inline-files/D.%20Pejic%20e%20G.%20Toschi%20-%20Digitalizzazione%20dei%20processi%20produttivi.pdf>

INDICE

Premessa	pag. 1
Cap. 1 Le PMI i mercati globalizzati e gli effetti dovuti alla pandemia COVID-19	pag. 2
1.1 Le Pmi e i mercati Globalizzati	pag. 2
1.2 Significato e approcci teorici all'internazionalizzazione delle PMI	pag. 5
1.3 Impatto del covid-19 sulle PMI	pag. 11
1.4 Commercio estero Post-Covid 19; import-export	pag. 13
Cap. 2 Strategie di internazionalizzazione delle PMI	pag. 18
2.1 Crescita oltre i confini: internazionalizzazione come percorso di Sviluppo delle PMI e imprese "Born Global"	pag. 18
2.2 Approccio Graduale all'internazionalizzazione: Il modello Uppsala	pag. 22
2.3 Strategia e tipologie di joint venture delle PMI	pag. 24
2.4 Gli investimenti diretti esteri (IDE) come strategia di entrata nei mercati Internazionali	pag. 30
Cap. 3 Una ricerca quantitativa sull'importanza del "Made in Italy" nei mercati Internazionali	pag. 36
3.1 Caratteristiche del "Made in Italy" e la sua tutela giuridica	pag. 36
3.2 Un'analisi quantitativa su come viene percepito il Made in Italy nei mercati non Europei	pag. 37
Cap. 4 Il sistema di industria 4.0 nell'internazionalizzazione delle PMI	pag. 48
4.1 Definizione di Industria 4.0	pag. 48
4.2 PMI e transizione digitale	pag. 55
4.3 La digitalizzazione nei processi di Internazionalizzazione delle PMI	pag. 59
Conclusioni	pag. 66
Bibliografia	pag. 68
Sitografia	pag. 73