



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Management delle Imprese Internazionali

L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PMI E LA
GESTIONE DEL RISCHIO: *IL RUOLO DEL SETTORE
ASSICURATIVO NEL SUPPORTO ALLE IMPRESE*

RELATORE

Prof. Matteo Giuliano Caroli

CORRELATORE

Prof. Antonio Majocchi

CANDIDATO

Iacopo Vanacore

Matricola 787421

Anno Accademico 2024/2025

A mio nonno, per avermi insegnato a non mollare.

A mia madre e mio padre, per i valori trasmessi.

INDICE:

INTRODUZIONE

**CAPITOLO 1 - QUADRO GENERALE DELLE PMI E DELLE STRATEGIE
UTILIZZATE**

- 1.1. Internazionalizzazione: concetti e modelli teorici***
- 1.2. Motivazioni e approcci delle PMI italiane verso l'internazionalizzazione***
- 1.3. Strategie di internazionalizzazione e rischi associati***
- 1.4. Analisi geografica dei rischi***
- 1.5. Strumenti per la gestione dei rischi***

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

CAPITOLO 2 - RISCHI LEGATI ALLE VARIE STRATEGIE

- 2.1. Rischi politici e normativi***
- 2.2. Rischi economici e finanziari***
- 2.3. Rischi operativi e di mercato***
- 2.4. L'impatto di shock esogeni sulle PMI che operano all'estero***

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

CAPITOLO 3 - STRUMENTI DI RISK MANAGEMENT: IL RUOLO DEL SETTORE ASSICURATIVO NELLA MITIGAZIONE DEL RISCHIO

3.1. Rafforzamento del legame tra i rischi geopolitici e le strategie di mitigazione

3.2. Strumenti finanziari e assicurativi per la gestione del rischio

3.3. L'integrazione delle coperture assicurative nella strategia di internazionalizzazione

3.4. Strumenti assicurativi avanzati per le PMI

3.5 Il valore dell'assicurazione per la competitività delle PMI

3.6 Innovazione e digitalizzazione nel settore assicurativo

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

CONCLUSIONI

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

INTRODUZIONE

La tendenza alla *digitalizzazione* ha rivoluzionato le dinamiche globali in ogni singolo aspetto del contesto economico: le strategie di internazionalizzazione delle realtà imprenditoriali di piccole e medie dimensioni non sono state esenti dalle conseguenze di tale fenomeno, venendo profondamente condizionate dalle opportunità e dalle sfide emergenti della transizione digitale. Le *Piccole e Medie Imprese* (PMI) rappresentano la colonna portante dell'economia italiana, contribuendo significativamente al *Prodotto Interno Lordo* (PIL) nazionale, generando occupazione e stimolando lo sviluppo territoriale. Queste imprese si distinguono per le loro dimensioni contenute, la loro flessibilità e capacità di adattamento ai mutamenti del mercato globale, rispondendo prontamente alle crisi e cogliendo nuove opportunità di crescita. La definizione ufficiale di PMI è stata stabilita dalla Commissione Europea con la *Raccomandazione n. 2003/361/CE* del 6 maggio 2003, che identifica tre principali parametri di riferimento per la loro classificazione: numero di dipendenti, fatturato annuo e bilancio annuale.

Figure 1. Classificazione di micro, piccole e medie imprese proposta dall'Unione Europea.

Categoria	Occupati		Fatturato (Milioni di €)		Totale di bilancio (Milioni di €)
Micro impresa	< 10	e	≤ 2	oppure	≤ 2
Piccola impresa	< 50	e	≤ 10	oppure	≤ 10
Media impresa	< 250	e	≤ 50	oppure	≤ 43

Fonte: Elaborazione propria

Queste aziende rappresentano una realtà di vitale importanza per il sistema economico italiano, caratterizzato da un tessuto imprenditoriale particolarmente diffuso e diversificato. Infatti, circa il 95% delle imprese italiane rientra nella categoria delle PMI, generando quasi il 70% del fatturato complessivo del Paese, sono anche le principali fonti di occupazione nel Paese, impiegando circa il 78% della forza lavoro totale del settore

privato. I settori con la maggiore presenza di PMI includono il manifatturiero, il turismo, la moda e il food & beverage. Il ruolo dominante di queste imprese, nell'economia del Paese, è dovuto a fattori quali l'alta specializzazione, l'alta qualità delle produzioni e la flessibilità operativa, che consentono di adattarsi rapidamente ai cambiamenti economici e alle nuove richieste del mercato. Incontrando però, anche delle difficoltà legate a una limitata disponibilità di risorse finanziarie e manageriali, elementi che possono rappresentare un ostacolo importante nell'accesso ai mercati esteri e nella gestione di strategie di internazionalizzazione strutturate.

Dal punto di vista del commercio internazionale, le PMI italiane contribuiscono per circa il 70% alle esportazioni nazionali, dimostrando il loro ruolo chiave nella proiezione internazionale del Made in Italy. Queste operano prevalentemente attraverso esportazioni dirette o indirette, generando valore aggiunto e consolidando la reputazione del marchio italiano nei mercati globali.

Figure 2. Principali statistiche strutturali delle imprese italiane

	Imprese		Dipendenti		Valore aggiunto	
	Numero	Quota	Numero	Quota	Mld €	Quota
Micro imprese	3.527.452	94.8%	6.629.987	45.8%	201	30.4%
Piccole imprese	171.658	4.6%	3.049.375	21.1%	141	21.3%
Medie imprese	19.126	0.5%	1.837.003	12.7%	118	17.8%
PMI	3.718.236	99,9%	11.516.365	79.6%	459	69.5%
Grandi imprese	3.139	0.1%	2.960.003	20.4%	201	30.5%
Totale	3.721.375	100.0%	14.476.368	100.0%	661	100.0%

Fonte: Imprese e industria, Scheda informativa SBA 2014 Italia

Il processo di internazionalizzazione rappresenta una componente fondamentale delle strategie di crescita e sviluppo. L'apertura ai mercati esteri offre numerose opportunità e vantaggi, tra cui: lo sfruttamento del proprio vantaggio comparato, l'espansione dei mercati di sbocco, la possibilità di accedere a processi più efficaci ed efficienti, a

tecnologie più avanzate, a conoscenze più sofisticate, l'aumento delle vendite, la diversificazione del rischio di mercato. Infatti, si è concordi a ritenere che, mediante i processi di learning by exporting, le imprese che accedono a nuovi mercati generano più facilmente innovazione e aumento della produttività. Le modalità d'ingresso nei mercati esteri variano significativamente in base alle risorse disponibili, alle competenze interne e al grado di rischio che le aziende sono disposte a sostenere, oltre che dal settore e al mercato di riferimento. Si può variare tra strategie di internazionalizzazione passiva (con minore coinvolgimento diretto nei mercati stranieri) e strategie di internazionalizzazione attiva, che richiedono investimenti più significativi garantendo un maggiore controllo operativo e strategico.

Il presente lavoro di tesi, perciò, si inserisce nel contesto sopra delineato e mira all'analisi del processo di internazionalizzazione delle PMI italiane, in tutti i suoi aspetti, cercando di evidenziare come tale sentiero evolutivo, rappresenti un'opportunità per le imprese del nostro paese. Andando ad analizzare, anche le modalità di analisi e gestione dei rischi cui bisogna far fronte durante questo percorso e come grazie anche all'intervento e sfruttamento di entità e strumenti esterni, si riesce a superare le problematiche che si incontrano.

CAPITOLO 1 - QUADRO GENERALE DELLE PMI E DELLE STRATEGIE UTILIZZATE

1.1. Internazionalizzazione: concetti e modelli teorici

I progressi effettuati nel settore finanziario, delle comunicazioni, dei trasporti e, soprattutto, in quello tecnologico hanno consentito l'accorciamento delle distanze, in senso fisico e metaforico, consentendo agli operatori economici di potersi interfacciare con prodotti, servizi e mercati lontani dal punto di vista geografico. In passato, le imprese non prestavano particolare attenzione al commercio internazionale, fatta eccezione per alcuni comparti strategici che fin dall'era mercantilista hanno incentrato la propria operatività presso i mercati esteri, oltre che in quelli domestici. L'apertura al commercio internazionale avrebbe comportato rischi considerevoli, in virtù delle incertezze legate alla barriera linguistica, al cambio valuta, a sistemi politici, istituzionali e giuridici differenti da quelli di appartenenza. Attualmente, la situazione appare molto diversa, in quanto un numero sempre maggiore di realtà imprenditoriali ha deciso di esplorare nuove opportunità a livello globale.

Fin dagli anni '90, la quota di multinazionali è più che raddoppiata, giungendo a una quota di oltre 70 mila unità imprenditoriali, il che, naturalmente, ha portato ad una forte intensificazione della competizione a livello internazionale e a sfide di complessità crescente, come la necessità di rapportarsi a governi instabili e a politiche di regolamentazione stringenti, nonché l'applicazione di considerevoli barriere al commercio.

È opportuno, a tal proposito, introdurre il concetto di "*internazionalizzazione*", un fenomeno che ha progressivamente ricoperto un ruolo particolarmente rilevante in merito al processo della globalizzazione economica. Essa è configurabile come una strategia di marketing mediante la quale la realtà imprenditoriale coinvolta accede a nuovi scenari competitivi, espandendosi presso i mercati esteri. L'espansione presso business market inesplorati, naturalmente, mira ad accogliere una nuova porzione di domanda, sovente definita "*potential demand*", preservando quella attuale: ciò, naturalmente, implica un cospicuo quantitativo di risorse finanziarie che l'azienda dovrà necessariamente destinare alle attività operative estere. La complessità dell'internazionalizzazione non è affatto

trascurabile, in quanto essa costituisce una decisione strategica in grado di impattare in misura considerevole su tutte le attività aziendali; senza un'adeguata pianificazione, l'espansione dell'impresa presso i mercati esteri potrebbe portare a gravi scompensi e, nei casi più gravi, al fallimento. Pertanto, in virtù delle complessità derivanti dal processo di internazionalizzazione, è necessario effettuare alcune importanti considerazioni preliminari.

“Quando si parla di internazionalizzazione si intende in primo luogo l'ingresso (con modalità diverse) nei mercati esteri al fine di cogliere le opportunità che il paese ospitante presenta sotto il profilo delle vendite. L'ingresso in un paese estero finalizzato (esclusivamente) a sfruttarne i vantaggi di costo non rientra a pieno titolo nel significato di internazionalizzazione, ma di delocalizzazione” (Gubitta, 2013).

L'internazionalizzazione, quindi, non si limita solamente alla vendita di prodotti e servizi all'estero, ma include anche attività come l'acquisizione di aziende straniere, la creazione di filiali produttive o commerciali, e la formazione di partnership strategiche con operatori locali. Per le PMI italiane, assume una rilevanza strategica particolarmente significativa, in quanto consente loro di sfruttare economie di scala e di scopo, accedere a nuove tecnologie e competenze, e rispondere in maniera proattiva alle sfide poste dalla globalizzazione e dalla concorrenza internazionale nel 1960 Hymer giunse alla conclusione che il fenomeno dell'internazionalizzazione non dovesse essere semplicemente ricondotto ai flussi internazionali di beni e capitali, ma che *“gli investimenti diretti esteri”* fossero *“un insieme complesso e organizzato di transazioni che permettono il trasferimento di capitali, tecnologia e competenze organizzative da un Paese all'altro e, come tali, riconducibili più propriamente ad attività d'impresa”* (Dematté, 2008).

Sulla base di tali considerazioni Hymer ha individuato le varie fasi che caratterizzano le strategie di internazionalizzazione prevedendo che, inizialmente l'impresa cresca a livello nazionale, aumentando gradualmente i propri profitti. Una volta raggiunto il livello di saturazione del mercato domestico, l'unica strada a disposizione dell'impresa risulta essere quella di utilizzare i profitti ottenuti per avviare un processo di espansione. Hymer distingue i principali svantaggi e vantaggi dettati dalla scelta di internazionalizzare l'attività imprenditoriale. Per ciò che concerne i primi, sfruttando anche le analisi

effettuate da Bain, Hymer sostiene che, l'impresa che si espande all'estero è soggetta a tutti gli svantaggi connessi al solo fatto di essere un ente non nazionale le cosiddette *liability of foreignness*, vale a dire le limitazioni legate alla lingua, all'economia, la cultura, il sistema sociale e politico; ostacoli che però una volta sorpassati non si ripresentano più. Dall'altro lato, invece, riferendosi ai vantaggi, vengono distinti: i vantaggi di costo derivanti dal controllo delle tecniche produttive, proprietà o controllo di risorse strategiche, condizioni di favore sui mercati finanziari; i vantaggi di differenziazione, ossia preferenze dei consumatori verso certi marchi, disponibilità di prodotti superiori, proprietà o controllo di punti vendita strategici. Generalmente un'impresa gode di un minor vantaggio all'estero rispetto al mercato domestico, dal momento che va incontro a dei limiti che i concorrenti locali non devono fronteggiare. Dall'altro canto, però, questi ultimi non dispongono delle stesse risorse e competenze dell'impresa straniera, col risultato che, qualora i vantaggi più che compensino le limitazioni dettate dalla *liability of foreignness*, si crea un incentivo all'internazionalizzazione. L'impresa in possesso di tali vantaggi e decisa ad espandersi può quindi alternativamente decidere se esportare i prodotti e servizi che derivano dal possesso di questi vantaggi, concederli in licenza o sfruttarli attraverso gli investimenti diretti esteri (queste ultime due modalità vengono adottate soprattutto in presenza di elevati costi di trasporto o di barriere tariffarie particolarmente forti).

Altra teoria è quella elaborata da Vernon nel 1966 e prende il nome di teoria del ciclo di vita internazionale del prodotto. Basandosi sul divario tecnologico (*Posner, 1961*) e sull'importanza della domanda interna (*Linder, 1961*), Vernon afferma che le imprese dei paesi maggiormente sviluppati, pur avendo uguali probabilità di accedere alla conoscenza scientifica, non hanno altrettanto uguali possibilità che tali principi vengano applicati allo sviluppo di nuovi prodotti. secondo Vernon, le imprese localizzate in territori caratterizzati da un mercato di sbocco relativamente avanzato, godono di una sorta di vantaggio innovativo, che permette di anticipare e soddisfare la domanda di altri paesi. Sulla base di tali considerazioni, espone le tre fasi che scandiscono il sentiero di introduzione e sviluppo di un prodotto tecnologicamente nuovo sul mercato, che sono: *La fase di ricerca ed introduzione*, durante la quale, il prodotto risulta essere ancora non standardizzato, e viene commercializzato sul mercato locale con l'obiettivo di ottenere flessibilità e riuscire a comunicare sul mercato la qualità e il carattere innovativo del

proprio prodotto; *La fase di sviluppo e maturità*, nel corso di questa, il prodotto comincia a diffondersi all'interno del mercato domestico e, contestualmente, si afferma uno standard produttivo. La diffusione su larga scala del prodotto consente una diminuzione del costo produttivo facendo profilare la possibilità di avviare un processo di espansione sui mercati esteri. L'internazionalizzazione si realizza inizialmente mediante esportazioni e in seguito attraverso IDE, espandendo le proprie unità produttive all'estero al fine di ridurre ulteriormente i costi di produzione; *La fase di declino*, nel corso di questa fase, il prodotto non risulta più commerciabile in maniera profittevole a causa della domanda in calo e dell'elevato grado di competizione all'interno del mercato. L'immediata conseguenza di tale situazione è che, per poter contenere ulteriormente i costi dei fattori produttivi, l'impresa dovrà necessariamente delocalizzare le proprie unità produttive verso i paesi in via di sviluppo. Il limite più importante di questo modello riguarda il fatto che Vernon nell'elaborare la propria teoria si sia concentrato completamente sul prodotto e sulle sue caratteristiche, senza dare sufficiente spazio all'impresa e alle innovazioni di processo. Dunning nel 1981 propone un approccio eclettico, suggerendo che le strategie utilizzate dalle imprese per espandersi all'estero dipenderanno molto dai vantaggi in loro possesso. descrive in maniera molto ampia i processi di internazionalizzazione, e può essere considerata ancora oggi un valido strumento per spiegare perché le imprese decidano di espandersi nei mercati esteri. Dunning identifica tre tipologie di vantaggio che spingono le imprese a investire al di fuori del mercato domestico: *Ownership advantage*, ossia il vantaggio di proprietà è generalmente legato alla possibilità per l'impresa di disporre delle risorse e competenze che le consentono di ottenere un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti esteri; *Location advantage*, ossia il vantaggio localizzativo, consiste essenzialmente nella presenza di condizioni favorevoli nei territori all'interno dei quali l'impresa intende espandersi. Tali condizioni, infatti, consentono all'impresa di valorizzare ulteriormente le competenze e le risorse a sua disposizione. Tra i vantaggi localizzativi più comuni possiamo trovare il minore costo degli input, la disponibilità di infrastrutture, i minori i costi di trasporto, le minori barriere al commercio internazionale; *Internalization advantage*, ossia il vantaggio di internalizzazione; esso costituisce l'insieme delle motivazioni che spingono un'impresa a controllare e coordinare direttamente i propri vantaggi di proprietà, senza trasferirne la proprietà o il godimento a terzi. Successivamente classifica le tipologie di impresa in base

agli obiettivi che perseguono rispetto al mercato estero: Imprese *natural resources seekers*, aventi l'obiettivo di effettuare investimenti che permettano di ottenere input ad un prezzo vantaggioso rispetto a quello praticato sul mercato domestico; Imprese *market seekers*, aventi la finalità di accedere a mercati in via di sviluppo in modo da competere per il soddisfacimento della nuova potenziale domanda; Imprese *efficiency seekers*, ossia imprese che mirano a sviluppare nuove economie di scala, di scopo o a diversificare il rischio d'impresa; Imprese *strategic asset seekers*, aventi l'obiettivo di consolidare il proprio posizionamento nel mercato mediante operazioni di acquisizione; (Dunning, J.H., 1993).

Il modello di Uppsala, sviluppato da Johanson e Vahlne, propone un approccio graduale e sequenziale all'internazionalizzazione delle imprese, basato sull'acquisizione incrementale di conoscenza esperienziale dei mercati esteri. descrive l'internazionalizzazione come un "*processo di evoluzione mediante il quale l'impresa incrementa nel corso del tempo i suoi investimenti nei mercati esteri, in funzione dell'aumento delle conoscenze, dell'esperienza e del giro d'affari, nonché di nuove opportunità che essa incontra operando all'estero*" (Silvestrelli, 2012). Infatti, se cresce la conoscenza del mercato, la percezione del rischio diminuisce, facendo quindi aumentare il grado di coinvolgimento dell'impresa. Perciò, il grado di coinvolgimento aumenta sia attraverso la scelta delle modalità di espansione internazionale, sia tramite l'ampliamento della dimensione geografica del mercato estero. Inizialmente, dopo essersi concentrata sul mercato domestico e dopo aver acquisito le conoscenze e le risorse basilari, l'impresa avvia le esportazioni, favorendo i mercati esteri geograficamente più vicini e sfruttando modalità di esportazione indiretta. Infatti, a causa dell'elevata percezione del rischio e dell'incertezza, le attività e le modalità di espansione tenderanno ad essere ancora molto contenute. Col passare del tempo, però, aumentano sia la dimensione dei mercati internazionali che il livello di conoscenza ottenuto attraverso l'esperienza maturata, provocando un ulteriore incremento del grado di coinvolgimento dell'impresa. Rendendosi necessario un maggior controllo sulle attività estere, l'impresa sarà portata ad effettuare "*IDE ed altre forme di internazionalizzazione che implicano un più elevato grado di rischio e una maggiore complessità gestionale (rispetto alle esportazioni)*" (Silvestrelli, 2012). Sebbene lo schema proposto da Johansson e Vahlne denoti un miglioramento rispetto all'approccio economico in termini di rappresentazione

del processo di internazionalizzazione, tale teoria non è comunque esente da limiti. Nello specifico, dal momento che il processo di internazionalizzazione viene descritto come una sequenza unidirezionale e fissa di fasi, una delle critiche più importanti che viene mossa nei confronti di tale modello riguarda la sua connotazione troppo deterministica; oltretutto, il fatto di non considerare le caratteristiche e le particolarità di ogni singola impresa rende tale approccio ulteriormente limitato dal punto di vista descrittivo. *“L’osservazione della realtà mostra che molte piccole imprese “nascono già internazionali” e perciò non seguono le fasi indicate dalla teoria.”*, nello specifico le fasi indicate dalla Scuola di Uppsala (Silvestrelli 2008).

Queste imprese prendono il nome di *Born Global* o *International New Ventures (INV)* e vengono definite come *“imprese che, fin dalla costituzione, cercano di ottenere significativi vantaggi competitivi utilizzando risorse e vendendo prodotti in una molteplicità di paesi (Oviatt e McDougall, 2005; Zahra, 2005)”*. Si tratta di imprese che, fin dal momento della loro costituzione, o a poco tempo da questa, traggono una quota significativa delle proprie entrate sui mercati esteri, predisponendosi fortemente all’attività di esportazione. Dal momento che il comportamento di queste imprese diverge fortemente rispetto a quanto previsto dalla teoria degli stadi, ne risulterà che la conoscenza e certi tipi di risorse non verranno certamente acquisite attraverso l’esperienza. Le imprese Born Global compensano questi svantaggi facendo leva sulle risorse di altre imprese ed organizzazioni nel loro network e sulla capacità di interazione sociale posta in essere dagli imprenditori. Perciò, tutte queste evidenze hanno portato allo sviluppo di un moderno approccio di analisi del processo di internazionalizzazione: la *network analysis* (Runfola 2013).

Il modello dei network è un approccio sostanzialmente differente al problema che le MPMI hanno di far leva sulle specifiche capacità e sulle competenze caratteristiche che possano assicurare il successo delle strategie di internazionalizzazione (AIP 2011; Bramanti 2012a). Tale modello sottolinea l’importanza di stabilire relazioni manageriali con diversi partner sia nel paese di origine che all’estero e la difficoltà di gestire e mantenere tali relazioni. L’ipotesi alla base della creazione del network è che le imprese siano in grado di mettere a disposizione all’intero network vantaggi competitivi tra loro complementari, in modo da instaurare una collaborazione atta a produrre un veloce

posizionamento sui mercati esteri. Tale collaborazione può implicare il coinvolgimento di partner domestici nel momento della proposta verso l'estero, ma anche partner esteri che producano quelle conoscenze necessarie a far superare le barriere all'ingresso di quella determinata destinazione geografica. La differenza che in questi casi viene richiamata è quella con l'alternativa dell'investimento diretto estero (IDE), con la quale l'impresa manterrebbe la propria indipendenza e sarebbe maggiormente in grado di preservare al proprio interno i vantaggi competitivi per evitare o ritardare l'imitazione da parte dei concorrenti. Una volta effettuata la scelta del network, allora, le imprese si trovano a dover contare maggiormente sull'organizzazione delle relazioni con i partner e meno sulla disponibilità di risorse fisiche che la proprietà diretta del partner estero comporterebbe. È importante comunque sottolineare che la scelta del network è da preferire quando ci siano delle sinergie tra le attività economiche che si è in grado di raggiungere grazie alla complementarità dell'attività svolta (Cesdi 2010; Solaro 2012).

1.2. Motivazioni e approcci delle PMI italiane verso l'internazionalizzazione

L'internazionalizzazione delle PMI italiane è guidata da diversi fattori, interni ed esterni che incentivano queste realtà economiche a esplorare opportunità di mercato oltre i confini nazionali. Scegliere e sviluppare la giusta strategia di internazionalizzazione è dunque una decisione cruciale che influenza il successo di lungo termine di un'impresa (Pepe e Zucchella 2009; Musso et al. 2016). Per molte micro e piccole e medie Imprese (MPMI) l'internazionalizzazione non fa ancora parte della strategia di business – molti imprenditori sono principalmente concentrati sul mercato locale – ma l'espansione delle attività all'estero può diventare un'opzione una volta che le imprese dimostrino di essere competitive nel mercato locale (Nanut e Tracogna 2003; Preti 2011). Spesso le imprese si internazionalizzano in seguito a circostanze esterne, magari perché sollecitate direttamente da ordini provenienti dall'estero, ma un approccio più strutturato ed intenzionale è ovviamente da preferirsi affinché il successo sia duraturo e sostenibile nel lungo termine (Bramanti 2012a; GEA e Fondazione Edison 2012). Per ottenere risultati nei mercati internazionali, infatti, le imprese hanno bisogno di sviluppare una strategia che sia adatta alle proprie ambizioni, alle proprie competenze e ai propri limiti. Il successo

dell'internazionalizzazione è il risultato di obiettivi chiari, preparati in anticipo, consapevoli dell'alto livello di competizione presente sui mercati internazionali. Ciò implica che la preparazione della strategia coinvolga sia un'analisi delle capacità interne dell'impresa, sia un'analisi esterna sull'ambiente economico che ci si trova a fronteggiare a livello domestico e sui mercati esteri. Tra i fattori interni, uno dei principali driver è rappresentato dalla saturazione dei mercati domestici, spesso le PMI, soprattutto quelle operanti in nicchie altamente specializzate o caratterizzate da alta qualità e innovazione, incontrano limitazioni significative nel mercato interno in termini di crescita potenziale e di volumi di vendita.

La necessità di migliorare la propria competitività, acquisendo nuove tecnologie, risorse e competenze, rappresenta un'altra forte motivazione interna. L'accesso ai mercati internazionali consente alle PMI di entrare in contatto con nuove tecnologie e pratiche aziendali avanzate, favorendo così un miglioramento generale della loro capacità competitiva.

Dal punto di vista esterno, la globalizzazione economica e la crescente liberalizzazione dei mercati internazionali hanno abbassato le barriere all'ingresso per molte imprese, facilitando notevolmente l'espansione all'estero. Inoltre, l'incremento della domanda internazionale per prodotti di alta qualità e l'immagine positiva associata al “Made in Italy” costituiscono un potente incentivo per le imprese italiane a perseguire strategie di internazionalizzazione. La classificazione delle tipologie di processo che generalmente vengono realizzate dalle PMI. La distinzione proposta da Caroli prevede una suddivisione in: internazionalizzazione progettata, internazionalizzazione trainata ed internazionalizzazione congenita. Le tre categorie, però, non devono essere viste come dei “compartimenti stagni”, dal momento che il percorso di un'impresa difficilmente è riconducibile ad una sola delle tre classi. Nonostante ciò, tale suddivisione rappresenta comunque una buona base di partenza per comprendere le dinamiche di espansione delle PMI. Vediamo nel dettaglio ognuna di tali tipologie: *Internazionalizzazione progettata*, in tale categoria rientrano “*tutti i casi in cui l'espansione estera interviene a un certo momento della vita dell'impresa per effetto di una scelta deliberata posta in essere dall'imprenditore*” (Caroli, 2012). Normalmente fanno parte di questo genere di casistica tutte quelle imprese che inizialmente operano sul mercato domestico e che,

successivamente, si espandono sui mercati esteri secondo un approccio graduale. Da questo punto di vista, l'internazionalizzazione progettata fa riferimento ai cosiddetti modelli di crescita a stadi che descrivono l'internazionalizzazione come un processo lineare ed incrementale; *Internazionalizzazione trainata*, questo tipo di internazionalizzazione si verifica quando un'impresa, alla luce di forze o stimoli casuali, viene spinta o addirittura costretta ad espandersi in mercati esteri. Generalmente due possono essere le forze artefici di tale spinta: l'evoluzione del business e la dinamica della filiera produttiva. Nel primo caso l'internazionalizzazione è un processo dovuto al raggiungimento della saturazione del mercato; l'azienda, perciò, si trova costretta a cercare altri mercati di sbocco. Nel secondo caso, invece, le dinamiche della filiera produttiva possono indurre l'impresa ad espandersi per ricercare dei vantaggi competitivi altrimenti non raggiungibili nel mercato domestico; *Internazionalizzazione congenita*, questo tipo di internazionalizzazione è caratteristica di quelle imprese che fin dalla loro nascita decidono di espandersi sui mercati internazionali, vale a dire le imprese *born global* (precedentemente analizzate). Infatti, grazie al progressivo avanzamento dei mercati, delle tecnologie dell'informazione e degli scambi, i processi di espansione sono diventati molto più frequenti e istantanei. Questo ha portato moltissime imprese a svilupparsi non più seguendo una direzione lineare e sequenziale, ma saltando alcune delle fasi del normale percorso di crescita.

Figure 3. Modelli di internazionalizzazione delle PMI



Fonte: Repetto R., Economia e Gestione delle Imprese Internazionali, 2016.

Esistono adottano diversi approcci strategici nell'intraprendere percorsi di internazionalizzazione, in base al grado di coinvolgimento diretto nei mercati esteri. Possiamo distinguere due categorie principali: *Internazionalizzazione Passiva*, è la

strategia più adottata dalle PMI italiane, in particolare quelle con limitate risorse finanziarie e manageriali. Il 70% delle PMI italiane che esportano lo fa in maniera indiretta, affidandosi a distributori locali o intermediari commerciali. Questa modalità consente di entrare nei mercati esteri con costi ridotti, senza dover affrontare le complessità legali e operative legate all'apertura di sedi o alla creazione di strutture produttive all'estero.

Le principali forme di *internazionalizzazione passiva* includono:

- *Esportazione indiretta*: vendita di prodotti a intermediari o distributori locali che si occupano della commercializzazione nei mercati esteri.
- *E-commerce internazionale*: vendita diretta ai consumatori tramite piattaforme digitali come Amazon, Alibaba, eBay o attraverso siti aziendali con sistemi di pagamento internazionali, ha rivoluzionato l'accesso ai mercati internazionali, permettendo anche alle aziende di piccole dimensioni di competere a livello globale.

L'*internazionalizzazione attiva*, che è più impegnativa, ma consente una gestione più efficace della produzione, della distribuzione e della relazione con i clienti locali, le PMI che investono direttamente nei mercati esteri ottengono una crescita del fatturato superiore del 35% rispetto a quelle che si affidano solo all'esportazione indiretta. Le principali modalità di internazionalizzazione attiva includono:

- *Esportazione diretta*: vendita di prodotti direttamente a clienti esteri, senza intermediari. Questo metodo garantisce margini di profitto più elevati, ma richiede un'organizzazione logistica solida.
- *Investimenti diretti esteri (IDE)*: apertura di filiali commerciali o produttive nei mercati target.
- *Joint ventures e alleanze strategiche*: accordi con aziende locali per condividere investimenti e competenze, riducendo i rischi di ingresso.

I criteri di selezione della modalità di penetrazione estera più adatta alle esigenze dell'impresa possono sostanzialmente essere distinti in una duplice valutazione degli

obiettivi di profitto e non di profitto (Dematté, 2008). Per quanto riguarda la prima, la metodologia utilizzata consisterà molto semplicemente nel calcolo del valore attuale netto (VAN) dei flussi, positivi e negativi, generati dall'applicazione di una delle già menzionate modalità. Invece, per ciò che concerne la valutazione degli obiettivi non di profitto, *“questo tipo di valutazione si effettua misurando dimensioni quali la crescita dei volumi di vendita, la quota di mercato, ma anche prendendo in considerazione alcune dimensioni che possono essere valutate solamente dal punto di vista qualitativo, quali il grado di controllo dell'attività e la sua reversibilità o la reputazione che si può costruire localmente, la disponibilità del partner e così via”* (Dematté, 2008).

Figure 4. Il supporto della digitalizzazione all'internazionalizzazione



(Fonte: Bidoia L (2019), *“Internazionalizzazione e digitalizzazione. Dalla globalizzazione per spaccettamento alla globalizzazione per differenziazione: le opportunità per le PM”*, in ExportPlanning.

<https://www.exportplanning.com/it/magazine/article/2019/12/11/internazionalizzazione-e-digitalizzazione/>)

Esaminando nel dettaglio i contributi che il processo di digitalizzazione ha conferito alla messa in atto delle strategie di internazionalizzazione da parte delle imprese, si menzionano:

- il *supporto offerto alle azioni di monitoraggio dei mercati stranieri*, le quali erano fortemente costose e richiedevano un cospicuo impiego di risorse finanziarie e umane, prima dell'avvento della Rivoluzione Digitale. Attualmente, le innovazioni tecnologiche hanno consentito una considerevole minimizzazione dei costi necessari per le ricerche di mercato, rendendole alla portata delle piccole e medie imprese, oltre che delle realtà aziendali di grandi dimensioni;
- lo *sviluppo della tecnologia data driven*. È infatti essenziale basare la pianificazione strategica su informazioni tangibili e oggettive, sulle quali l'internazionalizzazione deve necessariamente basarsi al fine di poterne garantire un suo corretto esito;
- il *contributo offerto all'individuazione della clientela potenziale o "lead" presso i mercati esteri*. Ciò, naturalmente, viene garantito dall'ausilio di tecnologie in grado di analizzare enormi quantitativi di dati e flussi informativi ascrivibili alle preferenze dei consumatori: esse sono volte all'individuazione di nuovi bisogni da soddisfare, per i quali le imprese dovranno proporre nuovi output che siano in grado di assolvere alle nuove esigenze specifiche della clientela;
- la *minimizzazione dei costi supportati nel settore della distribuzione*, facilitata dall'introduzione delle piattaforme di e-commerce, sulle quali la trattazione si concentrerà nei capitoli successivi;
- il *management della clientela estera* attraverso tecnologie di supporto che consentono di interagire con quest'ultima da remoto. Si pensi, ad esempio, all'introduzione di piattaforme come Whatsapp Business, Skype e Google Meet, ma anche il contributo offerto in merito alla gestione dei servizi di assistenza alla clientela e supporto post-vendita;
- il *management del settore logistico*, il quale viene gestito in modo più efficiente grazie al supporto fornito dalla digitalizzazione, che ha consentito di utilizzare software progettati per automatizzare i processi di stoccaggio nei magazzini, velocizzare le operazioni ascrivibili all'imballaggio e ridurre, infine, i costi di spedizione dei prodotti verso i mercati esteri;

- l'*efficientamento nella gestione dei processi burocratici*, inerenti alla documentazione necessaria all'impresa per poter operare all'estero. Il risparmio in termini di costi e di tempistiche, naturalmente, contribuisce alla minimizzazione dei costi e dei tempi d'attesa, ottimizzando l'operatività aziendale.

Le innovazioni tecnologiche, pertanto, costituiscono un requisito essenziale per far sì l'impresa persegua esiti profittevoli presso i mercati esteri: non è un caso, in effetti, che le realtà aziendali che non sono state in grado di digitalizzarsi sono state limitate nel proprio accesso all'interno di contesti nazionali differenti rispetto a quelli di provenienza. L'assenza o l'inadeguatezza degli strumenti digitali utilizzati dalle imprese complicano ulteriormente le dinamiche attraverso le quali queste ultime comunicano con il bacino di clientela presente presso i mercati esteri, a causa dell'inefficienza percepita nella gestione delle pratiche burocratiche attraverso metodologie tradizionali, più lente e costose (Giacometti, 2024). Si pensi, inoltre, alle criticità che deriverebbero dalle difficoltà eventualmente riscontrate dall'azienda nell'adeguamento alle normative previste a livello internazionale, che è naturalmente supportato dal processo di digitalizzazione.

Sono state evidenziate, fino ad ora, le motivazioni in virtù delle quali le imprese hanno interesse nell'effettuare efficacemente il processo di digitalizzazione, anche in virtù dei risvolti positivi che esso ha sull'internazionalizzazione. Sussistono, tuttavia, alcune difficoltà che le realtà aziendali devono fronteggiare nel compiere in maniera ottimale la trasformazione digitale. Tra esse, in particolare, possono essere individuate le problematiche recentemente sorte in materia di cybersicurezza e tutela della privacy, una tematica che desta forti preoccupazioni nell'opinione pubblica. Ovviamente, tale mancanza di fiducia può costituire un disincentivo per le imprese a compiere il processo di digitalizzazione, scoraggiando da parte di queste ultime il ricorso a strumenti tecnologici suscettibili di migliorare sensibilmente l'operatività aziendale (Giacometti, 2024). È doveroso considerare, inoltre, le difficoltà derivanti dall'inefficienza delle infrastrutture tecnologiche in determinati contesti nazionali: si potrebbe menzionare, a tal proposito, la scarsa presenza di adeguati reti preposte alla connessione veloce, come le strutture a banda larga, che in Italia sono fortemente limitate a causa dell'onerosità delle medesime. Non devono essere trascurate, in aggiunta, le limitazioni ascrivibili all'accesso

al capitale necessario per poter digitalizzare efficacemente le proprie strutture aziendali, piuttosto costose e sovente caratterizzate da procedure burocratiche piuttosto complesse e lunghe. Si percepisce, pertanto, una resistenza alla trasformazione digitale che può penalizzare fortemente il tessuto imprenditoriale nelle proprie attività, limitando in misura considerevole le opportunità alle quali le aziende possono accedere. Servirebbero, a tal proposito, linee guida di matrice governativa volte alla risoluzione di tali criticità.

1.3. Strategie di internazionalizzazione e rischi associati

Esportazioni Dirette e Indirette

Nel caso delle PMI, l'esportazione rappresenta la modalità di entrata nei mercati esteri di maggior rilievo. Tale aspetto è giustificato dalle caratteristiche che differenziano tale modalità rispetto alle altre. Tra queste: *“maggiore semplicità strategica e organizzativa; minore assorbimento di risorse, in particolare di tipo finanziario; minore rischio; maggiore rapidità nel generare ritorni economici”* (Caroli, 2002). Si può dire, quindi, che l'esportazione si contraddistingue per essere una modalità particolarmente flessibile, queste, vengono generalmente distinte in esportazioni dirette e indirette. Per quanto riguarda le esportazioni indirette, dal momento che il produttore non gestisce direttamente i mercati esteri, questo opererà mediante l'aiuto di un intermediario che conosca il mercato in quanto operatore locale oppure perché operante da molto tempo nel mercato estero come esportatore specializzato. Generalmente l'intermediario acquista determinati quantitativi di merce e li rivende per conto e per nome proprio, sostenendo tutti i potenziali rischi, questa modalità è adeguata alle imprese che entrano per la prima volta in un mercato, ma non consente di esercitare un controllo sui mercati esteri e di sviluppare ulteriore esperienza. Con riferimento alle esportazioni dirette, invece, gli intermediari operano in nome e per conto dell'impresa., portando a numerosi vantaggi: un controllo completo sull'esportazione e la commercializzazione del prodotto e un maggior incentivo a cooperare con l'impresa da parte dell'intermediario, che emergono a fronte di un impegno finanziario, organizzativo e manageriale molto maggiore rispetto all'alternativa indiretta. L'esportazione diretta generalmente può essere realizzata secondo diverse soluzioni: l'agente, il canale distributivo estero, la filiale estera e *l'e-commerce* (Dematté, 2008). Le esportazioni dirette e indirette rappresentano due modalità fondamentali con

cui le PMI possono approcciare i mercati internazionali. La principale differenza tra le due risiede nel livello di coinvolgimento diretto che l'impresa ha con il mercato estero. Nell'esportazione diretta, l'azienda vende direttamente ai clienti finali o agli intermediari nel mercato di destinazione, questo richiede la costituzione di una struttura interna dedicata, inclusi uffici export, personale specializzato e un investimento iniziale significativo per la gestione diretta di attività come marketing internazionale, logistica e assistenza clienti. Quando si adottano queste strategie si va incontro a vari rischi, tra cui: quello valutario a causa delle fluttuazioni dei tassi di cambio; quelli di credito legati ai pagamenti dei clienti; quelli logistici derivanti dalla tipologia di trasporti utilizzata, dalle normative doganali e possibili ritardi. Le esportazioni indirette rappresentano una strategia per espandersi sui mercati internazionali senza impegnarsi in strutture e investimenti diretti. Con questo modello, l'impresa affida la commercializzazione dei propri prodotti all'estero a intermediari specializzati – quali agenti, distributori o società di export management. Questo approccio permette di testare nuovi mercati con un impegno finanziario e organizzativo ridotto, beneficiando dell'esperienza e delle reti già consolidate degli intermediari (ICE, 2023; OCSE, 2023). Con l'adozione di queste strategie si affrontano rischi legati al minore controllo del mercato e delle strategie di vendita, alla dipendenza dagli intermediari per la gestione del cliente e la costruzione all'estero dell'immagine aziendale e ai ridotti margini a causa delle commissioni da pagare agli intermediari.

<i>Caso</i>	<i>aziendale:</i>	<i>Masi</i>	<i>Agricola</i>
-------------	-------------------	-------------	-----------------

Masi Agricola è un caso di successo nell'internazionalizzazione delle PMI italiane, dimostrando come un approccio ibrido tra esportazione diretta e indiretta possa massimizzare le opportunità di crescita. L'azienda, attiva nel settore vitivinicolo, ha saputo gestire i rischi valutari e logistici tramite una strategia di diversificazione dei mercati stipulando contratti di copertura valutaria e sviluppando collaborazioni logistiche strategiche per garantire puntualità e qualità nelle spedizioni internazionali. Inoltre, è riuscita a ridurre i costi operativi, ma accettando il compromesso con una minore autonomia nella gestione del marchio e nella definizione dei prezzi di vendita. Masi ha implementato una strategia di diversificazione geografica, puntando su USA che rappresenta il 35% delle esportazioni italiane di vino e Asia che ha registrato un incremento del 20% nelle importazioni di vini italiani dal 2019. Questa scelta ha permesso

di ridurre il rischio di dipendenza da un singolo mercato, garantendo stabilità finanziaria anche in periodi di crisi economiche o instabilità politica in determinate regioni. Uno dei principali ostacoli per le esportazioni dirette nel settore vitivinicolo è la gestione delle spedizioni internazionali a cause dei regolamenti doganali stringenti, costi di trasporto elevati e rischi legati alla conservazione. Per ottimizzare la logistica, Masi ha stretto accordi con operatori specializzati nel trasporto di prodotti alimentari e beverage collaborando con Distributori nazionali e internazionali, che acquistano i prodotti e si occupano della distribuzione nei mercati target. Trading company specializzate, che facilitano l'ingresso nei mercati asiatici e in paesi con barriere commerciali più complesse. Export manager esterni, che gestiscono le relazioni commerciali con buyer e retailer locali.

IDE – Investimenti Diretti Esteri

Le PMI come le grandi aziende hanno la capacità di consolidare la propria presenza, in paesi diversi da quelli di origine, grazie agli investimenti diretti esteri. Le principali tipologie di investimento sono: gli investimenti in *unità con funzione di gestione diretta delle relazioni commerciali nel mercato estero*, che costituiscono la naturale conseguenza del consolidamento di un'intensa attività di esportazione e della volontà dell'impresa di mostrarsi maggiormente a contatto con la domanda estera; *gli investimenti in stabilimenti produttivi*, questo tipo di investimento è generalmente motivato dalla necessità di trovare spazi dove collocare le attività del ciclo produttivo o dallo sfruttamento di condizioni di maggior efficienza produttiva (minor costo).

Gli Investimenti Diretti Esteri (IDE) rappresentano una delle strategie più complesse e impegnative per perseguire obiettivi di internazionalizzazione. A differenza delle esportazioni, che permettono alle imprese di accedere ai mercati esteri senza una presenza fisica, gli IDE richiedono un investimento strutturato e un impegno a lungo termine. Le aziende che scelgono questa opzione ottengono un maggiore controllo sul mercato e possono ottimizzare la gestione della supply chain, ma devono anche affrontare costi e rischi più elevati, dovuti ai contesti politico, economico e normativo dei paesi in cui operano. Solo il 15% delle PMI italiane attive all'estero ha realizzato un IDE, ma quelle che lo hanno fatto hanno registrato una crescita del fatturato superiore

del 40% rispetto a quelle che si affidano esclusivamente all'export. Tra le strategie efficaci per affrontare queste sfide rientrano l'analisi approfondita del mercato e della situazione politica, la creazione di partnership locali per una gestione normativa più efficace e l'utilizzo di strumenti assicurativi specifici per coprire i rischi politici e finanziari. Una prima distinzione degli IDE è quella tra investimenti di tipo verticale e quelli di tipo orizzontale:

- *Investimento diretto estero verticale (IDEV)*: si parla di IDE verticali quando alcune fasi della produzione vengono trasferite presso controllate che operano all'estero, delocalizzando e frammentando, quindi, il processo produttivo in più fasi svolte in paesi differenti. Questi tipi di investimento hanno come obiettivo principale quello di ridurre i costi di produzione, mediante l'utilizzo di risorse, quali ad esempio la manodopera e le materie prime, accessibili a costi inferiori nei mercati esteri in cui un'impresa decide di investire; per questo vengono anche definiti investimenti cost saving. La scelta di produrre in parte all'estero è legata, quindi, principalmente alla possibilità di avvantaggiarsi dell'esistenza di differenze internazionali rilevanti nei costi di produzione.
- *Investimento diretto estero orizzontale (IDEO)*: Si hanno IDE orizzontali quando le controllate estere producono esattamente gli stessi beni prodotti dalla casa madre (nel caso di imprese monoprodotto) o specifiche varietà dello stesso prodotto (nel caso di imprese multiprodotto). In altre parole permettono ad un'impresa, attraverso la duplicazione di alcune attività produttive, di realizzare all'estero un prodotto simile a quello realizzato nel paese di origine, con lo scopo di migliorare la propria posizione competitiva nei mercati esteri cercando di soddisfare al meglio le richieste dei nuovi segmenti di clientela. Questi tipi di investimento sono anche definiti market seeking poiché hanno come obiettivo principale la penetrazione nei mercati e prediligono la scelta di produrre in loco all'estero piuttosto che esportare, a causa degli elevati costi commerciali o delle barriere alle importazioni (protezionismo).

Un ulteriore forma di distinzione degli investimenti diretti esteri è quella che vede

contrapporsi da un lato gli investimenti greenfield e dall'altro gli investimenti brownfield:

- *Greenfield Investment*: Creazione ex novo di un'unità produttiva o commerciale all'estero. Questa strategia permette all'impresa di progettare e sviluppare la propria infrastruttura secondo le proprie esigenze, evitando di ereditare strutture obsolete o problematiche. L'impresa costruisce da zero una filiale estera, gestendo direttamente tutte le operazioni. Maggiore controllo sulla qualità e sulla supply chain. Necessità di risorse finanziarie significative e tempi lunghi di avvio.
 - *Brownfield Investment*: Acquisizione o fusione con un'impresa già esistente nel mercato target. Questo approccio è particolarmente vantaggioso quando si vuole entrare rapidamente in un mercato e sfruttare le infrastrutture, le competenze e la clientela di un'azienda locale. L'impresa acquisisce un'azienda estera già operativa, riducendo i tempi di ingresso nel mercato. Minori investimenti in infrastrutture, ma necessità di integrare la gestione aziendale preesistente. Possibile difficoltà di adattamento tra le due culture aziendali.
- (Caroli, 2002).

Caso aziendale: Technogym

Nel 2018, Technogym ha deciso di effettuare un investimento Greenfield in Cina, aprendo un impianto produttivo a Shanghai. Questa decisione è stata motivata da una combinazione di fattori strategici ed economici: Espansione del mercato del fitness in Cina ha avuto un incremento medio annuo dell'8% tra il 2015 e il 2022 grazie all'aumento del reddito disponibile e la crescente attenzione dei consumatori cinesi alla salute, il tutto però supportato da una produzione locale limitata; Riduzione dei costi logistici e dei dazi doganali Con un impianto produttivo locale, Technogym ha potuto eliminare i dazi sulle importazioni e ridurre drasticamente i tempi di consegna; Mantenimento del controllo sulla qualità e sulla supply chain L'azienda ha implementato linee di produzione automatizzate, simili a quelle degli stabilimenti italiani, per mantenere gli stessi standard. Il processo di espansione in Cina di è sviluppato tramite un investimento Greenfield. Partendo da uno studio sulla fattibilità e selezione del luogo tra il 2016 e il 2017 fu

individuata Shanghai come migliore opzione per via della sua posizione strategica tra i principali hub logistici cinesi e la presenza di infrastrutture sviluppate. Grazie alla collaborazione con partner locali e istituzioni governative che hanno permesso di ottenere agevolazioni fiscali, con un investimento di 30 mln di euro, finanziato in parte da strumenti di supporto all'internazionalizzazione forniti da SACE e SIMEST, è stato costruito da zero l'impianto produttivo dotato di tecnologie avanzate e attrezzature ad alto valore aggiunto e riuscire a creare una struttura di prezzi competitiva. Grazie alla presenza in loco è stato possibile individuare le caratteristiche dei consumatori per adattare al meglio i prodotti, oltre che la riduzione dei tempi di consegna che da 3 mesi sono diminuiti a meno di 3 settimane. Grazie a questa strategia il fatturato di Technogym in Asia è aumentato del 25% nei primi due anni dopo l'apertura dello stabilimento, inoltre l'azienda è riuscita a superare importanti barriere d'ingresso come le normative locali sui permessi di costruzione e sulle certificazioni di prodotto hanno richiesto lunghe negoziazioni con le autorità.

Joint Ventures e alleanze strategiche

La seconda modalità, di accesso diretto, a disposizione delle PMI è la stipulazione di alleanze strategiche, che si pongono esattamente a metà tra le esportazioni e gli investimenti diretti, per quanto riguarda il livello di rischio e lo sforzo richiesto. La funzione di tali accordi, infatti, è proprio quella di accrescere la propria presenza e la propria conoscenza del paese estero senza però effettuare investimenti rischiosi e complessi dal punto di vista organizzativo.

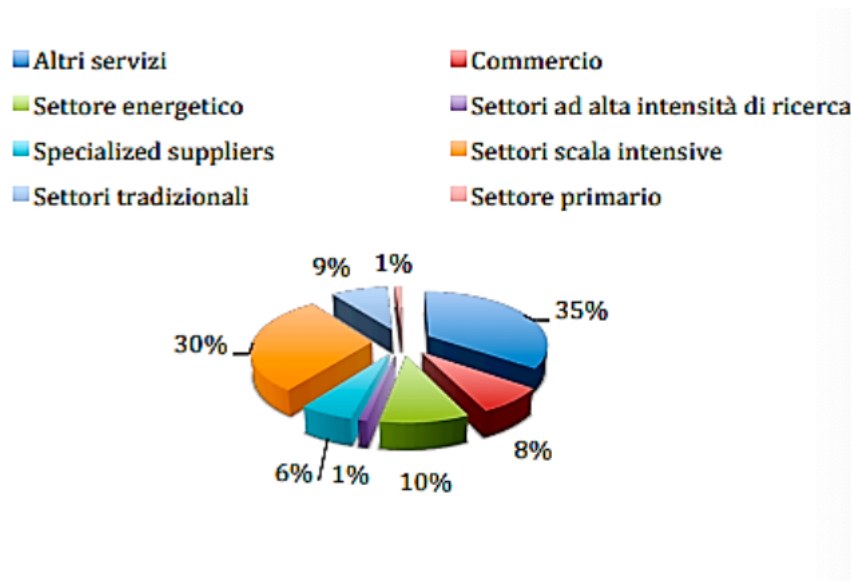
Tra gli accordi strategici più importanti, vanno sicuramente considerati il *franchising*, il *licensing* e le *joint ventures* (Dematté, 2008).

Il *franchising* è una forma di licenza in cui si concede l'uso di un prodotto o di un modello di business a un soggetto indipendente in cambio di royalties. Esso ha una finalità prettamente distributiva e offre un vantaggio in termini di velocità di espansione nei mercati internazionali con bassi investimenti. L'accordo di franchising a livello internazionale non presenta grossi elementi di differenziazione rispetto al contratto stipulato a livello nazionale, ma emergono due aspetti particolarmente critici: la gestione dei flussi di prodotti dal franchisor al franchisee e l'organizzazione di una struttura di

franchising che permetta di ottenere un grado di uniformità di struttura e di comportamento a livello internazionale. Il *licensing*, invece, è un contratto mediante il quale il licenziante (di un paese) concede al licenziatario (di un altro paese) il diritto di produrre o distribuire un prodotto, a fronte del pagamento di royalties. Tale modalità di presenza è accessibile solo a imprese che possiedano tecnologie di prodotto o di processo e marchi che siano interessanti per i potenziali target. Dallo sfruttamento del *licensing* emergono sia vantaggi che svantaggi. Per ciò che riguarda i primi, i più importanti sono la possibilità di sviluppare la presenza in aree geografiche estere senza la necessità di effettuare consistenti investimenti e la diffusione a livello internazionale del proprio prodotto/marchio/tecnologia in maniera estesa e rapida. Con riferimento ai secondi, invece, vanno segnalati la perdita del controllo sulla strategia di marketing adottata nel paese estero e il rafforzamento del licenziante che, una volta scaduto il contratto, potrebbe aver assunto il *know-how* per diventare un potenziale competitor.

Le *joint ventures*, invece, sono forme di collaborazione che comportano un coinvolgimento di capitale da parte di due o più partner, sia esso in forma di strumenti finanziari piuttosto che di immobilizzazioni o di brevetti e tecnologie. Esse costituiscono la forma più avanzata delle alleanze strategiche, dal momento che richiedono un notevole investimento in termini finanziari, strategici e organizzativi. In particolare, la costituzione di una *joint venture* implica l'avviamento di una nuova società costituita da due o più operatori di diversa nazionalità per la realizzazione di attività di interesse comune. Tra i principali vantaggi offerti dalla *joint venture* vi è sicuramente il minor investimento finanziario e la minor complessità organizzativa richiesta rispetto a un investimento diretto estero. A questo, poi, si aggiunge il fatto di poter sviluppare una struttura aziendale autonoma, dotata di un insieme di risorse generalmente superiore rispetto a quelle disponibili nel caso in cui l'impresa avesse operato da sola, con la possibilità che l'evoluzione di tale struttura generi nuove opportunità di sviluppo competitivo.

Figure 5. Ripartizione percentuale dei settori economici



Fonte: dati ricavati da Eurostat e dalla Banca d'Italia

Le joint ventures e le alleanze strategiche sono accordi di collaborazione tra imprese indipendenti finalizzati alla realizzazione di un obiettivo comune, spesso con la condivisione di risorse e competenze, rappresentano una delle modalità più utilizzate dalle PMI per internazionalizzarsi senza dover affrontare gli elevati costi e i rischi degli IDE, il 40% delle PMI italiane internazionalizzate ha stretto almeno un'alleanza strategica nei mercati esteri, il 60% delle joint ventures sopravvive per più di 5 anni, a differenza degli IDE, che spesso falliscono nei primi 3 anni a causa di barriere regolatorie. Attraverso queste collaborazioni, le imprese possono condividere risorse, competenze e mercati, beneficiando del know-how e della rete commerciale di partner locali già affermati, con cui bisogna definire in maniera chiara obiettivi e responsabilità, ed instaurare una comunicazione efficace in modo tale da limitare i tipici rischi di queste strategie, quali: problemi di governance, rischi strategici come la perdita di know-how e tecnologie e rischi culturali. le PMI che adottano strategie di collaborazione internazionale hanno una crescita del 30% più rapida rispetto a quelle che operano autonomamente nei mercati esteri. Sebbene questi accordi possano accelerare il processo di internazionalizzazione, comportano anche sfide legate alla gestione della governance,

alla divisione degli utili e alle differenze culturali tra le aziende partner. Le joint ventures possono assumere diverse forme:

- *Equity joint venture*: le imprese coinvolte creano una nuova entità legale condividendo capitale e gestione.
- *Non-equity joint venture*: le imprese collaborano senza creare una nuova entità, ma condividono risorse e know-how.
- *Alleanze strategiche*: collaborazioni meno strutturate che possono includere accordi di distribuzione, ricerca e sviluppo congiunti o condivisione di infrastrutture produttive.

Caso aziendale: La Joint Venture tra Fiat e Tata Motors in India

L'India si è affermata da tempo come uno dei mercati automobilistici più dinamici e in rapida espansione a livello globale, attirando l'attenzione di numerose case automobilistiche internazionali. Negli anni, molte aziende hanno cercato di entrare in questo mercato, incontrando però difficoltà legate a barriere tariffarie, normative complesse e preferenze particolari dei consumatori locali. Nel 2006 Fiat siglò una joint venture con Tata Motors, uno dei principali costruttori automobilistici indiani, con l'obiettivo di produrre e distribuire veicoli in India sfruttando la solida rete commerciale e le infrastrutture del partner locale. Tale collaborazione rappresentò uno dei passi più significativi di Fiat nell'ambito dell'internazionalizzazione tramite joint venture. Da una parte, Fiat cercava un accesso privilegiato a un mercato in cui la sua presenza era estremamente limitata – con quote inferiori all'1% – e dove i consumatori prediligevano veicoli economici e compatti, segmento nel quale Tata Motors dominava. Dall'altra, Tata Motors mirava a beneficiare del know-how e della tecnologia di Fiat, in particolare per migliorare l'offerta di modelli più avanzati, integrando motori e tecnologie sofisticate nei propri veicoli. La collaborazione prevedeva l'utilizzo di uno stabilimento comune a Ranjangaon, nello stato del Maharashtra, realizzato con un investimento iniziale di circa 650 milioni di dollari e dotato di una capacità produttiva annuale di 200.000 veicoli e 300.000 motori, inclusi i noti motori Multijet di Fiat. Grazie alla joint venture, Fiat poté espandere rapidamente la produzione locale, lanciando modelli come la Fiat Punto e la Fiat Linea, e sfruttò la rete distributiva di Tata per ampliare la propria presenza, passando da una rete di circa 20 concessionari a oltre 200 in pochi anni, con un notevole vantaggio

in termini di riduzione dei costi operativi. Parallelamente, Tata Motors migliorò la qualità e le prestazioni dei propri veicoli grazie all'integrazione dei motori Multijet e alla collaborazione nei processi ingegneristici e produttivi. Tuttavia, nonostante i successi iniziali, la joint venture incontrò nel tempo importanti difficoltà: emersero conflitti gestionali e differenze strategiche, poiché mentre Tata Motors era maggiormente orientata verso il mercato dei veicoli economici, Fiat intendeva puntare su modelli di fascia superiore. Inoltre, i concessionari Tata, abituati a vendere auto a basso costo, faticarono a promuovere efficacemente i modelli Fiat, e nel 2011 la quota di mercato di Fiat in India si attestò al 0,6%, un risultato ben al di sotto delle aspettative iniziali. Queste divergenze, sia in termini di gestione del marchio sia di strategia commerciale, portarono infine alla dissoluzione della joint venture nel 2012. Successivamente, Fiat adottò un approccio autonomo, sviluppando una propria rete di distribuzione e concentrandosi progressivamente sul segmento premium e sulle auto di fascia alta, riducendo la produzione di modelli economici. Questa strategia culminò nel 2019, quando Fiat annunciò il ritiro dal mercato indiano per focalizzarsi su marchio di lusso come Jeep e Maserati, più redditizi nel contesto locale. La vicenda della collaborazione tra Fiat e Tata Motors rappresenta un esempio emblematico di come le joint venture possano offrire vantaggi significativi in termini di produzione e distribuzione, ma anche di come il loro successo dipenda fortemente dall'allineamento strategico e gestionale tra le parti.

E-Commerce e Piattaforme Digitali

Negli ultimi anni il processo di internazionalizzazione delle PMI italiane ha subito una trasformazione radicale grazie alla digitalizzazione. L'e-commerce e le piattaforme digitali hanno drasticamente abbattuto le barriere d'ingresso nei mercati esteri, consentendo alle aziende di espandere la propria presenza internazionale a costi e rischi notevolmente inferiori rispetto ai metodi tradizionali, come le esportazioni fisiche o gli investimenti diretti all'estero. In questo scenario, le PMI che adottano strategie di internazionalizzazione digitale registrano una crescita del 35% più veloce rispetto a quelle che operano esclusivamente tramite canali offline. L'accesso diretto ai consumatori globali offerto dall'e-commerce consente lo sfruttamento di nuove opportunità: le imprese possono infatti vendere i propri prodotti senza intermediari, sfruttando marketplace globali e sofisticati strumenti di marketing digitale. Piattaforme come

Amazon, Alibaba, eBay, Shopify ed Etsy forniscono un'infrastruttura già pronta per testare nuovi mercati senza la necessità di costruire una rete distributiva fisica. Le aziende che optano per lo sviluppo di un proprio sito web con funzionalità di e-commerce, utilizzando strumenti come WooCommerce, Magento o Shopify, possono gestire in maniera più controllata il branding, i prezzi e l'esperienza del cliente, sebbene questo approccio richieda investimenti in logistica e marketing digitale. L'integrazione di piattaforme social come Instagram Shopping, Facebook Marketplace o TikTok Shop, inoltre, permette di sfruttare il social commerce, che già rappresenta il 12% delle vendite globali online e mostra una crescita esponenziale nei mercati emergenti. Tra i principali vantaggi dell'internazionalizzazione digitale vi è l'accesso immediato a un pubblico globale, senza dover aprire filiali o sedi all'estero, con conseguente riduzione dei costi di ingresso rispetto all'apertura di punti vendita fisici o impianti produttivi. Questa modalità offre anche una maggiore flessibilità e scalabilità, permettendo alle aziende di espandere o ridurre le operazioni in base alla domanda del mercato. Grazie all'uso dei big data e dell'intelligenza artificiale, le PMI possono personalizzare l'esperienza del cliente, adattando le offerte e la comunicazione alle preferenze specifiche dei consumatori internazionali. L'integrazione con strumenti di marketing digitale, come le campagne SEO e pubblicitarie online, consente di raggiungere un pubblico più ampio a costi relativamente contenuti. L'adozione dell'e-commerce comporta rischi specifici: la sicurezza informatica rimane una preoccupazione costante, data la possibilità di attacchi hacker e furto di dati, mentre il rispetto delle normative sulla privacy, come il GDPR, impone un rigoroso controllo sui dati dei consumatori. Vi è anche il rischio di dipendenza da piattaforme digitali, che potrebbero cambiare algoritmi o politiche, penalizzando la visibilità dei prodotti. Altri aspetti critici includono la gestione della logistica e delle spedizioni internazionali, resa complessa dai costi di spedizione, dalle normative doganali e dai tempi di transito, nonché le barriere legali e fiscali, poiché ogni paese applica normative differenti su IVA, dazi doganali e protezione dei dati. Infine, l'adattamento ai mercati locali può essere ostacolato da traduzioni errate, errori culturali o strategie di pricing inadeguate. Per mitigare questi rischi, le PMI devono adottare misure avanzate di cybersecurity per proteggere i dati sensibili, diversificare le piattaforme di vendita per ridurre la dipendenza da un singolo canale e implementare strategie di compliance rigorose che assicurino il rispetto delle normative sulla privacy. da un lato la

digitalizzazione offre alle PMI italiane un'opportunità senza precedenti per espandersi a livello globale, dall'altro richiede un'attenta gestione dei rischi e delle sfide legate alla sicurezza, alla logistica e alla conformità normativa.

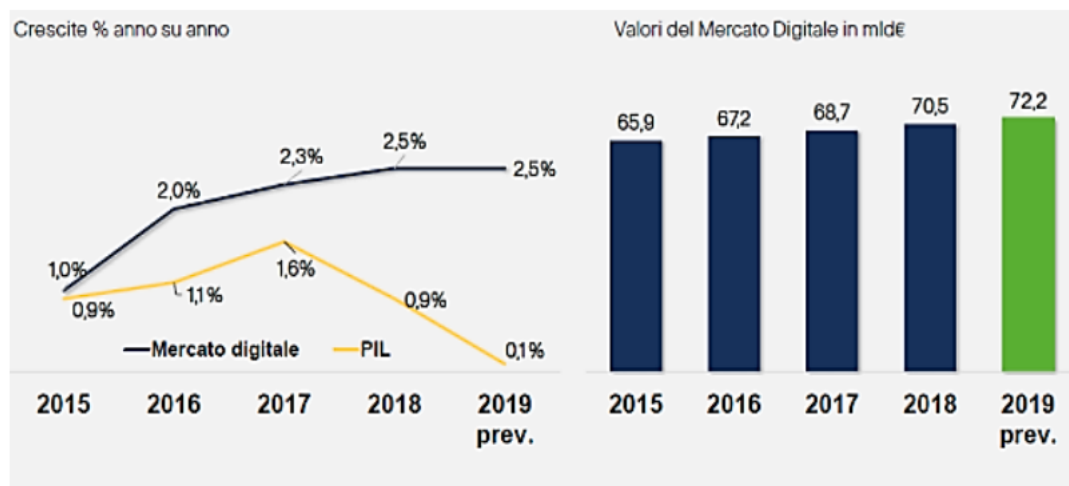
Caso

aziendale:

Ferrero

Ferrero, uno dei gruppi dolciari più rinomati al mondo, ha saputo sfruttare la digitalizzazione per espandere la propria presenza nei mercati emergenti, concentrandosi in particolare su Cina e Stati Uniti. Il marchio Nutella, già fortemente consolidato in Europa, ha utilizzato l'e-commerce per superare le barriere tradizionali d'ingresso, adottando un modello di distribuzione diretta attraverso piattaforme digitali come Amazon e Alibaba. Questa strategia ha permesso a Ferrero di raggiungere rapidamente i consumatori internazionali, adattando l'offerta alle preferenze locali e ottimizzando la logistica per garantire consegne tempestive ed efficienti. Il commercio elettronico rappresenta oggi oltre il 15% delle vendite globali nel settore dolciario, e Ferrero ha saputo capitalizzare questa opportunità per incrementare il proprio fatturato globale. Uno dei principali ostacoli nell'e-commerce internazionale è la gestione della supply chain e dei tempi di consegna, sfida che Ferrero ha affrontato creando hub logistici regionali e stringendo accordi con partner globali come DHL e UPS, implementando un modello di stoccaggio locale che consente consegne entro 48 ore nei mercati target. Inoltre, per rispondere alle esigenze dei consumatori cinesi, che apprezzano packaging premium e confezioni regalo personalizzate durante le festività tradizionali, Ferrero ha lanciato edizioni limitate di Nutella per il Capodanno Cinese, vendute in esclusiva su piattaforme come Alibaba e JD.com. In Nord America, il marchio ha sperimentato campagne di personalizzazione tramite Amazon, permettendo ai clienti di acquistare barattoli di Nutella con il proprio nome stampato sull'etichetta. In sintesi, l'internazionalizzazione digitale ha consentito a Ferrero di ampliare il marchio Nutella nei mercati emergenti, superando le barriere tipiche della distribuzione tradizionale grazie a una strategia integrata di e-commerce, logistica ottimizzata e digital marketing. Questo caso esemplifica come anche le aziende italiane, in particolare le PMI, possano utilizzare il digitale per accedere con successo ai mercati esteri, adottando modelli flessibili e scalabili che rispondono alle dinamiche di un mondo sempre più connesso.

Figure 6. Crescita del mercato digitale e del PIL a confronto



Fonte: Anitec-Assinform con NetConsulting cube, 2019

1.4. Analisi geografica dei rischi

Coerentemente con il quadro dell'economia globale, si assiste al ritorno di un approccio all'internazionalizzazione più conservativo. Rispetto al mondo stabile e multilaterale di fine Novecento – che ha consentito una crescita degli scambi senza precedenti – torna la necessità di un approccio più selettivo, che guardi al potenziale dei mercati anche sotto la lente della macroeconomia e, soprattutto, della geopolitica. Si tratta di un commercio a blocchi che richiama la geografia degli stessi mercati, ma che trae la sua fisionomia anche da alleanze strategiche tra Paesi collegati. Dall'invasione russa dell'Ucraina, il quadro politico è andato infatti ridefinendosi in maniera sempre più netta, con contrapposizioni che vanno oltre le aree di crisi e si riflettono sul clima e le direzioni degli scambi globali: un cambio di passo delle relazioni internazionali destinate a modificare attraverso i rapporti politici anche le *partnership* commerciali. In linea generale, quindi, le numerose attività d'internazionalizzazione dei prodotti italiani si sviluppano soprattutto nei mercati *maturi* (principali mercati di sbocco delle esportazioni italiane), e nei mercati *ad alto potenziale* (Paesi-obiettivo di speciale interesse per la compresenza di specifici

fattori, quali, ad es., l'elevato potere di acquisto, l'elevato numero di imprese italiane già presenti, il clima d'affari favorevole, il peso demografico e i margini stimati di sviluppo delle esportazioni). Nondimeno l'attenzione è rivolta anche a quei mercati *emergenti* che presentano uno specifico interesse in una prospettiva di medio-lungo periodo, in ragione di un notevole potenziale di crescita segnalato dalla maggiore apertura agli scambi internazionali e/o da processi di trasformazione sociale e dei modelli di consumo.

L'Europa rappresenta un mercato di riferimento per le PMI italiane grazie alla sua vicinanza geografica, culturale e normativa. Il contesto europeo è altamente competitivo e regolamentato, con una presenza diffusa di aziende di diverse dimensioni e una forte pressione concorrenziale, ad esempio nella regione dei Balcani occidentali l'obiettivo prioritario è il potenziamento della presenza delle imprese nazionali nei settori a più alto contenuto tecnologico, come infrastrutture, digitalizzazione e startup, energie rinnovabili, transizione verde, agri-tech, oltre a quelli di tradizionale presenza delle imprese del nostro Paese (a partire dal tessile). Le PMI italiane, operando in questo contesto, devono affrontare sfide significative, legate soprattutto agli elevati standard normativi, dovendosi conformare a regolamenti stringenti in materia di qualità, sicurezza, ambiente e protezione dei consumatori, il che comporta investimenti onerosi per le PMI, che devono dotarsi di certificazioni specifiche per operare legalmente nei diversi mercati, e alle barriere burocratiche imposte dai singoli Paesi membri dell'Unione Europea. Le PMI italiane che intendono operare in Europa devono quindi sviluppare strategie mirate per adattarsi alle specificità normative e fiscali di ciascun mercato, investendo in consulenza legale e certificazioni appropriate, infatti a seconda del paese in cui si intende investire bisogna attenzionare diversi fattori: in Germania e Paesi Nordici si incontrano normative ambientali rigide, regolamenti stringenti sulla sicurezza dei prodotti; in Francia ci sono restrizioni su etichettatura e standard di qualità molto alti; in Spagna bisogna far fronte ai differenti regimi fiscali tra le varie regioni; in Gran Bretagna, nel post-Brexit si sono sviluppate nuove regolamentazioni e maggiori costi doganali;

Il mercato nordamericano, composto prevalentemente dagli Stati Uniti e dal Canada, offre grandi opportunità per le PMI italiane, grazie alla stabilità economica, all'elevata capacità di spesa dei consumatori e alla preferenza per prodotti di alta qualità. Accedere a questi mercati significa però andare in contro a difficoltà e rischi rilevanti, come: il rischio

valutario, la fluttuazione del cambio Euro-Dollaro può influenzare significativamente la redditività delle PMI esportatrici, ma che possono essere limitati con contratti di copertura; i costi di ingresso, a causa degli alti investimenti richiesti in attività di marketing, pubblicità e distribuzione per poter competere efficacemente; bisogna poi far fronte a normative stringenti soprattutto in settori come il food, il fashion e il farmaceutico, che quindi richiedono ingenti costi di adattamento, oltre che di energie impiegate nel creare infrastrutture adeguate, ma il lavoro delle aziende può essere facilitato grazie ad alleanze e collaborazioni con player locali. Negli USA, normative come il GDPR europeo non si applicano direttamente, rendendo necessario un adeguamento specifico alle regolamentazioni locali sulla privacy e la sicurezza dei dati.

L'Asia rappresenta una delle regioni più dinamiche per le PMI italiane, grazie alla crescita economica sostenuta, all'aumento del potere d'acquisto della classe media e alla forte domanda di prodotti occidentali, l'area include alcuni ampi margini di opportunità per i settori di eccellenza dell'Italia, in particolare macchinari, mezzi di trasporto, tessile e abbigliamento. L'azione relativa si esprimerà attraverso "missioni per la crescita" che affiancheranno le consuete attività di ICE in Asia, in Paesi-obiettivo quali Vietnam, Thailandia, Indonesia e Malesia, con un'azione di maggiore penetrazione delle Banche di Multilaterali di Sviluppo, quali l'*Asian Development Bank* e l'*Asian Infrastructure Investment Bank*, di cui l'Italia è tra i fondatori. Inoltre, è necessario valorizzare la Piattaforma di *Business Matching* che Cassa Depositi e Prestiti, in collaborazione con il MAECI, ha avviato in Giappone, Corea del Sud ed Indonesia e si appresta ad estendere anche al Vietnam. All'interno di questo quadro è d'interesse strategico per l'Italia continuare a operare affinché la rete di accordi di libero scambio dell'Unione europea con i Paesi dell'area costituisca uno strumento per estendere criteri e standard riconosciuti, salvaguardando i settori sensibili dell'economia nazionale, come la protezione delle Indicazioni Geografiche ed il contrasto all'*Italian sounding*. Il mercato asiatico in generale presenta opportunità per le imprese italiane, infatti: i consumatori asiatici, soprattutto in Cina, Giappone e Corea del Sud, mostrano un forte interesse per i prodotti italiani di alta qualità. Grazie all'espansione dell'E-commerce le PMI riescono a raggiungere tali consumatori in maniera più agevole, grazie anche agli incentivi che molte regioni asiatiche stanno mettendo a disposizione per attrarre aziende europee, specialmente nei settori del lusso, dell'alimentare e della meccanica avanzata.

Ma questi mercati presentano anche barriere significative legate a differenze culturali le differenze nei modelli di comunicazione e negoziazione possono ostacolare le relazioni commerciali, normative complesse ogni paese asiatico ha regole specifiche in termini di tassazione, dazi e regolamenti doganali, che possono risultare onerose per le PMI, e pratiche commerciali peculiari la protezione del marchio e dei brevetti è una sfida importante per le imprese che operano in mercati come la Cina e l'India.

I mercati emergenti, tra cui Brasile, Russia, Sudafrica e Medio Oriente, offrono alle PMI italiane opportunità significative di crescita, in particolare. Nel continente africano, invece, l'azione di sostegno e promozione commerciale è inserita nella più ampia *strategia europea di cooperazione Ue-Africa*, che fissa come priorità la promozione degli investimenti, il coinvolgimento del settore privato per avviare un processo di sviluppo sostenibile e la riduzione della povertà, nonché la messa in opera di un piano nazionale – il cd. “*Piano Mattei per l’Africa*” – che miri ad introdurre un modello virtuoso di crescita e collaborazione tra Unione europea e Paesi africani e che valorizzi il ruolo strategico dell'Italia nel Mediterraneo. A tali iniziative potrebbe aggiungersi inoltre un veicolo di investimento, basato anche su risorse di natura privata che possa favorire, sia direttamente che attraverso l'effetto leva, investimenti diretti ed esportazioni italiane in Africa, nonché contribuire a mitigare il cambiamento climatico e, in generale, a raggiungere gli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'ONU. Diversamente, i Paesi dell'America Latina risentono meno dell'impatto del conflitto in corso in Ucraina, non solo per la distanza geografica dall'area di guerra, ma per la loro minore integrazione nell'ambito delle catene globali del valore. In determinati Paesi si potrà allora cogliere l'opportunità delle numerose imprese italiane già insediate nel continente e della cospicua collettività italiana o di origine italiana. L'attività promozionale si indirizza verso Messico, Brasile, Cile, Colombia e Perù, in specie nei settori dei mezzi di trasporto, della chimica e farmaceutica, del tessile e dell'abbigliamento, attraverso attività già collaudate e missioni per la crescita che coinvolgono le aziende che detengono importanti quote di mercato. Infine, particolare attenzione è riservata alle missioni imprenditoriali comunitarie dell'iniziativa “*Global Gateway*” e delle altre “*Team Europe Initiatives*”, nonché al *Vertice Europa-America Latina* in programma la primavera del 2024 che avrà un panel dedicato all'imprenditoria. Tali Paesi presentano, però, anche difficoltà operative legate a

infrastrutture inadeguate, non all'altezza degli standard europei e che possono causare aumento dei costi e dei tempi di consegna. L'instabilità politica le fluttuazioni valutarie, elevata inflazione e cambi di governo possono impattare la continuità operativa, e regolamenti poco trasparenti che possono rappresentare un ostacolo all'operatività a causa della corruzione e dell'incertezza normativa

1.5. Strumenti per la gestione dei rischi

Le assicurazioni rivestono un ruolo cruciale nel processo di internazionalizzazione delle Piccole e Medie Imprese, poiché consentono di trasferire e mitigare numerosi rischi che potrebbero ostacolare il successo delle attività commerciali sui mercati internazionali. Le compagnie assicurative offrono coperture specifiche contro eventi che potrebbero causare danni significativi alle imprese, come insolvenze dei clienti esteri, fluttuazioni valutarie avverse, problemi logistici, instabilità politica e rischi normativi. Attraverso strumenti assicurativi adeguati, le PMI possono aumentare la loro resilienza finanziaria e operativa, facilitando una gestione più sicura ed efficace delle attività estere e consentendo una crescita sostenibile nei mercati globali. Le PMI si trovano a dover affrontare una serie di rischi nell'internazionalizzazione, che possono essere mitigati con strumenti assicurativi specifici:

- *Rischio di credito*: associato all'insolvenza o ai ritardi nei pagamenti da parte di clienti esteri. Le polizze credito export garantiscono il pagamento delle fatture in caso di inadempimento del cliente, riducendo il rischio di mancati incassi.
- *Rischio economico*: è un rischio che i manager incontrano anche nel mercato interno poiché è tipico dell'attività imprenditoriale. Esso è legato alla volatilità e all'incertezza della domanda per uno specifico prodotto o servizio. Questa situazione di incertezza può ripercuotersi negativamente sull'azienda, generando improvvisi cali dei fatturati e perdite di profitti. All'interno dei mercati esteri, questa situazione risulta ancora più evidente dal momento che non si ha una conoscenza piena del mercato e si rischia di operare in condizioni di incertezza. Nei paesi in via di sviluppo in particolare le improvvise oscillazioni delle tendenze economiche richiedono all'impresa una grande capacità di saper adattare l'offerta in base alle fluttuazioni della domanda, spesso difficilmente prevedibili.

- *Rischio politico*: è un rischio prettamente legato agli scenari politici ed economici di un paese che ha ovviamente ripercussioni sulle attività finanziarie e industriali. Questo rischio viene stimato esaminando attentamente la dimensione politica del paese straniero. Un'impresa che decide di espandere la propria produzione o il proprio commercio all'estero dovrà sottostare alle leggi del paese in questione, che sicuramente saranno diverse da quelle del paese originario. Qualora si constataste l'eventuale mancanza di un quadro legislativo stabile, oppure l'impiego di forti restrizioni o vincoli nei confronti di imprese non nazionali, l'impresa esportatrice coscientemente dovrebbe prediligere nazioni più affidabili in modo da minimizzare eventuali ripercussioni negative che impatterebbero sull'attività aziendale e renderebbero debole il progetto d'investimento estero.
- *Rischio valutario*: le fluttuazioni dei tassi di cambio possono ridurre i margini di profitto. Per mitigare questo rischio, le imprese possono utilizzare strumenti finanziari come contratti forward, opzioni valutarie e polizze di copertura del rischio cambio.
- *Rischio logistico*: legato a danni o ritardi nella consegna delle merci. Le assicurazioni sul trasporto internazionale coprono rischi di perdita, furto o danneggiamento durante il trasporto.
- *Rischio normativo*: riguarda modifiche nelle leggi locali che possono impattare le operazioni delle PMI. Assicurazioni specifiche e consulenze legali aiutano le aziende a prevenire e gestire eventuali cambiamenti.

Le compagnie assicurative hanno sviluppato una gamma di soluzioni specifiche per supportare le PMI italiane nei processi di internazionalizzazione, combinando coperture assicurative con strumenti finanziari per mitigare i rischi commerciali e operativi all'estero. Polizze credito export su misura: studiate per PMI con volumi di esportazione ridotti, offrono flessibilità contrattuale e copertura in caso di insolvenza dei clienti esteri. Tra i principali strumenti offerti dalle compagnie assicurative ci sono: Assicurazioni di rischio politico, offrono protezione contro instabilità politiche, espropriazioni e guerre civili che potrebbero compromettere le operazioni commerciali; copertura valutaria, grazie a strumenti finanziari che stabilizzano i margini di profitto delle PMI, riducendo

l'impatto delle fluttuazioni valutarie sui pagamenti e sugli incassi; assicurazioni sul trasporto internazionale, che forniscono tutela contro danneggiamenti, furti e ritardi nella consegna delle merci; Soluzioni integrate di assicurazione e credito, pacchetti che combinano copertura assicurativa con linee di credito agevolato per finanziare le attività internazionali. Le assicurazioni non solo mitigano i rischi, ma fungono anche da partner strategici per le PMI che intendono espandersi nei mercati globali. Grazie alla possibilità di accedere a coperture specifiche, le aziende possono ridurre le incertezze operative e accrescere la fiducia dei propri stakeholder commerciali. Inoltre, una copertura assicurativa adeguata: facilita l'accesso ai finanziamenti, aumenta la sicurezza commerciale, supporta la crescita sostenibile aiutando a proteggere gli investimenti internazionali e garantire stabilità finanziaria. Gli strumenti assicurativi e finanziari rappresentano un pilastro essenziale nella strategia di internazionalizzazione delle PMI. Oltre alla mitigazione del rischio, le assicurazioni favoriscono l'accesso al credito, rafforzano la posizione competitiva delle imprese e contribuiscono a costruire rapporti commerciali solidi con clienti e fornitori esteri.

BIBLIOGRAFIA:

Agenzia ICE, Centro studi (2023), XX Rapporto annuale ICE – Prometeia, Evoluzione del commercio con l'estero per aree e settori.

AIP – Associazione Italiana della Produzione (a cura di) 2011 Reti d'impresa: profili giuridici, finanziamento e rating, Il Sole 24Ore, Milano.

Banca d'Italia, 2023

Bidoia L (2019), "Internazionalizzazione e digitalizzazione. Dalla globalizzazione per spaccettamento alla globalizzazione per differenziazione: le opportunità per le PMI", in ExportPlanning. <https://www.exportplanning.com/it/magazine/article/2019/12/11/internazionalizzazione-e-digitalizzazione/>

Bramanti, A. 2012a Fare squadra per competere. L'esperienza delle reti d'impresa nel contesto italiano e lombardo, Aracne Editrice, Roma.

2012b Artigiani e politiche: una metafora dell'Italia che potrebbe farcela, in «Quaderni di Ricerca sull'Artigianato», 60, pp. 3-40.

Caroli, M., 2012. Economia e gestione delle imprese internazionali. 2° ed. McGraw-Hill Education.

Caroli, M., lipparini, A., 2002. Piccole imprese oltre confine. Competenze e processi di internazionalizzazione. ed. Roma: Carocci Editore.

Caroli M., Gestione delle imprese internazionali, Terza edizione, Milano, McGrawHill Create, 2016.

Cesdi 2010 Crescere cooperando: analisi sulle reti di imprese lombarde, in «Artigianato e Piccola impresa in Lombardia», CNA Lombardia, 1, pp. 34-63.

Commissione Europea, 2003

Clerides S., Lach S., Tybout J. (1998), *Is Learning-by-Exporting Important? Micro-Dynamic Evidence from Colombia, Mexico, and Morocco*, Quarterly Journal of Economics, n. 113.

Dematté, C., Perretti, F., Marafioti, E., a cura di, 2008. *Strategie di internazionalizzazione*. 2° Ed. Milano: Egea.

Dunning, J. H., 1993. *Multinational enterprises and the global economy*. In: AIELLO, G., 2005. *L'internazionalizzazione delle imprese del dettaglio*. Milano: Franco Angelo.

Giacometti L., (2024) “Ostacoli alla digitalizzazione, un problema per l’export”, in Digit Export. <https://digitexport.promositalia.camcom.it/informazione/web-marketing/ostacoli-alla-digitalizzazione-un-problema-per-l-export.kl>

Gubitta, P., 2013. *Storie di aziende (quasi medie) vincenti nei mercati globali*. 1° Ed. Venezia: Marsilio Editore.

Golovko E. e Valentini G. (2011), *Exploring the Complementarity between Innovation and Export for SMEs’ Growth*, in *Journal of International Business Studies*, n. 42 Vol. 3; e Filipescu D. A. et al. (2013), *Technological Innovation and Exports: Unpacking their Reciprocal Causality*, in *Journal of International Marketing*, n. 21, vol 1.

Hymer, S. H., 1960. *The international operation of national firms: a study of direct investment*.

ICE (2023), *Rapporto sull'internazionalizzazione delle PMI italiane*

ICE (2023), *E-commerce e internazionalizzazione delle PMI italiane*

ICE (2023), *Export e internazionalizzazione delle PMI italiane*

ISTAT, 2023

JOHANSON, J., e VAHLNE J., 1977. The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment. Journal of International Business Studies, 8 (1).

Musso, F., Zucchella, A. e Passavino, P.C. (a cura di) 2016 Internazionalizzazione e oltre. Le imprese italiane e il sistema paese fra strategie e realtà competitiva, Cacucci Editore, Bari.

Nanut, V. e Tracogna, A. 2003 Processi di internazionalizzazione delle imprese: vecchi e nuovi paradigmi, in «Sinergie», 60, pp. 11-34.

OECD (2023), Internationalization Strategies for SMEs

OECD (2023), Global Trade and SMEs

OECD (2023), Global Investments in Fitness Industry

Pepe, C. e Zucchella, A. 2009 L'internazionalizzazione delle imprese italiane, Il Mulino, Bologna.

Repetto, R., (2016), Economia e Gestione delle Imprese Internazionali.

Ricardo, D., 1817. On the Principles of Political Economy and Taxation. In: Dematté, C., Perretti, F., Marafioti, E., a cura di, 2008. Strategie di internazionalizzazione. 2° ed. Milano, pp 1-2.

SACE (2023), Strumenti finanziari per l'internazionalizzazione delle imprese

SACE (2023), Strumenti di copertura per il rischio valutario

SACE (2023), Investire in Cina: rischi e opportunità

SACE (2023), Collaborazioni strategiche per l'internazionalizzazione

SACE (2023), Digitalizzazione ed export

Solaro, F. 2012 *Il contratto di rete: un'opportunità per le imprese artigiane*, in «Quaderni di ricerca sull'artigianato», 62, pp. 131-145.

SMITH, A., 1776. *La Ricchezza delle Nazioni*. In: DEMATTÉ, C., PERRETTI, F., MARAFIOTI, E., a cura di, 2008. *Strategie di internazionalizzazione*. 2° ed. Milano.

SITOGRAFIA:

www.esteri.it

www.finanzaonline.com

www.ice.gov.it

www.ilsole24ore.com

www.import-export.it

www.istat.it

https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/842317/000084231706000104/fiat_tata-jv.htm

<https://www.thecasecentre.org/products/view?id=112889>

<https://www.opiniojuris.it/opinio/il-sistema-di-internazionalizzazione-delle-imprese-italiane/>

CAPITOLO 2 - RISCHI LEGATI ALLE VARIE STRATEGIE

Quando le PMI decidono di avviare un processo di internazionalizzazione, quale che sia la forma prescelta (un insediamento produttivo, della creazione di una rete commerciale e logistica, dell'organizzazione di servizi post-vendita o della semplice esportazione), si trovano ad affrontare una serie di rischi e ostacoli più complessi rispetto a quelli presenti nel mercato domestico. Tali difficoltà derivano in larga parte da un gap informativo nei confronti del mercato target, dovuto sia alle differenze culturali e normative, sia alla presenza di barriere burocratiche e legali. Per farvi fronte, le imprese investono risorse significative nell'espansione della propria rete di relazioni con nuovi partner e istituzioni estere. In alcuni casi, lo sforzo richiesto per superare queste barriere può generare externalità positive, favorendo il successo delle strategie di internazionalizzazione adottate.

2.1. Rischi politici e normativi

Esporsi a mercati esteri oltre che costruire una grande opportunità di sviluppo per l'impresa, significa anche dover affrontare una serie di rischi di natura politica e normativa, i rischi derivanti dalle operazioni burocratiche, amministrative e doganali sono percepiti come un ostacolo sempre più frequente dalle imprese medio-grandi, impegnate su più Paesi e con una intensità e complessità delle operazioni più ampia. Anche per circa il 40 % delle piccole imprese questo rappresenta un ostacolo di rilievo fra il 2010 e il 2014, un periodo in cui si sono intensificate attività con l'estero. Un peso minore anche se crescente per alcuni anni si può riscontrare per le microimprese, attive più occasionalmente, in pochi paesi e quindi con minore complessità delle strategie e operazioni complessive. La stabilità di un sistema politico, l'impostazione legislativa e le politiche economiche di un paese possono influenzare profondamente le prospettive di successo di un'impresa che opera oltre confine. I rischi politici e normativi, se non adeguatamente gestiti, possono tradursi in perdite finanziarie, difficoltà operative e, nei casi più estremi, nell'impossibilità di continuare a operare in un determinato mercato. Infatti uno degli elementi più critici per le PMI che operano all'estero è proprio l'incertezza legata all'instabilità politica, i cambi di governo possono portare a politiche economiche, fiscali e commerciali molto variabili, con impatti diretti sulle imprese

straniere, più vulnerabili rispetto alle grandi multinazionali, a causa della scarsa disponibilità di risorse per affrontare bruschi cambiamenti normativi o crisi politiche. Il grado di rischio politico percepito da un'impresa dipende anche dal suo comportamento strategico: ad esempio, collaborare con aziende locali che godono di un vantaggio comparato nelle relazioni con il governo può contribuire a mitigarne l'impatto negativo. Harms (2002) ha analizzato l'effetto del rischio finanziario sui flussi di investimenti azionari verso i paesi in via di sviluppo, riscontrando che un minor rischio finanziario è associato a un aumento degli afflussi. Alcuni studi, come quello di Egger e Winner (2005), evidenziano un fenomeno controverso: in contesti caratterizzati da eccessiva regolamentazione, la corruzione può agire come una sorta di "lubrificante" burocratico, eliminando le frizioni con i governi ospitanti e favorendo l'ingresso degli IDE. Altri autori hanno posto l'attenzione sulla relazione tra qualità delle istituzioni democratiche e attrattività per gli investitori esteri. Harms e Ursprung (2002), Jensen (2003) e Busse (2004) mostrano come gli IDE tendano a dirigersi verso paesi con sistemi democratici consolidati, dove vi è maggiore tutela dei diritti (Li e Resnick, 2003). L'apertura commerciale, del Paese di riferimento, rappresenta un fattore rilevante, ma il suo effetto può variare a seconda del tipo di IDE. Gli IDE orizzontali possono beneficiare di barriere tariffarie (effetto "tariff-jumping"), mentre gli IDE verticali o export-oriented tendono a preferire economie aperte, dove i costi di transazione sono minori. Restrizioni commerciali possono riflettere altre forme di instabilità politica, come controlli valutari, che scoraggiano gli investimenti. Nonostante questa complessità, l'evidenza empirica suggerisce in generale un legame positivo tra apertura al commercio e IDE (Chakrabarti, 2001). Secondo l'analisi del *World Economic Forum* (2024), l'instabilità politica è aumentata in diversi mercati emergenti, con ripercussioni significative sugli investimenti diretti esteri. Eventi come colpi di stato, tensioni sociali e proteste possono influenzare il clima imprenditoriale, scoraggiando le aziende dal mantenere o espandere la propria presenza in quei paesi. Un caso emblematico è quello della Tunisia post-2011, dove l'instabilità politica ha portato molte imprese straniere a ridurre o interrompere le proprie operazioni nel paese (*International Monetary Fund*, 2023). Anche in economie più solide, i cambiamenti nei governi possono incidere sulle PMI italiane operanti all'estero. L'elezione di governi con politiche economiche protezionistiche o l'uscita di un paese da un'area economica (come la Brexit nel Regno Unito) possono stravolgere il quadro

normativo per le imprese straniere, modificando le condizioni di accesso al mercato, le regolamentazioni sui dazi e la libera circolazione dei beni e dei servizi (OECD, 2023). Le barriere regolatorie rappresentano uno degli ostacoli più complessi per le PMI che cercano di espandersi all'estero, queste possono assumere forme diverse, dai dazi doganali ai requisiti amministrativi e burocratici complessi, fino alle restrizioni sull'accesso a determinati settori. Il protezionismo, in particolare, è un fenomeno in crescita in molte economie, anche in risposta a eventi globali come guerre commerciali e crisi economiche. Il report *Global Trade Alert* (2024) evidenzia un aumento delle misure protezionistiche in paesi come gli Stati Uniti e la Cina, con nuove tariffe imposte su prodotti di importazione e incentivi per favorire le aziende locali a discapito degli operatori stranieri. Per le PMI italiane, questo può tradursi in costi più elevati per l'accesso a mercati chiave e in una maggiore difficoltà nel posizionarsi rispetto ai concorrenti locali. Un esempio concreto è la politica del *Buy American Act*, che incentiva l'acquisto di beni e servizi prodotti negli Stati Uniti. Questo tipo di normativa penalizza le PMI italiane esportatrici di macchinari e componentistica industriale, costringendole a trovare partner locali o ad aprire stabilimenti negli USA per aggirare le restrizioni (U.S. Chamber of Commerce, 2023). Inoltre, le normative sanitarie e ambientali spesso variano significativamente da un paese all'altro, creando difficoltà per le imprese che devono adeguarsi a standard diversi da quelli italiani o europei. Ad esempio, l'industria agroalimentare italiana ha dovuto affrontare ostacoli burocratici complessi per esportare negli Stati Uniti a causa delle rigide normative imposte dalla *Food and Drug Administration* (FDA), che richiedono certificazioni specifiche e controlli di qualità aggiuntivi (European Commission, 2024). Un altro aspetto che le PMI internazionalizzate devono osservare è la conformità alle normative locali e internazionali, la compliance internazionale, spesso sottovalutata, implica il rispetto di regolamenti su fiscalità, tutela del lavoro, sicurezza dei dati e concorrenza. Uno dei rischi più comuni è la difficoltà nel comprendere e applicare normative locali che possono differire notevolmente da quelle italiane. Ad esempio, la normativa sulla protezione dei dati è molto più restrittiva nell'Unione Europea rispetto ad altri paesi, e aziende italiane che operano in mercati extra-UE potrebbero non essere adeguatamente preparate a gestire le differenze normative, con il rischio di incorrere in sanzioni (Deloitte, 2023). Un caso significativo è quello del *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA) negli Stati Uniti, che impone severe

restrizioni sulle pratiche di corruzione anche per aziende straniere che operano sul suolo americano. Alcune PMI italiane sono state coinvolte in controversie legali per non aver rispettato le regole anticorruzione, spesso a causa della mancanza di conoscenza o della complessità della legislazione statunitense (*Transparency International, 2024*). Oltre alle normative specifiche, le PMI devono affrontare il rischio di contenziosi internazionali, che possono derivare da dispute contrattuali con partner locali, violazioni di brevetti o controversie commerciali. Molte PMI italiane nel settore moda e design hanno dovuto affrontare casi di contraffazione o violazioni di proprietà intellettuale nei mercati asiatici, con difficoltà nel far valere i propri diritti in sistemi legali diversi da quello europeo (*World Intellectual Property Organization, 2024*). Per ridurre questi rischi, le aziende sfruttano consulenze legali specializzate e adottano strumenti di *compliance management*, ma spesso la mancanza di risorse e di esperienza internazionale le rende più vulnerabili rispetto alle grandi imprese. Alcune soluzioni, come la registrazione di marchi e brevetti nei mercati di destinazione o la stipula di contratti blindati con partner locali, richiedono costi elevati e tempi lunghi, rendendole difficili da implementare per le PMI con budget limitati (*Baker McKenzie, 2023*).

Gli interventi pubblici sono ritenuti essenziali per accedere ai mercati dei paesi emergenti come la Cina e l'India, connotati da sistemi legali deboli e opacità del clima d'affari (la farraginosità dell'amministrazione, la corruzione, ecc.). Recenti studi empirici mostrano che la dimensione e le risorse degli uffici commerciali attivi presso le missioni diplomatiche e la presenza in loco di banche dei paesi di origine, contribuiscono maggiormente all'attività di internazionalizzazione nei paesi dove il clima d'affari (misurato dal "Doing business indicator" della Banca Mondiale) è meno favorevole alle imprese (Creusen e Lejour, 2011)

2.2. Rischi economici e finanziari

L'internazionalizzazione porta le PMI a confrontarsi con una serie di variabili economiche e finanziarie che possono influenzare la sostenibilità e la redditività delle operazioni all'estero, a differenza delle imprese multinazionali, quelle di minori dimensioni hanno, di solito, una minore capacità di resistere agli shock economici e una ridotta possibilità di accedere a strumenti di copertura finanziaria avanzati, per cui sono

più esposte a rischi come la volatilità dei tassi di cambio, l'insolvenza dei partner commerciali e la difficoltà di ottenere finanziamenti adeguati per supportare la crescita internazionale. Le PMI italiane affrontano i mercati esteri forti di un solido know-how tecnico e commerciale, ma sono spesso penalizzate da strategie finanziarie inadeguate rispetto alla competizione globale. Il mantenimento degli equilibri finanziari, in particolare di breve periodo, è strettamente legato anche alla gestione valutaria. L'introduzione dell'euro ha avuto un impatto rilevante: se da un lato ha favorito la stabilità dei prezzi e ridotto il rischio cambio nell'area comunitaria, dall'altro ha eliminato il vantaggio competitivo derivante dalla sottovalutazione della lira, con implicazioni sulle strategie di prezzo. L'internazionalizzazione richiede ingenti risorse finanziarie, rendendo insostenibile un modello basato unicamente sull'autofinanziamento. La ricapitalizzazione potrebbe rappresentare una valida alternativa, ma l'apertura del capitale a nuovi soci è spesso osteggiata dalle PMI, anche a causa delle difficoltà di disinvestimento (scarsa possibilità di way-out). Inoltre, le PMI si affidano prevalentemente al capitale intermediato, sebbene spesso siano soggette a condizioni di credito sfavorevoli: subiscono tassi prossimi al top rate e, in molti casi, sono tra le prime a essere razionate dal sistema bancario, specialmente in fasi di instabilità monetaria o tassi in rialzo. (*Arrangement on Guidelines for Officially Supported Export Credit* tra tutti i paesi OCSE.)

Uno dei principali rischi economici per le PMI che operano sui mercati internazionali è la fluttuazione dei tassi di cambio, le imprese che esportano o importano beni e servizi in valute diverse dall'euro sono esposte a variazioni che possono incidere significativamente sui margini di profitto, infatti per le imprese italiane un rafforzamento dell'euro rispetto al dollaro statunitense scatena la riduzione della competitività dei prodotti italiani sul mercato americano, rendendoli più costosi per i consumatori locali. Al contrario, un indebolimento dell'euro può aumentare il costo delle importazioni di materie prime, con un impatto diretto sui costi di produzione (*European Central Bank, 2024*). Negli ultimi anni, la volatilità dei tassi di cambio è stata accentuata da fattori geopolitici e macroeconomici, come l'aumento dei tassi di interesse da parte della Federal Reserve e le tensioni commerciali tra Cina e Stati Uniti. Secondo il *Bank for International*

Settlements (BIS, 2023), le piccole e medie imprese sono particolarmente vulnerabili a queste oscillazioni, poiché spesso non dispongono di strumenti di copertura del rischio valutario, come contratti di hedging o forward exchange contracts, utilizzati invece dalle grandi aziende, in quanto rappresentano strumenti finanziari, utilizzati per la riduzione del rischio della volatilità dei tassi, fissandoli ad un certo livello per proteggersi da situazioni avverse per i primi, oppure concordando la vendita in data futura ad un certo prezzo una specifica quantità. Un altro problema rilevante per le PMI internazionalizzate è l'affidabilità finanziaria dei partner commerciali, siano essi clienti, fornitori o distributori, il rischio di credito si manifesta quando un partner non è in grado di rispettare gli impegni finanziari, con conseguenze negative per la liquidità e la stabilità dell'impresa. Secondo il *Coface Global Insolvency Report (2024)*, l'insolvenza delle imprese a livello mondiale è in crescita, specialmente nei settori manifatturiero e logistico, a causa dell'aumento dei costi di finanziamento e dell'instabilità economica, il tutto impatta direttamente le imprese italiane, che spesso operano in catene del valore internazionali e dipendono dalla solvibilità dei propri clienti e fornitori esteri, nel settore della meccanica industriale italiana, diverse aziende hanno subito ritardi nei pagamenti da parte di partner situati in mercati emergenti, con un effetto domino sulla loro capacità di onorare impegni finanziari e investire nella crescita. In alcuni casi, il mancato pagamento di un singolo cliente ha compromesso la sostenibilità aziendale, portando a difficoltà di accesso al credito (*SACE, 2023*). In questi casi, le imprese per ridurre o eliminare tali rischi, sfruttano strumenti come: le assicurazioni del credito offerte da compagnie assicurative e istituti finanziari e che garantiscono il pagamento anche in caso di insolvenza del cliente; pagamenti anticipati che riducono l'esposizione, ma sono difficili da negoziare; analisi preventiva della solidità dei propri clienti in modo tale da strutturare rapporti consapevoli ed eventualmente prepararsi ad eventuali inconvenienti. (*Dun & Bradstreet, 2024*). Mentre le grandi imprese possono contare su finanziamenti diversificati, le PMI, che vogliono espandersi, devono affrontare barriere più rigide, per accedere al credito, tra cui tassi di interesse elevati, requisiti stringenti e difficoltà nell'ottenere garanzie adeguate. Uno studio della *Banca Europea per gli Investimenti (2024)* ha evidenziato che il 45% delle PMI europee ritiene l'accesso ai finanziamenti un ostacolo alla crescita internazionale. In particolare quelle italiane hanno storicamente avuto una dipendenza elevata dal credito

bancario, che è stato limitato negli ultimi anni a causa dell'inasprimento delle condizioni di concessione da parte degli istituti di credito. Per questo hanno dovuto fare affidamento ad alternative del finanziamento tradizionale, come: i finanziamenti agevolati con tassi ridotti; fondi di private equity e venture capital anche se poco accessibili per le imprese tradizionali, e che comunque portano ad una perdita parziale del controllo della propria impresa, ma assicurano l'inserimento di professionisti all'interno di essa; crowdfunding, strumento in ascesa ma con evidenti limiti per coloro che necessitano di ingenti capitali. (*European Investment Bank, 2024*).

Un sondaggio dell'associazione degli imprenditori del Friuli Venezia Giulia, una delle regioni più dinamiche del nord-est, segnala come a complicare l'internazionalizzazione concorrano due problemi di natura informativa.⁸ Il primo, interno alle aziende, deriverebbe dall'incapacità di valutare efficacemente i costi e i benefici dell'accesso a determinati mercati, per difficoltà linguistiche, insufficienti capacità organizzative, di pianificazione, e non da ultima, l'eccessiva prudenza nelle decisioni strategiche. Il secondo problema, esterno all'azienda, deriverebbe dall'inadeguatezza (perlomeno percepita dalle imprese) delle istituzioni pubbliche nel supporto all'internazionalizzazione. Peserebbe, in particolare, la scarsa organicità delle iniziative e degli strumenti messi a disposizione dal settore pubblico e l'insufficiente gamma di strumenti finanziari a sostegno delle aziende.

2.3. Rischi operativi e di mercato

Un aspetto centrale nel processo di internazionalizzazione delle PMI è rappresentato dall'interazione con l'ambiente di mercato, fonte primaria di incertezza e rischio che può compromettere la sostenibilità dell'espansione all'estero. Come osservato da Penrose (1959), l'impresa si sviluppa attraverso un processo endogeno di apprendimento e accumulo di conoscenza, ma la sua teoria non si sofferma a sufficienza sulle caratteristiche dell'ambiente competitivo in cui l'impresa opera, che rimane in larga parte "inconoscibile". Buckley e Casson (1998) hanno affrontato il tema della trasformazione dei confini d'impresa, ma non è chiaro se ciò rappresenti un'estensione coerente della teoria di internalizzazione o una direzione di ricerca distinta. In entrambi i casi, il concetto di apprendimento organizzativo (Benito & Tomassen, 2003; Kay, 2005; Pitelis, 2007) è

emerso come punto di convergenza teorica, in quanto consente di comprendere il modo in cui le imprese riducono progressivamente l'incertezza e gestiscono il rischio legato all'espansione internazionale. Parallelamente, la letteratura più recente ha messo in discussione la centralità della "specificità nazionale" nei processi di internazionalizzazione. I rischi e le opportunità che un'impresa affronta nel commercio internazionale dipendono oggi in misura crescente dalla sua capacità di inserirsi in reti relazionali, più che dalla distanza culturale o istituzionale (Johanson & Vahlne, 2009). In tale prospettiva, la sfida principale per le PMI non è tanto l'"estraneità" a un mercato estero in quanto tale, quanto la condizione di *outsidership*, ovvero l'assenza di legami effettivi con gli attori chiave in quel contesto. Il problema si configura, dunque, come una mancanza di accesso alle reti di fiducia, informazioni e collaborazione già esistenti nel mercato target. L'ingresso in un mercato estero comporta, problematiche simili a quelle riscontrate in qualsiasi nuovo mercato: l'impresa spesso non conosce chi siano gli attori rilevanti né le loro interconnessioni, a meno che non abbia già stabilito relazioni pregresse. In tale contesto, diventa cruciale comprendere quando la "responsabilità dell'essere straniero" (*liability of foreignness*) rappresenti il rischio principale e quando, invece, il vero ostacolo sia l'*outsidership*. Una corretta lettura di questi fattori può orientare la scelta degli strumenti di gestione del rischio, incluso il ricorso a soluzioni assicurative specializzate.

Secondo Jorion (2007), il rischio di mercato è il più pervasivo in assoluto, in quanto interessa indistintamente sia le imprese finanziarie che quelle non finanziarie. La sua rilevanza è particolarmente accentuata nel caso delle PMI italiane impegnate in processi di esportazione o di espansione all'estero, poiché la volatilità dei mercati stranieri può incidere in modo diretto sulla redditività complessiva dell'impresa. Hull (2018) sottolinea a sua volta che, per le imprese non finanziarie, il rischio di mercato si concretizza in modo specifico attraverso la fluttuazione dei tassi di cambio, che possono influenzare in modo significativo i costi di approvvigionamento e i ricavi derivanti dalle vendite internazionali. L'analisi di questo rischio, tuttavia, è spesso trascurata dalle principali teorie economico-manageriali. La Resource-Based View (RBV), ad esempio, concentra l'attenzione sulle risorse interne dell'impresa come fonte primaria di vantaggio competitivo, ignorando in gran parte l'incertezza derivante dall'ambiente esterno. Allo stesso modo, la teoria della crescita dell'impresa proposta da Penrose (1959), pur

evidenziando l'importanza della conoscenza e dell'apprendimento organizzativo, considera il mercato come un'entità "inconoscibile", e quindi difficilmente standardizzabile. È proprio in questo spazio teorico che si colloca la riflessione sul rischio di mercato: esso rappresenta una variabile esogena che, pur essendo difficile da prevedere, non può essere ignorata nella formulazione delle strategie di internazionalizzazione. In questo quadro, la misurazione del rischio diventa un prerequisito essenziale per poterlo gestire in modo efficace. Uno degli strumenti più diffusi e consolidati in ambito finanziario, ma progressivamente adottato anche dalle imprese industriali e manifatturiere, è il cosiddetto Value at Risk (VaR). Questo strumento risponde alla domanda: "Qual è la perdita massima potenziale, in condizioni normali di mercato, che un'impresa può subire entro un determinato periodo di tempo, con un certo livello di confidenza statistica?" (Jorion, 2007). Il calcolo del VaR si basa su tre variabili principali: l'orizzonte temporale, ovvero il periodo di riferimento per cui si prevede di mantenere un'esposizione a rischio; il livello di confidenza, che indica la probabilità statistica che la perdita non superi una certa soglia; e il valore esposto al rischio, che rappresenta la porzione di capitale potenzialmente soggetta a perdita. Ad esempio, un VaR giornaliero pari a 10.000 euro con un livello di confidenza del 95% implica che esiste una probabilità del 5% che la perdita giornaliera possa superare tale cifra. Le modalità attraverso cui il VaR può essere calcolato sono diverse. Il primo approccio, noto come metodo varianza-covarianza o parametrico, si fonda su assunzioni statistiche e sulla presunzione che i rendimenti di mercato seguano una distribuzione normale. Questo metodo è relativamente semplice da implementare, soprattutto attraverso l'utilizzo di fogli di calcolo o software gestionali, e può risultare efficace in contesti di mercato stabili. Tuttavia, non tiene conto di eventi estremi o di variazioni improvvise, e per questo risulta poco adatto in situazioni caratterizzate da alta volatilità. Un secondo approccio è rappresentato dal metodo storico, che si basa sull'analisi delle variazioni effettivamente osservate nei mercati durante un certo periodo passato, ad esempio gli ultimi dodici mesi. L'idea alla base è che i dati storici forniscano una base concreta per stimare il rischio futuro. Questo metodo è particolarmente utile per le PMI che operano in settori esposti alla stagionalità o alla ciclicità dei prezzi, come l'agroalimentare o il commercio di materie prime. Tuttavia, esso presenta un limite significativo: se nel periodo considerato non si sono verificati eventi gravi o significative turbolenze, il rischio

risulterà sottostimato. Il terzo metodo, denominato simulazione Monte Carlo, rappresenta l'approccio più sofisticato e completo. Esso consiste nel generare al computer un gran numero di scenari ipotetici, ciascuno dei quali simula un'evoluzione plausibile dei prezzi di mercato, dei tassi di cambio e delle condizioni economiche complessive. Al termine della simulazione, si ottiene una distribuzione probabilistica delle possibili perdite. Questo metodo ha il vantaggio di permettere la modellizzazione di eventi estremi, non osservati nel passato, ma richiede competenze tecniche avanzate e un'infrastruttura tecnologica adeguata. Per tale motivo, la sua applicazione è più frequente nelle grandi imprese o nelle PMI che si avvalgono del supporto di consulenti esterni. Come osservano Crouhy, Galai e Mark (2000), il VaR è uno strumento applicabile non solo in ambito bancario o finanziario, ma anche nelle imprese manifatturiere attive nel commercio internazionale. Anche una PMI può trarre vantaggio dall'uso di questi strumenti, a condizione che la metodologia scelta sia coerente con il proprio grado di complessità organizzativa. Una PMI che esporta vino negli Stati Uniti, ad esempio, può utilizzare un modello parametrico per stimare le perdite potenziali legate a variazioni sfavorevoli del tasso di cambio euro-dollaro in un arco temporale settimanale. Analogamente, una PMI che importa caffè può avvalersi dell'approccio storico per comprendere quanto i suoi costi sarebbero aumentati nei peggiori giorni dell'anno precedente. In contesti più articolati, caratterizzati da operazioni su più mercati e da una pluralità di fornitori e valute, il metodo Monte Carlo può offrire una visione più realistica e articolata del rischio complessivo. Jorion (2007) evidenzia che nessuna metodologia, da sola, è in grado di cogliere appieno la complessità del rischio di mercato. Per questo motivo, spesso le imprese adottano un approccio combinato, selezionando il metodo più appropriato in funzione delle circostanze specifiche.

Questi rischi derivano principalmente dalla complessità logistica delle operazioni internazionali, dalle differenze culturali e dalle barriere di ingresso nei mercati esteri. La capacità di affrontare e gestire tali difficoltà è cruciale per garantire il successo e la continuità delle attività imprenditoriali su scala globale. Uno degli aspetti più critici dell'internazionalizzazione è la gestione della supply chain, ovvero l'insieme delle attività che regolano il flusso di beni e servizi lungo la catena di fornitura, in quanto anno

gestiti molteplici aspetti: costi e tempi di trasporto, per destinazioni come mercati asiatici o dell'America latina, sono svantaggiate rispetto a competitor locali sotto il punto di vista dei margini e delle maggiori spese logistiche; interruzioni della catena di approvvigionamento, a causa di eventi esterni come il covid e il blocco del canale di Suez nel 2021, che evidenziano la vulnerabilità delle catene di fornitura sotto il punto di vista delle tempistiche e della carenza di materie prime. (*World Trade Organization, 2024*); dipendenza da fornitori esteri soprattutto in settori come quello manifatturiero in cui si fa riferimento a fornitori esteri, esponendosi a rischi di interruzione dovute a politiche commerciali restrittive o crisi geopolitiche, proprio per questo interfacciarsi con player stranieri risulta essere una delle maggiori problematiche da affrontare quando si intraprende un percorso di internazionalizzazione. Com'è accaduto al settore automotive, che ha subito un forte impatto dalla carenza di semiconduttori nel 2022-2023, con ritardi nella produzione e aumento dei costi di approvvigionamento (*European Supply Chain Institute, 2024*).

Per limitare tali problematiche bisogna puntare alla diversificazione dei fornitori, aumentare il monitoraggio e la gestione dei flussi logistici e stringere accordi con partner locali, garantendo una maggiore reattività ad evoluzioni improvvise di scenari esterni ma influenzanti. (*McKinsey & Company, 2023*). L'internazionalizzazione implica anche un'interazione diretta con culture, abitudini di consumo e dinamiche di business differenti. Le PMI italiane devono affrontare la difficoltà di adattarsi alle specificità dei mercati esteri, con il pericolo di fallire nel processo di penetrazione commerciale. A causa delle differenze nei comportamenti di consumo, un prodotto apprezzato in Italia potrebbe non rispondere alle preferenze dei consumatori in mercati diversi, ad esempio le aziende italiane, del settore alimentare, hanno dovuto modificare le ricette dei loro prodotti per adattarle ai gusti locali (*Euromonitor International, 2024*). Differenti modelli di condurre rapporti commerciali che in asia si sviluppano su fiducia e costruzione di rapporti personali, rispetto ai paesi occidentali. (*Harvard Business Review, 2023*). Per insediarsi all'interno di mercati esteri è necessario, che vengano condotte, a priori, ricerche approfondite dei mercati target, cercando di individuare anche, nicchie di mercato ad alto valore aggiunto da poter aggredire, sviluppare rapporti e collaborazioni con player locali creando joint ventures e partnership, e puntare ad investimenti nel branding e nella customer experience, adattando prodotti e strategie di mercato agli standard locali.

2.4. L'impatto di shock esogeni sulle PMI che operano all'estero

Gli shock macroeconomici globali, le crisi finanziarie, l'inflazione e la volatilità dei mercati possono avere ripercussioni profonde sulle imprese internazionalizzate, influenzando i costi di produzione, la domanda dei consumatori e l'accesso al credito. comprendere l'impatto di questi fenomeni e sviluppare strategie di resilienza è fondamentale per garantire la sopravvivenza e la competitività delle PMI nei mercati internazionali. Le crisi economiche globali rappresentano uno degli shock più gravi per le imprese che operano all'estero, le recessioni possono portare a una contrazione della domanda, a difficoltà nel reperire finanziamenti e a un generale aumento dell'incertezza economica. Un esempio storico è la crisi finanziaria del 2008, che ha colpito duramente le esportazioni italiane, causando un calo del 20% nelle vendite estere di beni e servizi tra il 2008 e il 2009 (*OECD, 2023*). In particolare, il settore manifatturiero ha sofferto per la riduzione della domanda nei mercati europei e nordamericani, trovandosi in difficoltà nel mantenere livelli di produzione e occupazione sostenibili. La pandemia da COVID-19 ha rappresentato uno shock senza precedenti, nel 2020, la produzione industriale italiana è calata del 19,1% nei primi mesi della crisi, mentre l'export ha subito un rallentamento significativo a causa delle restrizioni commerciali e della chiusura di intere filiere produttive (*International Monetary Fund, 2023*). Le PMI con una forte dipendenza da un unico mercato di sbocco hanno sofferto maggiormente rispetto a quelle con una strategia di diversificazione geografica. Per ridurre l'esposizione a tali eventi, bisognerebbe puntare a diversificare geograficamente i mercati di riferimento, adottare un sistema di pianificazione finanziaria che aumenti le riserve di liquidità, e migliorare la flessibilità operativa per adattarsi rapidamente a cambiamenti nel mercato (*European Investment Bank, 2024*). Negli ultimi anni, l'inflazione è tornata a essere una delle principali preoccupazioni per le imprese, l'aumento dei prezzi delle materie prime, dell'energia e dei trasporti ha reso più difficile per le PMI mantenere competitivi i propri prodotti sui mercati internazionali. Nel 2022, l'inflazione nell'Eurozona ha superato l'8%, con un impatto diretto sui costi di produzione e sulla redditività delle imprese esportatrici (*European Central Bank, 2023*). L'instabilità dei mercati finanziari influisce sulla capacità delle PMI di accedere a finanziamenti a condizioni vantaggiose. Durante periodi di crisi finanziaria, le banche tendono a restringere il credito, aumentando i tassi di interesse e richiedendo garanzie più elevate per concedere prestiti, come con la crisi del

debito sovrano europeo del 2011-2012, che ha causato un calo degli investimenti in espansione estera del 15% rispetto agli anni precedenti (*Bank for International Settlements, 2023*).

Eventi geopolitici e alle crisi internazionali, possono modificare improvvisamente le condizioni di accesso ai mercati, le catene di fornitura e la stabilità economica dei paesi di destinazione. Due delle principali fonti di rischio in questo contesto sono le guerre commerciali e le sanzioni economiche, nonché i conflitti e l'instabilità geopolitica, che possono compromettere le operazioni delle aziende internazionalizzate. Le guerre commerciali e le sanzioni economiche sono strumenti sempre più utilizzati dai governi per influenzare le relazioni internazionali e proteggere i propri interessi economici. queste misure hanno un impatto devastante sulle PMI, che spesso non dispongono della flessibilità necessaria per riorientare rapidamente la loro strategia di mercato. Una delle guerre commerciali più significative quella tra Stati Uniti e Cina, ha portato a un'escalation di dazi doganali su numerosi prodotti. Questo conflitto ha avuto ripercussioni specialmente nell'export di componentistica meccanica e prodotti di alta tecnologia destinati alle filiere industriali cinesi e americane. Secondo il *World Trade Organization Trade Report (2024)*, l'aumento dei dazi ha ridotto il volume degli scambi tra Europa e Cina del 6% nel 2023, penalizzando in particolare le imprese manifatturiere italiane con un forte orientamento all'export. Le sanzioni economiche rappresentano un altro rischio significativo, come nel caso delle restrizioni imposte alla Russia dopo l'invasione dell'Ucraina nel 2022, le PMI italiane, attive nei settori agroalimentare, moda e meccanica, hanno subito un drastico calo delle esportazioni verso la Russia, secondo il *Rapporto ICE 2024*, l'export italiano verso la Russia è diminuito del 40% nel biennio 2022-2023, colpendo soprattutto le piccole imprese che avevano investito in una presenza stabile sul mercato russo. I conflitti armati e l'instabilità politica sono tra i fattori più imprevedibili e destabilizzanti per le PMI che operano a livello internazionale. Le guerre possono interrompere le catene di approvvigionamento, modificare le condizioni di sicurezza per i dipendenti e influenzare la domanda di prodotti e servizi in intere regioni. Anche i cambiamenti climatici causano l'aumento della frequenza e della gravità di eventi meteorologici estremi, hanno conseguenze dirette sulle PMI che operano nei mercati internazionali. Secondo il *United Nations Environment Programme (2023)*, il 45% delle PMI globali ha subito impatti economici a causa di eventi climatici negli ultimi cinque

anni, tra cui inondazioni, incendi e tempeste, influenzando: sulle infrastrutture logistiche, a causa della chiusura temporanea di porti e aeroporti strategici in seguito a uragani o alluvioni; sull'aumento dei costi assicurativi, poiché le compagnie di assicurazione richiedono premi più alti per coprire i rischi legati ai cambiamenti climatici; sulle pressioni normative e reputazionali, con sempre più governi che impongono standard ambientali rigorosi alle aziende che operano a livello internazionale (*European Environmental Agency, 2024*).

BIBLIOGRAFIA:

Arrangement on Guidelines for Officially Supported Export Credit tra tutti i paesi OCSE.

Baker McKenzie (2023), International Business Law Review

Bain & Company (2024), Luxury Market in China

Banca Europea per la Ricostruzione e lo Sviluppo (2023)

Bank for International Settlements (2023), Exchange Rate Volatility and SME Risk.

Bank for International Settlements (2023), Financial Stability Review 2023.

Benito, G. R. G., & Tomassen, S. (2003). "The micro-mechanics of foreign operations". Scandinavian Journal of Management.

Buckley, P. J., & Casson, M. (1998). "Models of the multinational enterprise". Journal of International Business Studies.

Busse, M., 2004. Imprese transnazionali e repressione dei diritti politici e delle libertà civili: un'analisi empirica. Kyklos 57, 45–66.

Busse, M., & Hefeker, C. (2007). Political risk, institutions and foreign direct investment. European Journal of Political Economy, 23(2), 397–415. <https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2006.02.003>

Chakrabarti, A., 2001. I determinanti degli investimenti diretti esteri: analisi di sensibilità delle regressioni transnazionali. Kyklos 54, 89–113.

Coface (2024), Global Insolvency Report 2024.

Confindustria Moda (2024), Export and Currency Risk Report.

Crouhy, M., Galai, D., & Mark, R. (2000). Risk management. McGraw-Hill.

Dun & Bradstreet (2024), Global Business Risk

Deloitte (2024), Digital Transformation and Risk Management.

Deloitte (2023), Global Compliance Trends.

European Commission (2024), Market Access Database.

European Investment Bank (2024), SME Access to Finance Report.

Euromonitor International (2024), Global Consumer Trends.

European Institute for International Trade (2023), Global Trade Disruptions.

European Supply Chain Institute (2024), Logistics and Risk Management

Federacciai (2023), Impact of the Ukraine Conflict on Italian Steel Industry.

Harvard Business Review (2023), Cultural Barriers in International Business.

Harms, P., Ursprung, H., 2002. La repressione civile e politica stimola davvero gli investimenti diretti esteri? Inchiesta economica 40, 651–663.

India Business Forum (2024), Market Entry Strategies.

Jensen, N., 2003. Governance democratica e multinazionali: regimi politici e flussi di investimenti diretti esteri. Organizzazione Internazionale 57, 587–616.

Johanson, J., & Vahlne, J.E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. Journal of International Business Studies, 40, 1411–1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>

Jorion, P. (2007). Value at Risk: The new benchmark for managing financial risk (3rd ed.). McGraw-Hill.

Kay, N. M. (2005). "Penrose's economics: the growth of the firm in theory and practice". Managerial and Decision Economics.

Li, Q., Resnick, A., 2003. *Rovesciamento di fortuna: istituzioni democratiche e afflussi di investimenti diretti esteri nei paesi in via di sviluppo*. *Organizzazione Internazionale* 57, pp. 175–211.

McKinsey & Company (2023), *Resilient Supply Chains*.

Nomisma (2023), *Agri-Food Industry and Inflation*.

Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press.

Pitelis, C. N. (2007). "A behavioral resource-based view of the firm". *Advances in Strategic Management*.

U.S. Chamber of Commerce (2023), *Foreign Trade Barriers*.

<https://boa.unimib.it/retrieve/0acc10f0-48fd-4481-b6bc-8b04dd3ca061/Corsino-2022-Innovazione%20internazionalizzazione%20capitale%20umano%20Rimini-VoR.pdf>

<https://www.commercialriskonline.com/le-pmi-italiane-e-i-rischi-dellinternazionalizzazione/>

CAPITOLO 3 - STRUMENTI DI RISK MANAGEMENT: IL RUOLO DEL SETTORE ASSICURATIVO NELLA MITIGAZIONE DEL RISCHIO

Nel capitolo precedente, è stato chiarito come la strategia dell'internazionalizzazione costituisca una tappa essenziale non solo per le PMI, ma anche per le realtà imprenditoriali dimensionalmente più grandi, caratterizzate dalla volontà di espandersi al di là dei confini nazionali. È stato già specificato che le realtà aziendali possono decidere di intraprendere il percorso di internazionalizzazione per molteplici motivazioni. La possibilità di intessere relazioni con nuovi partner commerciali, unita al procacciamento di nuove opportunità di investimento al di fuori dei propri confini nazionali e all'opportunità di ovviare al rischio di saturazione del mercato domestico spinge le imprese a espandersi globalmente. È necessario valutare con attenzione l'attrattività della realtà nazionale verso la quale l'impresa desidera stabilirsi, tenendo adeguatamente in considerazione i *driver* dell'internazionalizzazioni riferibili ai *fattori esterni*, per i quali l'area geografica prescelta si adegua rispetto agli altri contesti presenti all'estero, e ai *fattori interni*, maggiormente afferenti alla dotazione di risorse presente sul piano domestico.

I driver che spingono all'internazionalizzazione possono rivolgersi ad un cospicuo novero di variabili, tra le quali si menzionano:

- *variabili geografiche*, che sono in grado di inficiare sugli esiti dell'espansione internazionale in ragione della localizzazione, più o meno favorevole, di alcuni fattori geografici strategici. Si pensi alla vasta dotazione di giacimenti carboniferi, la quale fu suscettibile di far avviare la Rivoluzione Industriale in Inghilterra;
- *variabili economiche*, ascrivibili alle caratteristiche della domanda, alle preferenze dei consumatori, al grado di industrializzazione perseguito all'interno del Paese e via discorrendo;
- *variabili politiche*, riconducibili alla rilevanza che il sistema politico ha sugli esiti dell'internazionalizzazione. Sarà molto difficile, per un'impresa, localizzarsi all'interno di Paesi caratterizzati da regimi dittatoriali, maggiormente inclini

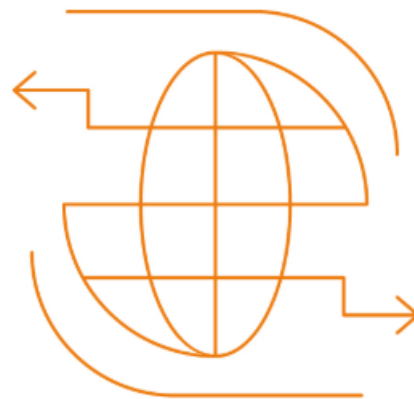
all'imposizione di dazi elevati e misure protezionistiche particolarmente aggressive;

- *variabili religiose e culturali*, in grado di impattare fortemente sul successo o sul fallimento della strategia di internazionalizzazione perseguita dall'impresa. Si pensi, ad esempio, ai virtuosismi di McDonald's, multinazionale presente in numerosissime realtà nazionali che, da sempre, propone un'offerta personalizzata sulla base delle abitudini alimentari, delle specificità locali e, talvolta, delle osservanze di matrice religiosa.

Figure 7. I driver dell'internazionalizzazione

Motivi per cui un'impresa internazionalizza

- per cercare **nuove opportunità di guadagno**
- per cercare **nuovi partner commerciali all'estero**
- per **occupare un segmento nel quale è presente un competitor**
- perché il **mercato domestico è saturo**



(Fonte: Cribis: a CRIF company, “Cos’è l'internazionalizzazione e perché è un vantaggio per le imprese”, 2025.

<https://www.cribis.com/it/approfondimenti/internazionalizzazione-cosa-e-cosa-serve/>)

Intraprendere il percorso di internazionalizzazione, il quale costituisce una considerevole opportunità per la crescita imprenditoriale, non è tuttavia esente da *criticità* e *rischi* nei quali l'azienda può erroneamente incorrere, dei quali si è fatta menzione nel corso del capitolo precedente. Il risk management costituisce l'insieme delle attività che l'impresa mette in atto al fine di individuare i fattori all'origine della rischiosità, per poi identificare eventuali soluzioni al fine di mitigarle o risolverle.

È necessario che le PMI italiane adottino un piano strategico finalizzato alla riduzione delle congiunture economiche negative non previste, al fine di poter consolidare la propria espansione imprenditoriale all'estero, gestendo efficacemente i differenti profili di rischio tramite una diversificazione intelligente delle operazioni. Dall'analisi dei dati riportati all'interno del *Rapporto ICE 2024*, circa il 60% delle imprese italiane di piccole e medie dimensioni ha come proprio mercato di riferimento l'UE, verso la quale indirizza le proprie esportazioni: in particolare, vi è una forte concentrazione in Germania e Francia, sebbene in alcuni casi si riconoscano PMI che hanno deciso di espandersi presso i mercati emergenti, come il *Sud-Est asiatico* e l'*America Latina*. Un errore comune tra le PMI che si internazionalizzano è cercare di entrare in un nuovo mercato senza un approccio progressivo e adattato al contesto locale, le aziende di successo adottano strategie di ingresso graduale, testando il mercato e adattando il proprio modello di business alle esigenze specifiche dei consumatori locali.

3.1. Rafforzamento del legame tra i rischi geopolitici e le strategie di mitigazione

Si è già parlato di come l'avvicendamento di eventi esterni imprevedibili, quali guerre commerciali, sanzioni economiche e conflitti armati, possano avere un impatto deleterio sulle PMI italiane presenti all'estero. Nonostante ciò, le aziende possono proteggersi da tali rischi attuando una serie di strategie mirate alla loro mitigazione, preservando la propria competitività nei mercati globali. Le guerre commerciali, come il conflitto tariffario tra USA e Cina o le sanzioni imposte alla Russia, hanno dimostrato che le PMI eccessivamente dipendenti da pochi mercati possono trovarsi in difficoltà. Al contrario, mediante strategie di diversificazione geografica le imprese possono puntare all'espansione verso mercati meno esposti a difficoltà politiche e/o economiche. Si pensi alle realtà imprenditoriali italiane del settore manifatturiero che, in seguito alle sanzioni imposte alla Russia, hanno riorientato le proprie esportazioni verso Paesi dell'Asia centrale e dell'America Latina, caratterizzati da una forte crescita della domanda per prodotti italiani (*ICE, 2024*).

Ulteriore strumento del risk management è l'impiego di intermediari e trading companies, che riducono attivamente l'esposizione delle Piccole e Medie Imprese ai mercati

caratterizzati da considerevoli restrizioni al commercio o alla circolazione di merci e capitali (*European Institute for International Trade, 2023*).

È possibile riconoscere, nella gestione dei rischi riconducibili all'internazionalizzazione, l'adozione di veri e propri piani di business continuity, che includono:

- *spostamento temporaneo della produzione in mercati più sicuri;*
- *diversificazione delle fonti di approvvigionamento;*
- *maggiore digitalizzazione per gestire le operazioni da remoto (Deloitte, 2024).*

Un potenziale rischio riconducibile all'espansione territoriale delle PMI potrebbe essere, ad esempio, l'incorrere in temporanee *interruzioni nelle catene di fornitura e approvvigionamento*, come dimostrato dal clamoroso blocco del Canale di Suez del 2021 o dalle restrizioni imposte dal colosso cinese all'esportazione dei semiconduttori. In una tale circostanza, soluzioni valide potrebbero essere rappresentate dal rafforzamento delle partnership con fornitori locali. Si pensi alle decisioni strategiche intraprese da alcune aziende italiane nel settore della moda, le quali hanno rafforzato le linee di produzione in Turchia e Nord Africa al fine di ridurre la propria dipendenza dal mercato asiatico (*European Supply Chain Institute, 2024*). Anche gli investimenti in tecnologie di supply chain management, come l'uso AI per la previsione e il monitoraggio dei profili di rischio, può rappresentare una soluzione altrettanto valida (*McKinsey & Company, 2023*).

Anche l'oscillazione valutaria provocata dall'elevata volatilità delle *currencies*, soprattutto in periodi di instabilità e di crisi, costituisce un fattore in grado di impattare negativamente sui profitti delle PMI esportatrici. In tale circostanza, l'impiego di strumenti di hedging valutario, tra cui è possibile annoverare i contratti forward e le opzioni su valute, rappresenta una delle molteplici metodologie volte alla protezione delle piccole e medie imprese dalle fluttuazioni dei tassi di cambio. Non è un caso che, secondo il *Global Forex Risk Report 2024*, le PMI che adottano strategie di *copertura valutaria* registrano una maggiore stabilità nei cash flows. Inoltre, le PMI possono migliorare il proprio accesso al credito attraverso fondi di garanzia e finanziamenti agevolati, come quelli offerti da *SIMEST* e dalla *Banca Europea per gli Investimenti (BEI, 2023)*.

3.2. Strumenti finanziari e assicurativi per la gestione del rischio

Le PMI italiane, attraverso il risk management, possono avvalersi di strumenti finanziari e assicurativi che consentono loro di garantire una discreta protezione del capitale investito, riducendo l'incidenza delle fluttuazioni economiche e garantendo la continuità operativa. Tra le soluzioni più efficaci, è possibile annoverare *le coperture assicurative per i rischi politici e operativi, gli strumenti di copertura valutaria (hedging) e i fondi di garanzia e finanziamenti agevolati*.

- *coperture assicurative per rischi politici e operativi*: l'instabilità politica nei mercati di destinazione costituisce uno dei maggiori rischi delle PMI, che possono soccombere in presenza di nazionalizzazioni, guerre commerciali etc. La ratio delle coperture assicurative specifiche, offerte da enti nazionali e internazionali, è proprio quella di mitigare tali profili di rischio.
- *assicurazioni contro i rischi politici*: queste ultime mirano alla protezione delle PMI contro guerre civili, espropriazioni da parte dello Stato, restrizioni al commercio, violazioni contrattuali. In Italia, ad esempio, vi è la *SACE* - Servizi Assicurativi del Commercio Estero – la quale si occupa dell'offerta di polizze assicurative in grado di consentire alle piccole e medie imprese di operare con maggiore stabilità all'interno di mercati particolarmente rischiosi, come quelli mediorientali e africani (*SACE Risk Outlook, 2024*). Molte PMI italiane, ad esempio, hanno stipulato polizze con *SACE* al fine di garantire i propri investimenti proteggere i loro investimenti in macchinari (*African Development Bank, 2023*).
- *Assicurazioni contro rischi operativi e commerciali*: le PMI possono anche ricorrere all'assicurazione del *credito commerciale*, strumento in grado di coprire il rischio di insolvenza della clientela, garantendo comunque il pagamento seppur in presenza di difficoltà finanziarie. Si pensi alle realtà aziendali di *Coface*, *Euler Hermes* e *Atradius*, le quali offrono polizze di protezione delle PMI dall'eventualità di default dei partner commerciali (*Euler Hermes Global Risk Report, 2024*), di cui molte imprese italiane operanti nel settore della moda hanno beneficiato durante il periodo post-pandemico (*ICE, 2024*).
- *Strumenti di copertura valutaria (hedging)*: al fine di calmierare il rischio connesso alle fluttuazioni dei tassi di cambio, le imprese possono adottare

strategie di *hedging*, strumenti finanziari che proteggono dal rischio di cambio, insito nelle strategie di internazionalizzazione.

- Contratti a termine (*forward contracts*): questi ultimi, particolarmente utili per le PMI che operano con valute volatili come il dollaro o il renminbi, consentono alle aziende di fissare un tasso di cambio per una transazione futura, eliminando l'incertezza legata a eventuali oscillazioni (*Bank for International Settlements, 2023*).
- Opzioni su valute (*currency options*): le *currency options* permettono alle aziende di fissare un tasso di cambio minimo o massimo, garantendo una protezione contro le oscillazioni valutarie senza obbligo di esercitare l'opzione. Questa soluzione offre maggiore flessibilità rispetto ai contratti a termine, ma può comportare costi superiori sotto forma di premi assicurativi (*European Central Bank, 2024*).
- Swap valutari: essi costituiscono strumenti in grado di scambiare i cash flows denominati in valute diverse, riducendo i rischi di cambio: essi sono molto diffusi tra le imprese che operano tramite filiali estere o che si collocano in Paesi con valute volatili (*International Monetary Fund, 2024*).
- Fondi di garanzia e finanziamenti agevolati: essi garantiscono fonti di finanziamento sicure e a condizioni vantaggiose per le PMI, talvolta caratterizzate da garanzie pubbliche e condizioni di agevolazione particolarmente favorevoli al fine di sostenerne l'espansione all'estero.
- Fondi di garanzia per l'internazionalizzazione: in Italia, il Fondo di Garanzia per le PMI offre coperture sui prestiti bancari concessi alle aziende che investono in mercati esteri. Questo strumento riduce il rischio per le banche, facilitando l'accesso al credito da parte delle imprese con piani di espansione internazionale (*Ministero dello Sviluppo Economico, 2024*). A livello europeo, la Banca Europea per gli Investimenti (BEI) e il Fondo Europeo per gli Investimenti (EIF) forniscono garanzie e linee di credito agevolate per le PMI che operano su mercati internazionali, con particolare attenzione ai settori innovativi e sostenibili (*European Investment Bank, 2023*).
- Finanziamenti agevolati per l'export e l'internazionalizzazione: le PMI italiane possono accedere a tale categoria di finanziamenti attraverso i seguenti strumenti:

- SIMEST, che offre prestiti a tassi agevolati per investimenti in strutture commerciali all'estero, attività di esportazione e partecipazioni in società estere.
- Credito all'esportazione, che consente l'ottenimento della liquidità per la produzione di beni e servizi indirizzati verso i mercati esteri.
- Finanziamenti a fondo perduto per l'internazionalizzazione, erogati attraverso programmi europei come *Horizon Europe* e *Enterprise Europe Network* (European Commission, 2024)

Solo il 35% delle PMI europee, secondo il *Global Forex Risk Report 2024*, fa ricorso agli strumenti sopracitati; la restante parte delle piccole e medie imprese, invece, preferisce affrontare in maniera diretta il rischio di cambio, spesso con conseguenze nefaste sui propri profitti.

Va precisato che anche le partnership strategiche e lo sviluppo di reti di relazione possono consentire alle PMI di affrontare al meglio i rischi legati all'internazionalizzazione e migliorare la propria competitività. La collaborazione con enti governativi, camere di commercio, imprese locali e associazioni di categoria, ad esempio, è in grado di minimizzare le incertezze presenti sui mercati, nonché di facilitare l'accesso alle informazioni essenziali per effettuare l'ingresso in nuovi mercati senza particolari difficoltà; tali tipologie di istituzioni forniscono, infatti, supporto, assistenza normativa e agevolazioni. È necessario, poi, riflettere in merito al ruolo delle istituzioni pubbliche italiane. Nel nostro Paese, gli enti pubblici promuovono l'internazionalizzazione delle PMI sono:

- *ICE - Agenzia per la Promozione all'Estero e l'Internazionalizzazione delle Imprese Italiane*: i servizi offerti dall'ICE sono analitici, di consulenza e di formazione per le imprese che intendono internazionalizzarsi (*Rapporto ICE 2024*).
- *SIMEST*: essa predispone piani di finanziamento e di assistenza per le imprese che intendono internazionalizzarsi, supportandole con i propri fondi, grazie ai quali le PMI sono in grado di aprire filiali all'estero (*SIMEST Export Report, 2024*).

- *SACE*: essa offre polizze assicurative e garanzie sui finanziamenti per sostenere le esportazioni e gli investimenti esteri delle PMI.

In merito al ruolo delle camere di commercio, queste ultime costituiscono un punto di riferimento fondamentale per le PMI che vogliono espandersi presso i mercati internazionali. Tali istituzioni forniscono servizi di:

- *ricerca di partner e distributori a livello locale;*
- *supporto amministrativo, burocratico, fiscale e legale;*
- *organizzazione di fiere settoriali*, fondamentali per stabilire importanti reti di relazione, che a loro volta sono essenziali al fine di incrementare la propria visibilità internazionale.

Un esempio di successo è il *Progetto Export Flying Desk* di ICE, un programma che ha contribuito al supporto di centinaia di piccole e medie imprese italiane nella ricerca di partner e fornitori commerciali all'interno di nuovi mercati, soprattutto grazie al supporto. Anche attraverso il contatto con reti di impresa e associazioni di categoria, le PMI hanno la possibilità di incrementare le possibilità di contatto con le realtà aziendali presenti a livello locale. La partnership con le imprese locali, volta a stabilire collaborazioni con imprese che sono già inserite presso il mercato di destinazione, è in grado di far sì che le piccole e medie imprese riescano a superare ostacoli e barriere all'ingresso. Tra i principali vantaggi di queste partnership, si riconosce: l'accesso ai canali distributivi già consolidati nei mercati esteri, così come l'acquisizione e la condivisione di importanti informazioni e conoscenze e, infine, l'ottenimento di una maggiore credibilità agli occhi della clientela e del contesto istituzionale locale. Tornando alle associazioni di categoria e alle reti di impresa, tra le più importanti è possibile annoverare organizzazioni come *Confindustria Estero*, *Confartigianato Internazionale* e *Assolombarda Export*.

Secondo il *Rapporto Confindustria 2024*, le PMI appartenenti a reti di impresa o consorzi per attività di esportazione hanno il 35% in più di possibilità di successo presso i mercati esteri, rispetto alle imprese che non ne fanno parte. Si pensi, ad esempio, al *Consorzio Export Italia*, all'interno del quale decine di PMI italiane si riuniscono al fine di apprendere nuovi impianti strategici e attingere a nuove risorse da impiegare per

effettuare il proprio ingresso in Medio Oriente e in America Latina (*Confindustria Estero*, 2024).

Case study: Parmacotto S.p.A.

Parmacotto S.p.A., la cui fondazione avvenne a Roma nel 1978, rappresenta una realtà aziendale operante nel settore della produzione di salumi, consolidano la propria presenza non solo nel mercato italiano, ma anche presso quelli esteri, esportando i propri prodotti di eccellenza. La scelta di intraprendere la strada dell'internazionalizzazione fu presa nel 2012, quando Parmacotto ha deciso di espandersi presso il mercato tedesco, inglese e statunitense. Presso quest'ultimo, l'impresa ha avviato l'apertura di punti vendita, con l'obiettivo di attrarre la clientela americana, avvicinandola alla tradizione culinaria italiana. Tra le sfide affrontate, l'accesso al finanziamento ha rappresentato quella maggiormente consistente, in virtù del fatto che l'internazionalizzazione esige una quota di investimenti significativa al fine di penetrare efficacemente presso i nuovi mercati. Al fine di ottenere l'*accesso al credito*, Parmacotto è riuscita ad ottenere un finanziamento di 3 milioni da *BNL Gruppo BNP Paribas* nel 2012; tali fondi erano garantiti dalla *SACE* e furono destinati a finanziare la crescita della rete commerciale all'estero, tramite il ricorso a promozioni e pubblicità (https://www.sace.it/docs/default-source/documenti-importati-%28comunicati-stampa%29/20121025_cs_-_sace-parmacotto-pdf.pdf?sfvrsn=c2b449be_0).

Grazie a tale supporto finanziario, l'azienda è stata in grado a consolidare la propria presenza negli Stati Uniti, incrementando il numero di clienti e le esportazioni grazie all'apertura di risto-shop a New York (https://www.sace.it/docs/default-source/documenti-importati-%28comunicati-stampa%29/20121025_cs_-_sace-parmacotto-pdf.pdf?sfvrsn=c2b449be_0).

Nel 2021, Parmacotto ha ottenuto un altro finanziamento, questa volta pari a 25 milioni di euro, da *Crédit Agricole Italia*, *Banco BPM* e *BPER Banca*. Quest'ultimo avrebbe dovuto sostenere il *Piano Industriale 2024*, finalizzato all'innovazione di prodotto e alla crescita internazionale (<https://bebeez.it/ma-e-corporate-finance/parmacotto-ottiene-un-finanziamento-di-25-mln-euro-da-credit-agricole-italia-banco-bpm-e-bper/>). Il caso studio di Parmacotto consente di riflettere sulle opportunità rappresentate dalla corretta

pianificazione delle strategie di internazionalizzazione e dalla possibilità di reperire i finanziamenti necessari.

Le PMI risultano avere maggiori difficoltà nel risk management, a causa di molteplici fattori, tra cui si menziona, ad esempio, la limitatezza delle risorse: a differenza delle grandi imprese, le aziende più piccole spesso non dispongono del denaro sufficiente per mitigare del rischio. Inoltre, le PMI tendenzialmente hanno una gamma di prodotti meno ampia, fattore che le rende più esposte a eventuali shock della domanda. Per non parlare della difficoltà nell'accesso alle informazioni dettagliate sui mercati esteri. Non va dimenticato, in aggiunta, che spesso le piccole e medie imprese si collocano in una posizione di svantaggio nelle trattative internazionali. In tale contesto, l'assicurazione rappresenta un elemento fondamentale al fine di garantire alle PMI una considerevole protezione finanziaria, oltre a una serie di vantaggi strategici riconducibili alla protezione contro l'eventuale insolvenza, alla mitigazione dei vari profili di rischio, alla facilitazione dell'accesso al credito e alla garanzia della continuità operativa.

Ai fini di una maggiore chiarezza esplicativa, sarà opportuno analizzare nel dettaglio le coperture assicurative disponibili per le piccole e medie imprese, suddivise per le quattro categorie già citate in precedenza:

1. *rischio politico e normativo*: tale profilo di rischio include, ad esempio, eventi come l'*espropriazione* e la *nazionalizzazione*, oppure le *restrizioni valutarie*, imposte sulle transazioni in valuta estera, ma anche le *violazioni contrattuali da parte di enti pubblici* e, infine, l'*instabilità politica e conflitti*. Tra le soluzioni assicurative disponibili, si menzionano:
 - *SACE (Servizi Assicurativi del Commercio Estero)* che offre polizze a copertura delle perdite causate dagli eventi sopracitati;
 - *MIGA (Multilateral Investment Guarantee Agency – Gruppo Banca Mondiale)*, la quale provvede a fornire garanzie per gli investimenti diretti esteri, operando a supporto dei progetti nei paesi emergenti (*World Bank Report, 2024*).

2. *rischio commerciale*: esso, come si è detto, può derivare da eventuali ritardi nei pagamenti, frodi o insolvenze da parte della clientela, causando problemi di liquidità. Le soluzioni assicurative disponibili, in questo caso, sono offerte da:
- *Allianz Trade (ex Euler Hermes)*, che costituisce un leader mondiale nel settore assicurativo del credito, il quale opera a protezione delle aziende in caso di insolvenza da parte della clientela grazie alla fornitura di servizi di copertura per i crediti non esigibili. Inoltre, Allianz Trade predispone le analisi della solvibilità dei partner commerciali.
 - *Coface*, il quale predispone polizze assicurative di protezione verso i mancati pagamenti, oltre a servizi di valutazione del profilo di rischio (*Coface Business Risk Index, 2024*).
 - *Atradius*: esso fornisce soluzioni ad hoc per le PMI, come *Modula PMI*, che costituisce una polizza assicurativa customizzata volta a proteggere le imprese contro le insolvenze a livello internazionale.
3. *rischio operativo e di supply chain*: esso è riconducibile all'interruzione delle forniture, che può avere effetti devastanti sulle PMI e può essere provocata da eventi non attesi, come epidemie ed emergenze sanitarie, conflitti o calamità naturali. Le soluzioni disponibili sono, in questo caso:
- *polizze contro l'interruzione delle attività a causa di eventi non previsti;*
 - *assicurazioni contro ritardi o interruzioni delle catene logistiche e di fornitura;*
 - *coperture contro le calamità naturali e gli eventi estremi (World Economic Forum Supply Chain Risk Report, 2024)*. Durante la pandemia da COVID-19, molte PMI italiane hanno fatto ricorso a tali polizze al fine di garantire la propria continuità operativa, consentendo loro di preservare la liquidità durante il lockdown (*McKinsey & Company, 2024*).
4. *rischio valutario e finanziario*: esso è riconducibile all'apprezzamento, o deprezzamento, delle valute, così come alla maggiore onerosità dei debiti in valuta estera e alle fluttuazioni valutarie. Le soluzioni assicurative disponibili, di cui si è parlato precedentemente, sono:
- *contratti forward;*
 - *opzioni su valute;*

- *coperture assicurative sulla volatilità valutaria (European Central Bank, 2024).*

3.3 L'integrazione delle coperture assicurative nella strategia di internazionalizzazione

Integrare le coperture assicurative nel piano di internazionalizzazione aziendale è essenziale al fine di facilitare l'accesso al credito, garantendo che l'espansione possa concludersi senza particolari difficoltà presso i mercati esteri. L'accesso al credito è cruciale per le piccole e medie imprese desiderose di internazionalizzarsi che intendono espandersi all'estero. Le coperture assicurative possono influenzare positivamente le condizioni di finanziamento riducendo il rischio percepito e migliorando le condizioni a cui vengono pattuiti i finanziamenti. Il già menzionato **SACE** è annoverabile tra i casi di best practices ascrivibili al supporto assicurativo fornito alle PMI (<https://www.sace.it/docs/default-source/doing-export-report-2024/doing-export-report-2024.pdf>). La SACE - Servizi Assicurativi del Commercio Estero - rappresenta il gruppo assicurativo italiano specializzato nel sostegno alle PMI e alle imprese di grandi dimensioni; fu fondata nel 1977 ed è sottoposta al controllo del Ministero dell'Economia e delle Finanze, offrendo alle aziende una vasta gamma di strumenti assicurativi e finalizzati alla protezione degli investimenti. Tra i servizi offerti dalla SACE, si annoverano quelli di assicurazione del credito all'esportazione, di fornitura delle cauzioni essenziali per garantire alle PMI la possibilità di accedere alle gare d'appalto, ma anche di predisposizione delle garanzie finanziarie e i servizi di factoring, che consistono nell'anticipo dei crediti commerciali, conta 14 sedi, opera con oltre 40.000 aziende, molte delle quali appartenenti alle piccole e medie imprese, favorendone la crescita e la diffusione. Il gruppo è specializzato nel sostegno alle imprese ed al tessuto economico nazionale attraverso un'ampia gamma di strumenti e soluzioni a supporto della competitività delle imprese italiane nel mondo, Come previsto nel piano industriale INSIEME 2025 – che guiderà le scelte strategiche del gruppo nel triennio 2023-2025 – l'impegno di SACE per le imprese italiane si rifletterà a fine 2025 in 111 miliardi di euro di investimenti sostenuti, progetti supportati e liquidità garantita, con un incremento annuo atteso del 5%, e un rendimento medio per il Paese sulle risorse allocate nel triennio superiore al 5%. Numeri che sottolineano da un lato l'ampiezza dell'intervento di SACE, che punta a servire 65.000 PMI nell'arco di Piano, e dall'altro la sostenibilità e la

responsabilità nella gestione di risorse pubbliche. *Export credit agency* italiana, offre un *network* di relazioni, conoscenze e servizi assicurativo-finanziari, tra cui, anzitutto, l'assicurazione del credito all'esportazione mediante assicurazione e/o riassicurazione dei rischi a cui sono esposte le imprese nelle loro transazioni internazionali e negli investimenti all'estero, ma anche attraverso l'erogazione di cauzioni, garanzie finanziarie e cessione dei crediti. Studi hanno evidenziato che gli strumenti di garanzia di SACE generano un effetto positivo sul "margine intensivo" (rapporto tra esportazioni e vendite totali) ed emerge con chiarezza il contributo nel favorire il passaggio da esportatore occasionale a esportatore stabile per l'impresa garantita. I dati mostrano che per Italia, Germania, Francia, Regno Unito e Spagna lo strumento di sostegno all'export più utilizzato è la copertura assicurativa sui flussi commerciali con l'estero, mentre meno frequente è il ricorso ad altri incentivi finanziari. Nel confronto con altre società internazionali SACE si caratterizza per un numero meno elevato di operazioni ma con un importo totale erogato equivalente. Il minor ricorso agli strumenti d'aiuto offerti da SACE è causato da caratteristiche comuni aziendali: i) la tipologia di conduzione aziendale (quelle a conduzione familiare sono svantaggiate); ii) la presenza di manager con esperienza internazionale (poco frequente in Italia); iii) l'incidenza delle esportazioni in paesi extra-UE. Queste ultime, essendo più rischiose, hanno una parte rilevante nelle garanzie fornite da SACE, ma pesano in misura inferiore sulle esportazioni italiane se confrontate con quelle dei principali concorrenti europei.

Anche Confindustria ha contribuito fortemente allo sviluppo di programmi di supporto delle piccole e medie imprese desiderose di espandersi all'estero, enfatizzando l'importanza dei fondi assicurativi. Anche l'ICE e l'Agenzia per la promozione all'estero hanno reso molto più semplice l'accesso delle PMI agli strumenti assicurativi (https://www.ice.it/it/sites/default/files/inline-files/Rapporto%20ICE%202023-24_Digitale%20pdf.pdf). Tra le principali compagnie assicurative e istituzioni a supporto dell'export, è necessario approfondire il ruolo della SACE nel sostegno alle piccole e medie imprese.

Oltre a SACE, vi sono ulteriori compagnie assicurative internazionali che contribuiscono a supportare le PMI in fase di internazionalizzazione, come l'Allianz Trade, la quale offre servizi di assicurazione commerciale, recupero crediti, cauzioni e garanzie. La sua

presenza si estende in più di 50 Paesi, con una quota di mercato globale del 34%. Anche Coface, specializzata nell'assicurazione del credito e nel risk management, offre i medesimi servizi di protezione e fornitura delle informazioni aziendali, con una quota di mercato del 20%. Infine, vi è Atradius, un gruppo con 160 uffici in 45 Paesi, volto al supporto delle PMI nella gestione dei rischi commerciali.

L'importanza di combinare il supporto finanziario pubblico a quello privato nel risk management costituisce un ulteriore elemento su cui è doveroso riflettere, in quanto esso è fondamentale per garantire l'accesso al credito e per fornire una cospicua protezione degli investimenti all'estero.

3.4. Strumenti assicurativi avanzati per le PMI

Alla luce di quanto detto, l'assicurazione del credito commerciale si rivela fondamentale per le PMI internazionalizzate, le quali vanno protette dai rischi rappresentati dalle differenze culturali, normative e commerciali. Tra le caratteristiche principali di tale strumento assicurativo, si menzionano:

- *valutazione preventiva dei clienti*, attuata attraverso un'analisi della solvibilità della clientela, volta a quantificarne il rischio di insolvenza;
- *gestione del recupero crediti*, che interviene in caso di mancato pagamento, secondo metodologie sia stragiudiziali che legali.
- *indennizzo delle perdite*, che opera solo nel caso in cui il recupero non sia possibile. In questo caso, la società assicurativa provvederà a indennizzare la perdita con una percentuale dell'80% o addirittura del 90%.

Esistono coperture assicurative specifiche anche per le imprese che operano mediante gli investimenti diretti all'estero o mediante le joint ventures. In questi casi, infatti, le piccole e medie imprese devono fronteggiare la possibilità di incorrere in espropriazioni, guerre civili o restrizioni al commercio, i quali come si è detto rappresentano i rischi specifici legati al contesto geopolitico del mercato di destinazione. I principali operatori assicurativi nel caso di coperture legate agli IDE sono, in questo caso, la SACE e la MIGA, che fa parte del gruppo della Banca Mondiale. Le suddette imprese operano, inoltre, nella fornitura di polizze di assicurazione contro i rischi politici e i rischi

normativi. Seguono poi Allianz Trade, Coface ed Euler Hermes, anch'essi specializzati nella gestione dei rischi geopolitici e normativi (https://www.allianz-trade.com/it_IT/news-e-approfondimenti/community/focus-export-e-recupero-crediti/eh-community-cos-e-il-rischio-politico-e-come-proteggere-il-tuo-business.html).

Oltre alle polizze assicurative, Coface ed Euler Hermes forniscono report e analisi che contribuiscono a supportare le piccole e medie imprese a comprendere al meglio i rischi geopolitici e normativi. Tra essi, si ricordano:

- *valutazioni del Rischio Paese*: Coface, ad esempio, ha elaborato numerosi profili di valutazione macroeconomiche, finanziarie e politiche sulle stime del rischio di oltre 160 Paesi, fornendo importanti informazioni sulla stabilità e sull'affidabilità dei partner commerciali (<https://www.coface.com/news-economy-and-insights/business-risk-dashboard>).
- *dashboard dei Rischi Settoriali*: tali valutazioni coprono 13 settori industriali, garantendo alle PMI una comprensione approfondita dei settori in cui esse vogliono operare (<https://www.coface.com/news-economy-and-insights/business-risk-dashboard>).

I benefici dell'impiego di tali polizze, naturalmente, si rivolgono alla mitigazione dei rischi finanziari, così come alla possibilità per le PMI di intraprendere decisioni informate e di migliorare la propria competitività.

3.5. Il valore dell'assicurazione per la competitività delle PMI

L'adozione di *strumenti assicurativi adeguati*, quindi, può contribuire a rafforzare in misura considerevole la solidità finanziaria delle piccole e medie imprese, proteggendone i crediti, la stabilità finanziaria e le prospettive di crescita dimensionale. La mitigazione dei rischi legati ai mancati pagamenti consentono di operare strategicamente con maggiore sicurezza, grazie alla possibilità di valutare in modo efficace l'affidabilità creditizia dei clienti (https://www.allianz-trade.com/it_IT/news-e-approfondimenti/community/business-tips/perche-le-pmi-hanno-bisogno-dell-assicurazione-del-credito-commerciale.html). Un ulteriore vantaggio è ricondotto al *miglioramento della percezione finanziaria* che gli istituti di credito, le banche e gli

investitori hanno nei confronti delle imprese, garantendo l'accesso a condizioni di credito che siano maggiormente favorevoli e che riducano complessivamente i costi legati al finanziamento (https://www.allianz-trade.com/it_IT/news-e-approfondimenti/community/business-tips/perche-le-pmi-hanno-bisogno-dell-assicurazione-del-credito-commerciale.html).

Sono molteplici i casi aziendali che mettono in rilievo le modalità attraverso le quali l'impiego degli strumenti assicurativi abbiano garantito il successo dell'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese italiane. Si pensi, ad esempio, alla collaborazione tra *SACE* e *Confartigianato Imprese*, volta alla promozione della *transizione sostenibile e digitale delle imprese italiane* da parte degli associati di Confartigianato Imprese (<https://www.sace.it/media/comunicati-e-news/dettaglio-comunicato/sace-e-confartigianato-imprese-insieme-per-la-crescita-sostenibile-e-digitale-delle-imprese-italiane>).

Anche la Relazione annuale dell'IVASS - *Istituto per la Vigilanza sulle Assicurazioni* – interviene a fornire rilevanti dati empirici concernenti il settore assicurativo italiano, ponendo in rilievo il modo in cui le piccole e medie imprese abbiano giovato dell'impiego delle polizze assicurative (https://www.ivass.it/pubblicazioni-e-statistiche/pubblicazioni/relazione-annuale/2024/Relazione_annuale_2023.pdf?utm_). Alcune PMI, come ad esempio quelle operanti nel settore agricolo, hanno iniziato ad impiegare le cosiddette “*polizze parametriche*” al fine di proteggersi dagli eventi avversi riconducibili ai fattori climatici: esse si attivano in maniera automatica nel momento in cui si verificano le condizioni meteorologiche dedotte in condizione, provvedendo al risarcimento delle imprese che ne hanno fatto ricorso (https://www.ivass.it/pubblicazioni-e-statistiche/pubblicazioni/relazione-annuale/2024/Relazione_annuale_2023.pdf?utm_). Anche la collaborazione con le startup operanti nel settore nascente dell'*Insurtech* ha contribuito alla creazione di strumentazioni assicurative customizzate: si pensi, ad esempio, alla società italiana *Lokky*, che offre assicurazioni su misura non solo per le PMI, ma anche per i professionisti e i freelance, grazie all'analisi delle esigenze specifiche dei clienti (https://www.economyup.it/startup/lokky-linsurtech-italiana-data-driven-per-professionisti-e-pmi/?utm_).

L'adozione delle polizze assicurative innovative, naturalmente, consente alle piccole e medie imprese di operare più agevolmente nei nuovi mercati, con un accesso facilitato e in condizioni di particolare efficienza operativa, garantendone la crescita e la sostenibilità.

3.6. Innovazione e digitalizzazione nel settore assicurativo

È doveroso, a tal proposito, menzionare il ruolo che l'avvento degli strumenti digitalizzati hanno nell'ottimizzazione dei processi di crescita aziendale su scala internazionale. L'integrazione di Big Data e dell'Artificial Intelligence all'interno del settore assicurativo ha contribuito all'introduzione dell'*analisi predittiva* tra i principali elementi impiegati per effettuare la valutazione dei rischi, consentendo l'analisi di enormi quantità di dati e tendenze comportamentali finalizzate alla previsione di eventi futuri. Tra le applicazioni principali, si menziona:

- *valutazione personalizzata del rischio* attraverso l'utilizzo dell'intelligenza artificiale, che analizza con facilità i dati demografici e storici al fine di consentire una corretta personalizzazione delle polizze e dei prodotti assicurativi.
- *prevenzione delle frodi* tramite l'analisi predittiva, la quale provvede all'identificazione delle anomalie nell'erogazione dei risarcimenti, contribuendo alla prevenzione delle frodi (<https://www.novires.it/il-valore-dei-dati-nella-gestione-dei-sinistri-migliorare-laccuratezza-e-la-velocita-delle-perizie/>)
- *ottimizzazione dei processi decisionali*, mediante l'utilizzo dei modelli predittivi, utili ad anticipare le esigenze della clientela.

L'adozione dei Big Data permette di analizzare, quindi, considerevoli volumi di dati e informazioni di vario tipo, come le tendenze comportamentali della clientela e le transazioni di tipo finanziario, con l'obiettivo di identificare trend in grado di consentire una più efficiente valutazione dei profili di rischio. Si pensi, ad esempio, all'individuazione dei comportamenti anomali o la possibilità di prevedere l'avvicinamento di eventuali sinistri o comportamenti di azzardo morale. Anche l'AI e il Machine Learning rappresentano strumenti complessi in grado di automatizzare il risk management e le valutazioni dei profili di rischio, accelerando il processo decisionale e minimizzando i costi (<https://repubblicadigitale.gov.it/portale/-/l-intelligenza-artificiale>).

L'adozione di tali innovazioni tecnologiche offre considerevoli vantaggi alle piccole e medie imprese, rappresentando una svolta significativa nella gestione del rischio per le PMI. Tuttavia, è essenziale che le aziende le adoperino in modo responsabile, tenendo sempre a mente le implicazioni etiche e l'esigenza di assicurare la necessaria trasparenza ai consumatori: su tale tematica, in particolare, si è espresso l'OCSE con la divulgazione delle *linee guida sull'uso dell'IA* nel settore finanziario (<https://repubblicadigitale.gov.it/portale/-/l-intelligenza-artificiale>)

Ulteriore strumento di supporto è riconducibile all'impiego della *tecnologia blockchain*, talvolta combinata con gli *smart contracts*, che consente un certo grado di decentralizzazione e di sicurezza, minimizzando il rischio di manomissioni e frodi finanziarie. Altro vantaggio risiede nella possibilità di *automazione dei contratti*, che applicano in maniera del tutto automatica le clausole più appropriate alle esigenze della clientela e alle circostanze imprenditoriali che caratterizzano il contesto commerciale in cui le PMI operano.

Il processo di *digitalizzazione*, pertanto, ha reso le polizze assicurative maggiormente accessibili alle imprese di piccole e medie dimensioni: ciò è stato possibile anche grazie alla possibilità di utilizzare *piattaforme online user-friendly*, che consentono di ottenere un accesso immediato ai servizi assicurativi, i quali vengono gestiti a livello centralizzato con una minima incidenza dei costi operativi. La *riduzione dei costi*, naturalmente, comporta la possibilità di prevedere premi per il rischio che risultino maggiormente appetibili per le PMI. In conclusione, l'integrazione delle innovazioni digitali all'interno del comparto assicurativo è stata in grado di garantire la creazione di un ecosistema finanziario che sia maggiormente trasparente e che operi in condizioni di maggiore efficienza, offrendo alle piccole e medie imprese che intendono internazionalizzarsi l'accesso a strumenti sofisticati da utilizzare per preservare la propria competitività a livello globale.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA:

Amendolagine V. et al. (2010), *Searching for Additionality: Does Export Credit Insurance Boost Firm Performance?*

Allianz Trade Global Risk Report, 2024

Atradius Market Intelligence, 2024

Bank for International Settlements, Currency Risk and SME Finance 2023

Confindustria Estero, 2024

Confindustria Estero, Rapporto PMI e internazionalizzazione 2024

Euler Hermes, Global Risk Report 2024

European Central Bank, 2024

European Chamber of Commerce, Trade and Business Networks Report 2023

European Commission, Enterprise Europe Network Report 2024

European Investment Bank, SME Access to Finance Report 2023

ICE, Rapporto sul commercio estero italiano 2024

International Monetary Fund, Global Forex Risk Report 2024

McKinsey & Company, 2024

Ministero dello Sviluppo Economico, Fondo di Garanzia per le PMI 2024

Nomisma, Agroexport Trends 2024

Piano industriale INSIEME 2025.

SACE Risk Outlook, 2024

SIMEST, Export Report 2024

Srhoj S., Vitezic V. e Wagner J. (2023), Export Boosting Policies and Firm Performance: Review of Empirical Evidence Around the World, in Journal of Economics and Statistics, n. 243, vol. 1, pp. 45–92.

Unioncamere, Progetto Export Flying Desk 2023

World Bank Report, 2024

World Economic Forum Supply Chain Risk Report, 2024

https://www.allianz-trade.com/it_IT/news-e-approfondimenti/community/business-tips/perche-le-pmi-hanno-bisogno-dell-assicurazione-del-credito-commerciale.html

https://www.allianz-trade.com/it_IT/news-e-approfondimenti/community/focus-export-e-recupero-crediti/eh-community-cos-e-il-rischio-politico-e-come-proteggere-il-tuo-business.html

<https://www.assinews.it/10/2021/polizze-parametriche/660090281/>

<https://bebeez.it/ma-e-corporate-finance/parmacotto-ottiene-un-finanziamento-di-25-mln-euro-da-credit-agricole-italia-banco-bpm-e-bper/>

<https://www.bureauveritas.it/newsroom/il-ruolo-delle-assicurazioni-nella-gestione-del-rischio-idrogeologico>

<https://www.coface.com/news-economy-and-insights/business-risk-dashboard>https://www.economyup.it/startup/lokky-linsurtech-italiana-data-driven-per-professionisti-e-pmi/?utm_

<https://www.commercialriskonline.com/le-pmi-italiane-e-i-rischi-dell'internazionalizzazione/>

Cribis: a CRIF company, “Cos’è l’internazionalizzazione e perché è un vantaggio per le imprese”, 2025. <https://www.cribis.com/it/approfondimenti/internazionalizzazione-cosa-e-cosa-serve/>

<https://export.gov.it/proteggi-e-fai-crescere-business/investi-all'estero/investimenti-protetti-estero>

<https://www.facile.it/assicurazioni/parola-all-esperto/polizze-parametriche-cosa-sono-come-funzionano.html>

https://www.ice.it/it/sites/default/files/inline-files/Rapporto%20ICE%202023-24_Digitale%20pdf.pdf

<https://www.insurancetrade.it/insurance/contenuti/glossario/14022/assicurazione-del-credito>

<https://www.intermediariassicurativi.it/iass-distribuzione-assicurativa/iass-news/iass-insurtech/insurtech-cosa-sono-le-polizze-parametriche.html>

https://www.ivass.it/pubblicazioni-e-statistiche/pubblicazioni/relazione-annuale/2024/Relazione_annuale_2023.pdf?utm_

https://www.ivass.it/media/interviste/documenti/interventi/2019/03-10-sdp-bancassurance/SG_03102019_BLC.pdf

https://www.ivass.it/pubblicazioni-e-statistiche/pubblicazioni/relazione-annuale/2024/Relazione_annuale_2023.pdf?utm_ <https://www.novires.it/il-valore-dei-dati-nella-gestione-dei-sinistri-migliorare-laccuratezza-e-la-velocita-delle-perizie/>

<https://www.lavocedellepmi.it/2024/10/15/guida-internazionalizzazione-strategie-pmi/>

https://www.mimit.gov.it/images/stories/recuperi/Impresa_internazionalizzazione/mincom/DIREZGENE/Estrattoregimiaiuto.pdf

<https://repubblicadigitale.gov.it/portale/-/l-intelligenza-artificiale>

https://www.sace.it/docs/default-source/documenti-importati-%28comunicati-stampa%29/20121025_cs_-_sace-parmacotto-pdf.pdf?sfvrsn=c2b449be_0

<https://www.sace.it/docs/default-source/doing-export-report-2024/doing-export-report-2024.pdf>

<https://www.sace.it/media/comunicati-e-news/dettaglio-comunicato/sace-e-confartigianato-imprese-insieme-per-la-crescita-sostenibile-e-digitale-delle-imprese-italiane>

<https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/it/news/studio-della-strategia-di-internazionalizzazione-delle-pmi-dellunione-europea>

<https://www.trakti.com/assicurazioni-parametriche-adozione/>

<https://www.thetimes.com/business-money/companies/article/asos-gets-a-vote-of-confidence-as-credit-insurers-reinstate-cover-9krkp50bt?region=global>

CONCLUSIONI

La *crasi* tra le *applicazioni di natura digitale e tecnologica* e il *comparto commerciale* si è collocata al centro di un processo rivoluzionario dirompente, destinato a ridisegnare i modelli di business tradizionali precedentemente utilizzati all'interno di tale settore. Il tessuto imprenditoriale e l'operatività aziendale stanno subendo dei profondi mutamenti, i quali vengono attuati ad una velocità sorprendente, esigendo che i player e i soggetti economici di riferimento sviluppino un novero di competenze digitali ed richiedendo l'intervento attivo da parte delle grandi entità di regolamentazione; queste ultime, in un'epoca all'insegna della digitalizzazione e della globalizzazione, risultano ad oggi dotate di un ruolo sempre più centrale ascrivibile al contesto economico attuale, e devono intervenire al fine di tutelare adeguatamente i consumatori, minimizzando i rischi in cui è possibile incorrere effettuando acquisti e transazioni economiche tramite strumenti digitali. Come si è detto nel corso della disquisizione, l'espansione aziendale all'estero è stata in grado di offrire agli utenti e alle piccole e medie imprese opportunità di crescita di grande entità, seppur accompagnate da criticità nell'ambito della cybersecurity e della regolamentazione. Se, da un lato, la digitalizzazione e l'internazionalizzazione aziendale hanno consentito una maggiore personalizzazione e l'efficientamento delle transazioni durante le procedure di compravendita, incrementando la connettività e l'accessibilità da parte dei consumatori, dall'altro la portata rivoluzionaria di tali processi ha comportato non poche difficoltà di natura normativa e applicativa, con considerevoli rischi per la continuità aziendale delle PMI.

È doveroso riflettere brevemente sul fenomeno della nascita e della diffusione delle *piattaforme commerciali online*, che hanno contribuito a supportare le PMI nella decisione di espandersi presso i mercati esteri. Il *commercio elettronico*, attualmente, rappresenta un'opportunità di grande rilevanza, sebbene quest'ultimo si caratterizzi per la presenza di complessità normative, logistiche e socioculturali di entità sempre crescente, soprattutto se contestualizzate nell'ambito delle *strategie di internazionalizzazione* perseguite dalle piccole e medie imprese. L'*e-commerce* costituisce, quindi, un canale privilegiato per il perseguimento delle strategie di internazionalizzazione. Sussistono, difatti, molteplici modelli di commercio elettronico

esistenti, tra i quali si menzionano il *diretto*, l'*indiretto* e quello basato sull'impiego di piattaforme *marketplace*. Nello specifico:

- *modello diretto*: quest'ultimo risulta caratterizzato dalla compravendita di beni intangibili, i quali non sono sottoposti a processi logistici o di spedizione in quanto la propria consegna avviene contestualmente all'atto di acquisto, digitalmente. Si tratta di una modalità economicamente vantaggiosa in virtù del fatto che, in ragione dell'immaterialità dei beni e dei servizi commercializzati, questi ultimi non necessitano di stoccaggio presso strutture apposite; ne risulta, ovviamente, un risparmio in termini di costi logistici e di magazzino. Un esempio tangibile potrebbe essere costituito dall'acquisto di podcast, ebooks o video e/o immagini;
- *modello indiretto*: a differenza della modalità precedentemente esplicitata, l'e-commerce indiretto prevede la commercializzazione di beni tangibili, che quindi hanno bisogno di essere immagazzinati e spediti tramite le procedure logistiche. Ciò che distingue l'e-commerce indiretto dalle modalità di acquisto tradizionali è la compravendita tramite piattaforme digitali, che quindi implicano l'uso di internet. Si tratta, pertanto, di una procedura più costosa rispetto a quella del commercio elettronico diretto;
- *modello market-place*: tale modello differisce da quelli esplicitati precedentemente, in virtù del fatto che quest'ultimo ricorre all'impiego di piattaforme grazie alle quali produttori e reseller giungono in contatto con i clienti finali. Il ruolo di tali strutture digitali assurge, quindi, alla funzione di intermediazione, offrendo ai rivenditori l'opportunità di aumentare la visibilità dei propri prodotti, attirando un bacino più ampio di clienti potenziali e, pertanto, cogliere un quantitativo maggiore di opportunità di crescita delle proprie attività imprenditoriali.

Alla luce di quanto asserito, la digitalizzazione e l'ascesa del commercio elettronico hanno rappresentato dei fattori cruciali nel mutamento che ha coinvolto lo scenario economico e imprenditoriale a livello mondiale, impattando in misura considerevole sulle modalità attraverso le quali gli individui acquistano i beni e i servizi di cui necessitano. La diffusione dei prodigi ascrivibili alla rivoluzione tecnologica ha consentito di approdare a transazioni che divengono progressivamente immateriali, discostandosi dagli

esercizi commerciali tradizionali al fine di consentire a un bacino di utenza sempre più ampio l'accesso illimitato a shop virtuali, disponibili in qualsiasi momento senza interruzioni.

Le conseguenze della diffusione dell'e-commerce non hanno trascurato, inoltre, la customer experience, ingenerando nei consumatori nuovi bisogni e necessità da soddisfare. Ciò, naturalmente, ha incentivato le differenti realtà imprenditoriali a concentrarsi maggiormente sulla strutturazione delle piattaforme di commercio online utilizzate, nel tentativo di efficientare il più possibile l'esperienza di acquisto dell'utenza durante la compravendita. Le abitudini di consumo sono profondamente mutate grazie agli esiti della digitalizzazione, spingendo le grandi aziende operanti nel commercio online allo sviluppo di algoritmi e sistemi di Artificial Intelligence grazie ai quali poter proporre con maggiore efficacia prodotti e servizi idonei a soddisfare le esigenze specifiche dei consumatori.

È necessario, a tal proposito, esplorare nel dettaglio le opportunità offerte alle PMI dal commercio elettronico, nonché i vantaggi e le influenze sugli utenti finali, sul tessuto imprenditoriale e sull'intero sistema economico, incentivando le aziende alla connettività e all'innovazione. È doveroso, tuttavia, distinguere due differenti tipologie di benefici, a seconda dei differenti soggetti ai quali questi ultimi si rivolgono: i consumatori e l'azienda. Per gli *utenti finali*, le principali opportunità riscontrabili nel ricorso all'e-commerce sono le seguenti:

- *tariffe di scambio significativamente più economiche* rispetto alle modalità di commercializzazione tradizionali;
- *un maggior grado di flessibilità ascrivibile ai processi di acquisto*, i quali possono intercorrere senza interruzioni. Vi è, inoltre, l'assenza di necessità, da parte del consumatore, di contatto fisico con l'impresa che vende i prodotti o che eroga i servizi;
- *un considerevole risparmio nelle tempistiche necessarie per concludere il processo di acquisto*, in virtù della possibilità dell'utenza di acquistare 24 ore su 24, 7 giorni su 7 . Ciò, naturalmente, si discosta molto rispetto ai vincoli cronologici ai quali gli esercizi tradizionali sono sottoposti, tra i quali è possibile

annoverare gli orari di apertura, le chiusure per le festività o per ristrutturazione degli ambienti commerciali;

- la *continuità garantita nell'accesso alle informazioni sui prodotti o sui servizi erogati*, grazie alle funzionalità offerte dalle piattaforme di e-commerce, le quali devono essere ricche di dettagli sulla merce;
- il *comfort conferito all'utenza nelle transazioni*, che possono essere eseguite comodamente da casa o da qualsiasi altro luogo;
- la *facilità con cui la clientela può rivolgersi ad una realtà aziendale differente*, a seguito dell'insoddisfazione percepita dall'erogazione di servizi o dall'acquisto di prodotti da parte di una specifica impresa. L'e-commerce è stato infatti in grado di ampliare i mercati, ponendo dinnanzi al bacino dell'utenza un'offerta molto più variegata rispetto a quella che vigeva prima della digitalizzazione delle transazioni commerciali;
- i *riscontri immediati conferiti dal consumatore*, che può fornirli anche in maniera anonima. Ciò consentirà all'impresa di ottenere recensioni e pareri attendibili, su cui basarsi per apportare miglioramenti a criticità esistenti.

Vanno inoltre considerati i vantaggi riconducibili alla piccola e media impresa, oltre che ai consumatori. Essi possono essere riconducibili alle seguenti fattispecie:

- l'*incremento del volume di vendite come diretta conseguenza del commercio online*. Quest'ultimo, infatti, stimola la generazione delle entrate, consentendo all'impresa di vendere in luoghi lontani e di consentire agli utenti di effettuare i vari processi di acquisto in qualsiasi momento, senza limitazioni;
- la *riduzione della struttura dei costi*, ascrivibili alle fasi di gestione, di approvvigionamento, di logistica, ma anche di trasporto. Si pensi, ad esempio, all'abbattimento dei costi concernenti le procedure di mutuo per l'acquisto o l'affitto dei locali commerciali, o a quelli ascrivibili alle spese da sostenere per la retribuzione del personale e per la manutenzione.
- l'*incremento del grado di fidelizzazione della clientela*, grazie all'aumento dell'efficienza riconducibile all'e-commerce;
- l'*accelerazione dei processi di vendita dei prodotti o dei servizi erogati*;

- l'*assenza di figure di intermediazione*, ossia di soggetti terzi che potrebbero inserirsi nella relazione tra venditore e consumatore, esigendo costi aggiuntivi di cui l'impresa, attraverso l'e-commerce, potrebbe fare a meno;
- il *miglioramento del servizio di customer care e di assistenza post-vendita*, rafforzati anche grazie all'avvento dei social media, i quali garantiscono una relazione costante con la clientela e forniscono a quest'ultima l'opportunità di segnalare eventuali inefficienze o difficoltà;
- il *miglioramento della relazione tra fornitori e utenti finali*, nonché l'efficientamento delle dinamiche di comunicazione interne ed esterne al contesto aziendale. L'e-commerce, infatti, è in grado di ottimizzare gli aspetti relazionali del sistema impresa con tutti i suoi stakeholder

Non sono trascurabili, tuttavia, le criticità riconducibili alla serrata regolamentazione, così come le sfide nel settore logistico e le divergenze in ambito socioculturale. Tali elementi, infatti, potrebbero rappresentare un ostacolo di considerevole entità all'eventuale ingresso delle imprese all'interno di specifici mercati. Tra gli *svantaggi* maggiormente evidenti, si riscontrano:

- le *incertezze ascrivibili alla tutela del consumatore nella commercializzazione elettronica*. La sicurezza dei pagamenti e il rischio di truffe rendono il settore particolarmente esposto ad hackeraggio e pericoli per la sicurezza informatica. Quest'ultima, non a caso, è divenuta una questione prioritaria per le imprese che si aprono all'e-commerce, rivestendo un'importanza crescente e incentivano le realtà aziendali a investire nella cybersecurity;
- l'*eccessiva dipendenza del commercio elettronico sull'intermediazione delle istituzioni finanziarie*, il cui ruolo è indispensabile affinché l'e-commerce si diffonda nelle economie dei Paesi sviluppati. La partecipazione degli intermediari finanziari e, nello specifico, delle Banche assurge al ruolo di mitigazione del rischio di frodi e furti, minimizzando le possibili perdite che si riscontrerebbero sui conti correnti degli acquirenti truffati. Naturalmente, il loro coinvolgimento attivo comporterà un cospicuo novero di spese accessorie e commissioni che impatteranno sulla struttura dei costi delle imprese che decidono di intraprendere il percorso della commercializzazione elettronica. Nei Paesi in via di sviluppo,

inoltre, tali difficoltà, unite all'assenza di adeguate strutture nei network finanziari e aziendali e al forte radicamento alla cultura di acquisto tramite accordi commerciali con i fornitori secondo metodologie tradizionali contribuisce a ostacolare lo sviluppo dell'e-commerce in tali contesti nazionali;

- la *presenza degli intermediari riconduce a un'ulteriore criticità ascrivibile all'e-commerce*, ossia la possibilità di incorrere in margini di guadagno eccessivamente bassi, in virtù dell'incidenza delle commissioni di intermediazione sul costo di produzione e/o di erogazione del servizio;
- la *tendenza al rialzo dei prezzi legati alle infrastrutture per la connessione ad Internet*, soprattutto in contesti nazionali caratterizzate da inefficienze dei sistemi di rete e dai costi relativamente elevati in termini di distribuzione ed erogazione del servizio da parte delle imprese fornitrici;

La tendenza alla digitalizzazione e all'espansione territoriale ha costituito la naturale risposta all'insorgere di nuove esigenze da parte degli utenti finali, in linea con i cambiamenti delle abitudini di consumo apportati dalla *rivoluzione digitale*. I prodigi tecnologici si sono progressivamente fusi con i prodotti e servizi finanziari, dando origine a un *sistema economico dinamico*, reattivo ed efficiente, in grado di adattarsi facilmente alla mutabilità del contesto sociale.

Tornando a riflettere sull'importanza del ruolo assicurativo nel sostegno alle PMI italiane, esso si rivela un elemento fondamentale all'interno di un contesto economico caratterizzato dalla crescente tendenza alla globalizzazione e alla incertezza economica. Il risk management legato alle criticità dell'applicazione delle strategie di internazionalizzazione è cruciale per garantire la sostenibilità delle PMI, mitigando i rischi. Come si è avuto modo di precisare nel corso della disquisizione, la digitalizzazione ha consentito di pervenire all'introduzione di nuove metodologie e standard per la gestione del rischio, tra cui si menzionano:

- *Metodologia OCTAVE*: un approccio di autoregolamentazione volto a coinvolgere il management e il team di esperti IT nel processo di identificazione e protezione degli asset aziendali critici.

- *Standard ISO/IEC 27001*: tale procedura di regolamentazione predispone i requisiti necessari alla gestione di un sistema di sicurezza informatica, insistendo sui punti fondamentali della riservatezza e protezione dei dati aziendali.
- *Standard ISO 31000*: in essa sono contenute le linee guida generali per il risk management.

Una gestione del rischio efficace attraverso l'impiego di tali strumenti è in grado di garantire un maggior grado di stabilità finanziaria, grazie alla protezione contro le eventuali perdite e la facilitazione dell'accesso al credito. Anche dal punto di vista reputazionale, l'ausilio di tali strumenti consente una migliore percezione dell'affidabilità delle PMI, aumentandone l'engagement e il coinvolgimento dal punto di vista imprenditoriale. In termini di conformità normativa, infine, l'adesione a tali standard persistenti a livello internazionale facilita l'accesso a nuovi mercati, garantendo il rispetto delle regolamentazioni e minimizzando il rischio di incorrere nell'applicazione di eventuali sanzioni.

Il settore assicurativo italiano si sta progressivamente trasformando, e ciò naturalmente comporta implicazioni rilevanti per le piccole e medie imprese. Secondo la *Relazione Annuale dell'IVASS del 2024*, il mercato assicurativo in Italia ha subito un incremento del comparto *Danni*, con un aumento del 6,6% rispetto al 2023, soprattutto in riferimento ai rami *Auto e Non Auto*. Tale tendenza incrementativa è riconducibile alla creazione di polizze personalizzate e specializzate, in linea con le esigenze specifiche delle PMI (<https://auaonline.it/2024/06/26/relazione-annuale-ivass-2024-numero-di-imprese-e-intermediari-raccolta-nel-2023/>). L'adozione di tecnologie emergenti come la *Blockchain*, l'*AI* e l'*Insurtech* stanno incrementando l'efficienza e la customizzazione dei prodotti assicurativi, consentendo l'analisi di grandi volumi di dati, valutando più accuratamente i rischi e supportando le PMI (<https://www.eca.europa.eu/it/publications?ref=sr-2024-08>) .

Anche le istituzioni europee stanno contribuendo in misura preponderante al supporto delle piccole e medie imprese: si pensi, ad esempio, alla *Raccomandazione del Consiglio dell'OCSE sul finanziamento delle PMI* del 2023, volta a facilitare l'accesso delle piccole e medie imprese all'utilizzo di molteplici strumenti assicurativi e di finanziamento

(<https://www.simplybiz.eu/ivass-rapporto-2024-rischi-catastrofi-naturali-e-sostenibilita/>). Il *Rapporto 2024 sui rischi da catastrofi naturali e di sostenibilità* pone in rilievo la necessità che le imprese gestiscano proattivamente i rischi climatici e di transizione ecologica, essenziale per consolidare il passaggio a un'economia che sia maggiormente sostenibile dal punto di vista sociale e ambientale (<https://www.simplybiz.eu/ivass-rapporto-2024-rischi-catastrofi-naturali-e-sostenibilita/>).

La centralità del ruolo del concetto di *sostenibilità* è essenziale nella corretta applicazione delle strategie di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese, le quali devono necessariamente adottare pratiche commerciali sostenibili al fine di ottenere cospicui vantaggi competitivi presso i mercati internazionali. La cura nei confronti dell'ambiente e del clima nasce dalla maggiore sensibilità avvertita da parte dei consumatori e delle istituzioni nazionali e internazionali: vanno diffondendosi sempre più numerosi modelli di *economia circolare* che, finalizzati al riciclo e al riutilizzo degli scarti e dei beni già prodotti, consente l'ottimizzazione dell'impiego delle risorse, comportando una minimizzazione dei costi e un miglioramento dell'efficienza operativa (<https://www.roncucciandpartners.com/2024/03/28/sostenibilita-ambientale-e-strategie-di-internazionalizzazione/>).

È doveroso, a questo proposito, disquisire in merito ai numerosi rischi che le PMI incorrerebbero a causa del *cambiamento climatico*, soprattutto riconducibili all'accadimento di eventi estremi e calamità naturali. Il mutamento del clima e, in particolare, il surriscaldamento globale sono fenomeni suscettibili di aumentare la portata disastrosa dei disastri ambientali, con conseguenze particolarmente nefaste per il tessuto imprenditoriale e, in particolare, per la piccola imprenditoria. Come si è già detto, le imprese possono avvalersi di polizze assicurative specifiche per proteggersi da tali conseguenze nefaste. Il *Rapporto 2024 dell'IVASS* evidenzia come le polizze riferite ai rischi climatici siano aumentate del 16% rispetto al 2021, raggiungendo 2,12 miliardi di euro (<https://www.rinnovabili.it/clima-e-ambiente/cambiamenti-climatici/adattamento-cambiamento-climatico-aziende-obblighi-soluzioni/>).

In tale contesto di sostenibilità, è importante ribadire il ruolo dell'Unione Europea nel sostegno attivo alle politiche e agli strumenti della cosiddetta “*green finance*”, incentivando le imprese nell'adozione di politiche sostenibili a livello ambientale e sociale, nonché alla redazione dei risultati raggiunti. Si pensi, ad esempio, alla *Global Reporting Initiative (GRI)*, la quale garantisce la fornitura di linee guida e standard volti alla rendicontazione periodica delle performance raggiunte in termini di sviluppo sostenibili e di comunicazione rispetto all'applicazione delle cosiddette ESG practices, dove l'acronimo sta per *Environmental, Social and Governance*. Si tratta di azioni determinanti ai fini dell'attrazione degli investimenti e del miglioramento reputazionale delle PMI.

Alla luce delle tendenze analizzate, le piccole e medie imprese italiane dovranno preservare la propria competitività attraverso l'adozione di un *approccio proattivo* e mediante investimenti in *innovazione, digitalizzazione e soluzioni assicurative avanzate*. Il futuro della piccola e media imprenditoria dipenderà, infatti, dall'abilità che tali aziende avranno nell'adattarsi rapidamente e sapientemente alle trasformazioni congiunturali del sistema economico, intrinsecamente legato all'evoluzione dei consumi e delle esigenze sociali. Riflettendo sulle future tendenze evolutive che, nei prossimi anni, andranno a caratterizzare le PMI internazionalizzate, si annoverano *l'export digitale* e il *marketplace internazionale*: tali strategie consentono alle PMI di ricevere un supporto per incrementare la propria presenza digitale attraverso lo sfruttamento di piattaforme online, che contribuiscono ad accorciare le distanze e ad abbattere le barriere geografiche (<https://creative-words.com/internazionalizzazione-pmi-strategie-crescita/>). Vi sono, inoltre, gli *strumenti di mitigazione del rischio*, a cui si è già fatto riferimento nel corso della trattazione.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

<https://auaonline.it/2024/06/26/relazione-annuale-ivass-2024-numero-di-imprese-e-intermediari-raccolta-nel-2023/>

<https://creative-words.com/internazionalizzazione-pmi-strategie-crescita/>

<https://www.eca.europa.eu/it/publications?ref=sr-2024-08>

<https://www.rinnovabili.it/clima-e-ambiente/cambiamenti-climatici/adattamento-cambiamento-climatico-aziende-obblighi-soluzioni/>

<https://www.roncucciandpartners.com/2024/03/28/sostenibilita-ambientale-e-strategie-di-internazionalizzazione/>

<https://www.simplybiz.eu/ivass-rapporto-2024-rischi-catastrofi-naturali-e-sostenibilita/>