



Dipartimento di
Impresa e Management

Management delle imprese internazionali

Export digitale: il cross-border e-commerce nel contesto delle PMI italiane del fashion retail

Prof. Antonio Majocchi

RELATORE

Prof. Matteo Giuliano Caroli

CORRELATORE

Simone Vacca - matr. 715591

CANDIDATO

Anno Accademico 2020/2021

Per la mia famiglia.

Indice

Introduzione	6
1. Soluzioni per l'internazionalizzazione delle PMI: l'export digitale	7
1.1 L'importanza economica delle piccole e medie imprese	7
1.1.1 Definizione di PMI.....	8
1.1.2 La rilevanza delle PMI nel contesto competitivo italiano	9
1.2 Il processo di internazionalizzazione delle imprese di piccola dimensione	11
1.2.1 Ostacoli all'internazionalizzazione delle PMI.....	12
1.2.2 Export e PMI.....	14
1.2.3 Barriere all'esportazione.....	15
1.3 L'export digitale	21
1.3.1 L'impatto delle competenze e tecnologie digitali sull'internazionalizzazione delle PMI	22
1.3.2 Opportunità ed ostacoli del <i>cross-border e-commerce</i>	25
1.3.3 Applicazione di un Resource-Based approach per il successo dell'export digitale.....	28
1.3.4 L'export digitale secondo il paradigma eclettico di Dunning (OLI model).....	31
1.4 Considerazioni finali.....	34
2. Fashion retail e e-commerce	37
2.1 Overview del settore	37
2.1.1 I numeri del mercato a livello globale.....	38
2.1.2 L'impatto pandemico sul mercato.....	42
2.1.3 Il settore dell'abbigliamento in Italia.....	45
2.2 L'imperativo digitale e l'evoluzione nel sistema distributivo	46
2.2.1 Omnicanalità all'interno del comparto retail	48
2.2.2 Il commercio elettronico: definizione e caratteristiche	52
2.2.3 Il commercio elettronico: passato, presente e futuro.....	54
2.2.4 I numeri del fashion e-commerce	56
2.3 Il cross-border e-commerce: panoramica generale	59
2.3.1. Geografia del <i>cross-border e-commerce</i>	61
2.3.2 L'importanza del <i>last-mile delivery</i> negli acquisti online internazionali.....	64
2.4 Considerazioni finali.....	67
3. I canali di vendita per l'export digitale italiano.....	69
3.1 La situazione dell'export italiano	69
3.1.1 L'impatto della pandemia da Covid-19 sull'export e la ripartenza	73
3.1.2 Il digitale a supporto delle esportazioni.....	78
3.2 L'implementazione di una propria piattaforma e-commerce per i mercati esteri	81
3.2.1 I modelli di business dell' <i>online fashion retail</i>	82
3.2.2 La gestione della clientela	84
3.2.3 Le attività a supporto della piattaforma.....	85
3.3 Il ricorso ai marketplace	88
3.3.1 Le imprese italiane e l'utilizzo dei marketplace.....	89
3.3.2 Il canale di vendita attraverso Amazon	90

3.3.3 Benefici e rischi della vendita tramite marketplace	92
3.4 Considerazioni finali.....	95
4. L'export digitale italiano delle PMI del fashion retail: casi aziendali ed evidenze empiriche.....	97
4.1 Obiettivi dell'indagine empirica ed approccio metodologico	97
4.1.1 La raccolta dei dati	97
4.1.2 La scelta dei casi studio	100
4.2 Il caso di Carrera Jeans	100
4.2.1 L'export dell'azienda.....	101
4.2.2 I canali digitali per l'export	102
4.3 Il caso di Nalini	103
4.3.1 L'export dell'azienda.....	104
4.3.2 I canali digitali per l'export	105
4.4 Il caso di Valstar Milano	105
4.4.1 L'export dell'azienda.....	106
4.4.2 I canali digitali per l'export	107
4.5 Il caso di D'Arienzo	108
4.5.1 L'export dell'azienda.....	109
4.5.2 I canali digitali per l'export	109
4.6 Il caso di Talento Fiorentino	111
4.6.1 L'export dell'azienda.....	111
4.6.2 I canali digitali per l'export	112
4.7 Il caso di Parubi	112
4.7.1 L'export dell'azienda.....	113
4.7.2 I canali digitali per l'export	113
4.8 Discussione dei risultati delle scelte manageriali dei casi aziendali analizzati	114
4.8.1 Ulteriori risultati dell'analisi cross-case	116
4.8.2 Limiti dell'analisi sperimentale e sviluppo di studi futuri	117
Conclusioni.....	119
Bibliografia.....	121
Sitografia	127

Indice delle figure

FIGURA 1: VALORE AGGIUNTO E DEBITI FINANZIARI PMI ITALIANE	10
FIGURA 2: OSTACOLI ALL'INTERNALIZZAZIONE SECONDO LE START-UP EUROPEE	13
FIGURA 3: CONTINUUM COMMITMENT E CONTROLLO NELLE MODALITÀ DI ENTRATA IN MERCATI INTERNAZIONALI	15
FIGURA 4: SINTESI GRAFICA DELLE BARRIERE ALL'ESPORTAZIONE FRONTEGGIATE DALLE PMI	21
FIGURA 5: PRINCIPALI BARRIERE AL CBEC	27
FIGURA 6: UN FRAMEWORK DEL RUOLO DEGLI INTERNATIONAL E-RISKS NELLE SCELTE DI ENTRATA NEI MERCATI ESTERI DA PARTE DELLE PMI.....	34
FIGURA 7: TASSI DI CRESCITA DI SPESA DEL CONSUMATORE MEDIO GLOBALE CALCOLATI ATTRAVERSO IL CAGR VERSO I BENI DI CONSUMO	39
FIGURA 8: ENTRATE GENERATE DAL MERCATO GLOBALE DELL'ABBIGLIAMENTO	40
FIGURA 9: PRINCIPALI SEGMENTI DELL'INDUSTRIA DELL'ABBIGLIAMENTO	40
FIGURA 10: EVIDENZA DEL TASSO DI CRESCITA DELL'INDUSTRIA DELL'ABBIGLIAMENTO GLOBALE NELL'ARCO TEMPORALE 2012-2025	41
FIGURA 11: INCIDENZA GEOGRAFICA DEI RICAVI PRO-CAPITE NEL 2019	42
FIGURA 12: STIMA DELL'IMPATTO DELLA PANDEMIA DA COVID-19 SULLE INTENZIONI DI ACQUISTO DEI CONSUMATORI	43
FIGURA 13: EVIDENZA DELLA STIMA DEL DECREMENTO COMPLESSIVO DEI RICAVI A CAUSA DELLA PANDEMIA DA COVID-19	44
FIGURA 14: STIMA DEI RICAVI GLOBALI DELL'ABBIGLIAMENTO CON E SENZA LA PANDEMIA DA COVID-19	44
FIGURA 15: QUOTA DI FATTURATO DELL'INDUSTRIA DELLA MODA ITALIANA IN ITALIA NEL 2018, PER SEGMENTO	45
FIGURA 16: VALORE VENDITE AL DETTAGLIO ABBIGLIAMENTO E PELLICCERIA IN ITALIA 2018-2020	46
FIGURA 17: DISTRIBUZIONE DEI DEVICE PER IL B2C E-COMMERCE IN ITALIA DAL 2015 AL 2019	48
FIGURA 18: RETAIL E-COMMERCE SALES GLOBALI DAL 2014 AL 2021	49
FIGURA 19: NUMERO DI RETAIL SALES IN CANALI FISICI E DIGITALI CON STIME PROSPETTICHE	51
FIGURA 20: STIMA DEI RICAVI DA COMMERCIO ELETTRONICO IN ITALIA DAL 2017 AL 2025 SUDDIVISE PER SEGMENTO	51
FIGURA 21: CARATTERISTICHE DEL COMMERCIO ELETTRONICO	53
FIGURA 22: ILLUSTRAZIONE GRAFICA DELLE FASI TEMPORALI DELL'E-COMMERCE	55
FIGURA 23: QUOTA DI RICAVI GLOBALI NEL FASHION E-COMMERCE PER CATEGORIE DI PRODOTTO.....	57
FIGURA 24: CONFRONTO TRA I TASSI DI CRESCITA ESPRESSI IN CAGR DEI PRINCIPALI MERCATI EUROPEI DEL FASHION E-COMMERCE	58
FIGURA 25: QUOTE DI RICAVI DEL FASHION E-COMMERCE IN EUROPA RIPARTITI TRA I PAESI	58
FIGURA 26: PERCENTUALI DI UTENTI DEL FASHION E-COMMERCE PER FASCE DI ETÀ (GERMANIA E STATI UNITI)	59
FIGURA 27: PRINCIPALI CATEGORIE DI PRODOTTO DEL CROSS-BORDER E-COMMERCE A LIVELLO GLOBALE	60
FIGURA 28: QUOTA DI ACQUISTI INTERNAZIONALI RISPETTO ALLA TOTALITÀ DEGLI ACQUISTI DI E-COMMERCE	61
FIGURA 29: QUOTA STIMATA DI ACQUISTI ONLINE RIPARTITI PER MERCATI DOMESTICI E/O ESTERI	62
FIGURA 30: QUOTA PERCENTUALI DI ACQUISTI ONLINE DI TIPO CROSS-BORDER IN EUROPA	63
FIGURA 31: QUOTA DI ACQUISTI ONLINE DI TIPO CROSS-BORDER SULLA BASE DEL COSTO DELLA SPEDIZIONE	66
FIGURA 32: QUOTA DI ACQUISTI ONLINE DI TIPO CROSS-BORDER IN RELAZIONE AL TEMPO DELLA SPEDIZIONE	66
FIGURA 33: ESPORTAZIONI ITALIANE 2020 PER SETTORE MANIFATTURIERO (VALORI IN MILIONI DI EURO) E VARIAZIONI % 2020/2019.....	69
FIGURA 34: PROPENSIONE MEDIA ALL'EXPORT DEI SETTORI MANIFATTURIERI	70
FIGURA 35: ESPORTAZIONI ITALIANE 2020 VERSO I PRINCIPALI PAESI DI DESTINAZIONE (VALORI IN MILIONI DI EURO) E VARIAZIONI % 2020/2019.....	71
FIGURA 36: QUOTA DI MERCATO DELL'ITALIA PER PRINCIPALI PAESI DI DESTINAZIONE	72
FIGURA 37: ESPORTAZIONI PER CLASSE DI ADDETTI DELL'IMPRESA ESPORTATRICE	72
FIGURA 38: FLESSIONE DELLE IMPORTAZIONI NEL MONDO DURANTE IL 2020	74
FIGURA 39: ESPORTAZIONI ITALIANE PER SETTORE MANIFATTURIERO, 2020. VALORI IN MILIONI DI EURO E VARIAZIONI % SULL'ANNO PRECEDENTE	75
FIGURA 40: LE ESPORTAZIONI DI BENI DEI PAESI DEL G8 NEL 2020, VARIAZIONE % RISPETTO AL 2019	76
FIGURA 41: LE ESPORTAZIONI DI BENI NEL I QUADRIMESTRE (GEN-APR) 2021 IN MILIONI DI EURO, VARIAZIONE % RISPETTO AL I QUADRIMESTRE 2020	77
FIGURA 42: PRINCIPALI MERCATI DI DESTINAZIONE, VARIAZIONI % ESPORTAZIONI I QUADRIMESTRE 2021 RISPETTO AL 2020 E AL 2019	78
FIGURA 43: L'EXPORT DIGITALE ITALIANO B2C	80
FIGURA 44: L'EXPORT DIGITALE ITALIANO B2B	81
FIGURA 45: SCHEMA DEL MODELLO DI BUSINESS DEL DROPSHIPPING	84
FIGURA 46: TIPOLOGIA DI SPEDIZIONIERI UTILIZZATI NEL CROSS-BORDER E-COMMERCE	88
FIGURA 47: INCIDENZA DEI MARKETPLACE SUL FATTURATO DELLE VENDITE ONLINE DELLE IMPRESE ITALIANE.....	89
FIGURA 48: PRINCIPALI PREOCCUPAZIONI DA PARTE DEI BRAND MARKETERS VERSO I MARKETPLACE.....	94
FIGURA 49: PARAMETRI DI RICERCA IMPOSTATI IN AIDA	98
FIGURA 50: QUOTE DI MERCATO NEL SEGMENTO JEANS UOMO IN ITALIA, PERIODO 2019-2018.....	101

Indice delle tabelle

TABELLA 1: DEFINIZIONE DI PMI SECONDO L'UE.....	9
TABELLA 2: DESCRIZIONE DELLE VARIABILI E DEL LORO DOMINIO SULLO STUDIO DELLA PROPENSIONE ALL'EXPORT DELLE PMI ITALIANE.....	24
TABELLA 3: VARIABILI E STATISTICHE DELLO STUDIO SULLE RISORSE CHIAVE PER L'EXPORT DIGITALE DEI PRINCIPALI SETTORI B2C ITALIANI.....	30
TABELLA 4: MOTIVAZIONI PER IL CROSS-BORDER E-COMMERCE PER AREA GEOGRAFICA	64
TABELLA 5: STIMA DELLE VENDITE B2C CROSS-BORDER PER I PRIMI 10 PAESI ESPORTATORI	79

Introduzione

Il presente lavoro nasce dalla curiosità di approfondire i temi legati alle esportazioni, una delle principali forze del PIL nazionale, in relazione alle PMI, costituenti storicamente il cuore pulsante del tessuto socio-economico italiano. L'analisi si inserisce in un contesto economico altamente globalizzato e digitalizzato: ha come oggetto principale di studio l'internazionalizzazione di imprese italiane di medio-piccola dimensione operanti in uno dei settori cardine del made in Italy, ossia moda e abbigliamento. In particolare, vengono studiate le dinamiche di entrata in mercati esteri attraverso l'utilizzo di canali digitali, nonché l'integrazione di questi ultimi nel modello di business aziendale, con uno sguardo rivolto alle relative implicazioni nella catena del valore delle imprese, vagliandone rischi e opportunità.

A tal fine, verrà presa in esame la letteratura accademica in tema di internazionalizzazione delle imprese di piccola dimensione, secondo una logica di superamento delle barriere derivanti sia dall'operare in mercati non domestici, sia dalla carenza di risorse e competenze, comparata a più grandi e strutturate realtà aziendali.

La crescita esponenziale dell'utilizzo di internet e la pervasività delle tecnologie digitali, sia tra organizzazioni aziendali che tra privati, hanno rivoluzionato il modo di creare e catturare valore: una delle principali conseguenze di tale fenomeno è la massiccia diffusione del commercio elettronico a livello *business-to-business* e a livello retail, spesso e volentieri inserita in una più ampia logica di omnicanalità finalizzata all'emersione di sinergie distributive. Tale tendenza trova ampio riscontro nel settore del fashion retail, caratterizzato da una filiera globale e da una molteplicità di canali di vendita.

L'analisi si concentrerà sul tema del *cross-border e-commerce* in chiave export digitale e sulle sue implicazioni nel *business model* aziendale, con particolare attenzione alla sua implementazione nella strategia complessiva di internazionalizzazione.

Il lavoro è strutturato come segue: il primo capitolo offre importanti spunti dalla letteratura scientifica in tema di internazionalizzazione delle PMI e si concentra, in particolare, sulla modalità di entrata di tipo non-equity dell'export. Il secondo capitolo fa invece riferimento ad un focus sulle dinamiche competitive del fashion retail e sul prodotto immesso nei mercati attraverso infrastrutture digitali, approfondendo così lo sviluppo ed il funzionamento del commercio elettronico in una logica di omnicanalità.

Il terzo capitolo si propone di offrire una panoramica lo stato di salute dell'export italiano, secondo una prospettiva di reazione alla crisi di domanda causata dalla prima ondata epidemica di Covid-19, avvenuta durante il primo semestre 2020 e sulle significative prospettive offerte dal digitale.

Un contributo fondamentale al lavoro è fornito da un'indagine empirica realizzata su realtà aziendali italiane operanti all'estero attraverso piattaforme e-commerce nel settore di moda e abbigliamento: la valutazione delle relative scelte strategiche avverrà facendo ampi riferimenti alle teorie accademiche analizzate a priori, con lo scopo di inferire motivazioni e vantaggi derivanti dall'adozione di determinate scelte strategiche e condotte aziendali. I risultati e le considerazioni di sintesi di tale analisi sono riportati nel quarto ed ultimo capitolo della tesi.

CAPITOLO I

1. Soluzioni per l'internazionalizzazione delle PMI: l'export digitale

1.1 L'importanza economica delle piccole e medie imprese

L'analisi che segue ha ad oggetto l'affermarsi delle esportazioni digitali nell'ambito delle PMI italiane del fashion retail. La scelta di focalizzare l'attenzione su imprese di medio-piccole dimensioni deriva dall'importanza di queste ultime nello sviluppo economico mondiale.

Il concetto di dimensione non grande che caratterizza le PMI è relativo: sebbene in tutte le accezioni si faccia riferimento ad entità indipendenti e non facenti parte di un gruppo (il che ne inflazionerebbe le capacità reddituali e patrimoniali), i parametri di definizione possono variare in ragione delle aree geopolitiche di pertinenza; all'interno dei confini comunitari, infatti, sono considerate PMI imprese il cui impatto occupazionale non superi i 250 dipendenti e che sottostiano a determinate soglie di fatturato o di attivo (rispettivamente 50 e 43 milioni di euro); negli USA invece, in ragione di una maggiormente consolidata capacità di reperimento di ingenti capitali per l'attività di impresa, le soglie dimensionali divengono più larghe e soltanto sopra i 500 dipendenti si parla di "big companies"¹.

A livello europeo è possibile affermare che le PMI costituiscono lo zoccolo duro dell'economia. Rappresentano infatti la quasi totalità delle imprese, con una quota di circa il 99%, e nondimeno offrono un'occupazione ad oltre 100 milioni di persone: in pratica, 2 lavori su 3 sono imputabili ad imprese medio-piccole. Inoltre, il valore aggiunto creato da queste realtà è pari ad oltre la metà del GDP dell'intera Unione Europea. Si stima che le PMI europee ammontino a circa 25 milioni².

Dal punto di vista degli scambi internazionali, i quali rivestono un ruolo di primaria importanza in ogni economia avanzata, circa l'80% delle PMI vende prodotti e servizi nel mercato unico, mentre solo 600.000 sono in grado di esportare al di fuori dell'UE. Tuttavia, le PMI europee non sono protagoniste solo nei rispettivi mercati domestici, bensì hanno un ruolo cruciale anche nel commercio internazionale. Secondo Eurostat, infatti, con riferimento ai dati del quadriennio 2014-2018, la quota di PMI europee rispetto al totale delle imprese importatrici ed esportatrici (sia intra-UE che extra-UE) si attesta rispettivamente al 98,7% e al 98%³. Tali categorie di imprese rappresentano una continua fonte di imprenditorialità, innovazione e creazione di posti di lavoro. Le loro caratteristiche dimensionali e di controllo le rendono maggiormente flessibili rispetto ad imprese più strutturate, a fronte di una carenza di risorse e competenze interne che verrà in seguito presa in esame in relazione al perseguimento di strategie di internazionalizzazione. Lo sviluppo delle tecnologie digitali e di dinamiche di globalizzazione costituisce, inoltre, un'importante spinta alla presenza delle PMI nelle catene del valore internazionali e al raggiungimento di opportunità connesse all'entrata nei mercati esteri da parte di queste.

¹ Definizione di U.S. Small Business Administration

² Unleashing the full potential of European SMEs, Publication Office of the European Union, 2020

³ International trade in goods - a statistical picture, Eurostat

1.1.1 Definizione di PMI

In primo luogo, è bene definire univocamente le caratteristiche dimensionali delle imprese oggetto dell'indagine che segue.

Sulla spinta di un'armonizzazione europea finalizzata a favorire l'applicazione di politiche comunitarie applicate all'interno della Comunità e dello Spazio economico europeo a sostegno di realtà economiche così pervasive, una delle definizioni più autorevoli è costituita dalla "Raccomandazione della Commissione del 6 maggio 2003 relativa alla definizione delle microimprese, piccole e medie imprese" (2003/361/CE). I criteri principali adottati dalla Commissione fanno riferimento alla dimensione e alle risorse. In merito al primo criterio rilevano:

- numero di dipendenti;
- fatturato;
- totale di bilancio.

Il criterio delle risorse si riferisce invece a:

- proprietà;
- associazioni;
- collegamenti.

I due criteri consentono una più equa classificazione se adottati congiuntamente: qualora una data impresa dovesse rientrare in termini dimensionali nella sfera delle PMI, un eventuale accesso a risorse significative (in virtù, ad esempio, dell'appartenenza ad una controllante più grande) potrebbe non farla rientrare all'interno della categoria in questione, precludendone dunque l'applicazione di determinate politiche o trattamenti fiscali. L'articolo 2 dell'allegato alla Raccomandazione stabilisce gli "Effettivi e soglie finanziarie che definiscono le categorie di imprese": la categoria delle PMI è costituita da imprese che occupano meno di 250 persone, il cui fatturato annuo non supera i 50 milioni di euro oppure il cui totale di bilancio annuo non supera i 43 milioni di euro. I due successivi commi specificano delle sottocategorie afferenti le nozioni di micro-impresa, piccola impresa e media impresa: si annoverano tra le prime le imprese con meno di 10 dipendenti e con un fatturato annuo oppure un totale di bilancio annuo inferiori a 2 milioni di euro; è considerata, invece, "piccola" un'impresa che occupa meno di 50 dipendenti e realizza un fatturato annuo o un totale di bilancio annuo non superiori a 10 milioni di euro; infine, in maniera residuale e non esplicita è definibile "media" un'impresa con un numero di occupati inferiore a 250 e con un fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro oppure un totale di bilancio annuo non superiore a 43 milioni di euro. In Tabella 1 viene fornita una rappresentazione illustrativa dei principali criteri per la definizione delle categorie dimensionali di imprese medio-piccole.

Per essere considerata una PMI, è obbligatorio soddisfare il criterio del numero di effettivi. Tuttavia, un'impresa può scegliere di soddisfare il criterio del fatturato o il criterio del totale di bilancio. L'impresa non deve soddisfare entrambi i requisiti e può superare una delle soglie senza perdere la sua qualifica di PMI.

Tabella 1: Definizione di PMI secondo l'UE

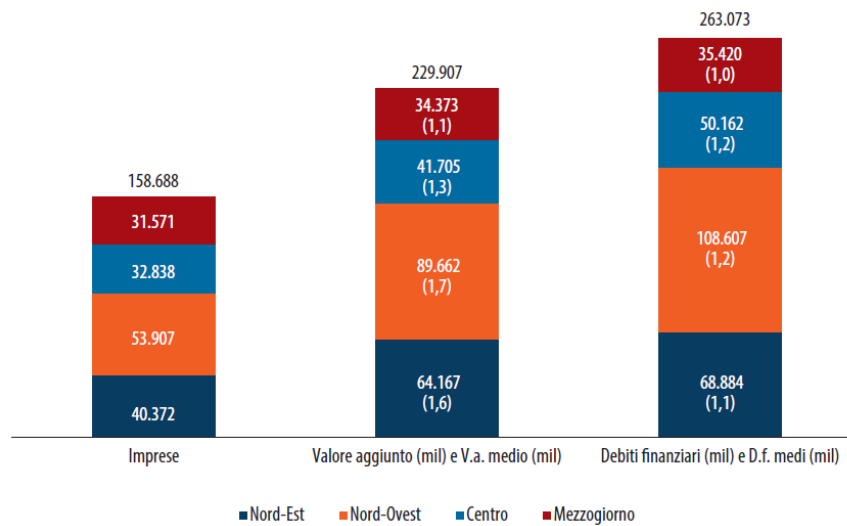
Enterprise Category	Employees	Turnover	Balance sheet total
Micro SME	0 to < 10	< €2 million	< €2 million
Small SME	10 to < 50	< €10 million	< €10 million
Medium-sized SME	50 to <250	< €50 million	< €43 million

FONTI: Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises (2003/361/EC), Official Journal of the European Union, L 124/36, 20 May 2003

1.1.2 La rilevanza delle PMI nel contesto competitivo italiano

Le micro, piccole e medie imprese costituiscono l'asse portante dell'economia italiana in termini quantitativi ed occupazionali. Infatti, secondo il Rapporto Regionale PMI 2021 realizzato da Confindustria e Cerved, le piccole e medie imprese italiane ammontano a circa 158.000 unità. La distribuzione geografica di queste ultime vede una netta polarizzazione a nord con oltre 94.000 società (più specificatamente 54.000 a nord-est e 40.000 circa a nord-ovest della penisola) a discapito di 33.000 unità nel Centro e 32.000 unità nel Mezzogiorno e isole. Medesima considerazione può essere replicata in relazione al valore aggiunto stimato in 230 miliardi di euro (vedasi Figura 1): quasi il 40% di questo è imputabile a piccole e medie imprese del nord-ovest, il 28% del nord-est e la restante percentuale al centro-sud. Tali dati possono trovare spiegazione nel fatto che tendenzialmente le PMI settentrionali godono di una dimensione maggiore, apportando mediamente un valore aggiunto il 30% superiore a quelle del Centro (1,6 contro 1,3 milioni di euro) e il 50% superiore a quelle meridionali (1,1 milioni di euro). La dimensione maggiore è accompagnata da un maggiore indebitamento complessivo, in quanto dei 175 miliardi di debiti finanziari, due terzi è imputabile ad imprese settentrionali, sebbene comunque gli importi medi non variano significativamente da quelli delle società del Centro-Sud (1,2 milioni nel Nord-Ovest e nel Centro, 1,1 milioni nel Nord-Est, 1 milione nel Mezzogiorno). In Figura 1 si riporta un grafico a colonne recante l'incidenza del valore aggiunto e dei debiti finanziarie sulle imprese di nord-ovest, nord-est, centro e sud e isole.

Figura 1: Valore aggiunto e debiti finanziari PMI italiane



FONTE: Elaborazione degli autori di Rapporto PMI 2021 sulla base del numero di PMI nel 2018 e di dati di bilanci emessi nel 2019

Una recente indagine realizzata dal team di Osservatori *Digital Innovation* della School of Management del Politecnico di Milano si propone di studiare un confronto con l'Europa rispetto all'occupazione e alla produttività. Dal quadro che emerge, la distribuzione degli occupati riflette il maggiore numero di imprese di piccole dimensioni; infatti, in Italia le micro-imprese danno lavoro al 45% degli occupati, un dato superiore alla media europea del 29,5%, nonché di rilevanti Paesi quali Francia (30% degli occupati) e Germania (29,5%). La statistica si appiattisce con riferimento alle piccole e medie imprese: infatti la media occupazionale italiana in questo comparto risulta essere in linea con la media europea (rispettivamente 21% e 20%) ed è di poco superiore alla Francia (19%). Osservando i dati riferiti alle grandi imprese, si evince una polarizzazione italiana verso le imprese di piccole dimensioni: infatti, se mediamente in Europa le grandi imprese attraggono il 33% degli occupati, con il 37% della Germania e il 33% della Francia, l'Italia impiega solamente il 21% degli occupati nelle imprese di maggiori dimensioni.

Se con riguardo ai dati occupazionali, con dovuta eccezione per le imprese grandi, il trend italiano si attesta sulla scia europea, ciò non può dirsi per quanto riguarda la produttività delle PMI. Infatti, dal confronto sulla produttività delle micro-imprese (95% delle imprese in Italia), in media tali realtà in Italia generano un valore aggiunto pari a 30.000 euro per addetto, contro i 46.000 euro di Francia e Germania e contro una media europea pari a 35.000 euro. Tra gli Stati membri maggiormente popolosi, solo Spagna e Polonia sono meno produttivi, rispettivamente con un valore aggiunto per addetto pari a 25.000 euro e 10.000 euro. Tuttavia, il confronto con le imprese piccole e medie premia la produttività italiana che si attesta al di sopra della media europea: le nostre imprese generano un valore aggiunto per addetto pari a 56.500 euro contro i 48.000 euro europei. La situazione rimane positiva anche con riferimento alle grandi imprese, le quali generano un valore aggiunto per addetto pari a 73.700 euro superiore ai 66.000 della media europea ed in linea con Francia (73.200 euro) e Germania (70.700 euro).

Infine, il quadro competitivo delle PMI non può non considerare il livello di digitalizzazione delle imprese

nell'ambito di un più ampio processo di trasformazione digitale. La Commissione Europea ha creato un indice chiamato Digital Economic and Society Index (DESI) per monitorare e confrontare il livello di digitalizzazione degli Stati membri dal 2014; tale indice è costruito come una sintesi di indicatori relativi a:

- connettività;
- capitale umano;
- uso di internet;
- integrazione delle tecnologie digitali;
- servizi pubblici digitali.⁴

Secondo il Rapporto DESI 2020, l'Italia occupa la 25° posizione su 28 tra i Paesi europei, superando Grecia, Bulgaria e Romania e notevolmente distante rispetto a Paesi simili per caratteristiche demografiche e socio-economiche; in particolare sono emerse importanti deficienze con riguardo ai parametri “capitale umano” ed “uso di internet”.

Emerge dunque un ritardo digitale delle PMI italiane rispetto al contesto europeo riconducibile ad una bassa pianificazione strategica rispetto a percorsi di *digital business transformation*, fondamentali al giorno d'oggi per la crescita di produttività del settore privato.

1.2 Il processo di internazionalizzazione delle imprese di piccola dimensione

La globalizzazione dei mercati e le limitate possibilità di crescita nei contesti nazionali derivante da una progressiva saturazione dei mercati locali hanno incentivato le imprese ad avviare un processo di internazionalizzazione (Schu et al. 2016).

Tra le più autorevoli definizioni di internazionalizzazione si rileva quella di Welch e Luostarinen (1988) che la definiscono come “*the process of increasing involvement in international operations*”.

Il dibattito sui processi di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese ha preso forma dalla fine degli anni '70 e ha ottenuto una rilevanza sempre maggiore negli ultimi anni (Dabić et al. 2020). La discussione ha investito diversi temi, su tutti le qualità imprenditoriali per il commercio con l'estero, le strategie e le risorse funzionali ad una proficua espansione internazionale dell'attività di impresa e le modalità di entrata. Si assiste, in linea teorica, alla contrapposizione tra il modello a stadi di Uppsala da una parte (Johanson and Vahlne 1977; Johanson and Vahlne 2009; Johanson and Wiedersheim-Paul 1975), che prevede un processo di internazionalizzazione lento e a stadi, i quali si susseguono in una logica di rischio progressivo, e la letteratura sulle born global (Cavusgil and Knight 2015; Madsen and Servais 1997; Oviatt and McDougall 1994; Oviatt and McDougall 2005; Rialp et al. 2005) dall'altra; quest'ultima rigetta in qualche modo l'idea di uno sviluppo internazionale incrementale, sostenendo invece la possibilità di espansione all'estero a partire da un modello

⁴ Indice DESI che può avere un valore compreso tra zero a uno è composto da circa 30 indicatori suddivisi nelle 5 dimensioni principali riportate in elenco puntato. Tale valore è dunque un indice sintetico per misurare il progresso degli Stati membri dell'Unione europea verso un'economia e una società digitale, basato su una serie di indicatori considerati rilevanti per valutare l'attuazione dell'Agenda Digitale Europea.

di business orientato all'internazionalizzazione a partire dalle primissime fasi del business dell'impresa. Il perseguimento di tali obiettivi richiede sforzi organizzativi e finanziari non indifferenti, realizzabili mediante una serie di investimenti che possiedono intrinsecamente una componente di rischio e possono essere finalizzati all'acquisizione di nuove risorse finanziarie e non, ad uno sviluppo del patrimonio di conoscenze, ad un incremento delle relazioni con gli stakeholder ed al rafforzamento della visibilità e della reputazione sui mercati (Caroli, 2020).

Risulta evidente che la natura rischiosa di questi emerge ancor di più in realtà caratterizzate da una relativa limitatezza di risorse, tipica delle PMI. In particolare, si evidenzia in questa sede la difficoltà, derivante da una scarsa capacità finanziaria, di sostenere investimenti in attivo fisso in grado di aumentare considerevolmente il livello di leva operativa e, di conseguenza, la variabilità dei flussi di cassa futuri. Da qui, l'evidenza empirica di una predilezione di modalità di entrata maggiormente flessibili e meno impattanti dal punto di vista delle risorse finanziarie impiegate, quali tra tutte le esportazioni dirette e indirette mediante l'ausilio di intermediari.

1.2.1 Ostacoli all'internazionalizzazione delle PMI

Diverse sono le criticità che incontrano le imprese che scelgono di intraprendere business a livello internazionale. Infatti, la scelta di operare a vario titolo in un contesto più o meno distante da un punto di vista geografico, culturale, sociale, economico e politico pone un maggior grado di incertezza e complessità operativa rispetto a quella relativa ad un maggiormente noto mercato locale. Nondimeno, si pone il problema di sviluppare una rete relazionale con nuovi stakeholder nonché quello di affermare la propria credibilità presso nuovi mercati e possibilmente di accrescere la reputazione presso di essi. Tali sfide accompagnano le imprese che mirano a cogliere nuove opportunità derivanti dall'ampliamento dei propri confini operativi.

Facendo una riepilogo delle possibili problematiche fronteggiate dalle imprese che intraprendono un percorso di internazionalizzazione, di seguito vengono presentati i principali svantaggi conseguenti all'entrata in un Paese estero:

- *liability of foreignness* (Zaheer, 1995), è definibile come il costo addizionale dell'operare in un mercato estero, non sopportato però dalle imprese locali che già vi operano.
- *Liability of outsidership* (Johanson and Vahlne, 2009), riguarda lo svantaggio derivante dalla mancanza di una posizione rilevante in termini di network nel nuovo mercato.
- *Liability of newness* (Singh *et al.*, 1986), afferisce alla carenza di competenze ed esperienza tipica delle giovani imprese, particolarmente rilevante in casi di necessari accorgimenti organizzativi ed ampliamenti dei confini dell'impresa.
- *Liability of smallness* (Aldrich and Auster, 1986), deriva dalla dimensione limitata dell'impresa che implica problemi di liquidità, di accesso al credito, di capacità di investimento, di visibilità sul mercato e, più in generale, di un considerevole svantaggio nella competizione con imprese più grandi dimensione.

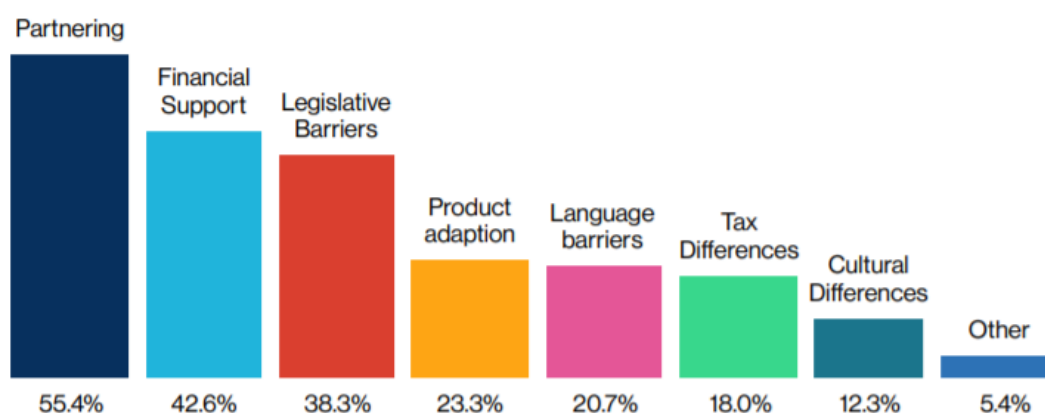
Focalizzando l'attenzione su quest'ultimo svantaggio, emerge come le imprese caratterizzata da una piccola

dimensione fronteggino già nelle primissime fasi di progettazione e di avvio delle operazioni internazionali una diffusa mancanza di informazioni sui mercati esteri, accompagnata da una difficoltà di acquisizione di quest'ultime e una scarsa capacità finanziaria per sostenere ingenti investimenti per rafforzare la presenza al di fuori dei confini nazionali. La *liability of smallness*, in tal senso, non fa altro sostanzialmente che acuire le distanze con i nuovi mercati target all'estero (Caroli, 2020).

La limitata base di risorse in relazione alle imprese di grosse dimensioni, fa sì che le PMI prediligano modalità di internazionalizzazione meno onerose da un punto di vista di risorse finanziarie impiegate; peraltro, partendo da tale condizione, si evince spesso una mancanza di strategia di lungo termine nelle scelte di entry mode in un mercato estero (Bruneel & De Cock, 2016). Ancora, si segnala un processo manageriale e delle strutture organizzative maggiormente flessibili e meno strutturate presso le imprese di minori dimensioni.

Traslando le precedenti considerazioni nella realtà europea, il rapporto SME Annual Report 2018-2019, analizzando la propensione delle start-up europee rispetto alla strategia di internazionalizzazione, analizza la percezione dei principali ostacoli per le start up mediante un sondaggio online rivolto ai fondatori di startup⁵ a cura dell'European Startup Monitor. Si riportano i relativi risultati in Figura 2: dal grafico emerge che le principali preoccupazioni si riferiscono nell'ordine alla difficoltà di trovare i giusti partner, alla mancanza di fondi finanziari e alla presenza di barriere legislative.

Figura 2: Ostacoli all'internazionalizzazione secondo le start-up europee



FONTE: European Startup Monitor 2019

Dall'analisi, emerge come i primi tre ostacoli percepiti rispetto ad un percorso di crescita internazionale, ossia ricerca dei partner, mancanza di risorse finanziarie a disposizione e barriere legislative siano imputabili nell'ordine alla *liability of outsidership* con riferimento alla mancanza di un network consolidato iniziale, alla *liability of smallness* da cui deriva una carenza di risorse interne funzionali a porre in essere gli investimenti necessari per l'espansione in nuovi mercati non domestici e alla *liability of foreignness* nella misura in cui il quadro regolatorio possa variare sensibilmente rispetto al Paese d'origine.

⁵ Il sondaggio è rimasto aperto dal 15 luglio fino al 2 settembre 2019 e raccolto 848 risposte provenienti da 31 Paesi europei. I founders potevano scegliere più di un'opzione di talché il totale ammonta ad un valore superiore al 100%.

1.2.2 Export e PMI

Per le caratteristiche strutturali delle imprese di dimensioni medio-piccole sopra descritte, la soluzione dell'export si configura come una modalità di entrata con un livello di rischio relativamente contenuto per accedere ai mercati esteri, aumentare i ricavi e al contempo mantenere sotto controllo la posizione competitiva nel mercato locale (Bello & Gilliland, 1997; Peng & York, 2001; Salomon & Jin, 2008).

Con riferimento alle possibili modalità di entrata in un Paese terzo, si riscontra in linea teorica un continuum costituito dal livello di risorse impiegate da un lato e un livello di radicamento e di controllo dall'altro (del quale si riporta un grafico in Figura 3). Tale trade-off investe tutte le imprese internazionalizzate, che devono scegliere, sulla base di ragioni strategiche e di efficienza, il giusto compromesso tra investimento e livello di controllo. Sulla base di ciò, la discussa limitatezza di risorse umane e finanziarie, tipica delle SME, aumenta la probabilità di perseguire strategie di export finalizzata ad un'estensione internazionale del business (Lenidou 2004). Tuttavia, la disparità di risorse con le imprese più grandi fa propendere verso soluzioni di entrata di tipo non-equity (Osborne, 1996).

Con il termine esportazione si fa riferimento ad una vendita di beni o servizi in un Paese estero. Tale vendita può avvenire mediante l'ausilio di intermediari, deputati a gestire le operazioni commerciali nel mercato target al di fuori dei confini nazionali: si parla in questo caso di esportazioni indirette. Nel caso in cui, invece, l'impresa scelga di gestire direttamente la vendita al cliente finale attraverso una propria struttura commerciale, si fa riferimento all'esportazione diretta. Ambedue le tipologie di modalità di entrata vengono spesso intraprese da realtà di piccole dimensioni, in ragione di un minore grado di analisi richiesto e del minore sforzo organizzativo e finanziario richiesto. Tuttavia, è facile intuire come l'export diretto richieda un maggior commitment rispetto alla soluzione indiretta, nella misura in cui viene richiesto uno sviluppo internazionale della struttura organizzativa, con la messa a punto di unità direttamente coinvolte nell'attività di vendita in un altro Stato. A fronte di questo maggiore sforzo organizzativo e di risorse a vario titolo impiegate, tale soluzione fornisce però alcuni vantaggi, tra cui:

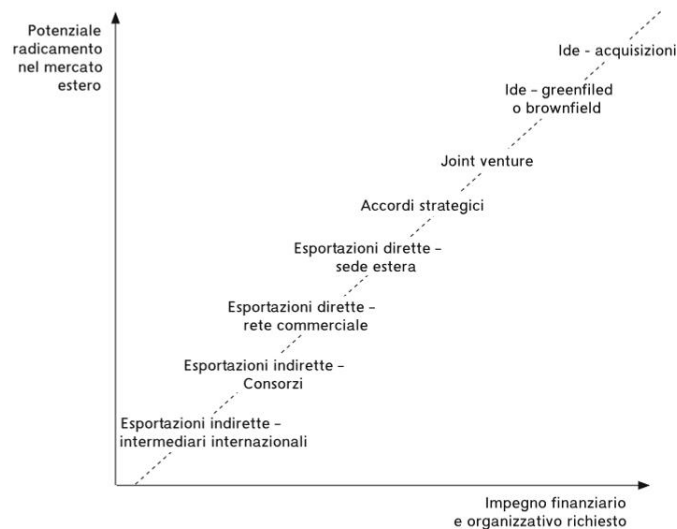
- avvicinamento a valle della catena del valore, implica una conoscenza più approfondita del cliente e del mercato in senso lato;
- accorciamento del canale di accesso al mercato, cui consegue evidentemente maggiori margini unitari di vendita, laddove vi sono meno anelli della catena da remunerare;
- maggiore visibilità dell'impresa e possibilità di incrementare il patrimonio di relazioni con gli stakeholder presenti nel mercato target estero, in virtù di un miglioramento della reputazione aziendale.

Di contro, l'esportazione indiretta consente di pervenire ad un mercato non nazionale con un livello minimo di investimento, in termini sia di impiego di risorse e che di modifica della struttura interna. Ciò consente un livello basso di rischio che può essere più facilmente sopportato da imprese di piccola dimensione; permette altresì di esplorare strategie di internazionalizzazione quando ancora la strategia competitiva è fortemente orientata al mercato domestico.

In generale, i benefici associati all'esportazione sono associati a:

- diversificazione del rischio su diversi mercati;
- miglioramento della qualità e dell'innovazione del prodotto/servizio reso;
- incremento dei ricavi di vendita e potenziali reinvestimenti delle risorse finanziarie generate per la crescita dell'impresa;
- sfruttamento di capacità produttive inutilizzate e generale aumento dell'efficienza dei processi a monte;
- attrazione di stakeholder e investitori attraverso un miglioramento della profittabilità (Leonidou, 2004).

Figura 3: Continuum commitment e controllo nelle modalità di entrata in mercati internazionali



FONTE: Caroli Matteo, 2020, *Gestione delle Imprese internazionali*, McGraw-Hill Education, IV edizione

1.2.3 Barriere all'esportazione

Le barriere all'esportazione afferiscono al complesso di ostacoli che un'impresa fronteggia per avviare, sviluppare e sostenere le proprie vendite in mercati fuori dai confini nazionali. Tali costrizioni acquisiscono la loro rilevanza in relazione a realtà di piccole dimensioni a causa delle motivazioni sopra citate.

Leonidou (2004) divide concettualmente tali barriere in interne ed esterne: le prime sono associate alle risorse e competenze interne all'impresa nonché alle modalità con cui si approccia all'export; le seconde riguardano invece attriti ed inefficienze derivanti dal contesto ambientale sia quello domestico che quelli esteri a cui ci si rivolge. Un'ulteriore sotto-ripartizione di queste consente di distinguere, tra le barriere interne, le seguenti:

- *functional barriers*;
- *informational barriers*;
- *marketing barriers*.

Le *functional barriers* comprendono inefficienze relative funzioni aziendali quali produzione, finanza, risorse umane e così via. All'interno di questa categoria è possibile individuare dei fattori che contribuiscono ad aumentare la difficoltà nell'export:

- Tempo impiegato dal management alla strategia di export;
- Personale non qualificato o senza una adeguata formazione per l'export;
- Scarsa liquidità per finanziare le esportazioni;
- Mancanza di prodotti disponibili per la vendita all'estero.

L'ultimo punto risulta particolarmente rilevante nel momento in cui la strategia di export risulta periferica rispetto al business dell'impresa; da ciò deriva che un eventuale surplus produttivo o una sopravvenienza di prodotti per la vendita possa in qualche modo incentivare uno sbocco internazionale per la vendita al cliente finale. Tale approccio, tuttavia, non consente una piena efficacia ed efficienza del processo di vendita, nel momento in cui le risorse vengono impiegate con un processo di pianificazione più contingente che ragionato.

I primi fattori, invece, sono particolarmente diffusi nelle imprese di piccole dimensioni: queste realtà sono infatti caratterizzate da un management piuttosto limitato in termini di unità (spesso e volentieri è presente un singolo decision-maker) e specializzazione. Ne deriva che il minor tempo e sforzo impiegato dal management in attività cruciali quali selezione dei mercati, modalità di entrata ed espansione internazionale possa inficiare le vendite all'estero. Un'altra dimensione da considerare, in questo caso, è il grado di avversione al rischio del management rispetto alla strategia di export: qualora infatti l'imprenditore mostrasse riluttanza verso un mercato non domestico (associandolo a minori profitti e costi incrementali) potrebbe non impiegare le dovute risorse e attività dovute per la riuscita della strategia.

Molte piccole imprese non riescono ad impiegare sufficiente personale per lo sforzo richiesto dalla strategia di export: a ciò si aggiunge il fatto che, proprio perché manca un'elevata specializzazione del personale, il personale che si occupa della vendita all'estero non abbia le opportune competenze per onorare efficacemente questo compito (competenze logistiche, conoscenza dei documenti, comunicazione con i clienti esteri, ecc.). A tal proposito un recente studio condotto da Elia, Giuffrida, Mariani e Bresciani⁶ mostra come le imprese dotate di un e-commerce manager in luogo di un tradizionale export manager abbiano maggiore probabilità di intraprendere strategie di export digitale, indipendentemente dalla grandezza dell'impresa, in cui le competenze digitali giocano un ruolo fondamentale. Ciò testimonia l'importanza di dotare l'impresa di competenze specifiche per l'export, compito certamente maggiormente oneroso per le PMI rispetto a realtà maggiormente strutturate in termini di dipendenti e fatturato.

Infine, vincoli sulla capacità di investimento derivanti da limitate risorse finanziarie disponibili implicano limitazioni in importanti aspetti, tra cui la ricerca dei mercati in cui entrare, la scelta delle modalità di entrata (si pensi al trade-off tra controllo e flessibilità analizzato nel paragrafo 1.2.2), il raggiungimento dei clienti all'estero, adattamento del prodotto/servizio e budget per il marketing.

Le *informational barriers* fanno riferimento a problemi relativi all'identificazione, alla selezione e all'accesso ai mercati internazionali derivanti da asimmetrie informative. In questa categoria rientrano le seguenti

⁶ Elia, S, Giuffrida, M, Mariani, MM & Bresciani, S 2021, 'Resources and digital export: An RBV perspective on the role of digital technologies and capabilities in cross-border e-commerce', *Journal of business research*, vol. 132, pp. 158-169

problematiche:

- individuazione ed analisi dei mercati esteri;
- criticità nella gestione dei dati raccolti;
- identificazione delle opportunità internazionali;
- difficoltà a contattare i clienti all'estero.

Vien da sé che i flussi informativi sono in grado di diminuire il livello di incertezza associato all'operare in un contesto sconosciuto. Imprese nuove e piccole tendenzialmente incontrano maggiori difficoltà nell'accedere alle fonti informative dei mercati esteri e, in senso lato, a reperire i dati che consentono al management di effettuare delle scelte in maniera consapevole. Peraltro, il reperimento delle informazioni sul mercato inerenti a preferenze dei consumatori e concorrenza e degli eventuali obblighi da rispettare per operarvi impongono dei costi aggiuntivi non sempre sopportabili dalle PMI. Una volta raccolti i dati, la distanza geografica e culturale potrebbe rendere maggiormente complessa una loro comparazione con i dati domestici e distorcere la comprensione dei mercati target e portare, potenzialmente, ad inefficienti processi decisionali. L'individuazione delle opportunità dell'export è subordinata alla bontà delle informazioni reperite; nondimeno, è il motore che attiva i processi a monte finalizzati all'esportazione e che ne giustifica sforzi ed investimenti. La deficienza del flusso informativo incentiva indirettamente un'internazionalizzazione di tipo reattivo, scaturita ad esempio da commesse sporadiche da parte di clienti esteri o da occasioni di vendita temporanee, a scapito di un processo proattivo maggiormente consapevole. Infine, l'incapacità di avere accesso ai clienti esteri pregiudica l'efficacia delle vendite; tale aspetto è direttamente proporzionale alla distanza geografica e culturale e dalle limitate finanze delle PMI che non riescono sempre ad attivare opportune ricerche di mercato, spese promozionali ed investimenti finalizzati ad entrare in contatto con il cliente finale. Tale problema è arginato dal processo di trasformazione digitale che ha dato ampio impulso alla vendita online (oggetto del presente lavoro) ed ha in qualche modo ridotto la distanza con il cliente finale. Tuttavia, è indubbio che l'accesso a valle della catena del valore richiede sforzi economici non sempre sostenibili per le imprese medio-piccole.

Tra le *marketing barriers* rientrano tutte quelle attività relative all'eventuale ideazione o adattamento del prodotto/servizio, al pricing, alla distribuzione, alla logistica (intesa in una logica di time-to-market) e alla promozione funzionali alla vendita all'estero.

La tendenza delle imprese medio-piccole a sottrarsi al giogo della concorrenza di prezzo contro le grandi imprese, generalmente mediante strategie di nicchia, impone certamente un'attenzione particolare alla qualità, all'innovazione e all'adattamento del prodotto ceduto poi nei mercati internazionali. Tuttavia, tali aspetti possono divergere sensibilmente da un mercato ad un altro; questo porta ad una serie di conseguenze quali tra tutte:

- un aumento dei costi unitari non arginate da economie di scala (scarse o assenti in strategie di nicchia);
- un carente controllo e organizzazione dell'export;
- la necessità di orientare diversamente le attività di marketing nei vari mercati.

Ciò pone le piccole imprese a vagliare con attenzione i costi e i benefici derivanti dalla scelta di uno sforzo orientato all'adattamento del prodotto/servizio all'estero, o addirittura all'ideazione di un nuovo, e a perseguire per quanto possibile sinergie con il mercato domestico. Un'ulteriore problematica è connessa al rispetto di determinati standard di qualità o rispetto di requisiti, ad esempio l'utilizzo di determinati materiali in luogo di altri o determinati accorgimenti in termini di packaging. Da ciò può derivare un aumento dei costi non indifferenti, nonché la perdita di interrelazioni con i prodotti resi nel mercato domestico.

Infine, ma non da ultimo, l'export genera maggiori difficoltà nel servizio post-vendita: la distanza geografica genera rallentamenti nel servizio e ulteriori costi riconducibili alla distanza (si pensi ad esempio ad un semplice reso). Ancora, diversità linguistiche e culturali possono rendere più complessa la comunicazione con il cliente; tutti questi aspetti sono ancora più critici qualora l'impresa, in ragione della sua dimensione contenuta, non abbia a disposizione risorse umane specializzate, adeguata liquidità o accesso al credito e un network di supporto, tra cui partner in loco e intermediari di vendita.

Il problema del pricing è un altro aspetto considerevole in tema di *marketing barriers*. In caso infatti di internalizzazione della produzione, le piccole imprese vedono un alto rialzo del costo unitario della produzione per l'estero che si riflette poi sul prezzo finale; ancora, i costi di distribuzione e di marketing aumentano con l'aumentare della distanza geografica; inoltre altri fattori quali il costo aggiuntivo di eventuali adattamenti al prodotto, costi amministrativi, di adempimenti burocratici e di trasporto connessi all'export e infine extra-fee o tasse imposte dal Paese ospitante pongono problemi di una rideterminazione del prezzo rispetto a quello convenuto nel mercato domestico. A queste dinamiche interne, si aggiunge la difficoltà, connessa ai problemi di asimmetria informativa sopra-esposti, di matching con i prezzi dei competitors nel mercato estero. Operare in nicchie di mercato consente però alle PMI di sfuggire ad eventuali concorrenze basate sul prezzo. Infine, il prezzo finale di vendita deve tenere conto della difficoltà delle piccole imprese di finanziare le vendite all'estero in termini di bancabilità di impresa, considerando alto il rischio di operare all'estero sprovvisti di importanti economie di esperienza o fondi in grado di sostenere a pieno lo sforzo economico richiesto.

Un'attenzione particolare merita la distribuzione. Infatti, l'efficacia delle scelte distributive può variare non solo tra il mercato domestico e quello estero, ma anche tra diversi mercati target. Vi sono, infatti, Paesi il cui sistema distributivo è caratterizzato da una maggiore capillarità di intermediari ed altri in cui la distribuzione diretta è maggiormente realizzabile; in tal senso, il costo di accesso alla rete distributiva anche qui può variare sensibilmente in ragione della distanza geografica e di requisiti richiesti per operare (si pensi, a titolo di esempio, alle onerosità di carattere procedurali relativamente alle esportazioni in Cina). La citata distanza geografica e culturale può altresì influenzare il livello di controllo sugli intermediari di vendita nei Paesi esteri: ciò è dipeso anche dal grado di dipendenza definito col contratto e dal potere contrattuali di questi soggetti, in grado di ridurre i margini di vendita all'estero.

Connessa alla rete distributiva è la questione logistica. Tempi o eventuali ritardi di consegna, variabilità della domanda ed eventi imprevisti nel mercato target sono solo alcune delle variabili da tenere in considerazione. Anche qui maggiore è la distanza, maggiore è il rischio di non riuscire a soddisfare adeguatamente le esigenze

del cliente finale in tema tempestività della consegna o, peggio, di eventuali carenze di scorte. Ancora, assume rilevanza il tema dello stoccaggio della merce, con l'individuazione di magazzini in posizione strategica in grado di efficientare l'intero processo di delivery e, al contempo, in grado di garantire un affidabile flusso di prodotti in uscita. La distanza geografica aumenta i costi della logistica non solo in termini di costi di spedizione, ma altresì di costi assicurativi finalizzati a coprire il rischio di spedizioni lontane e la cui mancanza comporterebbe un rilevante calo in termini di competitività delle piccole imprese rispetto a quelle più grandi e strutturate.

Per concludere il tema delle *marketing barriers*, il tema della promozione risulta cruciale nel raggiungere i clienti finali in un mercato terzo. Due aspetti in questo caso pongono delle sfide non indifferenti: il primo è l'efficacia promozionale, che deve essere sensibile alla composizione del target audience, all'appropriatezza dei contenuti del messaggio pubblicitario e all'utilizzo dei canali maggiormente diffusi ed efficaci per la comunicazione. All'aumentare della distanza culturale tali problematiche acquiscono il loro grado di complessità, in quanto divergono sempre di più rispetto al maggiormente noto mercato nazionale. Il secondo aspetto da evidenziare si riferisce al livello di investimenti necessari per porre in essere delle campagne funzionali in grado di generare una redditività nelle vendite oltre i confini nazionali. Tale problema affligge in maniera particolare le PMI in ragione della *liability of smallness* citata nel paragrafo 1.2.1, creando delle notevoli barriere all'entrata in determinati contesti geografici.

Tra le barriere esterne si annoverano concettualmente:

- *task barriers*;
- *environmental barriers*;
- *governmental barriers*;
- *procedural barriers*.

Le *task barriers* sono relative ai clienti e ai competitors presenti nel mercato straniero. Queste barriere sono particolarmente rilevante in merito alla proposta di valore da immettere nel mercato. I clienti possono avere differenti abitudini ed attitudini che potrebbero non coincidere con quelle del mercato domestico, richiedendo adattamenti ed accorgimenti per le esportazioni. Questi ultimi possono portare ad onerosi costi incrementali e ritardi nelle operazioni di export. Per quanto concerne il contesto competitivo, il maggiore radicamento dei competitors al loro mercato locale rientra nella *liability of foreignness* citata nel 2.1.1 che ostacolo le nuove imprese esportatrici. In particolare, emerge una disparità in merito alla conoscenza del mercato, alla reputazione all'interno di esso, alla capillarità del network relazionale ed alla *compliance* relativa ad obblighi e normative vigenti definite dagli enti regolatori in loco.

Le *environmental barriers* possono riguardare l'insieme di norme relative al contesto politico, sociale ed economico del mercato estero. Tali barriere sono in grado di scoraggiare la scelta dell'entrata del mercato in una fase di pianificazione dell'export. Sostanzialmente questi ostacoli prendono in considerazione i seguenti aspetti:

- indicatori economici e livello di ricchezza del Paese;

- presenza di una valuta diversa da quella nazionale;
- livello di stabilità politica;
- regolamenti e restrizioni in materia di importazioni;
- tariffe all'importazione;
- utilizzo di pratiche commerciali diverse;
- differenti tratti socio-culturali della popolazione.

Le *governmental barriers* sono intese nella prospettiva del governo nazionale nei riguardi degli esportatori domestici. Infatti, assumono rilevanza all'aumentare del disinteresse dello Stato nei confronti delle operazioni di export (ad esempio mancanza di incentivi per le imprese esportatrici attuali e potenziali) e delle restrizioni sull'export. In merito al primo aspetto si segnala l'importanza della presenza di sussidi alle imprese esportatrici, così come la possibilità di garanzie statali tali da sostenere gli sforzi richiesti da una vendita di tipo internazionale: questi aiuti consentirebbero il superamento di barriere funzionali interne legate ad esempio alla capacità finanziaria dell'impresa. Peraltro, Elia, Giuffrida e Piscitello (2019) segnalano come spesso programmi di aiuto statali per favorire le esportazioni richiedano l'aderenza a dei parametri che non sempre le piccole imprese sono in grado di rispettare: ciò comporta una possibile loro esclusione da agevolazioni quali ad esempio abbattimenti d'imposta sulla vendita e zone duty-free.

Con riguardo al secondo aspetto, è possibile che il Paese domestico richieda una serie di restrizioni che possono riguardare:

- limitazione all'esportazione in determinati Paesi o aree;
- particolari controlli sulla merce esportata;
- rispetto di determinati requisiti del prodotto esportato.

Questi punti aumentano i costi e gli oneri associati all'esportazione e, nondimeno, possono comportare cambi di rotta sulla strategia competitiva di export, con conseguenti perdite di efficienza nelle vendite e di ulteriori vincoli (esterni) da rispettare.

L'ultima categoria di barriere esterne riguarda le *procedural barriers*, che si concentrano nei seguenti aspetti:

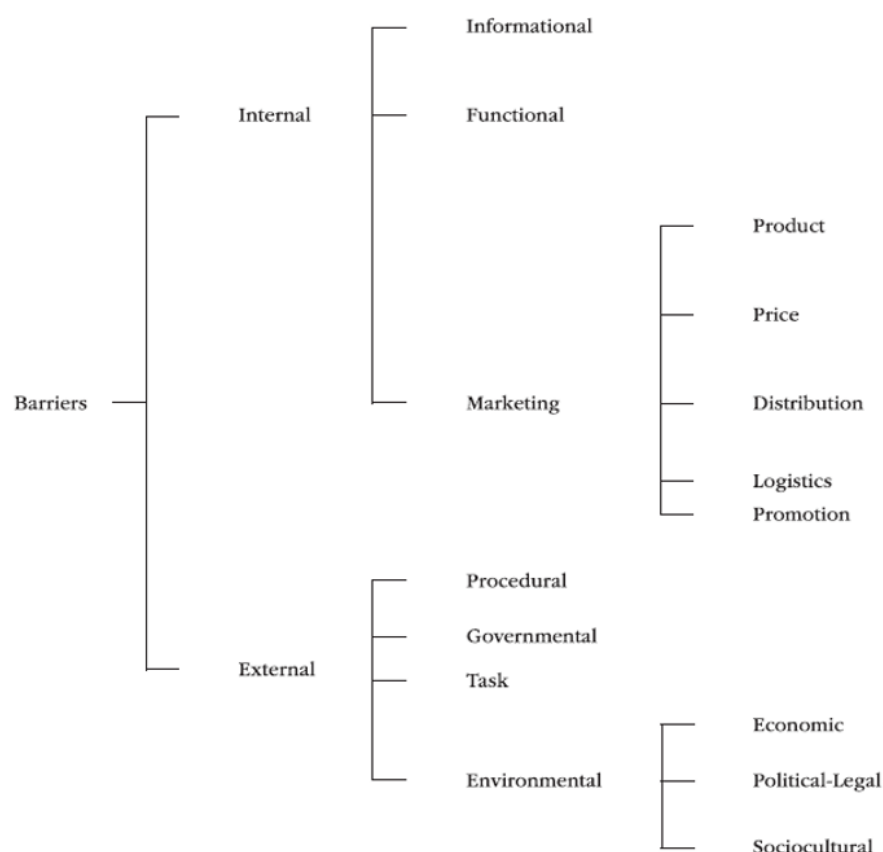
- procedure di vendita diverse rispetto al mercato d'origine;
- comunicazione;
- raccolta dei pagamenti;
- assistenza legale.

La gestione della documentazione, del reperimento dei dati, contratti per le spedizioni ed altri adempimenti burocratici per l'export non sono di facile espletamento soprattutto per le PMI, costituendo così un ostacolo all'export. Problemi di comunicazione possono invece insorgere per l'elevata distanza geografica, ma anche per ragioni linguistiche. È pur vero che rispetto al passato, la globalizzazione e i canali digitali hanno ridotto notevolmente le implicazioni negative di questo aspetto. Tuttavia, appare evidente come all'aumentare della distanza possano aumentare difficoltà di comunicazione e con essi costi ed inefficienze. Infine, la raccolta dei

ricavi è pure condizionata dalla distanza: la mancanza di un contatto diretto col cliente e la possibilità non troppo remota (specie in mercati B2B) che quest'ultima richieda dilazioni e fidi, potrebbe rallentare il flusso di entrate per l'impresa esportatrice. Ancora, strumenti di pagamento quali ad esempio la lettera di credito, subordinano la concessione del fido al verificarsi di eventi come la presentazione di determinati documenti alla banca. L'assistenza legale fa riferimento alle problematiche relative a controversie legali contro soggetti aventi sede legali in Paesi terzi, con conseguenti difficoltà e di rallentamenti nei procedimenti nonché nelle diversità di orientamenti e approcci di giurisdizione.

Si riporta uno schema di sintesi (Figura 4) delle barriere analizzate nel presente paragrafo.

Figura 4: Sintesi grafica delle barriere all'esportazione fronteggiate dalle PMI



FONTE: Leonidou Leonidas C., "An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development", *Journal of small business management*, vol. 42, no. 3, pag.283

1.3 L'export digitale

Export digitale significa effettuare esportazioni tramite l'ausilio di canali digitali. Tale definizione non si limita soltanto alla vendita online tramite e-commerce, ma ricomprende il complesso delle strategie competitive relative alla scelta del marketplace, all'orientamento del marketing e della comunicazione, alle attività a supporto della vendita (tra tutte l'organizzazione logistica) e alla rete di relazioni dell'impresa per agevolarla nella penetrazione dei mercati internazionali.

Ad ogni modo, il presente lavoro si concentrerà sulle scelte relative al *cross-border e-commerce* (CBEC), vale a dire il processo di vendita di beni a un consumatore situato in un paese estero tramite canali online, sia

direttamente attraverso un sito web proprietario sia mediante un intermediario digitale come rivenditori online o marketplace, quali ad esempio Amazon o eBay (Giuffrida et al. 2017).

Negli ultimi anni la crescente diffusione di internet ad alta velocità e l'implementazione di notevoli sviluppi tecnologici dei dispositivi mobili hanno contribuito ad un notevole sviluppo del commercio elettronico (Elia et al. 2019). Inoltre, la massiva diffusione di internet ha fornito alle imprese ulteriori possibilità di espandere il business a livello internazionale, soprattutto con riferimento alle fasi di avvio dell'export, con logiche maggiormente sostenibili e flessibili, accompagnate da una significativa riduzione di barriere fisiche e geografiche (Schu et al. 2016).

In particolare, l'online ha consentito di accelerare i processi transazionali, ad esempio attraverso la dematerializzazione dei documenti e una generale semplificazione della comunicazione. Tutto ciò sembra ridurre le barriere all'entrata per i mercati internazionali, con un relativo vantaggio per le PMI a cui è richiesto di saper implementare sagacemente competenze digitali in un mondo in rapida evoluzione. L'impatto della digitalizzazione nel processo di internazionalizzazione delle imprese favorisce una riduzione dei costi legati ai pagamenti internazionali, alla gestione della logistica e alla lingua e, complessivamente, può essere un'arma in grado di limitare la *liability of foreignness* delle imprese internazionalizzate negli *host markets*. L'export digitale secondo Yamin & Sinkovics (2006) permette di entrare nei mercati internazionali in uno spazio virtuale piuttosto che fisico-spaziale. Questo implica una sorta di "*dilution of sequencing*" del processo di entrata in virtù della maggiore rapidità e del minor grado di rischio offerto dal canale online rispetto ad un ingresso fisico (ad esempio tramite IDE), in grado di arginare la *liability of smallness* tipica delle PMI.

1.3.1 L'impatto delle competenze e tecnologie digitali sull'internazionalizzazione delle PMI

Le competenze digitali possono essere definite come quelle in grado di allineare le caratteristiche delle tecnologie digitali ai bisogni dei clienti finali. La loro rilevanza diventa sempre più preminente con l'affermarsi del processo di trasformazione digitale. Le tecnologie digitali sono un mezzo funzionale a distribuire valore ai clienti in maniera più efficiente. Pertanto, il processo di trasformazione digitale investe interi mercati e settori: le imprese digitalizzate integrano tali cambiamenti del panorama tecnologico esterno a livello strategico, organizzativo, nei processi, nelle competenze richieste al suo interne e altresì a livello culturale. Uno studio di Gurbaxani e Dunkle (2019)⁷, sulla base di un'intervista a manager di 147 imprese statunitensi (di cui 129 pubbliche e 18 private) appartenenti ai settori manifatturiero, rivendite all'ingrosso e al dettaglio, finanza, trasporti e utenze hanno delineato sei livelli dimensionali della trasformazione digitale nelle imprese:

1. visione strategica;
2. cultura dell'innovazione;
3. know-how e proprietà intellettuale;
4. competenze digitali;

⁷ Gurbaxani, V & Dunkle, D 2019, 'Gearing Up For Successful Digital Transformation', *MIS quarterly executive*, vol. 18, no. 3, pp. 209-220

5. allineamento strategico;
6. asset tecnologici.

Con riferimento a questi ultimi rilevano la comunicazione tramite internet, le tecnologie mobili e wireless, sistemi in-cloud e la gestione dei dati raccolti e soprattutto aspetti relativi ai dati, con la raccolta ed analisi dei big data e attività di data mining in grado di generare valore per l'impresa direttamente dai clienti.

Numerosi studi hanno sottolineato la validità del ruolo dell'abilitazione delle tecnologie digitali quale valido mezzo per accedere ai mercati internazionali, soprattutto con riferimento alle PMI. In tal senso, infatti, la loro adozione è in grado di mitigare le barriere interne all'internazionalizzazione relative, principalmente, ai vincoli di capacità finanziarie e a carenza di risorse umane altamente specializzate sopra citati. Esse forniscono un ulteriore canale per le relazioni commerciali con clienti, competitor, partner e intermediari dell'impresa, aumentando peraltro la connettività senza ingenti investimenti, favorendo economie di apprendimento attraverso una più spiccata capacità di raccoglimento di knowledge (ad esempio attraverso il data mining), il che implica una maggiore comprensione della domanda locale ed efficacia di eventuali customizzazioni, e migliorando, dunque, l'integrazione di una catena del valore internazionale. Tutto ciò comporta una riduzione sia della distanza contro i mercati internazionali sia, di conseguenza, una compressione dei costi di entrata presso gli stessi.

È bene sottolineare che per la digitalizzazione dei processi non bastano solo investimenti in ricerca e sviluppo, bensì è richiesto un più ampio processo di integrazione delle tecnologie digitali nelle sei dimensioni aziendali sopra riportate. Tutto ciò comporta per l'impresa la capacità di implementare innovazioni di prodotto e di processo, inserire nuove strategie di marketing, attuare una riconfigurazione dei processi nelle varie funzioni e procedere con significative riorganizzazioni della struttura aziendale (Cassetta et al. 2020).

Con riferimento all'influenza delle tecnologie digitali sulla propensione all'internazionalizzazione delle PMI italiane, un interessante studio⁸ di Cassetta et al. (2020), partendo dalla letteratura precedente, sviluppa tre ipotesi da verificare empiricamente:

- H1: La propensione all'esportazione delle PMI è positivamente influenzata dall'adozione e dall'attuazione di *digital technologies* di e-business, che consentono alle aziende di condividere informazioni con i partner commerciali lungo la supply chain.
- H2: Le tecnologie digitali degli e-business hanno un impatto positivo sulla propensione all'esportazione delle imprese quando integrati in innovazioni di processo e organizzative.
- H3: Migliorare le competenze digitali interne ha un impatto positivo sull'internazionalizzazione delle imprese quando integrate in innovazioni di processo e organizzative.

Lo studio utilizza a tal fine interviste finalizzate al raccoglimento di informazioni relative all'export, alla digitalizzazione e all'innovazione dei processi su un campione di 2.516 PMI italiane rappresentative di un totale di 3.700.000 circa imprese appartenenti ai macro-settori di agricoltura, manifatturiero e servizi

⁸ Cassetta, E, Monarca, U, Dileo, I, Di Bernardino, C & Pini, M 2020, 'The relationship between digital technologies and internationalisation. Evidence from Italian SMEs', *Industry and innovation*, vol. 27, no. 4, pp. 311-339

(terziario). La Tabella 2 riporta le variabili indipendenti inserite nello studio: successivamente, vengono calcolati gli impatti marginali di queste sulla variabile dipendente indagata, ossia la propensione all'export delle PMI italiane.

Tabella 2: Descrizione delle variabili e del loro dominio sullo studio della propensione all'export delle PMI italiane

Variables	Description
Export	Dependent variable Propensity to export is defined as whether or not a firm exports onto foreign markets in 2015 (yes = 1, no = 0)
Independent variables	
Website	e-commerce DTs whether the firm uses a website that provides information about the company/products and to raising awareness of own company to potential customers (yes = 1, no = 0)
Online selling	whether the firm uses e-commerce procedures to sell products and services (yes = 1, no = 0)
Social network	whether the firm uses a social network or social media (yes = 1, no = 0)
Electronic sharing	e-business DTs whether a firm shares through internet with own suppliers information on supply chain management (yes = 1, no = 0)
Cloud computing	whether the firm uses cloud computing (yes = 1, no = 0)
Digital training	Digital skills whether the firm organises training courses to upgrade and develop digital skills of employed (yes = 1, no = 0)
ICT skills	ICT competencies in scientific and technical subjects (engineers, designers, marketing technicians, ICT specialists) (yes = 1, no = 0)
Product innovation	Innovation whether the firm introduced some product innovation in the last three years (2012–2014)(yes = 1, no = 0)
Process and organisational innovation	whether the firm introduced some process and organisational innovation in the last three years (2012–2014) (yes = 1, no = 0)
Marketing innovation	whether the business introduced any marketing innovation in the last three years (2012–2014) (yes = 1, no = 0)
Business size	Firm characteristics Firm size broken down into size-bands (<i>micro</i> = 1–9, <i>small</i> = 10–49, <i>medium</i> = 50–249 employees)
Geographical location	Geographical location of firm (North-West = 1, North-East = 2, Centre = 3, <i>South and islands</i> = 4)
Turnover	Firm's turnover between 2014 and 2015 (<i>decreased</i> = 1, <i>constant</i> = 2, <i>increased</i> = 3)
Industrial sector	Sector of activity (Primary sector = 1, manufacturing = 2, construction = 3, trade = 4, <i>hotels & restaurant</i> = 5, other services = 6)

FONTE: Elaborazione di Cassetta et al.

I risultati di questo lavoro rigettano la prima ipotesi H1, in quanto, sebbene la variabile del commercio elettronico mostrino effetti marginali positivi, le *e-business digital technologies* (vale a dire le tecnologie afferenti alla condivisione in cloud di informazioni con soggetti esterni ed interni all'organizzazione) non hanno apportato presenta bassi effetti marginali e l'uso del *cloud computing* non è risultato essere statisticamente significativo in relazione alla variabile dipendente export.

Lo studio sottolinea prima di tutto l'importanza dell'abilitazione di tecnologie relative all'e-commerce, in particolare al sito web e della vendita online, complessivamente in grado di incrementare le vendite internazionali con contenuti investimenti iniziali, grazie ad una più efficiente identificazione di nuovi clienti, fornitori e partners in tutto il mondo; nondimeno, emerge una riduzione dei costi attraverso un accentramento

strategico della vendita online, le PMI riescono a ridurre costi operativi relativi a costi transazionali e di tipo overhead (soprattutto derivanti dalla non necessaria presenza fisica dell'impresa). Per quanto concerne la variabile dimensionale, la probabilità di operare con l'estero aumenta significativamente se l'impresa è una media impresa. Parimenti, se il fatturato mostra una crescita nel tempo ciò è positivamente correlato con l'export. Con riferimento al settore di attività, è il settore secondario che mostra la più alta propensione all'export rispetto agli altri macro-settori. I social media si rivelano un utile strumento per un'attuazione rapida e flessibile della strategia di internazionalizzazione. I risultati dello studio mostrano inoltre che le *e-business digital technologies* hanno un impatto positivo sull'internazionalizzazione solo se integrate con innovazioni organizzative e appropriati investimenti in capitale umano. Infine, si segnala come l'implementazione di tecnologie internet-based giochi un ruolo fondamentale nel fornire maggiore flessibilità ed efficienza (soprattutto in una logica di ciclo temporale) alle catene di fornitura, incentivando così uno sviluppo internazionale.

1.3.2 Opportunità ed ostacoli del cross-border e-commerce

Lo spostamento da uno spazio fisico ad uno virtuale, connesso all'adozione di una piattaforma di vendita online in luogo di una presenza tangibile in loco dell'impresa ha dato origine a diverse discussioni in letteratura. Una di queste si riferisce al concetto di "death of distance" teorizzata da Cairncross (1997), il quale sosteneva che la convergenza tecnologica della telefonia, della televisione e delle reti informatiche avrebbe rivoluzionato la comunicazione e il commercio mondiale. La maggior parte degli studi propende, più che per una morte vera e propria della distanza, per una riduzione di questa, enfatizzandone soprattutto aspetti relativi ad un abbassamento dei costi dei flussi informativi e di possibili frizioni nella comunicazione grazie alle tecnologie online. Infatti, Gomez-Herrera et al. (2014), analizzando l'impatto della distanza geografica nel commercio elettronico internazionale, hanno concluso che i costi commerciali relativi alla distanza diminuiscono in relazione ai medesimi nel commercio offline. Tuttavia, ne emergono di altri tipici del *cross-border e-commerce*, quali ad esempio quelli legati alla lingua della comunicazione, ai sistemi di pagamento online e alla consegna dei prodotti all'aumentare della distanza. Freund and Weinhold (2004) ravvisano che, sebbene internet incentivi le transazioni internazionali, tale effetto viene mitigato progressivamente all'aumentare della distanza degli scambi commerciali. Lendle et al. (2012) paragonano la distanza degli scambi internazionali su eBay con quella del flusso internazionale di merci offline utilizzando il medesimo paniere di beni e insieme di Paesi: dallo studio⁹ emerge come l'impatto della distanza sui costi transazionali diminuisca mediamente del 65% nel marketplace online rispetto agli scambi tradizionali, nonostante l'effetto della distanza vari in considerazione della tipologia di prodotto. Gli stessi autori in un altro studio¹⁰ dimostrano come i costi sommersi sopportati dalle imprese per entrare nel commercio internazionale tramite eBay siano

⁹ Lendle, A, Olarreaga, M, Schropp, S & Vézina, P 2016, 'There Goes Gravity: eBay and the Death of Distance', *The Economic Journal (London)*, vol. 126, no. 591, pp. 406-441

¹⁰ Lendle, Andreas, Marcelo Olarreaga, Simon Schropp and Pierre-Louis Vezina (2012) "An Anatomy of Online Trade: Evidence from eBay Exporters"

notevolmente inferiori se comparati ad un'assenza di marketplace online (soprattutto con riferimento alle spese di marketing); comunque, i costi associati a differenti regolamenti tra Paesi non divergono sensibilmente tra online e offline. Tale evidenza empirica non fa altro che alimentare l'idea che il *cross-border e-commerce* possa costituire più di un'opportunità per l'accesso ai mercati internazionali da parte delle PMI. Questa riduzione di costi rende più economica l'acquisto di beni dall'estero, con conseguente aumento della competizione online che porta ad un abbassamento dei prezzi. Ciò implica un aumento del surplus del consumatore in primis e successivamente una convergenza dei prezzi tra online e offline. In particolare, l'aumento del surplus del consumatore è dipeso sia dalla diminuzione dei costi transazionali (derivante anche dall'abbassamento dei costi del reperimento di informazioni online) sia dall'ampia varietà di beni e servizi a portata di click (Martens 2013).

Da un punto di vista prettamente aziendale, l'utilizzo di *e-business* favorisce un efficientamento dei processi ad alta intensità di informazioni quali gestione della comunicazione, del marketing e relazioni finalizzate alla vendita (Elia et al. 2019). La citata riduzione dei costi correlati ai pagamenti internazionali (sistemi di pagamento avanzati quali Pay-Pal sono tali da ridurre frizioni transazionali), alla logistica (si pensi all'esternalizzazione di determinate attività con coordinamento online) e alla comunicazione (problematiche inerenti alla lingua) agevolano le operazioni di export.

D'altro canto, altri autori pongono in evidenza come il *cross-border e-commerce* non implichi automaticamente una facilità di commercio internazionale e, nondimeno, una sua integrazione nel business dell'impresa sia accompagnata da una serie di costi ed ulteriori barriere da sostenere. Infatti, le competenze digitali richieste per implementare la vendita online in una logica di digital export possono rientrare nella *liability of smallness* delle PMI in relazione alle grandi imprese, le quali vantano maggior potere contrattuale in termini di logistica (aspetto non secondario in una logica di commercio elettronico) e in generale mostrano maggiori competenze in ambito di export. Le PMI inoltre adottando un e-commerce per la vendita internazionali rischiano di scontrarsi con:

- mancanza di ICT (*information and communications technology*) knowledge;
- incertezza degli investimenti in tecnologie digitali;
- mancanza di risorse interne per sostenere gli investimenti di cui al punto sopra.

In tal senso, uno recente studio di Elia et al. (2019)¹¹ indaga proprio le complessità e le eventuali barriere fronteggiate dalle imprese italiane che vogliono sfruttare le opportunità derivanti dall'implementazione di un *cross-border e-commerce*. Lo studio, infatti, raccogliendo un set di 110 interviste di imprese appartenenti a due dei maggiori settori targati "Made in Italy" appartenenti al B2C, ovvero food and beverage e fashion, e dividendo il campione in medio-piccole (<250 dipendenti) e grandi imprese (>250 dipendenti), identifica una serie di barriere derivanti dal commercio elettronico internazionale (si riportano in Figura 5). I risultati del lavoro mostrano l'emersione di differenti barriere a seconda che l'impresa faccia parte delle PMI o sia una

¹¹ Elia, S, Giuffrida, M & Piscitello, L 2019, 'Does e-commerce facilitate or complicate SMEs' internationalisation?', *Información comercial española*, no. 909

grande impresa; con riferimento alla prima categoria del campione, le imprese hanno lamentato le seguenti problematiche:

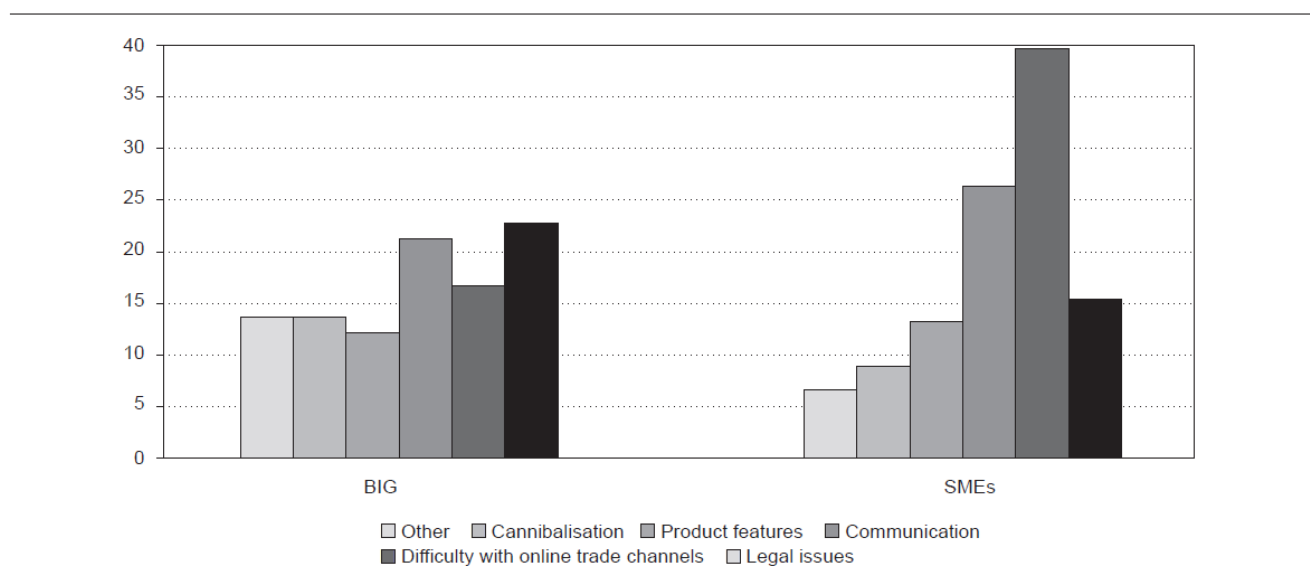
1. incapacità di sfruttare a pieno i canali online disponibili;
2. difficoltà ad avere una comunicazione efficace con i clienti internazionali;
3. complessità della compliance in merito a requisiti legali;
4. costrizioni derivanti dalle caratteristiche del prodotto oggetto della vendita (ad esempio spedizioni di prodotti freschi che richiedono determinate temperature di conservazione);
5. rischio di cannibalizzazione da parte dei canali online contro gli sbocchi a valle offline dell'impresa (riduzione delle vendite in negozio fisico a scapito dell'e-commerce).

È interessante notare come, lato grandi imprese, gli ostacoli rilevati da queste abbiano una differente rilevanza rispetto alle imprese più piccole:

1. Gestione di problematiche legali e di compliance rispetto a regolamenti e normative del Paesi a cui ci si rivolge;
2. Efficacia delle attività di comunicazione online;
3. Abilità nel selezionare e gestire propriamente i canali online;
4. Rischio di cannibalizzazione tra vendite online e fisiche.

La figura che segue evidenzia i risultati dello studio, dividendo le principali barriere per classi dimensionali di imprese (grandi e medio-piccole).

Figura 5: Principali barriere al CBEC



NOTE: Graph shows percentage of large companies and SMEs indicating each barrier. Percentages may add up to more than 100 % as respondents could select more than one option.

FONTE: Elaborazione di Elia et al.

In sintesi, dallo studio emerge come i problemi maggiormente rilevante dalle imprese italiane appartenenti al food & beverage e alla moda si riferiscano generalmente ai seguenti ambiti:

- canali commerciali;
- gestione della logistica;
- aderenza al complesso di normative e regolamenti relativi al Paese in cui si esporta;
- sistema di pagamenti;
- cultura e comunicazione.

Si segnala come vi siano alcune barriere tipiche del commercio internazionale tradizionale, quali ad esempio problemi di integrazione culturale, mancanza di risorse finanziarie ed aspetti burocratici, ed altre che invece appartengono specificatamente alla sfera di competenza dell'e-commerce: gestione dei canali online, competenze di digital marketing, problematiche relative ai sistemi di pagamento online. In relazione agli ostacoli ravvisati dalle PMI rispetto a quelli segnalati dalle grandi imprese, la differenza sostanziale è che le prime principalmente lamentano carenze nella gestione dei canali online ed una mancanza di risorse finanziarie tali da consentire un potenziamento degli asset a sostegno della vendita online all'estero.

Infine, indipendentemente dalla destinazione finale (infatti lo studio prende anche in considerazione la destinazione, in particolare le barriere del *cross-border e-commerce* verso gli USA e verso la Cina), le principali criticità segnalate sono relative all'efficacia dei canali commerciali e a questioni di compliance del business rispetto alle normative vigenti in tema di import/export. Mentre la questione dei canali commerciali è spiegabile attraverso una mancanza di competenze che non consentono di scegliere le migliori alternative commerciali esistenti (ed infatti affliggono maggiormente le PMI rispetto alle grandi imprese), gli aspetti legali e burocratici risultano maggiormente in funzione all'area geografica in cui si opera.

In conclusione, solo ad un livello di analisi superficiale il *cross-border e-commerce* offre delle facilitazioni considerevoli rispetto ad altre modalità di entrata: quando però ci si cala nell'effettiva implementazione di una serie di attività nell'ambito della vendita online in mercati internazionali, si deve far fronte ad una serie di competenze e rischi potenziali non facilmente sostenibili da tutte le PMI e che alzano, in qualche modo, delle barriere all'entrata. Infatti, know-how di tecnologie digitali, capacità di marketing multicanale, gestione della logistica internazionale, conoscenze dei mercati target e flessibilità rispetto all'eterogeneità della domanda sono solo alcuni degli aspetti necessari per il successo dell'e-commerce nella strategia di internazionalizzazione.

1.3.3 Applicazione di un Resource-Based approach per il successo dell'export digitale

L'implementazione di attività ed infrastrutture deputate alle esportazioni digitali richiede alle imprese una serie di risorse e competenze dinamiche, in grado cioè adattarsi in maniera funzionale rispetto ad un ambiente competitivo tecnologicamente frenetico e ad alta incertezza, caratterizzato dall'avvento della quarta rivoluzione industriale. Quest'ultima sta plasmando progressivamente la maggior parte delle attività economiche grazie agli sviluppi dell'*information and communications technology* (Gnangnon & Kimm, 2020). Secondo la Resource-Based View, introdotta da Barney nel 1991, le imprese possono raggiungere un vantaggio competitivo attraverso la combinazione e il coordinamento del patrimonio di risorse tangibili e

intangibili mediante competenze strategiche. L'autore definisce risorse "all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, etc. controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness". Queste risorse per generare valore e profitti devono essere:

- di valore (in grado cioè di esplorare nuove opportunità e neutralizzare minacce esterne);
- rare;
- difficilmente imitabili (il costo di una loro imitazione per la concorrenza deve essere elevato);
- difficilmente sostituibili (in senso strategico).

Applicando tale framework teorico alle strategie di internazionalizzazione, è possibile indagare quali siano le risorse e competenze in grado di generare un vantaggio competitivo basato sull'export digitale.

Innanzitutto, è utile a tal fine utilizzare la dimensione di una data impresa come proxy dello stock di risorse al suo interno: è facile intuire come aziende maggiormente strutturate in termini di fatturato e di numero di dipendenti abbiano maggiori capacità di reperire risorse strategiche e competenze maggiormente specializzate rispetto a realtà di più piccola dimensione, come illustrato nel paragrafo precedente. Con riferimento alle risorse strategiche, infatti, assumono rilevanza in ottica di export digitale asset logistici, capacità finanziaria e ICT knowledge. L'approccio dell'export digitale prevede inoltre la capacità di gestire un ingente volume di ordini ad elevata parcellizzazione (in una logica prevalentemente di B2C), richiedendo all'impresa notevoli competenze in tema di canali di vendita online funzionali all'implementazione di una strategia digitale di marketing multi-domestico (Elia et al. 2021). Va da sé che tali competenze specialistiche siano maggiormente presenti in imprese di elevate dimensioni in grado sia di assumere personale maggiormente qualificato che di sviluppare, grazie ad una maggiore esperienza, competenze interne.

Le tecnologie digitali (come software di big data, blockchain, servizi in cloud, *internet of things* e servizi in cloud) sono un'altra risorsa cruciale per l'export digitale: esse sono infatti in grado di ridurre i costi transazionali legati alla comunicazione, al coordinamento e ai trasporti fisici. La loro adozione, sebbene porti alle efficienze precedentemente esposte, richiede degli investimenti iniziali il cui rendimento non è di facile stima ex ante.

L'emergere e il consolidamento delle digitali presso le imprese richiede la presenza di risorse umane in grado di sapere sfruttare le opportunità offerte dallo stato dell'arte. Ciò ha portato le imprese, in una logica di sviluppo di competenze digitali di business, ad assumere personale sempre più sensibile all'innovazione digitale, all'analisi dei dati e alla capacità di attrarre clienti. Da qui, la nascita di nuove figure professionali in grado di avere delle competenze di marketing multicanali funzionali all'export digitale.

Un recente studio di Elia et al. (2021)¹² si propone di ricercare quali siano gli effetti della quantità e della qualità delle risorse e del livello di competenze in grado di giocare un ruolo fondamentale nella strategia di export digitale. Le ipotesi di partenza sviluppate, sulla base delle considerazioni fatte, sono tre:

¹² Elia, S, Giuffrida, M, Mariani, MM & Bresciani, S 2021, 'Resources and digital export: An RBV perspective on the role of digital technologies and capabilities in cross-border e-commerce', *Journal of business research*, vol. 132, pp. 158-169

- H1: Maggiore è la dimensione dell'impresa, maggiore è la propensione ad intraprendere l'export digitale
- H2: Le imprese che adottano tecnologie digitali sono maggiormente propense a effettuare esportazioni digitali
- H3: Le imprese che assumono e-commerce managers (aventi competenze digitali) hanno una maggiore propensione a intraprendere export digitale rispetto a concorrenti con export manager tradizionali.

La ricerca, basata su interviste online realizzate con imprese italiane appartenenti ai principali settori B2C del made in Italy (fashion, food & beverage, architettura e arredamento), ha portato ad un campione di 102 risposte. La variabile dipendente, ricercata attraverso l'utilizzo di un *probit model*, è il livello di implementazione di export digitale. Le altre variabili considerate sono riportate nella Tabella 3:

Tabella 3: Variabili e statistiche dello studio sulle risorse chiave per l'export digitale dei principali settori B2C italiani

No.	Variable	Type	Proxy	Source	Statistics (Total Companies: 102)
1	<i>Digital Export</i>	Dependent variable	Dummy equal to 1 if the firm undertakes digital export	Survey "Digital Export Observatory"	Digital export – yes: 46 companies Digital export – no: 56 companies
2	<i>Assets Size</i>	Explanatory variable	Total assets	Orbis	Digital export companies: €330,611 No digital export companies: €2,635,460 (Average values)
3	<i>Digital Technologies</i>	Explanatory variable	Dummy equal to 1 if the firm has adopted a digital technology	Survey "Digital Export Observatory"	Digital technologies – yes: 46 companies Digital technologies – no: 56 companies
4	<i>Export Manager</i>	Explanatory variable	Dummy equal to 1 if an export manager is present in the firm	Survey "Digital Export Observatory"	Export manager – yes: 85 companies Export manager – no: 17 companies
5	<i>E-commerce Manager</i>	Explanatory variable	Dummy equal to 1 if an e-commerce manager is present in the firm	Survey "Digital Export Observatory"	E-commerce manager – yes: 45 companies E-commerce manager – no: 57 companies
6	<i>Firm's Age</i>	Control variable	Difference between the year 2019 and the incorporation year of the firm	Orbis	Average age: 35.5
7	<i>Firm's Productivity</i>	Control variable	Ratio between the total sales and total assets of the firm	Orbis	Average productivity: 1.2
8	<i>Joint Stock Company</i>	Control variable	Dummy equal to 1 if the firm is a joint stock company	Orbis	Joint stock firms – yes: 70 companies Joint stock firms – no: 32 companies
9	<i>Food and Beverage</i>	Control variable	Dummy equal to 1 if the firm operates in the food and beverage industry	Survey "Digital Export Observatory"	Food and beverage firms: 36
10	<i>Fashion</i>	Control variable	Dummy equal to 1 if the firm operates in the fashion industry	Survey "Digital Export Observatory"	Fashion firms: 44
11	<i>Furniture</i>	Control variable	Dummy equal to 1 if the firm operates in the furniture industry	Survey "Digital Export Observatory"	Furniture firms: 22

Elaborazione di Elia et al. 2021

I risultati di questa indagine mostrano come la dimensione dell'impresa non è un fattore che deprime la scelta di export digitale (H1 rigettata), bensì la premia quale soluzione maggiormente flessibile in ragione della discussa limitatezza delle risorse.

Lo studio conferma la H2, in quanto emerge come le imprese che si dotano al loro interno di tecnologie digitali hanno maggiore probabilità di abilitare processi di export digitale. Ciò avvalorata il risultato del citato studio di Cassetta et al. (2019) nel paragrafo 1.3.1, circa l'impatto positivo delle *digital technologies* sulla propensione all'esportazione.

Infine, l'ipotesi H3 trova riscontro empirico, laddove la presenza di e-commerce manager, (portatori di

competenze digitali maggiormente focalizzate e rare, secondo un approccio basate sulle risorse) favorisce il ricorso all'export digitale in misura maggiore delle imprese aventi export manager tradizionali, caratterizzato da un minor livello di know-how in ambito di *cross-border e-commerce*.

1.3.4 L'export digitale secondo il paradigma eclettico di Dunning (OLI model)

Come si è visto, il processo di internazionalizzazione online può costituire una valida alternativa ad un'entrata fisica nei mercati esteri, soprattutto in virtù del minor grado di rischio ed investimenti richiesti, abbassando le *functional barriers* di cui al paragrafo 1.2.3 con vantaggio per le PMI.

In particolare, la scelta di entrata nei mercati internazionali è condizionata notevolmente dalla percezione dei rischi che l'impresa andrà ad affrontare nell'implementazione della strategia di internazionalizzazione. Peraltro, la scelta di entrare nei mercati esteri tramite export online (*internetazionalizzazione*, Bell et al. 2001) in luogo dell'effettuazione di investimenti diretti esteri od anche del ricorso ad intermediari, potrebbe erroneamente suggerire l'elusione di rischi tradizionali dell'operare in più Paesi quali ad esempio quelli legati alla stabilità politica o a problemi legali. In tema di aleatorietà ed incertezza della scelta di espansione online del business a livello internazionale, Pezderka e Sinkovics (2011) suddividono le varie tipologie di rischio nelle seguenti categorie individuati in letteratura:

- *Traditional international business risks*
 1. rischio di proprietà
 2. rischi di attività di marketing
 3. variazioni gusti dei consumatori
 4. domanda di mercato
 5. stabilità politica
 6. valuta
 7. rischi transazionali
 8. rischi legali
 9. esperienza internazionale
 10. differenze culturali
 11. caratteristiche dei settori
- *Operational risks*
 1. credito
 2. dipendenza
 3. proprietà intellettuale
 4. reputazione
 5. profittabilità
 6. affidabilità
 7. logistica

8. concorrenza
 9. implementazione della strategia
- *Online media risks*
 1. identità del brand
 2. difficoltà ad essere identificati online da potenziali partner
 3. privacy
 4. sicurezza
 5. sicurezza delle infrastrutture tecnologiche

Gli autori oltre ad individuare tali rischi, individuano altresì l'impatto che le tecnologie ICT hanno in una logica di mitigazione degli stessi (con riferimento a quelli *traditional* e *operational risks*): per esempio la presenza online abbassa le difficoltà di controllo e di proprietà nei casi di *wholly-owned subsidiary* e *joint-venture*; in tema di concorrenza, l'entrata online è una soluzione che facilita l'entrata nel mercato.

Sulla base dell'importanza della percezione delle tipologie di rischio riscontrate nel processo di internazionalizzazione delle PMI e sull'influenza che questa può avere nelle scelte di internazionalizzazione online, è possibile applicare la teoria eclettica di Dunning (2001) per motivare le scelte di entrata nei mercati esteri. L'OLI (*Ownership, Location, Internalization*) model è infatti sempre stato utilizzato per processi di internazionalizzazione tradizionali, ma può essere prestato anche alla causa di un'espansione online del business al di fuori dei confini nazionali.

L'*Ownership advantage* riguarda vantaggi competitivi interni all'azienda, derivanti da asset tangibili e intangibili, in grado di generare valore per l'impresa indipendente dalla scelta di entrata in mercati esteri. E' inoltre presupposto necessario per il superamento della *liability of foreignness* di cui al paragrafo 1.2.1. Nel caso della vendita online, asset relativi alla piattaforma e-commerce, all'esperienza nella vendita a distanza, la capacità di differenziazione della propria offerta possono influenzare positivamente la capacità di internazionalizzazione. Sebbene l'implementazione di tecnologie digitali per la vendita online richieda minori esborsi finanziari, è pur vero che sono parimenti richiesti degli investimenti per imbastire le infrastrutture digitali necessarie a tal fine. Lo sviluppo di piattaforme di commercio elettronico tecnologicamente avanzate influenza positivamente la propensione all'export digitale. Inoltre, imprese aventi maggiore esperienza nella vendita online, maturata ad esempio nel contesto domestico, hanno maggiore probabilità di preferire un'entrata nei mercati internazionali non fisica. Con riguardo, infine, al rischio di concorrenza, le PMI hanno maggiori possibilità di avere profittabilità in mercati ad alta differenziazione rispetto al commercio di prodotti di tipo commodity o quasi-commodity (Karagozoglu & Lindell 2004), in cui vi è un netto predominio delle grandi imprese derivante da economie di scala. Ci si aspetta dunque che le PMI che scelgono modalità di internazionalizzazione online implementino nel loro e-commerce strategie innovative di differenziazione.

Il *Location advantage* fa riferimento alle caratteristiche specifiche del mercato target tali da rendere maggiormente profittabile gli asset costituenti l'*Ownership advantage* dell'impresa. Fattori di rischio tradizionali inerenti, ad esempio, alla domanda di mercato, alle variazioni delle tendenze dei suoi consumatori,

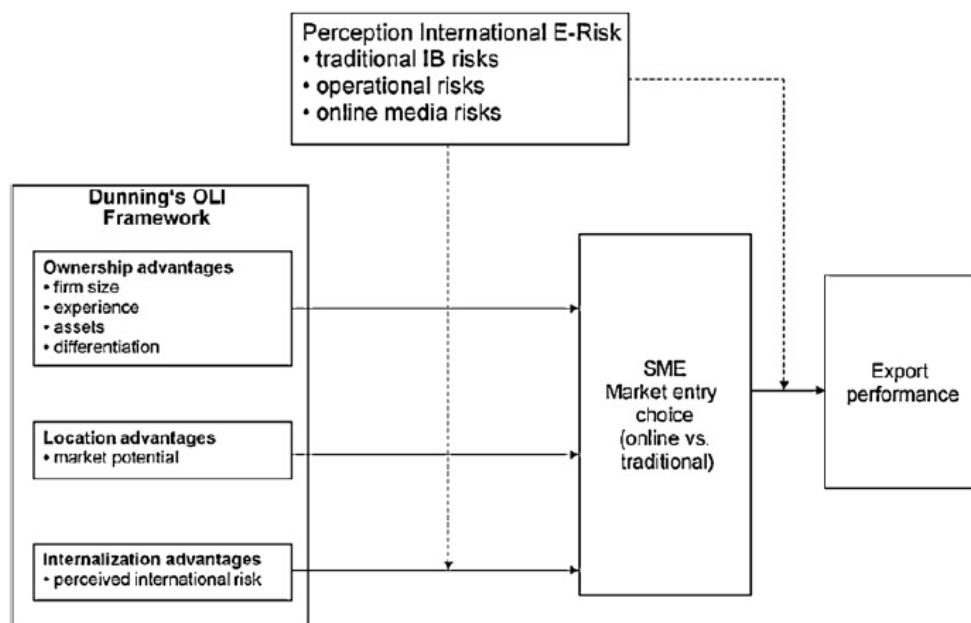
ma anche alle differenze culturali devono essere prese in considerazione nella scelta di entrata online. Nondimeno, rischi operazionali, connessi ad esempio alla logistica e al livello di infrastrutture, possono agevolare o dare origine ad inefficienze rispetto alle attività di export digitale, generando sinergie o rallentamenti nella catena del valore internazionale. Ancora, tendenze politiche protezionistiche (recanti ad esempio onerosi dazi doganali sulle vendite dell'impresa) possono in quale modo scoraggiare le esportazioni in un dato Paese. In virtù di queste considerazioni, è possibile ipotizzare come le imprese maggiormente in grado di stimare opportunità e pericoli potenziali riferiti ad un dato Paese siano più in grado di attuare strategie di export digitale in ragione di una generale riduzione dell'incertezza.

L'*internalization advantage* è legato, infine, a scelte di riduzione dei costi transazionali e di coordinamento dell'impresa nel Paese target. In particolare, tali costi sono associati a rischi connessi all'inefficienza dei contratti (incertezza e opportunismo), ai relativi costi di enforcement, a possibili fuoriuscite di know-how e a costi di monitoraggio. Un'elevata percezione dei rischi in un mercato target influenza negativamente il livello di commitment (si pensi alla Figura 3 nel paragrafo 1.2.2) in termini di risorse finanziarie impiegate e controllo successivo. Le tecnologie ICT per la vendita online offrono la possibilità di investimenti più contenuti rispetto a soluzioni di entrata fisica mediante investimenti diretti esteri. Le decisioni di entrata nei mercati si basano sulla come viene idealizzato l'ambiente competitivo e non sulla realtà di quest'ultimo (Johnston & Wright, 2004). Per questi motivi, l'internalizzazione di attività relative al *cross-border e-commerce* risente della percezione dei rischi di cui alla Figura 6: pertanto ad un'alta percezione dei rischi connessi ad un'internazionalizzazione di tipo tradizionale (rete di vendita propria o di terzi fino a modalità relative agli IDE) corrisponde una maggiore probabilità di intraprendere entrate online nei mercati target esteri. Inoltre, l'internazionalizzazione online sembra quasi contraddire il trade-off tra rischio, impegno di risorse e controllo, data la possibilità controllare attività critiche con investimenti non eccessivamente elevati.

Il nuovo trade-off tra online-offline entry risulta dunque, in tal senso, maggiormente influenzato dal confronto tra la percezione dei rischi tradizionali dell'internazionalizzazione e quella dei rischi specifici derivanti dall'utilizzo di canali online e strumenti digitali per l'accesso ai mercati target esteri.

In conclusione, si riporta in Figura 6 una sintesi grafica dell'applicazione della variabile "percezione del rischio internazionale" sul modello eclettico di Dunning.

Figura 6: Un framework del ruolo degli international e-risks nelle scelte di entrata nei mercati esteri da parte delle PMI



FONTE: Elaborazione di Pezderka & Sinkovics

1.4 Considerazioni finali

Il presente capitolo definisce immediatamente l'oggetto della tesi: le esportazioni digitali delle PMI italiane appartenenti al settore del fashion retail. In particolare, si focalizza sul concetto di dimensione medio-piccola, fornendo dapprima i criteri utilizzati a livello empirico per inquadrare tale categoria di imprese, riconducibili essenzialmente alla "Raccomandazione della Commissione del 6 maggio 2003 relativa alla definizione delle microimprese, piccole e medie imprese" (2003/361/CE). Dopo aver inquadrato dunque quali aziende rientrino sotto l'insieme delle PMI, sono stati riportati diversi dati significativi in termini di rilevanza economica delle PMI nel tessuto industriale italiano ed europeo, con uno sguardo alle implicazioni da un punto di vista occupazionale e di valore aggiunto: tra tutti, il fatto che 9 imprese su 10 in Europa siano PMI.

Successivamente, si è analizzato da un punto di vista teorico l'impatto della piccola dimensione sulle dinamiche di internazionalizzazione. Partendo dalle difficoltà relative al rivolgersi ai mercati esteri, si sono ripresi i concetti di *liability of foreignness*, *outsidership*, *newness e smallness*. Per ovvie ragioni, ci si è soffermati sull'ultimo aspetto direttamente imputabile alle carenze di risorse (finanziarie e non) e di competenze specifiche in confronto ad imprese di maggiori dimensioni, con riferimento ai processi di entrata nei mercati internazionali.

Una prima implicazione teorica di ciò è stata rinvenuta in Brunel & De Cock (2016), secondo cui una carenza di risorse manageriali derivante dalla piccola dimensione porta a una mancata pianificazione di lungo termine nelle scelte di internazionalizzazione. Similmente, Osborne (1996) conclude che una limitatezza di risorse e competenze, secondo un approccio di Resource Based View che assimila la dimensione all'insieme di tali asset, spinga le PMI ad intraprendere modalità di entrata di tipo non-equity. Leonidou (2004) aggiunge a tale circostanza la maggiore probabilità di questo tipo di imprese a perseguire strategie di export per i processi di

internazionalizzazione. A corollario di queste conclusioni degli autori, è stato analizzato il trade-off tra impegno finanziario e livello di controllo delle diverse modalità di entrata (Figura 3), con le PMI che si collocano tendenzialmente vicino all'origine del grafico.

È stato dunque approfondito il tema dell'export, in una logica di superamento degli ostacoli legati a questo tipo di accesso ai mercati esteri. Infatti, riprendendo il framework delle barriere all'export di Leonidou riassunto in Figura 4, si è cercato di offrire una panoramica quanto più completa di tutti i possibili ostacoli derivanti da questo tipo di modalità di internazionalizzazione leggera.

Con il paragrafo 1.3 si è aggiunto il termine “digitale” all'export: ci si è dunque introdotti nel mondo del *cross-border e-commerce*. Dopo aver analizzato il concetto di vendita internazionale attraverso canali digitali, sono state anche qui presentati alcuni autorevoli studi di autori che testimoniano le opportunità e le minacce di questi canali per le PMI. In accezione positiva la tesi di Schu (2016), secondo il quale la vendita online porta ad un abbassamento delle barriere fisiche e geografiche (e dunque dei costi commerciali) tipiche dell'export tradizionale. Yamin & Sinkovics sostengono la maggiore flessibilità e il minor grado di rischio offerto dalla semplificazione dell'entrata nel mercato estero derivante dall'ausilio dei canali digitali. Tali aspetti confermano quindi la bontà di questo tipo di canali a beneficio della limitatezza di risorse e competenze delle PMI individuata nella *liability of smallness* di cui al paragrafo 1.2.1.

Maggiormente scettiche, invece, le tesi di Freund & Weinhold (2004) secondo cui, nonostante internet agevoli le transazioni internazionali tale effetto sia progressivamente mitigato all'aumentare della distanza con il mercato target e Gomez-Herrera (2016), il quale afferma come il *cross-border e-commerce* faccia anche emergere nuovi costi gestionali direttamente riconducibili all'adozione di canali digitali per la vendita all'estero, quali ad esempio quelli legati alla lingua della comunicazione, ai sistemi di pagamento online e alla consegna dei prodotti in relazione alla distanza.

Seguendo, l'approccio adottato per l'analisi dell'export tradizionale, si sono fornite le principali barriere riscontrate nell'export digitale, individuate da uno studio di Elia et al. (2019) basato su un'indagine empirica presso i principali settori B2C del Made in Italy (food and beverage e fashion), con l'individuazione di interessanti differenze tra PMI e grandi imprese.

Il paragrafo 1.3.1 prende invece in considerazione la presenza di competenze tecnologie digitali all'interno di un più ampio fenomeno di trasformazione digitale che investe tutti i settori economici. Viene preso in esame lo studio di Cassetta et al. (2020) che analizza l'impatto di variabili legate all'implementazione di *e-business technologies* sulla propensione all'export delle PMI italiane. I risultati mostrano complessivamente un impatto positivo di tali tecnologie sull'export, soprattutto in una logica di flessibilità operativa e di riduzione dei costi. Negli ultimi due paragrafi del capitolo 1 si sono analizzati due rilevanti approcci teorici per analizzare l'impatto delle scelte di export digitale: la Resource-Based View ed il paradigma eclettico di Dunning (2001). Con riferimento al primo, dopo aver definito i postulati della RBV, si è voluto sviluppare l'impatto della quantità e della specificità di risorse e competenze delle imprese sul *cross-border e-commerce*. A tal fine, ci si è avvalsi dello studio di Elia et al. (2021) riferito sempre alle PMI italiane del retail del made in Italy. Dallo

studio è emerso come il fattore dimensionali non deprime i processi di internazionalizzazione online, ma anzi possa costituire un'opportunità in ragione della limitatezza delle risorse delle imprese (rigetto della prima ipotesi dello studio secondo cui all'aumentare della dimensione aumenti la propensione all'export digitale). Le altre due conclusioni si riferiscono invece all'influenza positiva derivante dall'adozione di specifiche risorse e competenze: infatti, si nota come la presenza di tecnologie digitali ed e-commerce manager (assimilato dall'approccio RBV come una competenza specialistica e rara) costituiscano un volano per le esportazioni digitali.

Riprendendo, infine, il paradigma eclettico di Dunning, gli autori Pezderka e Sinkovics (2011) inseriscono una componente rischiosa nel processo decisionale riconducibile *all'Ownership, al Location e all'Internalization advantage* finalizzati all'entrata in un mercato estero. Gli autori, infatti, individuano dei rischi specificatamente connessi ai canali digitali ("*Online media risks*"), considerando altresì sia quelli relativi ad una internazionalizzazione di tipo tradizionale che quelli operativi. Si evidenzia quindi come la percezione dei rischi connessi all'internazionalizzazione influenzi il tipo di modalità di entrata: un'alta percezione dei rischi connessi ad un'internazionalizzazione di tipo tradizionale costituisce un incentivo all'adozione di canali digitali per l'export.

CAPITOLO II

2. Fashion retail e e-commerce

2.1 Overview del settore

“Fashion is deemed a cyclical reflection of social, cultural and environmental characteristics that are unique to a certain point of time in a particular geographic setting, in addition to playing a crucial role in complementing one’s self-image” (Azuma and Fernie, 2003). La moda rappresenta infatti una delle più potenti forme di espressione e di arte al giorno d’oggi. L’abbigliamento costituisce un indicatore dell’identità sociale ed ideologica nonché della propria espressione verso l’esterno. Tuttavia, sebbene la moda sia un fenomeno fortemente radicato nel contesto socio-politico e culturale, nei caratteri nazionali ed identitari della popolazione, nelle peculiarità climatiche e territoriali nonché nel livello di sviluppo tecnologico di una data area geografica, l’avvento della globalizzazione ha in qualche modo diluito ed omogeneizzato il grado di specificità regionali.

Oggi l’industria del fashion costituisce uno dei più importanti settori economici in termini di dimensione degli investimenti, di fatturato, di contributo al PIL e all’occupazione. Il settore tende a perseguire logiche di alta concentrazione, col predominio di multinazionali estere sui mercati domestici, l’espansione di grandi catene di negozi ed una forte pressione concorrenziale sulle PMI (Gonda et al., 2020).

Con un elevato grado di innovazione tecnologica si assiste ad un incremento dei processi ad alta intensità di lavoro in una *supply chain* sempre più globalizzata, finalizzata ad una progressiva segmentazione del mercato da parte dei Paesi maggiormente industrializzati, in grado altresì di trainare le mode del momento in una logica di esportazione dei vari *lifestyle*, sfruttando però, quali specifici fattori competitivi regionali, il livello di creatività e ispirazione culturale di una data area e l’eccellenza tecnica dei materiali all’interno della stessa. Secondo Porter (1985), numerose grandi imprese dell’abbigliamento nel corso del Novecento hanno effettuato scelte di offshoring inerenti alla produzione “*in search of low cost advantage*” al fine di soddisfare la crescente domanda del mercato per abbigliamento a prezzi più convenienti. Pertanto, il tradizionale legame tra moda e località ha subito un processo di “*economic migration*”. Questo macro-processo di esternalizzazione produttiva ha avuto un impatto negativo nei confronti di uno sviluppo di network di imprese di piccola dimensione, in grado di apportare notevoli livelli di specializzazione e flessibilità produttiva nel mercato dell’abbigliamento all’interno dei Paesi più industrializzati.

Tale processo ha favorito la nascita del cosiddetto “*fast fashion*” che si sostanzia nelle seguenti tre dimensioni afferenti alla *supply chain* (Azuma and Fernie, 2003):

- *time to market*;
- *time to serve*;
- *time to react* (rispetto ai mutevoli cambiamenti delle preferenze lato domanda).

Ancora, il *fast fashion* mira a distribuire *the right product at the right time in the right place* (Fernie, 1994)

con un aumento dell'ampiezza nella varietà nell'offerta e un maggiore spazio per la personalizzazione, favorendo l'ascesa di retailer che introducono nel mercato nuove collezioni con una frequenza sempre maggiore a prezzi accessibili.

Tendenzialmente il crescente numero di imprese nelle economie industrializzate si sono trovate a collaborare con fornitori esternalizzati in aree geografiche di prossimità (Gereffi, 2001). Dunque, la vicinanza tra l'attività di produzione e il mercato di destinazione non costituisce più una fonte di parità competitiva per le imprese domestiche nei confronti di imprese aventi una catena del valore spiccatamente delocalizzata. Infatti, le imprese che hanno diversificato geograficamente in misura maggiore in passato beneficiano di maggiori tassi di crescita rispetto agli operatori nazionali che fronteggiano una progressiva saturazione dei mercati domestici. Nondimeno, un'analisi delle proiezioni della domanda aggregata dei consumatori mostra che è probabile che la spesa per abbigliamento e calzature cresca a un tasso inferiore rispetto ad altre categorie come il cibo e l'istruzione¹³.

D'altro canto, la globalizzazione dei mercati e il *fast fashion* hanno aumentato il benessere dei clienti finali, agevolando il loro accesso ad un'offerta più ampia in varietà e a prezzi ribassati. Tutto ciò ha portato ad un'evoluzione del tipo di imprese nel fashion retail, meno legate ad attività di efficacia (ad alto valore aggiunto) come design e introduzione di nuove mode ("*these global fashion firms are less tied by fashion*", Agins 1999) e maggiormente orientate all'efficienza quali marketing, raccolta e gestione dei dati attraverso tecnologie digitali gestione della logistica e della supply-chain internazionale.

Al giorno d'oggi l'industria del fashion è caratterizzata da brevi cicli di vita del prodotto, ulteriormente accorciati dai modelli di business adottati dai più grossi player mondiali, Inditex (trainata dal marchio Zara) ed H&M, in grado di rinnovare continuamente l'offerta al cliente grazie all'efficienza della filiera. Il loro successo sostenibile e duraturo mostra come nell'industria del fashion retail scelte legate al controllo dell'intera supply chain (imprese a forte integrazione verticale) e scelte di rapida internazionalizzazione costituiscano elementi di vantaggio competitivo.

Le tendenze attuali, lato offerta, sono orientate prevalentemente verso il già citato di *fast fashion* e l'omnicanalità della vendita: tale fenomeno consiste nella convergenza dei canali distributivi a valle, favorendo un'esperienza olistica dei marchi mediante una combinazione sinergica della presenza fisica e digitale. Spostando l'attenzione sulla domanda, si rileva come la maggior parte della spesa dei consumatori si stia spostando verso le economie emergenti: tale situazione spinge le imprese dei Paesi maggiormente industrializzati a diversificare a livello globale al fine di sostenere i tassi di crescita precedenti.

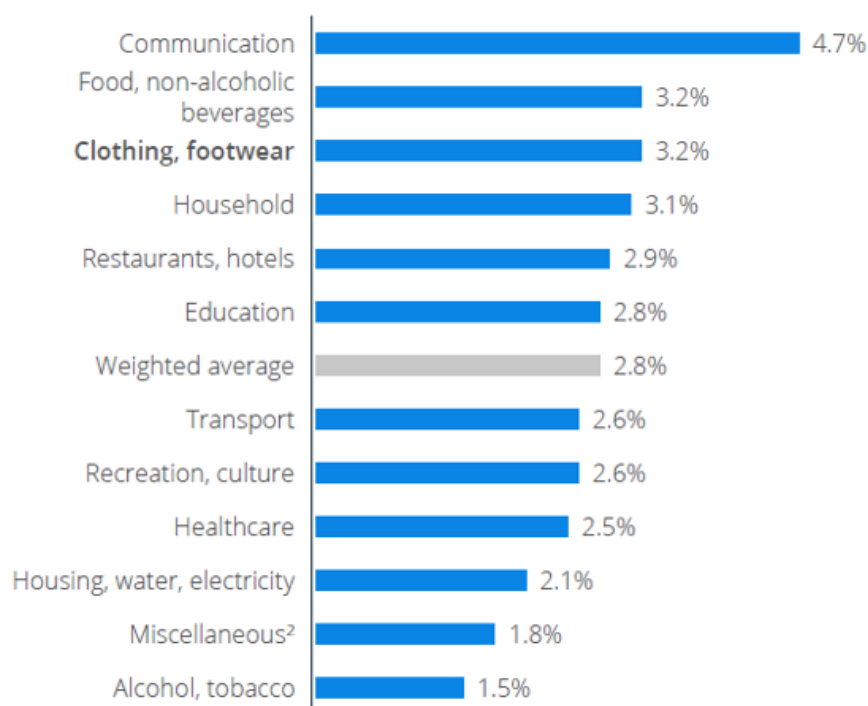
2.1.1 I numeri del mercato a livello globale

Il mercato del fashion retail è storicamente uno dei più importanti nel comparto dei beni di consumo. In tale contesto, Statista Consumer Market Outlook stima una crescita dei tassi di crescita medi di spesa del

¹³ Apparel Report 2020, Statista.com

consumatore medio globale attraverso il CAGR¹⁴ con una proiezione fino al 2025 leggermente superiore alla media, superata solo dai settori *Communication* e *Food, non-alcoholic beverages*. La Figura 7 riporta i relativi risultati. Ciò testimonia come il settore sia comunque in un buono stato di salute anche a medio termine.

Figura 7: Tassi di crescita di spesa del consumatore medio globale calcolati attraverso il CAGR verso i beni di consumo



FONTE: Statista Consumer Market Outlook, Agosto 2020

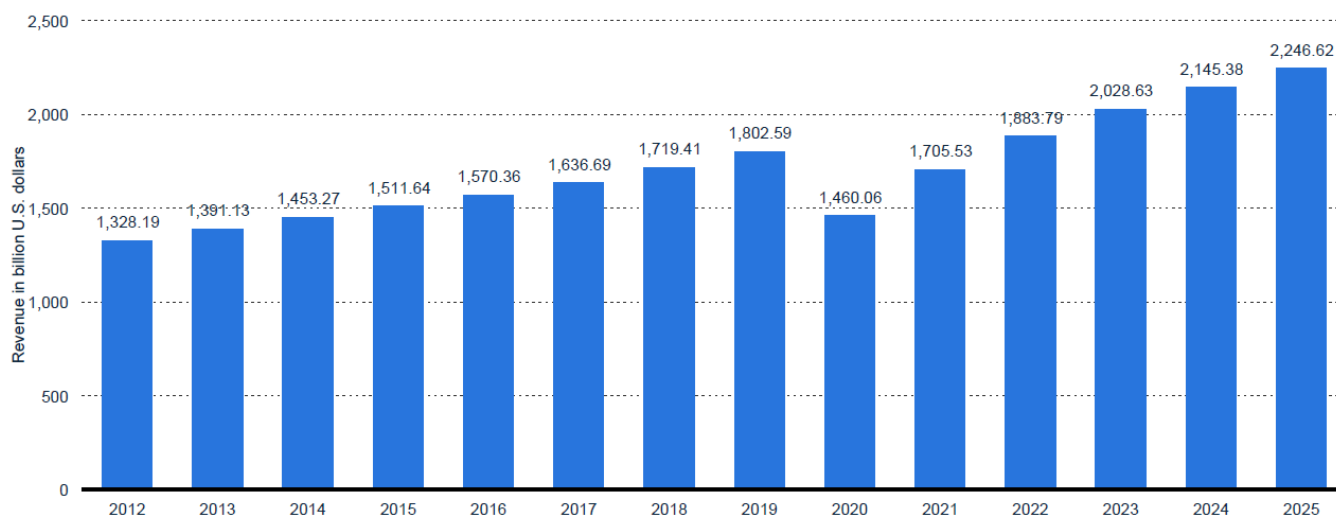
La performance leggermente superiore alla media in tutte le categorie significa che le aziende di moda dovranno concentrarsi un po' meno sui profitti, cercando invece di mantenere il presidio sulla domanda rispetto alle aziende dei segmenti di consumatori in più rapida crescita nel periodo considerato, attraverso un controllo dei costi di approvvigionamento e investimenti in marketing.

Considerando i ricavi globali, l'industria del fashion raggiunge 1,8 trilioni di dollari nel 2019; si registra una notevole flessione nel 2020 dovuta alla pandemia da Covid-19 con un calo che porta ad un valore di circa 1,4 trilioni di dollari. Si stima, inoltre, che entro il 2022 il mercato globale ritornerà a viaggiare ai livelli pre-pandemici, come si riporta nel grafico in Figura 8¹⁵.

¹⁴ CAGR: Compound Annual Growth Rate / average growth rate per year

¹⁵ Dati a consuntivo 2019, stime dal 2020 in poi

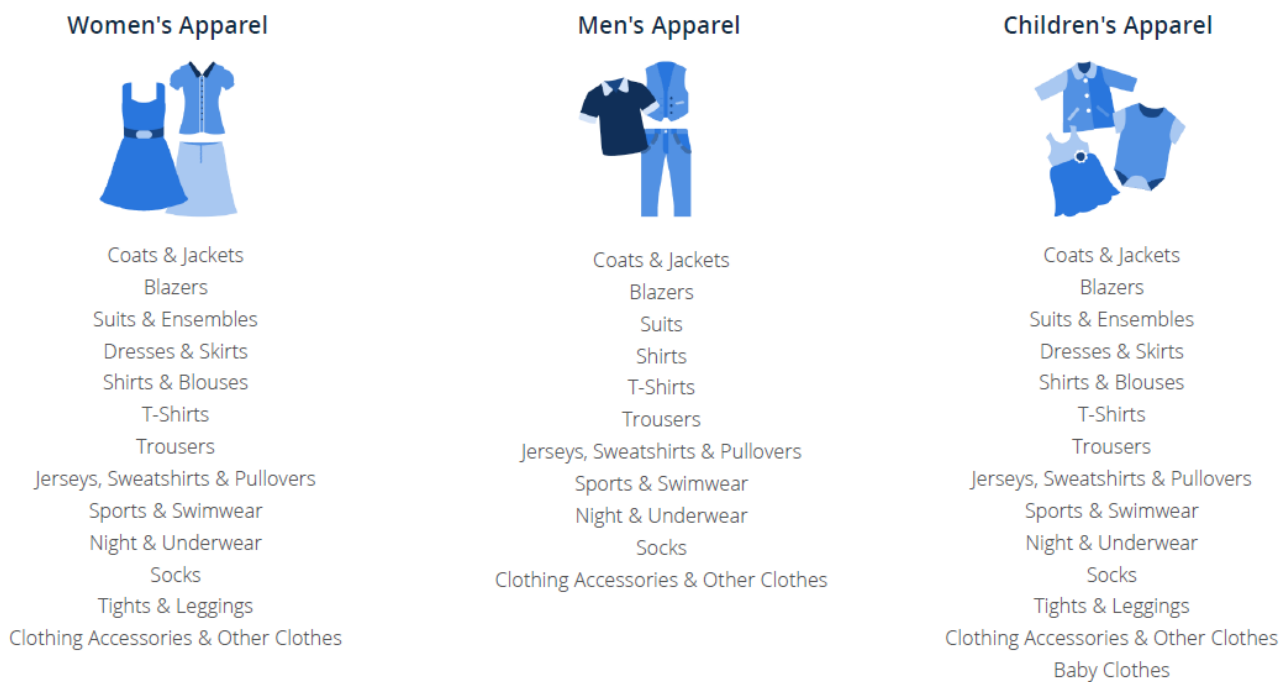
Figura 8: Entrate generate dal mercato globale dell'abbigliamento



FONTE: Statista Consumer Market Outlook, Settembre 2020

L'industria della moda risulta notevolmente variegata dal punto di vista dell'offerta. È strutturata come di seguito: vi sono tre macro-segmenti (Abbigliamento donna, abbigliamento uomo, abbigliamento bambini), ulteriormente suddivisi in 38 sotto-segmenti. Questi ultimi vengono illustrati dalla Figura 9 che segue.

Figura 9: Principali segmenti dell'industria dell'abbigliamento

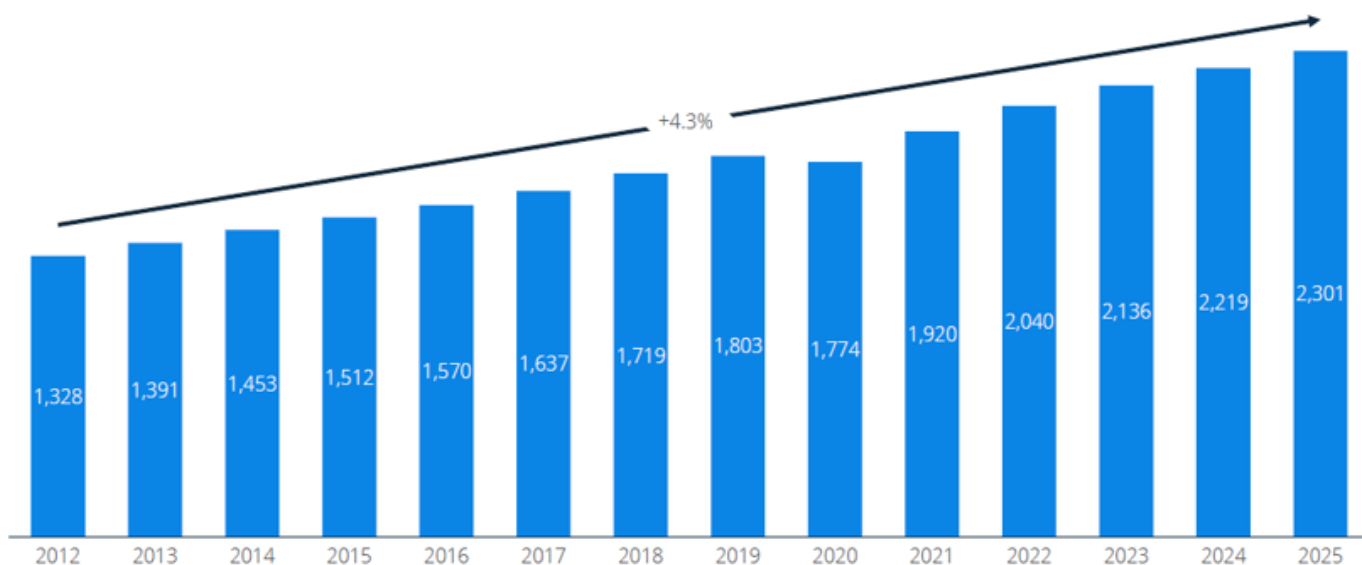


FONTE: Statista Consumer Market Outlook 2020

Con riferimento ai macro-segmenti si può dire che quello più virtuoso è sicuramente l'abbigliamento donna, con una quota di ricavi del 51% per un valore di 926 miliardi di dollari (2019). Segue l'abbigliamento uomo con una quota del 33% e un valore di 587 miliardi di dollari e infine il segmento bambino con rispettivamente

il 16% e 289 miliardi di dollari di ricavi. Se però si guarda al potenziale di crescita, il segmento uomo presenta le migliori stime nell'arco temporale 2019-2025 secondo Statista Consumer Market 2020, con un incremento stimato delle revenues del 29%. Complessivamente invece, si stima un CAGR del 4,3% dal 2012 al 2025, sensibilmente ridotto dalla recente pandemia, evidenziato graficamente dalla Figura 10¹⁶ che segue.

Figura 10: Evidenza del tasso di crescita dell'industria dell'abbigliamento globale nell'arco temporale 2012-2025

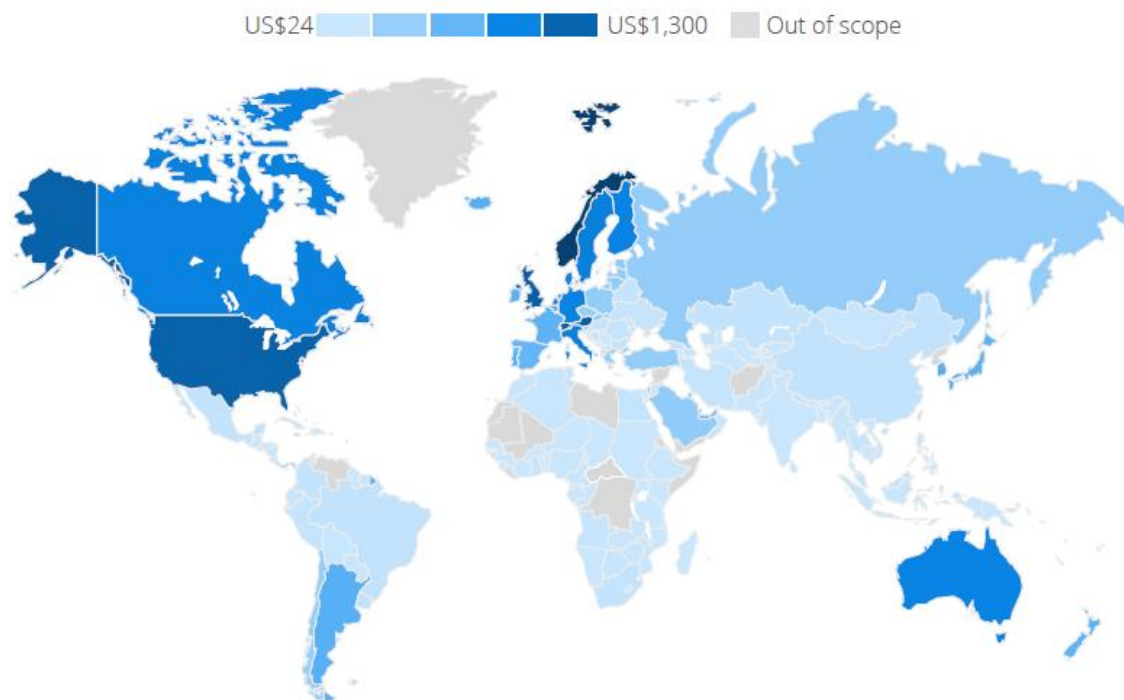


FONTE: Statista Consumer Market Outlook 2020

Un dato significativo riguarda i ricavi pro capite riportati in Figura 11: nel 2019 le aree in cui il settore crea maggior valore in rapporto alla popolazione del Paese sono Europa, Nord America, Giappone e Australia. Si segnala inoltre che la Norvegia detiene il primato in questa statistica, con un valore di circa 1.300 dollari per abitante.

¹⁶ Valori 2020-2025 stimati

Figura 11: Incidenza geografica dei ricavi pro-capite nel 2019



FONTE: Statista Consumer Market Outlook 2020

Infine, rilevanti considerazioni sulla geografia del mercato rilevano come l'economia globale stia affrontando una transizione nell'egemonia dei PIL e delle spese dei consumatori: i trend mostrano come vi sia uno spostamento notevole dei consumi dai mercati consolidati occidentali alle economie emergenti di Asia, Europa orientale, medio oriente, Africa e America Latina, con Brasile, Russia, India e Cina (BRIC) che rappresentano le quattro maggiori economie del gruppo dei Paesi emergenti, la cui crescita ha superato quella dei Paesi maggiormente industrializzati negli ultimi tre decenni. La loro espansione può avere implicazioni rilevanti dal punto di vista della volatilità del mercato, problematiche relative al quadro politico e istituzionale ed effetti valutari sfavorevoli. Le imprese, di contro, devono diversificare il proprio portafoglio prodotti al fine di soddisfare i diversi gusti ed esigenze culturali di una domanda in crescita: il potenziale di mercato dei Paesi emergenti non può essere ignorato nell'ambito delle scelte di internazionalizzazione.

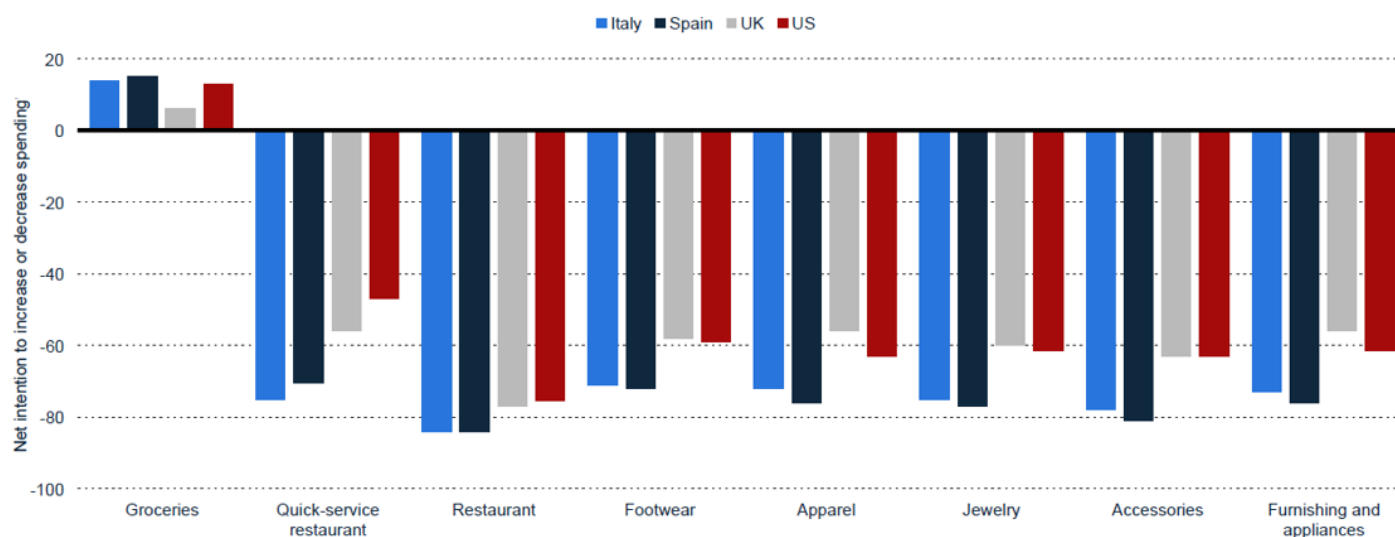
Tuttavia, il potenziale di mercato dei mercati emergenti non può essere ignorato, laddove la maggior parte della crescita della spesa in abbigliamento avviene al di fuori delle aree di Europa e Nord America.

2.1.2 L'impatto pandemico sul mercato

La pandemia da Coronavirus ha apportato uno storico shock esogeno ai livelli di consumo. Secondo, infatti, un'indagine statistica di McKinsey, realizzata nelle due settimane successive al 23 marzo ed incentrata sulla propensione di acquisto dei consumatori, l'impatto è stato fortemente negativo per tutti i settori legati ai beni di consumo, eccezion fatta per il *grocery*, dato dovuto principalmente alla corsa ai supermercati da parte delle

famiglie durante il primo lockdown. Nella Figura 12¹⁷ sono riportate le stime sui principali settori, con l'industria del fashion tra le più colpite nei principali Paesi industrializzati (il grafico riporta Stati Uniti, Regno Unito, Italia e Spagna).

Figura 12: Stima dell'impatto della pandemia da Covid-19 sulle intenzioni di acquisto dei consumatori

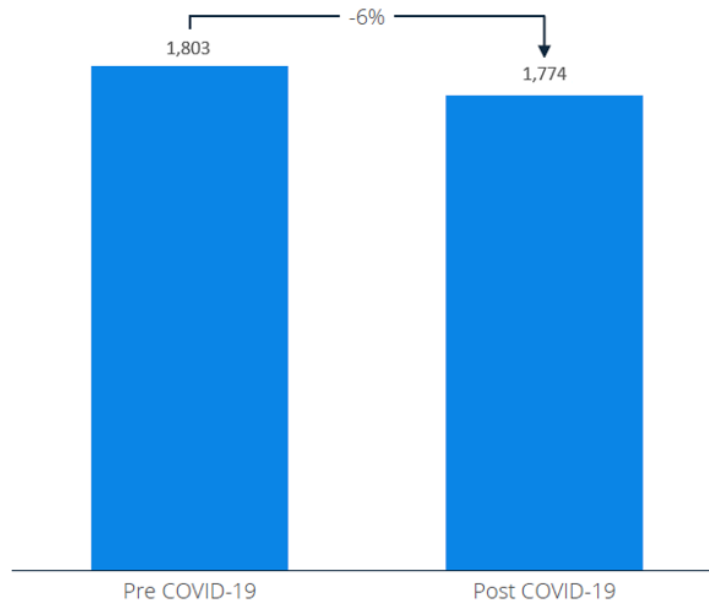


Fonte: McKinsey; Statista estimates, Aprile 2020

Con riferimento, invece, alle implicazioni verso le entrate globali già rilevati precedentemente (Figura 8) si è evidenziato un importante decremento tra 2019 e 2020. Tale calo è dovuto principalmente a due fattori: la chiusura dei negozi quali attività non essenziali imposti dai governi nazionali in primis e i rallentamenti produttivi e logistici, specie nelle aree asiatiche in cui si concentra la supply chain mondiale, hanno causato problemi ed inefficienze lunga la catena del valore e nelle spedizioni. Tuttavia, il mercato online dell'industria ha compensato leggermente gli effetti nefasti derivanti dal lockdown sul mercato, con un decremento complessivo stimato di circa il 6% (Figura 13).

¹⁷ Il *Net intention* viene calcolato sottraendo la percentuale degli intervistati che affermano di prevedere una riduzione della spesa dalla percentuale che afferma di prevedere un aumento della spesa

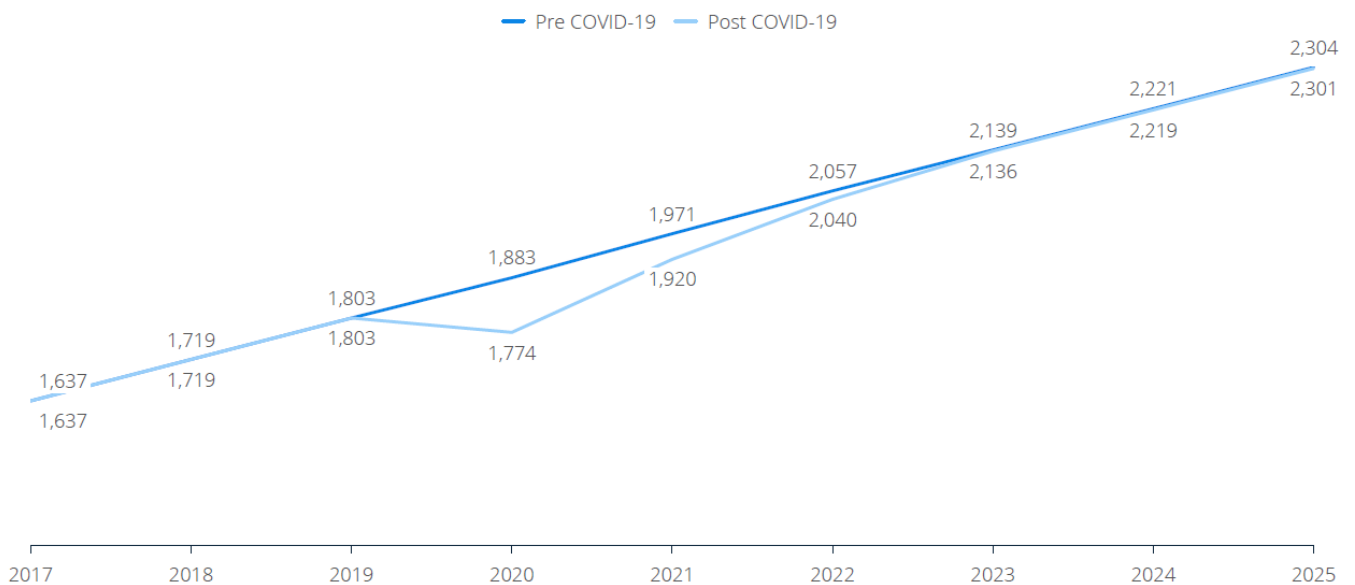
Figura 13: Evidenza della stima del decremento complessivo dei ricavi a causa della pandemia da Covid-19



FONTE: Statista Consumer Market Outlook 2020

Non è previsto un rovesciamento dei mega-trend descritti precedentemente, legati al *fast fashion* e all’omnicanalità della distribuzione finale, bensì una dissipazione degli effetti pandemici durante i prossimi anni, con una ripresa degli acquisti ai livelli pre-Covid già a partire dal 2021. L’aumento dei ricavi nel settore dipenderà principalmente dal contenimento delle successive ondate di contagio e dalle conseguenti scelte legate alla chiusura e all’apertura delle attività produttive e distributive da parte dei governi. Il grafico in Figura 14 offre una rappresentazione della stima dei differenti livelli di ricavi con e senza la pandemia da Covid-19.

Figura 14: Stima dei ricavi globali dell’abbigliamento con e senza la pandemia da Covid-19



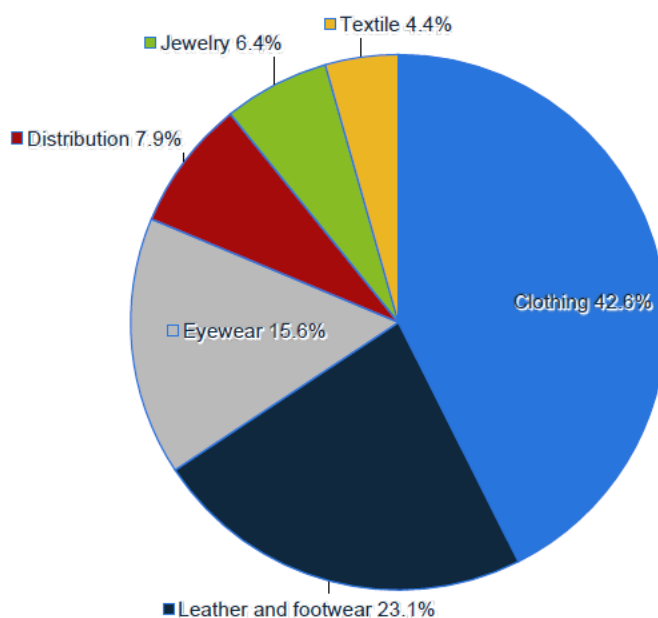
FONTE: Statista Consumer Market Outlook 2020

2.1.3 Il settore dell'abbigliamento in Italia

Il tessile-abbigliamento costituisce un comparto strategico all'interno della manifattura nazionale: è infatti il terzo settore manifatturiero con circa 45.000 imprese attive e un impiego di circa 393,7 migliaia di addetti occupati. L'offerta italiana è generalmente collocata su una fascia alta di prodotto e deve la sua competitività alla qualità delle materie prime, agli investimenti in ricerca e sviluppo, all'innovazione e alla specializzazione del prodotto, all'integrazione delle fasi della filiera dalle attività a monte fino al retail (dati 2019¹⁸).

Rivolgendo uno sguardo alla quota di fatturato analizzata in relazione alla proprietà, si evince come oltre il 65% delle imprese siano a controllo italiano mentre il restante 35% circa derivi da *foreign controlled companies*¹⁹. Considerando, invece, le ripartizioni di fatturato per segmenti di mercato, il maggiore valore è generato da vestiario e pelle e calzature, come si evince dalla Figura 15 che riporta altresì tutti i segmenti rilevanti della fashion industry in Italia.

Figura 15: Quota di fatturato dell'industria della moda italiana in Italia nel 2018, per segmento



FONTE: Report area studi Mediobanca sul sistema moda, pag. 8

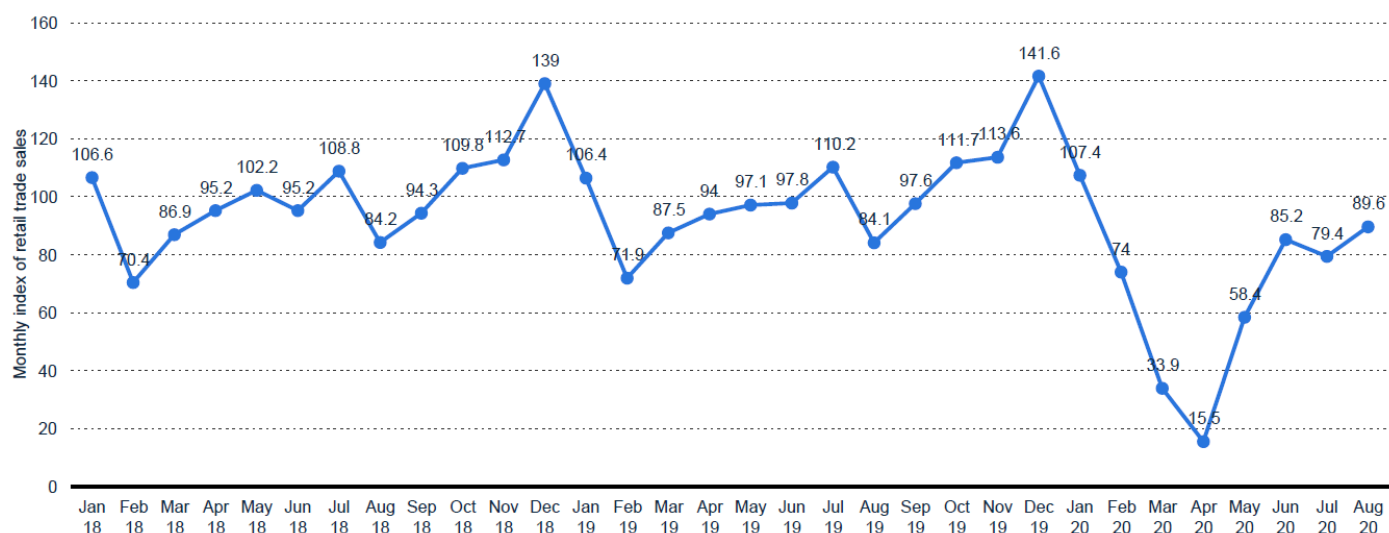
Con riferimento al mercato al dettaglio in Italia, Istat ha costruito un indice mensile riguardante le *retail trade sales* in un periodo compreso tra gennaio 2018 e agosto 2020: ebbene, il punto più alto raggiunto a livello di vendite nell'arco temporale considerato si ha avuto nel dicembre 2019; quello più basso si è registrato, invece, ad aprile 2020, periodo di massimo impatto della pandemia. Tuttavia, è bene notare come dopo l'allentamento delle misure relative al coronavirus, le vendite di abbigliamento sono aumentate rapidamente e hanno raggiunto un indice valore di 89,6 ad agosto 2020. Si riporta il relativo grafico in Figura 16²⁰.

¹⁸ Fonte: www.ice.it

¹⁹ Report area studi Mediobanca sul sistema moda, 2020, pag.11

²⁰ L'indice misura le prestazioni a breve termine delle industrie al dettaglio sulla base dei registri delle vendite degli stabilimenti al dettaglio. I dati presentati sono dati mensili che utilizzano il 2015 come anno base (2015=100). Per la costruzione dell'indice si

Figura 16: Valore vendite al dettaglio abbigliamento e pellicceria in Italia 2018-2020



FONTE: Istat- Monthly data Index of retail sales, Novembre 2020

Sul versante della domanda e delle tendenze di consumo, l'Italia ricalca sostanzialmente le abitudini di acquisto a livello mondiale: infatti, l'abbigliamento donna è quello maggiormente apprezzato, con un valore di 9,4 miliardi di euro nel 2019, in calo del 2,3% rispetto ai 9,6 miliardi del 2018²¹. Tra il 2012 e il 2019, il valore al consumo finale di capi di abbigliamento e accessori di abbigliamento femminile in Italia diminuito di anno in anno. Medesimo trend negativo si registra per il segmento uomo, in cui si assiste ad un calo di quasi 7 miliardi di euro tra il 2010 e il 2019²². Considerazioni analoghe possono riferirsi al segmento bambino, in cui si passa da un valore di 4,6 miliardi nel 2012 ai 4,105 miliardi di euro del 2019²³. Una possibile spiegazione al fenomeno può essere fornita dal fatto che con l'aumento della diffusione dell'utilizzo dell'e-commerce come tramite di acquisto, i clienti italiani hanno potuto soddisfare le proprie esigenze di abbigliamento comprando online presso marketplace o retailer esteri, inficiando in qualche modo il valore dei consumi finali domestici.

2.2 L'imperativo digitale e l'evoluzione nel sistema distributivo

La connettività digitale ha rivoluzionato il modo in cui le persone comunicano, esplorano il mondo, lavorano e acquistano beni e servizi. Questa deriva sostanzialmente dall'avvento e dallo sviluppo di internet, quale abilitatore dello scambio di informazioni digitalizzate e, recentemente, dalla notevole diffusione di dispositivi mobili aventi accesso al mondo digitale.

Tale rivoluzione ha sicuramente impattato il modo in cui le imprese raggiungono e servono i clienti finali, soprattutto nel settore dell'abbigliamento. Le imprese tradizionali, infatti, operavano generalmente attraverso

rimanda alla normativa europea in tema di *short term statistics* (Regulation (EU) 2019/2152).

²¹ La moda femminile italiana nel 2019-2020, page 1, Sistema Moda Italia, 2020, pag.1

²² La moda maschile italiana nel 2020-2021, page 1, Sistema Moda Italia, 2021, pag.1

²³ La moda Junior nel 2020-2021, Sistema Moda Italia, 2021, pag.1

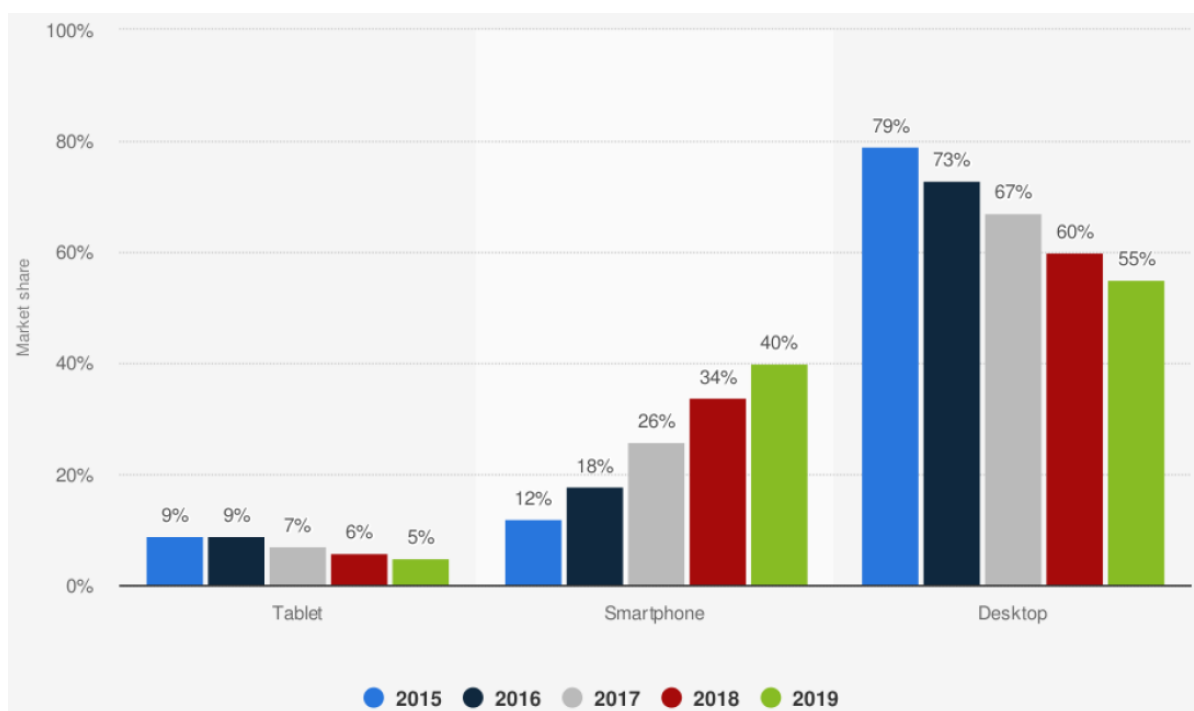
un unico, singolo, canale distributivo che era costituito dal negozio fisico. Al giorno d'oggi risulta quantomeno limitante escludere dal modello di business l'abilitazione di canali digitali, considerando la loro pervasiva penetrazione nelle aree maggiormente industrializzate del pianeta. Infatti, i clienti finali possono avere accesso alle tecnologie digitali in tutte le 24 ore del giorno e questo costituisce un'opportunità per le modalità con cui le imprese interagiscono e comunicano verso il bacino di clienti finali. Questi, infatti, spesso e volentieri offrono valore all'impresa anche stando fuori dal negozio fisico, il quale può addirittura non esservi, creando una forte discrepanza rispetto ai modelli di business tradizionali. Emergono, tuttavia, l'esigenza di nuove competenze accompagnata da uno spostamento dei costi operativi e da nuovi tipi di *value creation* e *value capture*. In poche parole, l'implicazione del digitale ha delle conseguenze in grado di cambiare il modello di business delle imprese.

Focalizzando l'attenzione sull'abilitazione delle digitali a livello distributivo, si introduce il concetto dell'omnicanalità. Il termine omnicanalità si diffonde a partire dalla metà degli anni '10 di questo secolo con riferimento all'ambito del retail ed indica che l'intera esperienza di acquisto del cliente finale è costantemente integrata e continua all'interno di una pluralità di canali a valle quali negozi fisico, smartphone, tablet, computer e altri dispositivi. Da tutti questi canali è possibile interfacciarsi al cliente in uno spazio fisico o virtuale in modo da catturare valore per le imprese. L'omnicanalità implica altresì che l'utente finale non faccia particolari distinzioni qualitative tra i mezzi con cui può acquistare, ma anzi questi costituiscono una facilitazione per i processi di conversione nell'ambito della vendita.

Ai fini del presente lavoro una data scelta rispetto ai canali di vendita per i mercati esteri dà luogo ad importanti implicazioni in termini di investimenti e rischi. Come infatti si è discusso nel paragrafo 1.3.2, i canali online mostrano un minore livello di rischio, laddove la volatilità risulti in funzione dei *sunk costs* a monte per la spesa di capitali iniziali, a fronte però della necessità di dotarsi di particolari competenze, quali ad esempio quelle digitali e di marketing multicanale. Offre inoltre interessanti risparmi di costo (specie di quelli relativi alla distanza) nonché l'accesso ad una domanda di mercato pressoché illimitata. Da qui, la cura di una presenza online, importante oramai quanto la presenza fisica di un secolo fa, con l'utilizzo di siti web, applicazioni, piattaforme e-commerce, marketplace e social media. L'importanza dell'online deriva principalmente dalla crescente diffusione dell'accesso a internet, veicolo primario per il mondo dell'online: secondo Statista, infatti, è l'Europa la primatista mondiale, con l'82% delle famiglie connesse, seguita da Russia ed Europa dell'Est (75,9%), le Americhe (70,9%), Asia (53,2%) e Medio Oriente (51,7%). Anche l'incremento dell'utilizzo dei dispositivi mobili gioca un ruolo fondamentale per lo spostamento dei consumi dal mondo fisico a quello digitale e, contemporaneamente, la spinta all'adozione di una pluralità di canali di vendita per le imprese. Infatti, con riferimento ai soli smartphone, principali devices mobili, si stima che il tasso di penetrazione globale degli smartphone abbia raggiunto il 78,05% nel 2020. Questo si basa su una stima di 6,055 miliardi di utilizzatori di smartphone in tutto il mondo su una popolazione globale di 7,8 miliardi di persone. Interessante notare come questo incremento di utilizzo degli smartphone sia collegato al processo di acquisto: in uno dei mercati più maturi al mondo, l'Italia, si evince come il trend di acquisto si stia spostando dai computer ai

dispositivi mobili, avvalorando altresì l'importanza di porre in essere una distribuzione di tipo multicanale nell'offerta commerciale. A tal proposito, dalla Figura 17 emerge sia il calo dell'acquisto online da Desktop computer e dei tablet, sia l'importante incremento delle transazioni da smartphone.

Figura 17: Distribuzione dei device per il B2C e-commerce in Italia dal 2015 al 2019



FONTE: Osservatori Digital Innovation, Statista 2021

In conclusione, l'implementazione di una strategia omnicanale, intesa in questa sede come modalità distributive a valle, per il mercato domestico e per quelli esteri deriva da un'ineluttabile evoluzione del settore della confezione di articoli di abbigliamento, con l'emersione di una serie di opportunità di mercato per le imprese, ma anche di rilevanti barriere all'entrata per le ragioni sopra esposte.

2.2.1 Omnicanalità all'interno del comparto retail

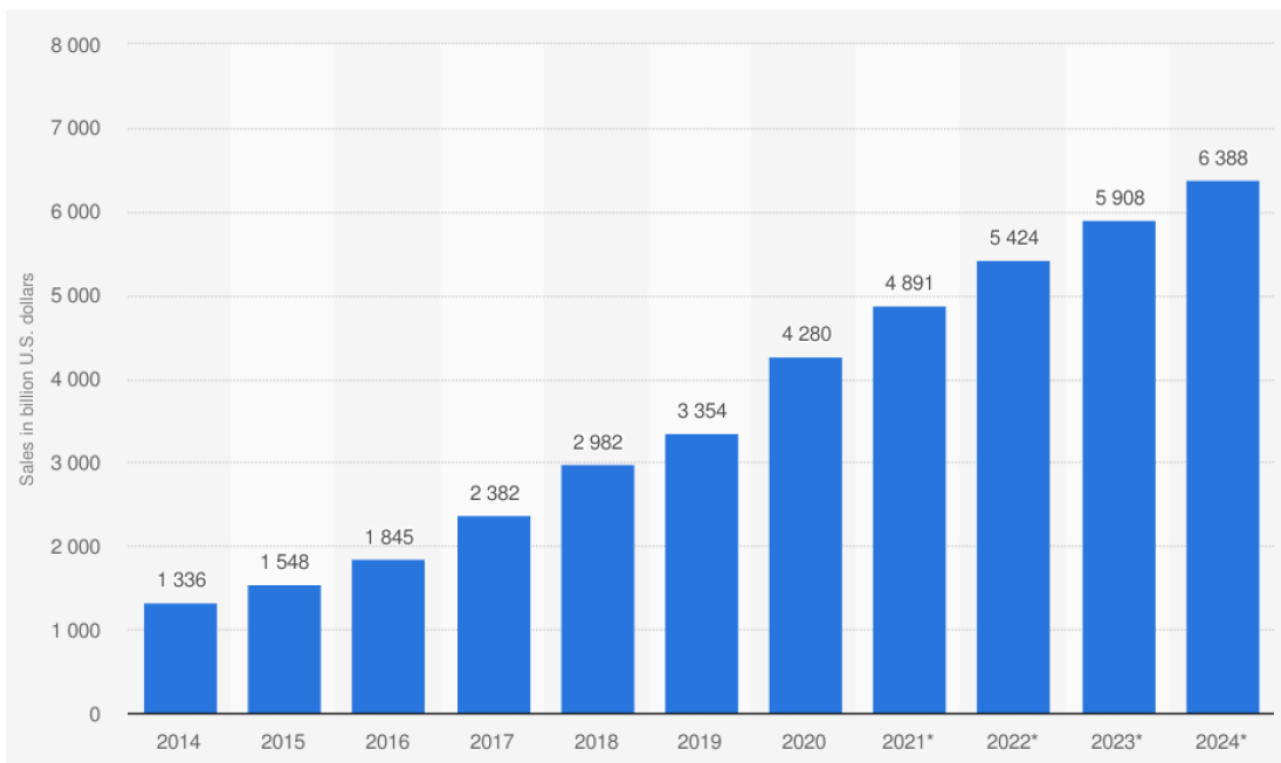
Il settore dell'abbigliamento rientra all'interno della più ampia categoria del commercio al dettaglio o retail. Il settore retail si caratterizza per una vendita di tipo B2C fatta dall'impresa direttamente al consumatore finale. Diverse sono le classificazioni per questo macro-settore che afferiscono ad esempio alla forma distributiva dell'impresa, alla dimensione per classi di addetti, alla tipologia e alla classificazione merceologica. Prendendo come riferimento quest'ultimo criterio, Istat divide il commercio al dettaglio in alimentari e non alimentari. Nel sotto-insieme dei non alimentari si rilevano:

- Abbigliamento e pellicceria
- Calzature, articoli in cuoio e da viaggio
- Elettrodomestici, radio, tv e registratori
- Foto-ottica e pellicole, supporti magnetici, strumenti musicali

- Prodotti farmaceutici
- Altri Prodotti (gioiellerie, orologerie)
- Utensileria per la casa e ferramenta
- Cartoleria, libri, giornali e riviste
- Prodotti di profumeria, cura della persona
- Generi casalinghi durevoli e non durevoli
- Mobili, articoli tessili, arredamento
- Giochi, giocattoli, sport e campeggio

L'utilizzo dei canali online per la vendita all'interno di questo macro-settore hanno conosciuto uno sviluppo senza precedenti nel corso degli ultimi anni, più che triplicando il volume di affari dal 2014 al 2020, come si evince dalla Figura 18²⁴.

Figura 18: Retail e-commerce sales globali dal 2014 al 2021



FONTE: eMarketer, Dicembre 2020

Nondimeno, il numero dei clienti finali che scelgono canali digitali ha superato i 2 miliardi nel corso del 2019 (Laudon & Guercio, 2020), a testimonianza del fatto che l'acquisto online costituisce oramai una prassi assodata nei Paesi maggiormente industrializzati. I principali social media, quali Facebook, Instagram e Pinterest si propongono come mediatori per l'e-commerce delle imprese. All'aumentare del volume di acquisti online cresce la fiducia degli utenti digitali verso questo tipo di canale, incrementando un processo che ha

²⁴ I valori in asterisco rappresentano delle stime

natura più che decennale. D'altro canto, le imprese, siano esse piccole o grandi, sono in grado attraverso l'attuale sviluppo tecnologico relativo al raccoglimento e all'utilizzo di big data e potenti strumenti di analisi di migliorare l'efficacia dell'offerta al consumatore, migliorando altresì la shopping experience. In tale logica, si inserisce la strategia multicanale di cui al paragrafo precedente, in grado di far emergere delle sinergie di vendita attraverso l'integrazione di negozi fisici, siti web e piattaforme e-commerce accessibili da diversi tipi di dispositivi. Tutto questo fa sì che il commercio elettronico sia uno dei canali con i tassi di crescita più elevati.

Queste implicazioni pratiche derivano da alcuni vantaggi intrinseci al canale online. In primo luogo, infatti, è indubbio che internet abbia ridotto i costi transazionali e di ricerca per l'utente finale. Ciò ha consentito a quest'ultimo di disporre di un ampio ventaglio di imprese da selezionare in termini prezzo, qualità dell'offerta e servizi post-vendita, determinando l'esclusione delle offerte meno virtuose nel marketpace. Secondo, infatti, uno studio di Snap Inc.²⁵, le tre principali ragioni per le quali i clienti preferiscano lo shopping online a quello tradizionale sono le seguenti:

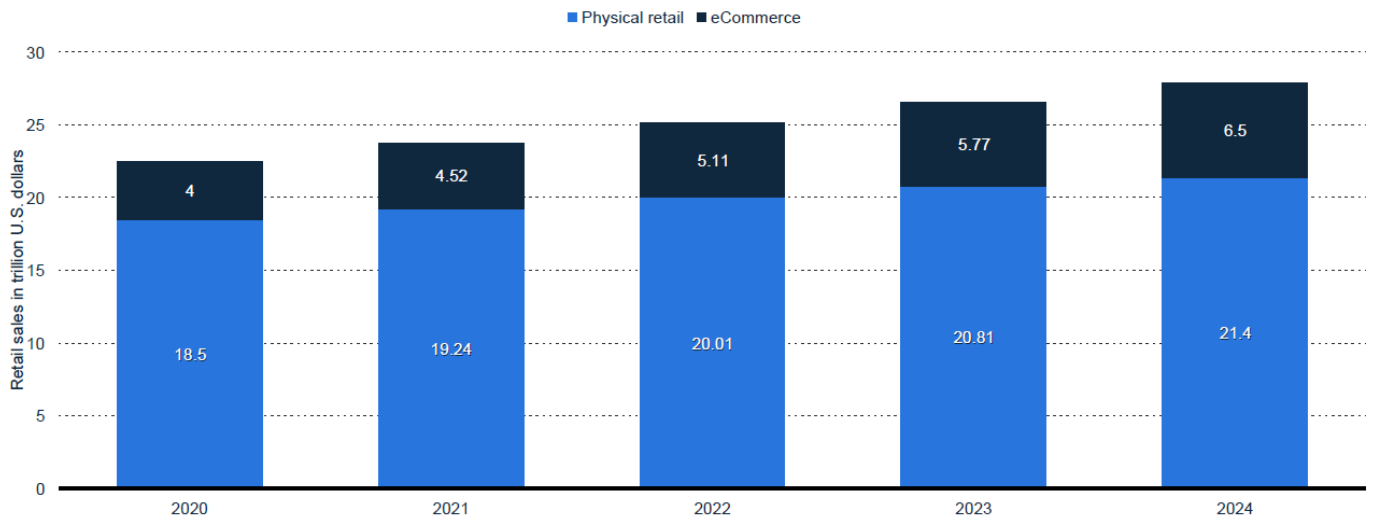
- 1) possibilità di acquistare a qualsiasi ora del giorno;
- 2) convenienza nell'evitare di spostarsi al punto di vendita fisico;
- 3) possibilità di trovare un prodotto ad un prezzo più conveniente.

Lato imprese, il costo di entrata nel mercato attraverso una presenza online è percepito come notevolmente inferiore rispetto all'effettuazione di investimenti fisici, incentivando così un aumento dell'offerta e determinando per conseguenza una forte pressione concorrenziale ai negozi fisici, esasperata dalle differenti strutture di costo. Un'ulteriore importante implicazione deriva dal processo di disintermediazione del commercio elettronico, laddove un produttore o un distributore sono in grado di estrarre valore direttamente al cliente finale, senza l'ausilio di intermediari o anelli intermedi nella catena.

Tuttavia, è bene sottolineare come, nonostante la conferma dei trend di crescita dell'online, oggi e nei prossimi anni il *physical retail* registri la stragrande maggioranza dei volumi di vendita nei rispetti del commercio elettronico, come riportato dalla Figura 19. Il grafico prospetta un prevedibile aumento dei ricavi dei canali online nei prossimi anni.

²⁵ Snapchat Future of Shopping Global Report 2021, page 15

Figura 19: Numero di retail sales in canali fisici e digitali con stime prospettiche

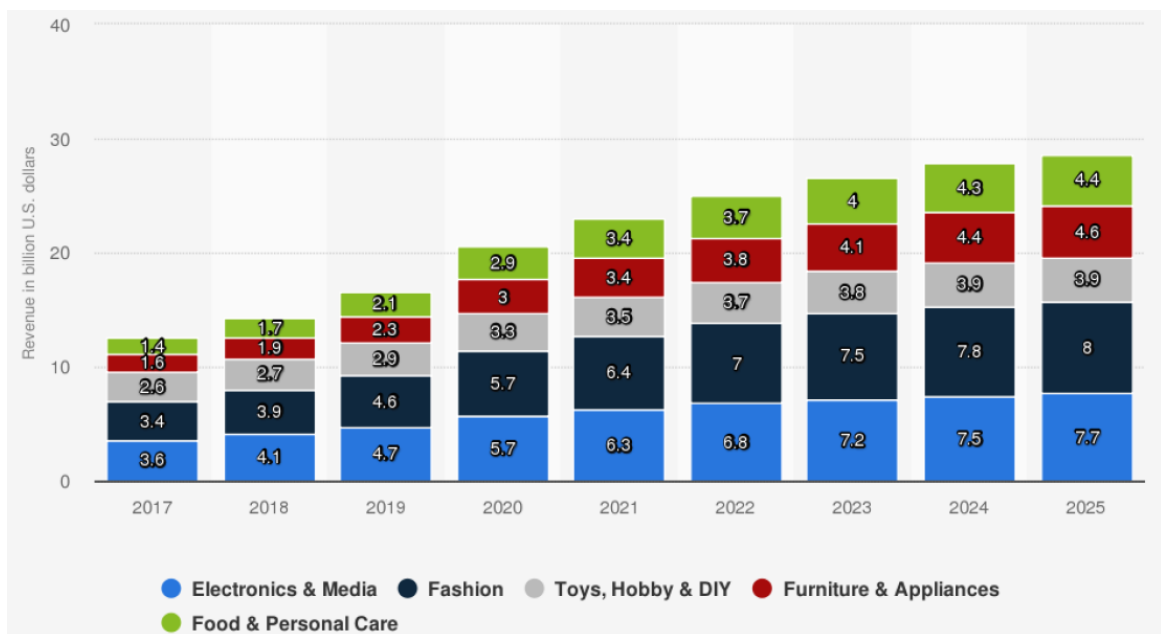


FONTE: Tech and Media Outlook 2021, page 100, Ottobre 2020

Tutte queste considerazioni assumono maggiore rilevanza se si prende in considerazione come l'industria dell'abbigliamento sia uno dei principali settori del B2C a livello globale. Le tipologie di beni maggiormente venduti online al cliente finali sono prevalentemente afferenti alla categoria "non alimentari", con il successo dei canali digitali delle imprese di computer ed elettronica, abbigliamento e accessori e arredamento.

In Italia, il peso dell'industria del fashion all'interno del mondo del retail si fa sempre più rilevante e conferma i trend globali che vedono i principali volumi di vendita all'interno dei prodotti non alimentari di elettronica e abbigliamento. Il grafico relativo ai ricavi del commercio elettronico del macro-settore retail riportato in Figura 20²⁶, derivante da un'indagine di Statista del 2021, fornisce evidenza di ciò.

Figura 20: Stima dei ricavi da commercio elettronico in Italia dal 2017 al 2025 suddivise per segmento



FONTE: Statista 2021

²⁶ I valori dal 2021 in poi sono delle stime prospettiche.

2.2.2 Il commercio elettronico: definizione e caratteristiche

Con il termine e-commerce si fa riferimento ad una serie di transazioni commerciali effettuate attraverso l'uso di internet, del WEB (World Wide Web)²⁷ e di applicazioni e *browser* da dispositivi mobili. Più formalmente, l'e-commerce è definibile come *digitally enabled commercial transactions between and among organizations and individuals* (Laudon & Guercio, 2020). Pertanto, gli scambi commerciali di valori monetari contro prodotti e servizi sono mediati dalle tecnologie digitali.

Le caratteristiche tipiche del commercio elettronico sono tali da apportare importanti modifiche ai modelli di business delle imprese che se ne avvalgono. Il primo considerevole aspetto riguarda infatti l'accezione di *marketplace*: se tradizionalmente quest'ultimo coincide con lo spazio fisico in cui viene effettuata la transazione, il commercio elettronico estende questo spazio oltre i suoi confini geografici e spaziali nell'accezione di *marketspace*. Il *marketspace* ha l'importante vantaggio di ridurre i costi transazionali dell'acquisto da parte del cliente finale: banalmente lo sforzo richiesto per recarsi nel *marketplace* ma anche quelli di ricerca contro le asimmetrie informative del mercato, laddove queste siano immediatamente fruibili in un unico posto ed a qualsiasi orario.

Un'altra importante caratteristica si riferisce alla capacità dell'e-commerce di superare confini geografici, sociali, economici e culturali ad un costo inferiore rispetto al commercio tradizionale: in tal senso, le imprese sono in grado, ad esempio, di raggiungere un parco di clienti dall'altra parte del mondo con maggiore facilità. Il commercio tradizionale, per converso, richiede maggiormente l'ausilio di intermediari ed infrastrutture locali rispetto al mercato target, con un aumento degli investimenti e degli sforzi richiesti. Risulta dunque incrementata la possibilità di un *reach* globale.

Un'ulteriore considerazione inerente all'abbassamento dei costi di entrata in un mercato geograficamente non contiguo è data dal fatto che l'infrastruttura su cui si regge il commercio elettronico, internet, sia costituita da standard internazionali, condivisi da tutte le nazioni del mondo. Questo aspetto dell'uniformità del canale online viene spesso ignorato: altri canali, infatti, quali radio, televisioni, telefoni, ecc. possono differire da Stato in Stato. Ciò consente, dal punto di vista dei clienti finali, di beneficiare di esternalità positive di rete derivanti dall'utilizzo congiunto di una medesima tecnologia. Gli standard tecnologici condivisi consentono peraltro di accedere ad un'offerta globale, con vastissime opportunità di scelta nell'acquisto di prodotti.

Ancora, questo tipo di piattaforma permette di accedere ad un'ingente quantità di informazioni presenti nel *marketspace*, con conseguente riduzione delle asimmetrie informative nel mercato e una maggiore possibilità di scegliere il prodotto/servizio desiderato. Tale ricchezza informativa può anche essere inferiore rispetto al commercio tradizionale (basti pensare alla *customer experience* dell'acquisto di un prodotto in un negozio rispetto alla medesima transazione online), tuttavia viene meno il trade-off tra ricchezza informativa e *reach* raggiunto: le piattaforme e-commerce possono infatti fornire la medesima quantità di informazioni indipendentemente dal numero di utenti raggiunti (peraltro potenzialmente illimitato in quanto non vincolato

²⁷ Internet e Web sono spesso impropriamente utilizzati come sinonimi: il primo termine indica una rete globale di computer connessi, il secondo è uno dei principali servizi resi proprio da Internet, che consente l'accesso a milioni di pagine web

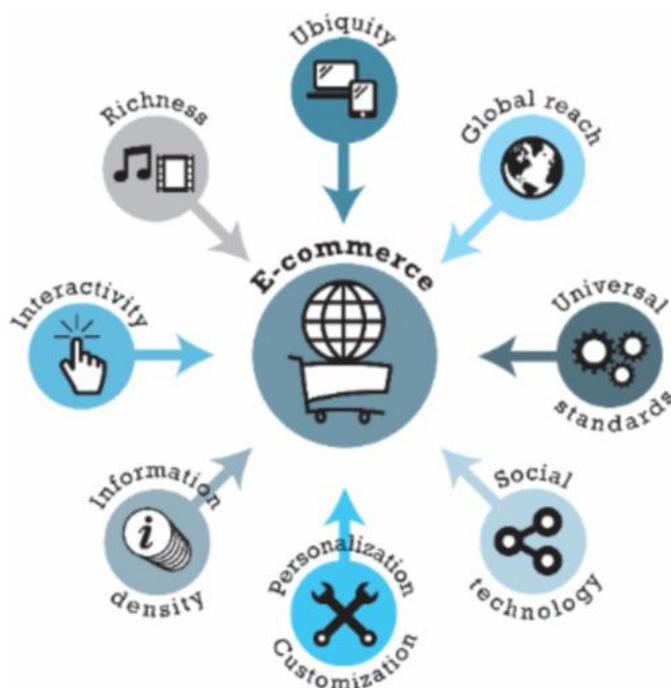
in un *marketspace*).

La tecnologia digitale ha il vantaggio di aumentare la densità informativa nel mercato: essa indica la qualità e la quantità totale di informazioni disponibili per gli operatori nel mercato. Infatti, sono ridotti i costi di raccolta, stoccaggio, analisi e comunicazione dei dati. Una delle principali implicazioni è relativa ad un efficientamento dell'aggiustamento nei prezzi del mercato grazie appunto ad una maggiore trasparenza nelle transazioni. L'altro lato della medaglia è rappresentato dal rischio di una maggiore *price competition* tipica del mercato online e che si riflette altresì sul retail fisico.

Infine, tra le più importanti peculiarità delle tecnologie digitali su cui si basa l'e-commerce in grado di aumentare la qualità dell'offerta si rilevano la personalizzazione e la customizzazione. La personalizzazione fa riferimento alla capacità delle imprese di effettuare un *targeting* immediato dell'offerta grazie ad esempio all'utilizzo di cookies, big data e algoritmi di analisi: questo può avere un impatto positivo sull'efficacia della conversione. Con il termine customizzazione si fa invece riferimento alla capacità di modificare le caratteristiche del prodotto o servizio reso secondo le preferenze dell'utente. Questi due fenomeni sono direttamente riconducibile al concetto di densità informativa sopra riportata, la quale può essere sfruttata dalle imprese per ottimizzare l'offerta di vendita attraverso i canali di e-commerce. Connesso a questi aspetti di personalizzazione e customizzazione, le tecnologie digitali implementate nelle piattaforme di commercio elettronico possono, al giorno d'oggi, permettere al cliente finale di creare e condividere contenuti presso una comunità globale, aumentando così la dimensione sociale delle transazioni ed incentivando indirettamente l'utilizzo di questo canale.

La Figura 21 sintetizza le caratteristiche del commercio elettronico descritte nel presente paragrafo.

Figura 21: Caratteristiche del commercio elettronico



FONTE: E-commerce 2020-2021 business. technology. society, 2020

2.2.3 Il commercio elettronico: passato, presente e futuro

Le origini dell'e-commerce non possono che ricondursi alla diffusione dell'infrastruttura a cui è indissolubilmente legato: internet. Pertanto, le sue origini risalgono al 1995, anno della costituzione del World Wide Web Consortium, nonostante qualche sporadico caso precursore precedente. Si segnala, in tal senso, il caso di Baxter Healthcare, un'azienda farmaceutica statunitense, che sul finire degli anni '70 implementò una primitiva forma di e-commerce utilizzando dei particolari modem con cui gli ospedali potevano riordinare le forniture all'azienda; tale sistema di ordini da dispositivi remoti ha avuto ampio seguito in America nel corso degli anni '80 del secolo scorso. Tuttavia, tali sistemi di vendita a distanza non condividevano l'utilizzo della rete internet che conosciamo oggi.

È possibile scomporre il fenomeno e-commerce in tre fasi temporali (Laudon & Guercio, 2020):

1. introduzione (1995-2000);
2. consolidamento (2000-2007);
3. reinvenzione (2007-presente).

Il primo periodo è segnato dallo sviluppo di un canale di vendita in grado di assicurare il retail di prodotti non troppo complessi attraverso l'infrastruttura di internet. Tuttavia, questo tipo di canale si connota in questa fase per essere una tecnologia accessoria piuttosto che un approccio *business-driven*, ossia inserito profondamente nel modello di business delle imprese. Il marketing associato alle piattaforme si limitava a rudimentali interfacce con banner statici del tutto privi delle tecnologie digitali di raccolta dati e dei potenti strumenti di *search engines* che conosciamo oggi. Ciò nonostante, questi anni sono caratterizzati da grande euforia dei mercati, alimentata da oltre 125 miliardi di venture capital. Infatti, la ricerca di profitti e posizioni competitive nella nuova frontiera del web in cui si impernia l'e-commerce, caratterizzato da una rottura di tipo *disruptive* rispetto ai canali tradizionali, con la volontà di raggiungere vantaggi di tipo *first mover* attraverso una maggiore disintermediazione e flessibilità. Tutto ciò veniva alimentato da ingenti investimenti dei venture capitalists. Questo processo però vede un brusco arresto col crollo delle quotazioni in borsa delle *dotcom* (l'illustre *dotcom crash*) e la conseguente scomparsa di numerose aziende. Secondo Varian (2000), "*this period of e-commerce was characterized by experimentation, capitalization and hypercompetition*".

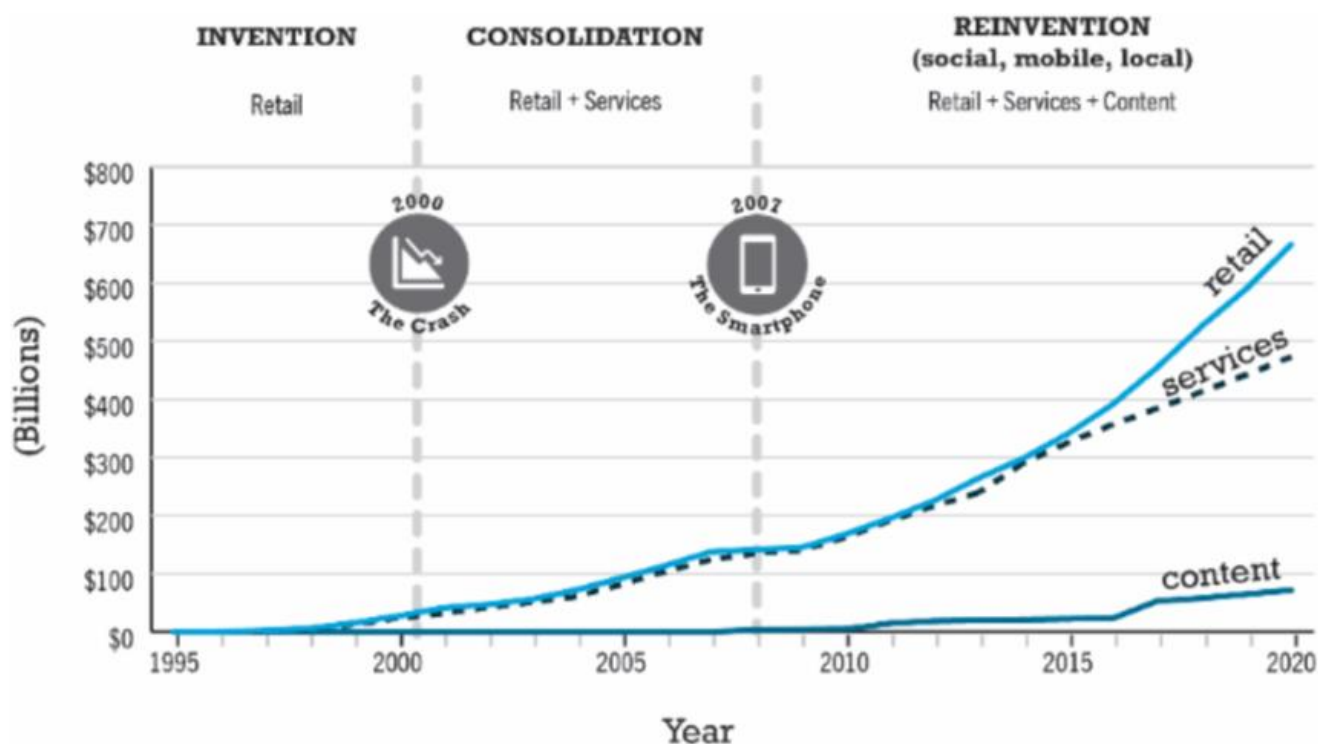
La fase del consolidamento (2000-2007) nasce con legittime perplessità sulle prospettive di lungo termine dell'e-commerce. In questi anni i canali online assumono sempre maggiore rilevanza e le imprese più grandi cercano maggiormente di sfruttarli per rafforzare la loro posizioni di mercato. Il commercio elettronico si evolve ed oltre al retail incomincia ad inserire nel suo ambito prodotti e servizi maggiormente complessi e sofisticati, quali ad esempio servizi finanziari e pacchetti di viaggi, concepiti precedentemente all'interno di un contesto fisico e circoscritto. Queste innovazioni sono naturalmente accompagnate dalla crescente diffusione della banda larga nelle case, dall'aumento delle prestazioni e, contestualmente, abbassamento del prezzo dei computer, principale device, al tempo, per accedere al mondo virtuale. Il marketing online aumenta le sue potenzialità attraverso motori di ricerca ottimizzati sulle ricerche degli utenti, media interattivi e *video*

ads. La presenza online delle imprese, stavolta anche piccole, non si limita più ai soli siti web, ma coinvolge delle vere e proprie community di utenti, newsletters e advertising online. Si stima che in questo periodo il volume di affari generato dall'e-commerce si incrementi del 10% annuo circa.

L'introduzione dello smartphone, grazie soprattutto al lancio dell'iPhone avvenuto nel 2007, dà luogo ad una nuova era dei canali digitali. In particolare, l'affermazione del Web 2.0 (un set di applicazioni e tecnologie abilitanti contenuti generati direttamente dagli utenti), la diffusione massiva di dispositivi mobili quali smartphone e tablet e dei social media, l'espansione dell'e-commerce ad una sempre più vasta gamma di prodotti e servizi e lo sviluppo di tecnologie in-cloud e di applicazioni genera una spinta senza precedenti verso i canali online. Il marketing, inteso come attività in grado di attrarre i clienti finali ai canali digitali, sfrutta in questa fase l'estrema capillarità dei social network, tecnologie di *big data* e strumenti sempre più potenti in grado di restituire all'utente un prodotto o servizio appetibile.

La Figura 22 restituisce una sintesi grafica delle fasi sopra delineate.

Figura 22: Illustrazione grafica delle fasi temporali dell'e-commerce



FONTE: E-commerce 2020-2021 business. technology. society, 2020

Oggi l'e-commerce è un fenomeno sempre più in ascesa, con un tasso di crescita globale superiori anche al 20% soprattutto nell'area Asia-Pacifico ed un valore di affari nel 2019 pari a 3,5 trilioni di dollari. In particolare, aumenta la sua diffusione attraverso il cosiddetto *m-commerce* (mobile commerce) con un valore del retail pari a circa 2,2 trilioni di dollari statunitensi nel 2019. L'uso massiccio ed estremamente diffuso di applicazioni di messaggistica istantanea e social media viene sempre canalizzato dal commercio elettronico con enormi benefici per le imprese in termini di bacino di utenza (a fronte ovviamente di relativi investimenti in advertising). Un aspetto non secondario di questo fenomeno deriva dalla possibilità di sfruttare l'enorme

mole di dati forniti ai social media e alle varie applicazioni nei device mobili, ma anche tutti quei dispositivi connessi (*internet of things*) per aumentare l'efficacia della pubblicità attraverso l'ottimizzazione istantanea delle offerte commerciali. Contestualmente, aumentano gli investimenti in campagne pubblicitarie a sostegno dell'e-commerce nei social media: si stima, infatti, che nei soli USA il *social e-commerce*²⁸ abbia raggiunto un valore di 16,5 miliardi di dollari nel 2018. La sicurezza dell'e-commerce e la conseguente fiducia dei consumatori verso questo canale è cresciuta negli ultimi anni, con lo sviluppo di certificazioni e l'apposizione di copyright da parte dei principali player digitali come Google, Amazon e Apple. Analogamente, questo grande sviluppo del commercio elettronico ha attirato l'attenzione dei governi nazionali e delle organizzazioni internazionali sulla tutela dei rischi connessi a tematiche quali truffe, pirateria e privacy nonché tassazioni per le transazioni online. La sicurezza online, infatti, sebbene sia cresciuta notevolmente durante ultimi anni, rimane un rischio tangibile per gli utenti finali a causa di *security breaches*, virus e malware in grado di minare l'integrità di dati sensibili e disponibilità monetarie di privati e organizzazioni.

2.2.4 I numeri del fashion e-commerce

L'industria del fashion rappresenta oggi una dei settori maggiormente maturi del mondo dell'e-commerce.

I prodotti commercializzati si dividono sostanzialmente in tre categorie:

- abbigliamento;
- calzature;
- borse e accessori.

L'abbigliamento include la vendita digitale di articoli quali magliette, cappotti, pantaloni, biancheria, ecc. Le principali transazioni derivano da venditori multi-brand come Asos e Nordstrom e da singoli fashion retailer monobrand come ad esempio Zara.

Considerazioni analoghe per il segmento calzature, con l'unica nota che tale comparto comprende tutti i tipi di calzature (anche accessori e scarpe ortopediche).

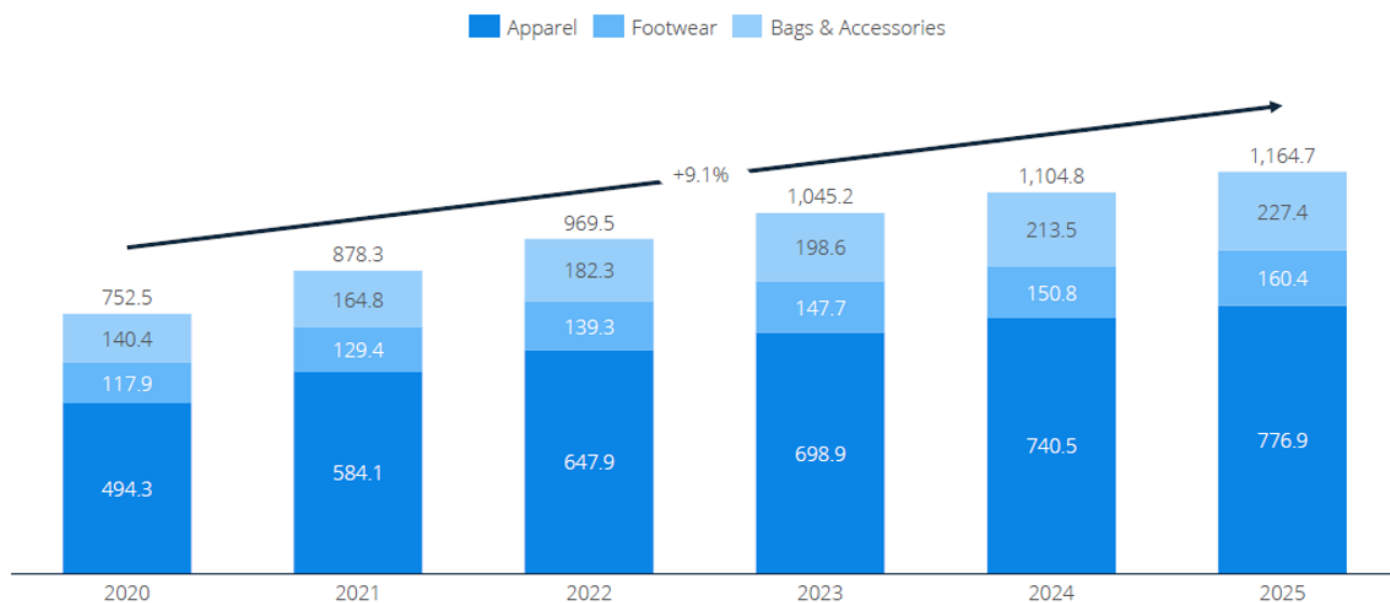
L'ultima tipologia comprende pelletteria, accessori vari (dalle valigie ai portafogli) e di lusso e deve le sue vendite a marketplace specializzati quali Asos, Zalando, Nordstrom e Yoox o retailer specializzati come ad esempio eBags.

Si evince il netto primato della tipologia di prodotto "Abbigliamento" come volume di affari globale dalla Figura 23²⁹, la quale mostra altresì delle stime al 2025.

²⁸ Vendita digitale veicolata attraverso i canali di social media. Facebook, Pinterest e Instagram stanno progressivamente abilitando tecnologie per effettuare transazioni online attraverso pubblicità, offerte targettizzate e *buy buttons*

²⁹ I dati sui ricavi si riferiscono al Gross Merchandise Value (GMV); valori prospettici: 2021-2025; valuta: dollaro statunitense.

Figura 23: Quota di ricavi globali nel fashion e-commerce per categorie di prodotto

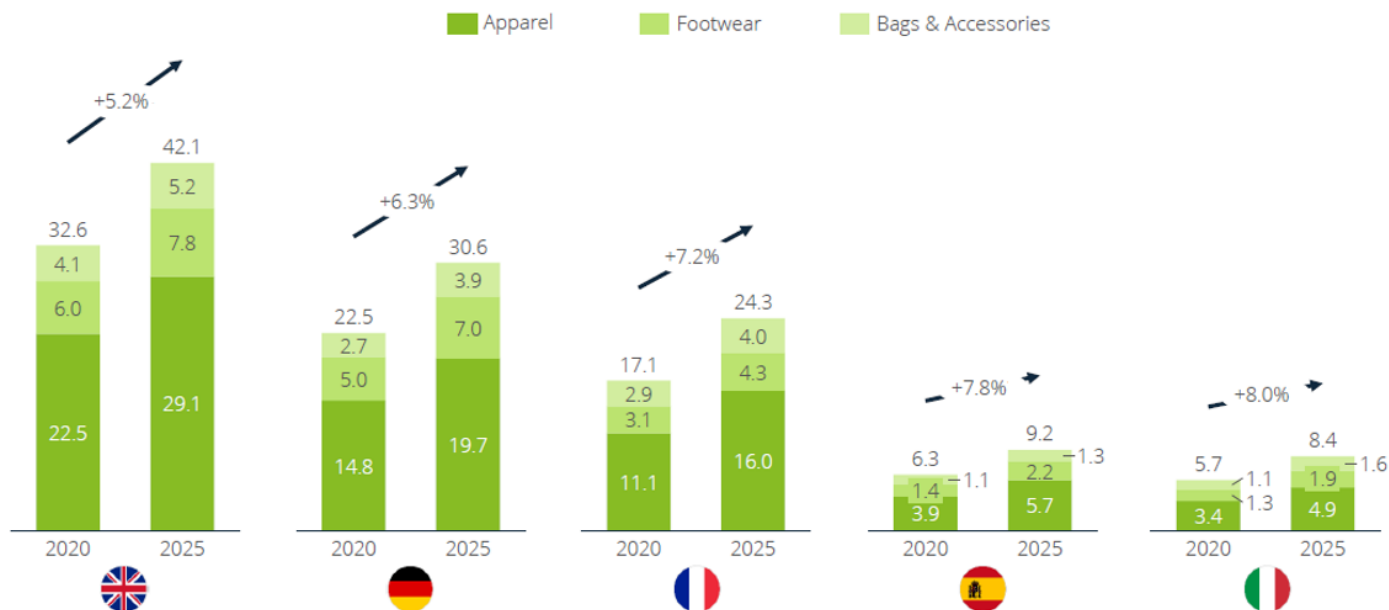


FONTE: Statista Digital Market Outlook, 2021

Il settore della moda risulta essere dunque il più grande mercato del comparto B2C nelle vendite online con un valore stimato pari a circa 752,5 miliardi di dollari statunitensi. Nondimeno, secondo quanto riportato da Statista, questa quota è destinata a crescere considerevolmente nel medio termine con un tasso di crescita annuo del 9,1% ed il raggiungimento di un volume di affari entro la fine del 2025 pari a 1.164,7 miliardi di dollari. In tale contesto, la Cina è di gran lunga il mercato geografico più importante del fashion e-commerce con un valore di circa 337,8 miliardi di dollari ed un CAGR annuo del 9,3% e la possibilità di doppiare le vendite statunitensi entro il 2025. Tale dato risulta sconvolgente se si considera che gli USA sono la seconda area più importante del fashion online con un volume di affari di circa 156,6 miliardi di dollari. Questo risultato è dipeso soprattutto dal peso di grandissimi player quali Gap e Macy's, senza tralasciare il più generalizzato Amazon. L'Europa segue al terzo posto con un volume pari a 130,8 miliardi di dollari con trend di crescita dovuti al progressivo spostamento della customer base della moda dall'acquisto fisico all'online. Tale fenomeno trova principalmente spiegazione dalla massiccia penetrazione e diffusione di internet e dispositivi connessi, i relativi dati a supporto sono stati analizzati nel paragrafo 2.2.1. Delle maggiori tre regioni al mondo come numeri dell'online fashion retail, sono gli americani coloro i quali spendono in media di più per l'acquisto di articoli di moda, con un ricavo medio per cliente annuo di 600 dollari con riferimento al settore dell'abbigliamento; seguono Cina ed Europa con 395 e 240 dollari spesi da un cliente medio in un anno. Circoscrivendo l'attenzione all'Europa, il Regno Unito si dimostra essere il principale mercato per volume di affari, seguito nell'ordine da Germania, Francia, Spagna e Italia. L'Italia però, secondo Statista Digital Market 2021 sembra avere il maggiore tasso di crescita dal 2020 al 2025 con un CAGR dell'8%, come indicato dalla Figura 24³⁰.

³⁰ Revenue forecast in billion US\$

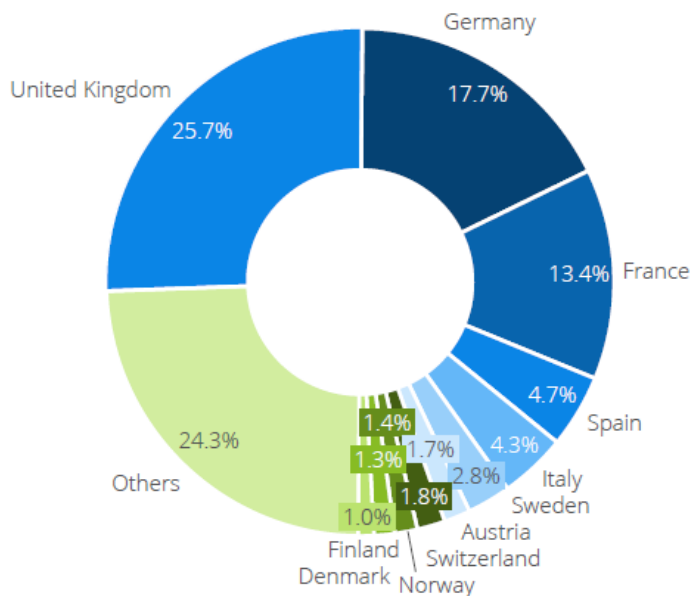
Figura 24: Confronto tra I tassi di crescita espressi in CAGR dei principali mercati europei del fashion e-commerce



FONTE: Statista Digital Market Outlook 2021

Il grafico a seguire (Figura 25) fornisce le quote percentuali del mercato europeo in relazione ai ricavi del fashion e-commerce.

Figura 25: Quote di ricavi del fashion e-commerce in Europa ripartiti tra i Paesi

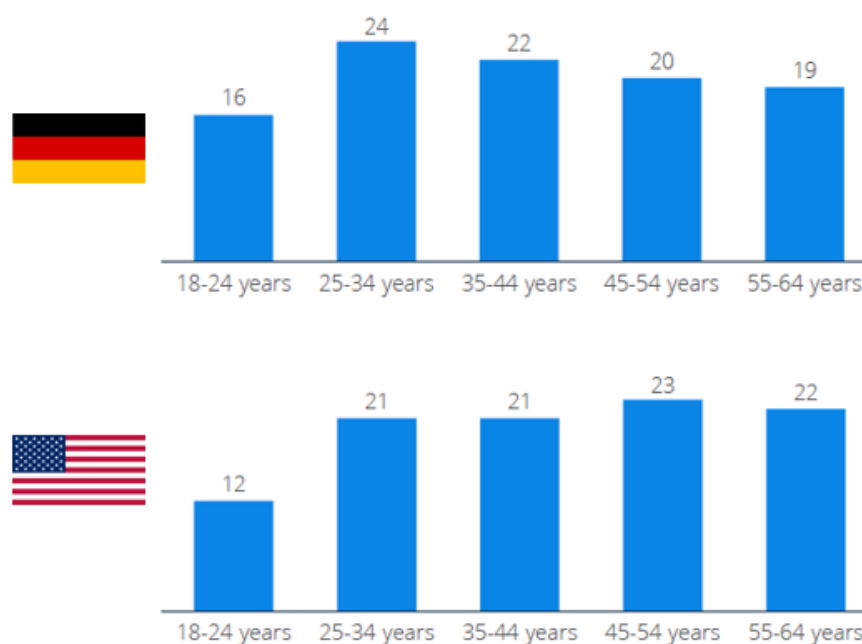


FONTE: Statista Digital Market Outlook 2021

Se però si sposta il criterio di analisi dai ricavi alla grandezza della domanda, intesa quale numero di utenti dell'e-commerce, la Germania scavalca il Regno Unito, con ben 45,8 milioni di clienti contro i 41,1 britannici; seguono ancora Francia, Spagna e Italia. Effettuando un'analisi qualitativa della domanda, i clienti finali dell'e-commerce sono tendenzialmente un'audience giovane: analizzando due tra i mercati geografici più

maturi, il 40% degli utenti e-commerce americani ha un'età inferiore ai 35 anni, mentre in Germania la fascia più redditizia per le imprese è quella dei 45-54 anni. Si riportano, di seguito, un confronto tra le percentuali di utilizzo per fasce di età per Germania e Stati Uniti (Figura 26). Entrambi i Paesi vedono un'equa ripartizione tra uomini e donne con riferimento agli acquisti. Analogamente, la divisione dei clienti in *low*, *medium* e *high income* (che considera il valore medio della transazione per ogni segmento) non ravvisa particolari discrepanze, con valori che si attestano attorno al 33%³¹.

Figura 26: Percentuali di utenti del fashion e-commerce per fasce di età (Germania e Stati Uniti)



FONTE: Statista Global Consumer Survey, Giugno 2021

2.3 Il cross-border e-commerce: panoramica generale

Il commercio elettronico internazionale concerne tutte le vendite digitali in cui il venditore ed il compratore appartengono a diversi Paesi. È un fenomeno appartenente al mondo dell'e-commerce in forte ascesa: infatti, la spesa online aumenta sempre di più per le ragioni analizzate nei paragrafi precedenti e, con essa, aumenta la probabilità che gli shoppers guardino al di là dei rispettivi mercati locali. In uno studio realizzato nel 2018 sul *cross-border shopping*³², circa metà dei rispondenti (prevalentemente da Medio Oriente e Africa) afferma di acquistare prodotti online situati in Paesi esteri.

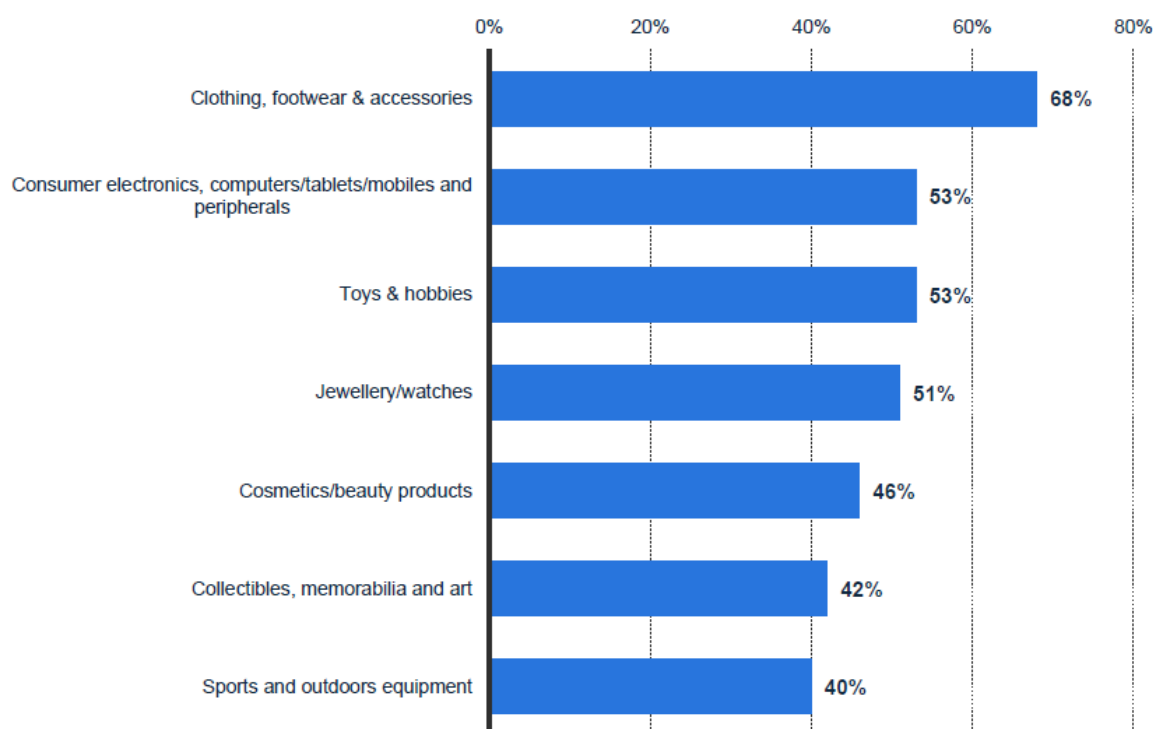
Le motivazioni alla base di questa scelta si riferiscono principalmente all'opportunità di acquistare un qualcosa che non è immediatamente disponibile a livello domestico. I settori merceologici maggiormente interessati a questo tipo di fenomeno ricalcano sostanzialmente le industrie che negli ultimi sono state interessate da un notevole sviluppo dei canali online a livello B2C: non a caso la confezione di articoli di abbigliamento,

³¹ FONTE: Statista Global Summer Survey as at June 2021

³² Cross-Border E-Commerce - A dossierplus about the current Cross-Border E-Commerce sector, Statista, Aprile 2019

calzature ed accessori è il primo settore a livello mondiale per vendite online internazionali. Infatti, la Figura 27 offre una rappresentazione dei principali mercati online con vocazione internazionale, attraverso un sondaggio realizzato da PayPal nel 2018 ai *cross-border shoppers* globali³³.

Figura 27: Principali categorie di prodotto del cross-border e-commerce a livello globale



FONTE: PayPal, 2018

Il successo della vendita online in un *marketspace* che si estende oltre i mercati domestici è dipeso in misura rilevante da alcune attività generatrici di valore senza cui le imprese difficilmente riescono a realizzare un soddisfacente volume di vendite all'estero: l'offerta di un prodotto unico o distintivo o la competitività del prezzo finale, la sicurezza dei pagamenti, l'affidabilità della spedizione, la flessibilità dei resi (particolarmente rilevante nell'industria del fashion) costituiscono degli aspetti imprescindibili e la sicurezza dei pagamenti. Su quest'ultimo aspetto, ad esempio, è frequente la prassi di abilitare i pagamenti tramite fornitori globali di terze parti globali in modo da offrire maggiore familiarità e affidabilità durante processo di pagamento, evitando in questo modo di non richiede agli acquirenti di rivelare i propri dettagli di pagamento a un sito Web straniero sconosciuto.

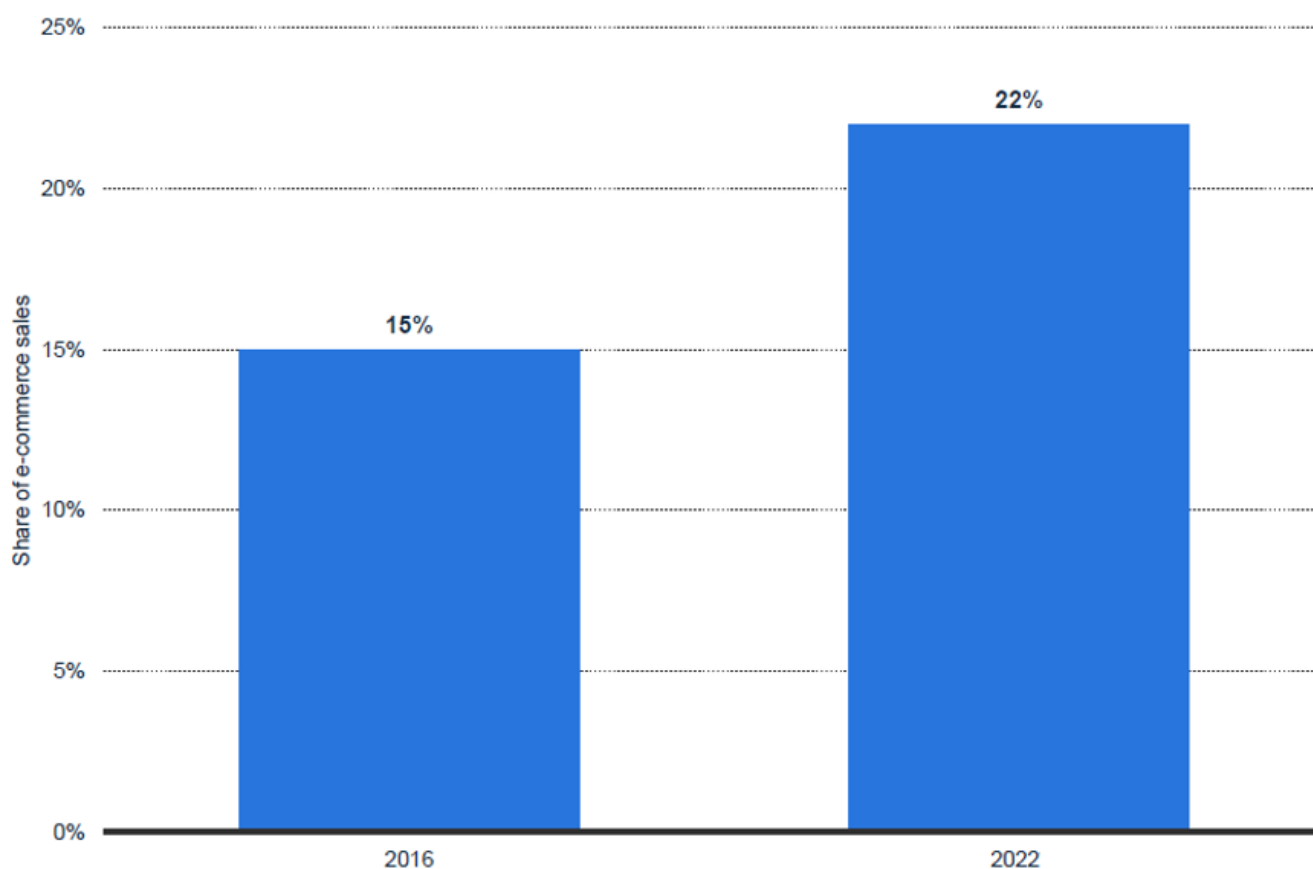
In questo contesto, i principali marketplace sfidano i brand e i retailer più affermati nel mercato offrendo in un unico posto un'offerta maggiormente variegata di prodotti, creando così una concorrenza al ribasso verso gli *e-tailer*³⁴. Secondo DHL, oltre 1 acquisto online su 5 nel 2022 avverrà a livello internazionale. I clienti digitali sempre di più si stanno abituando ad una differenza geografica da produttore e rivenditore, fenomeno

³³ Il sondaggio è stato realizzato tra marzo e maggio 2018 verso un audience globale di online shoppers maggiorenni; il totale dei rispondenti ammonta a 13.863.

³⁴ Abbreviazione di online retailer, il proprietario della piattaforma e-commerce che commercializza i prodotti ivi disponibili

ampiamente diffuso nelle catene di valore internazionali negli ultimi decenni. Nel 2016 il *cross-border e-commerce* interessava circa 1 transazione online su 7, come riportato dalla Figura 28³⁵.

Figura 28: Quota di acquisti internazionali rispetto alla totalità degli acquisti di e-commerce



FONTE: DHL Global Connectedness Index 2018, pag. 21, 2019

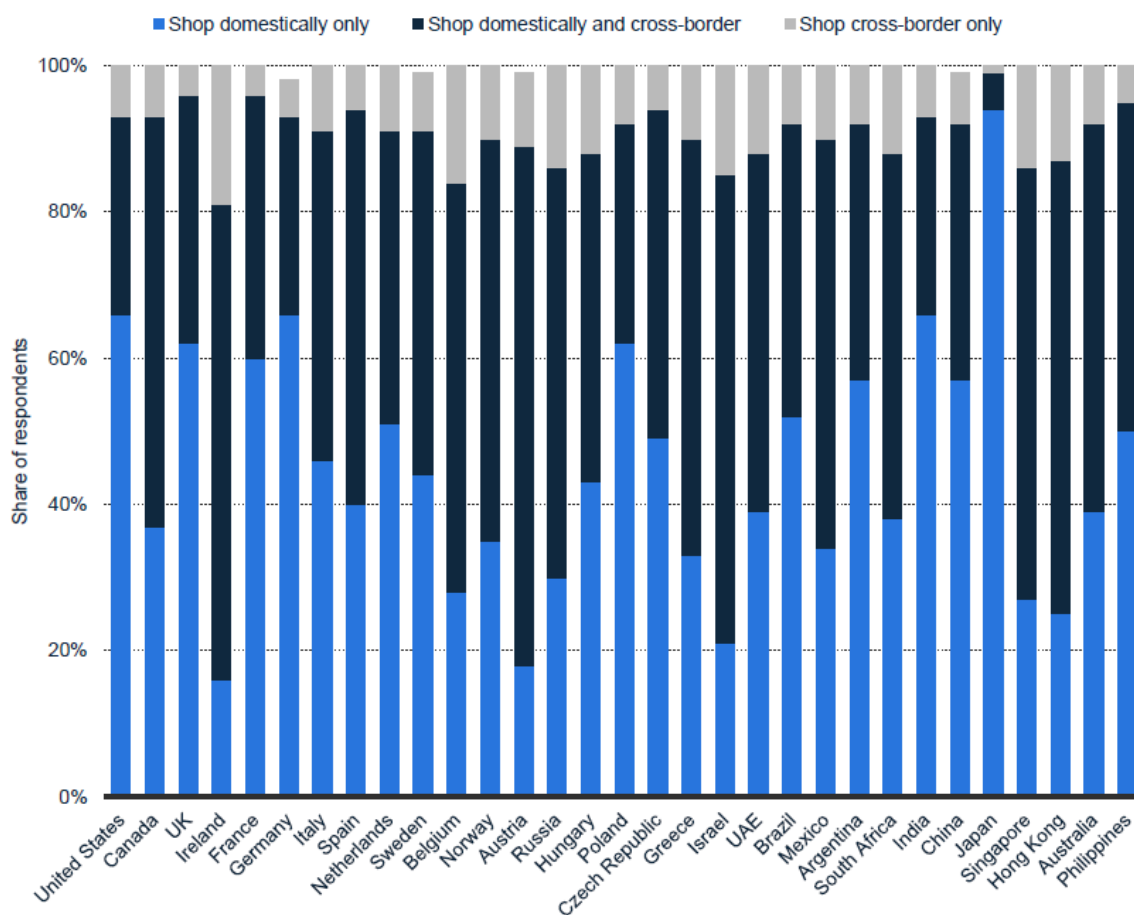
2.3.1. Geografia del cross-border e-commerce

La propensione ad un acquisto online di tipo transnazionale non è uniforme in tutto il mondo. Tale propensione è infatti dipesa da una molteplicità di fattori, anche molto diversi tra loro. Iniziando da considerazioni di natura economica, si può dire che la presenza o meno di un'offerta commerciale nel mercato domestico in linea con le aspettative degli *online shoppers* è una variabile che gioca a sfavore con riferimento alla tendenza di un acquisto verso un venditore estero. Ancora, la facilità dell'acquisto di tipo cross-border (resa possibile da una serie di normative ed accordi commerciali favorevoli in un dato Paese), l'efficienza della rete ed il grado di capillarità degli spedizionieri costituiscono invece degli incentivi. Generalmente, i clienti di piccoli mercati, aventi dunque un numero limitato di *e-tailers*, hanno maggiore probabilità di rivolgersi in market-space esteri per trovare i prodotti desiderati. Tale situazione è particolarmente diffusa in Europa, in certi punti mosaico di Stati di piccola dimensione tra essi contigui, dove l'acquisto di prodotti e servizi da parte di Paesi vicini è piuttosto frequente. Inoltre, l'accesso ad una convenienza di prezzo richiede spesso e volentieri un

³⁵ La quota percentuale riferita all'anno 2022 rappresenta una stima prospettica.

allontanamento dal mercato domestico. La Figura 29³⁶, realizzata in uno studio condotto da PayPal e Ipsos sulle transazioni online, offre una rappresentazione grafica di queste considerazioni: infatti, Paesi geograficamente grandi come Stati Uniti, Canada, Polonia, India e Giappone rivelano un'alta percentuale di acquisti online domestici; viceversa, l'incidenza più alta degli *online shoppers* che acquistano solo in mercati esteri si rileva in Irlanda, Belgio, Israele e Singapore.

Figura 29: Quota stimata di acquisti online ripartiti per mercati domestici e/o esteri



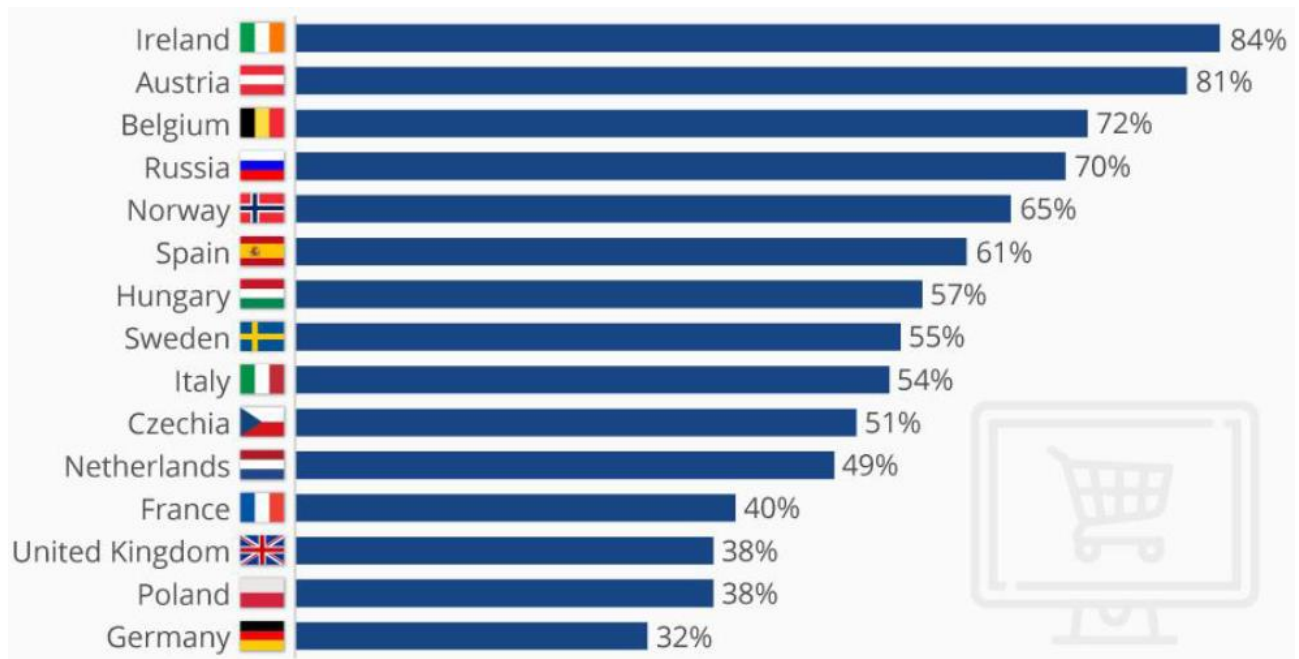
FONTE: PayPal; Ipsos, 2018

Circoscrivendo l'attenzione alla sola Europa, la Figura 30 mostra le aree in cui il *cross-border e-commerce* è maggiormente diffuso. I risultati sono estratti da un'indagine empirica tratta dallo studio PayPal Cross-Border Consumer Research 2018, la quale chiede ai rispondenti la provenienza geografica dei siti Web da cui sono stati effettuati acquisti nell'ultimo anno³⁷. Le conclusioni di tale indagine sono in linea con le indicazioni fornite dalla Figura 29, con Irlanda, Austria e Belgio tra i mercati aventi maggiormente accesso al *cross-border e-commerce*.

³⁶ Il sondaggio è stato realizzato tra marzo e maggio 2018 verso un audience globale di online shoppers maggiorenni; il totale dei rispondenti ammonta a 25.228.

³⁷ Lo studio è stato realizzato attraverso un sondaggio che chiedeva ai rispondenti: "From which of the following countries or regions' website have you purchased from the past 12 months?". La totalità dei rispondenti rientra nelle categorie *shop domestic and cross-border* e *shop cross-border only*. Numero approssimativo dei rispondenti: 2000 in UK, Russia e Polonia, 1000 negli altri Paesi riportati in figura

Figura 30: Quota percentuali di acquisti online di tipo cross-border in Europa



FONTE: PayPal Cross-Border Consumer Research 2018

Le motivazioni alla base dell'online cross-border shopping sono molteplici e tendono a differenziarsi per quantità e rilevanza nelle diverse aree economiche. Le spinte a ricercare un prodotto presso un e-tailer o marketplace estero si riferiscono prevalentemente a ragioni di prezzo e di disponibilità del prodotto nei mercati domestici. Sulla base delle priorità del cliente, si può dire che non esista un utente medio a livello globale³⁸, proprio per le differenze presenti nei rispettivi mercati interni. Per esempio, gli acquirenti online degli Stati Uniti dispongono di una vastissima gamma di offerta al dettaglio a loro disposizione, il loro rivolgersi a rivenditori esteri online è dipeso per lo più da ragioni di convenienza economica. Discorso differente per quanto riguarda gli utenti asiatici, dove la ricerca di un prodotto non disponibile internamente supera le preoccupazioni inerenti al prezzo di acquisto. Tali considerazioni sono il risultato di un'indagine condotta da UPS e ComScore³⁹, con riferimento ai mercati di Stati Uniti, Asia, Europa, Canada, Messico e Brasile (vedasi Tabella 4).

³⁸ "The average cross-border shopper doesn't exist on a global scale. Customers in different markets shop abroad for different reasons." Adriana Bello (Head of Global Cross-Border Trade at PayPal)

³⁹ Online shoppers rispondenti: 18.000

Tabella 4: Motivazioni per il cross-border e-commerce per area geografica

	United States	Asia	Europe	Canada	Mexico	Brazil
I found a lower price at an international retailer on a regional marketplace	43%	26%	38%	48%	51%	44%
I want something unique not found in a regional store	36%	42%	33%	41%	30%	36%
The brands or products I like are not available regionally	34%	49%	39%	52%	47%	32%
The price is better internationally	34%	38%	40%	43%	45%	60%

FONTE: comScore; UPS, 2017

2.3.2 L'importanza del last-mile delivery negli acquisti online internazionali

La spedizione o, *lato sensu*, il *last-mile delivery*⁴⁰ costituisce una fase cruciale del servizio post-vendita, il cui successo è una delle condizioni imprescindibili per la determinazione dell'affidabilità di un dato e-tailer o marketplace presso il cliente finale e di una soddisfacente esperienza di acquisto da parte di quest'ultimo⁴¹. Si segnala, in particolare, come questa attività sia al giorno d'oggi assai raramente internalizzata: pertanto, i retailer online devono fare affidamento su partner esterni specializzati in tale servizio. Il *last-mile delivery* è tradizionalmente una delle fasi più costose all'interno della supply-chain (Gevaers, Voorde, & Vanelslander, 2011) e, nondimeno, si assiste ad un aumento delle risorse assorbite: ciò deriva prevalentemente da un poderoso aumento dei flussi di merci. I numeri crescenti del mercato online (analizzati nel paragrafo 2.2.4) testimoniano la pressione concorrenziale sia da parte dei rivenditori online puri, sia dall'inserimento dei retailer tradizionali che occupano canali digitali in una logica multicanale o omnicanale. Tale situazione non rappresenta una sfida solo per le imprese del retail, ma anche per tutti i fornitori di servizi postali e logistici, i quali si fanno carico dell'aumento dei flussi di prodotti in consegna e della percentuale di resi (Vakulenko et al. 2019). Inoltre, la rilevanza dei social media (basti pensare al peso dei commenti e delle recensioni negative) e il loro impatto sulle scelte di acquisto presso i canali e-commerce, amplifica la risonanza di eventuali inefficienti della catena distributiva, con grave danno di immagine per l'impresa e seri rischi di possibili ripercussioni negative sulle vendite, a causa di una mancata ritenzione dei clienti attuali e da gravi pregiudizi nel raggiungimento di quelli futuri.

⁴⁰ *Last-mile delivery* è una locuzione utilizzata in ambito logistico per descrivere l'ultimo tratto di un spedizione che comprende lo spostamento di merci da un hub di trasporto a una destinazione finale

⁴¹ "It is important to create a balance between fast delivery and low shipping fees. At the end of the day, consistency and constancy are key factors. To a customer, it is important to continuously receive their orders on time." Carlos Victoria (Commercial & Cross-border Regional Director at Linio)

In linea generale, le aspettative dei clienti circa le consegne internazionali sono ascrivibili a tre fattori:

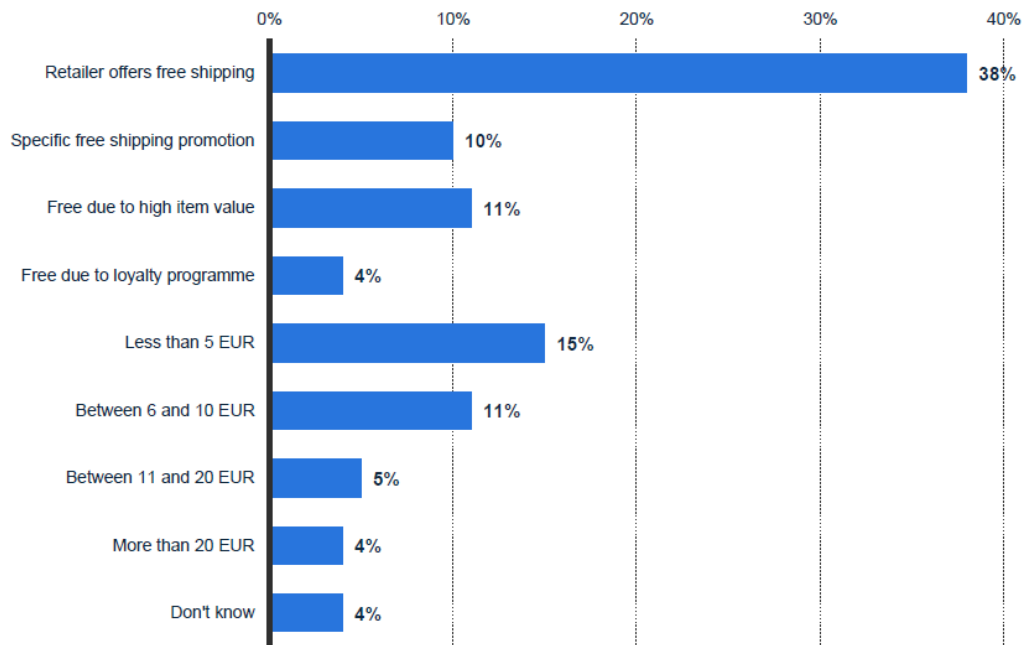
- costo della spedizione;
- tempo della spedizione;
- trasparenza della spedizione.

A questi elementi se ne aggiunge un quarto che, sebbene possa apparentemente sembrare scontato, costituisce una delle principali preoccupazioni per l'online shopper che acquista dall'estero: il fatto che il prodotto ordinato giunga a destinazione.

Il costo della spedizione rappresenta una delle principali leve motivazionali per l'acquisto. Infatti, oltre il 60% degli acquisti online di tipo cross-border presenta costi di spedizione nulli. Il fatto che la consegna sia gratuita dipende da diverse circostanze. In primo luogo, il retailer può offrire a sue spese una spedizione gratuita; questo naturalmente può derivare da un attento pricing a monte, ma può comportare come rovescio della medaglia un servizio inferiore nella trasparenza della spedizione, intendendo con essa il tracciamento del pacco: tale servizio può costituire infatti una maggiore assicurazione e garanzia per l'acquirente finale, ma certamente comporta un costo da pagare al fornitore della spedizione. Ancora, l'inserimento di particolari offerte commerciali tali per cui al raggiungimento di una determinata soglia di acquisto viene elisa la quota per la spedizione, rappresenta oggi una delle prassi più diffuse nel commercio elettronico. Infine, l'elevato prezzo di un determinato item od anche l'abbonamento di un utente ad un pacchetto di servizi premium (ad esempio Amazon Prime) può far evitare il costo della spedizione al cliente. La Figura 31 mostra i risultati di un'indagine condotta da IPC⁴² nell'ottobre 2018, che evidenziano una correlazione positiva tra il basso costo della spedizione e l'acquisto online da parte di *cross-border shoppers*.

⁴² 33.589 rispondenti globali; audience: cross-border shoppers abituali che hanno acquistato beni fisici almeno una volta negli ultimi tre mesi e hanno effettuato un acquisto online dall'estero nell'ultimo anno.

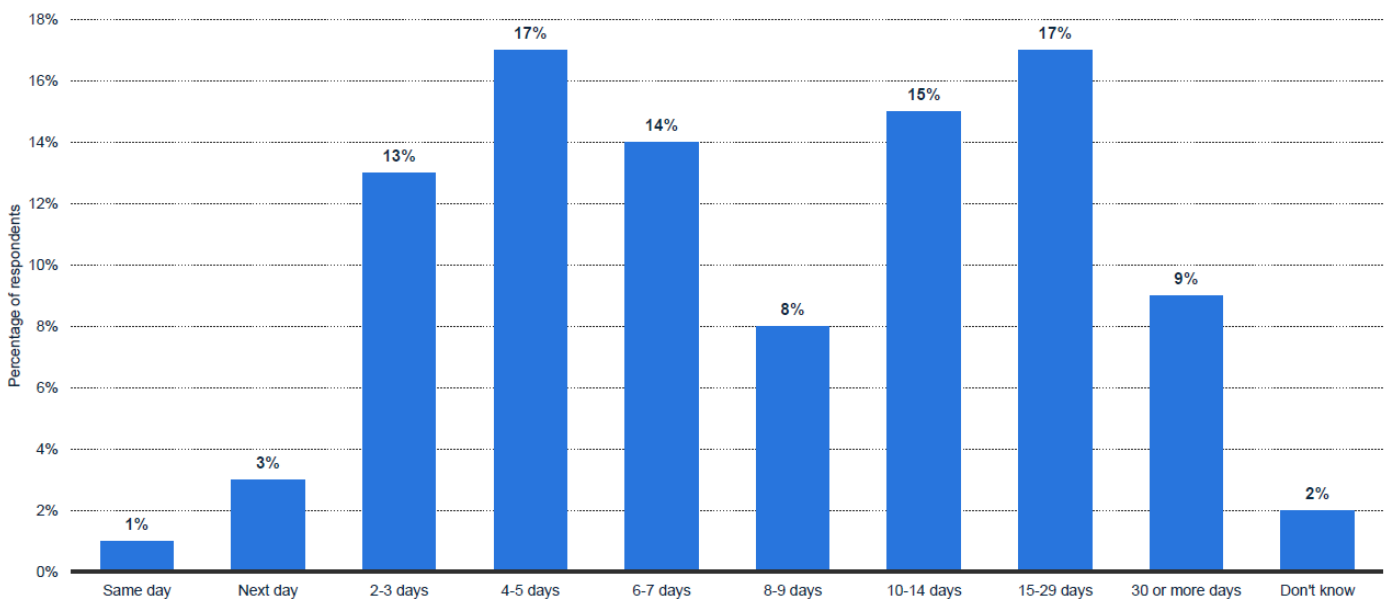
Figura 31: Quota di acquisti online di tipo cross-border sulla base del costo della spedizione



FONTE: IPC; Survey Sampling International

Analogamente, il minor tempo richiesto dalla spedizione costituisce un'importante spinta al *cross-border e-commerce*. È bene, tuttavia, sottolineare che la circostanza per cui venditore e cliente finale si trovino in diverse parti del mondo è un fattore che dilata, inevitabilmente, i tempi di consegna. L'indagine proposta da IPC⁴³ e riportata in Figura 32 rivela che circa metà degli acquisti online all'estero vengono consegnati entro una settimana.

Figura 32: Quota di acquisti online di tipo cross-border in relazione al tempo della spedizione



FONTE: IPC; Survey Sampling International, 2018

⁴³ Dati acquisiti nella medesima indagine di cui alla nota 40

2.4 Considerazioni finali

Il capitolo secondo approfondisce il mondo del fashion retail, partendo dal più ampio mondo della vendita al dettaglio ed entrando nei meandri del commercio elettronico.

Il primo paragrafo offre immediatamente una panoramica del settore della moda e della sua rilevanza in termini sociali ed economici. Con il primo aspetto si segnala infatti come l'industria della moda e dell'abbigliamento costituisca uno dei principali strumenti di espressione esteriore della propria identità personale. A livello economico si sottolinea invece come il settore abbia un forte impatto da un punto di vista occupazionale e di volumi di investimenti e il suo notevole contributo sui PIL nazionali. L'Italia, ad esempio, vede 45.000 imprese attive ed un impiego di circa 393,7 migliaia di addetti.

Il settore appare caratterizzato da brevi cicli di vita del prodotto, una spiccata internazionalizzazione e globalizzazione della supply chain (con la tendenza alla delocalizzazione delle attività a monte della filiera) e logiche di concentrazione. Le tendenze maggiormente evidenti fanno riferimento al fenomeno del *fast fashion* e dell'omnicanalità. Gli elevati ricavi globali dell'industria (1,8 trilioni di dollari del 2019) e gli interessanti tassi di crescita di spesa della domanda all'interno del comparto più ampio dei beni di consumo (si rimanda alla Figura 7) hanno accusato delle flessioni a causa della pandemia da Covid-19 dovute principalmente alla chiusura dei negozi imposta ai fini di un contenimento dei contagi e da rallentamenti all'interno di attività logistiche e produttive. Tuttavia, si sottolinea come i canali digitali abbiano in qualche modo limitato i danni di tali rallentamenti, con un ritorno ai livelli pre-pandemici stimato già nel medio termine.

Con riferimento a questi viene approfondito il tema dell'omnicanalità, tendenza pervasiva in tutto il mondo B2C e che trova nel fashion retail una delle sue affermazioni maggiori. La scelta di una distribuzione omnicanale trova ampio spazio a partire dalla diffusione di internet e dell'utilizzo di una molteplicità di device, dai quali è possibile effettuare acquisti online. La maggiore tendenza per gli acquisti digitali viene rilevata tramite gli smartphone, complice un tasso di penetrazione globale del 78,05% nel 2020 nonché il passaparola e la pubblicità presso i social media. Le motivazioni principali che spingono all'acquisto online derivano da una comodità del canale per il cliente finale, derivante sia dalla possibilità di effettuare transazione in ogni momento della giornata, sia da minori costi di accesso alle offerte commerciali (presenti in un unico schermo). Ancora, la maggiore possibilità di trovare prodotti a prezzi più vantaggiosi. Si assiste, a partire da queste considerazioni, alla triplicazione del valore delle transazioni B2C tramite canali digitali dal 2014 al 2020. I trend mostrano certamente ampi margini di crescita, ma si sottolinea parimenti che tutt'oggi la maggior parte degli acquisti nel mondo retail avvenga ancora all'interno di store fisici.

Concentrando l'attenzione sulle caratteristiche e la struttura del commercio elettronico è emerso come questo tipo di canale si sia progressivamente evoluto negli ultimi due decenni, passando dall'offrire al cliente finale dei prodotti fisici a bassa complessità fino all'innumerabile serie di prodotti e servizi di vario tipo (dai beni di consumo a servizi finanziari) che conosciamo oggi, offerti da piattaforme tecnologicamente avanzate, soprattutto in tema di raccolta ed analisi dei dati degli utenti.

In particolare, unendo gli argomenti principali del capitolo, si è fornita un'analisi delle vendite del fashion retail tramite e-commerce. Infatti, all'interno del comparto retail dei beni consumo online, industria delle confezioni degli articoli di abbigliamento costituisce un grande mercato, con un valore stimato pari a circa 752,5 miliardi di dollari statunitensi ed un CAGR stimato del 9,1% sull'arco temporale 2020-2025 a testimonianza di elevati margini di crescita di spesa dei clienti. Proprio l'Italia, all'interno Euro-zona, mostra i più significativi tassi di crescita nell'*online fashion retail*, ma è il Regno Unito attualmente che presenta il mercato più importante, generando 32,6 miliardi di dollari di ricavi, distanziando notevolmente per distacco la seconda Germania (22,5 miliardi di dollari) nel 2020. Infine, viene sviluppato il tema del *cross-border e-commerce*. Il fashion retail si presenta in questo contesto come il principale settore, seguito solo da elettronica, giocattoli, gioielleria/orologeria. Si pone in evidenza come la percentuale degli acquisti online dall'estero sul totale degli acquisti del commercio elettronico sia destinata ad aumentare considerevolmente nei prossimi anni. Analizzando poi il comportamento del *cross-border shopper* si sottolinea come questo possa variare in ragione dell'area geografica di provenienza: infatti, un'offerta domestica ampia limita la necessità di rivolgersi all'estero, così come la ricerca di determinati beni di qualità superiore può limitare l'elasticità al prezzo del cliente finale. Un aspetto particolarmente sensibile per la propensione al *cross-border e-commerce* è certamente dato dalle tematiche inerenti al *last-mile delivery*. Si rileva come tempi lunghi di spedizione ed elevati costi siano i principali fattori in grado di far propendere il cliente finale verso altre soluzioni di acquisto. Tale constatazione spinge le imprese ad una maggiore efficienza a livello distributivo. Infatti, il costo della spedizione è certamente influenzato dalle lunghe distanze derivanti dall'operare con clienti situati in mercati esteri e la possibilità certamente non remota di una value-chain frammentata. Da qui, la tendenza a scaricare l'onere della spedizione con tecniche commerciali relative, ad esempio, alla sottoscrizione di abbonamenti premium o al raggiungimento di elevate soglie di spesa.

Il quadro che emerge mostra come il *cross-border e-commerce* del fashion retail sia una prassi sempre più consolidata per le imprese, grazie ad un aumento generalizzato dell'utilizzo dei canali digitali per l'acquisto ed una maggiore fiducia e familiarità dei clienti verso l'acquisto dall'estero.

CAPITOLO III

3. I canali di vendita per l'export digitale italiano

3.1 La situazione dell'export italiano

L'export rappresenta una delle maggiori forze trainanti della nostra economia nonché il driver della crescita dell'ultimo decennio iniziato con le conseguenze della crisi del 2008. Nel 2020, con un valore pari a 509 miliardi di euro (valore doganale), il peso delle esportazioni equivale al 29,5% del PIL. L'avanzo commerciale è pari a 63,6 miliardi di euro: l'incidenza del 3,85% sul PIL è la più alta dal 2012. Infatti, lo scorso anno le importazioni sono calate più delle esportazioni e le aziende italiane hanno complessivamente mantenuto la loro quota di mercato sui mercati internazionali. Inoltre, l'export italiano si dimostra tra i più virtuosi a livello mondiale: a tal proposito, considerando i Paesi del G8, l'Italia è il secondo per minore flessione dell'export. I settori manifatturieri protagonisti sono i macchinari, i metalli di base e prodotti in metallo, prodotti tessili, abbigliamento e accessori (che pesano più del 10% sull'export complessivo), mezzi di trasporto (in particolare autoveicoli), prodotti alimentari e bevande, articoli farmaceutici e prodotti chimici. La Figura 33 offre una classifica dei settori maggiormente performanti per milioni di euro 2020 e variazione percentuali 2020/2019.

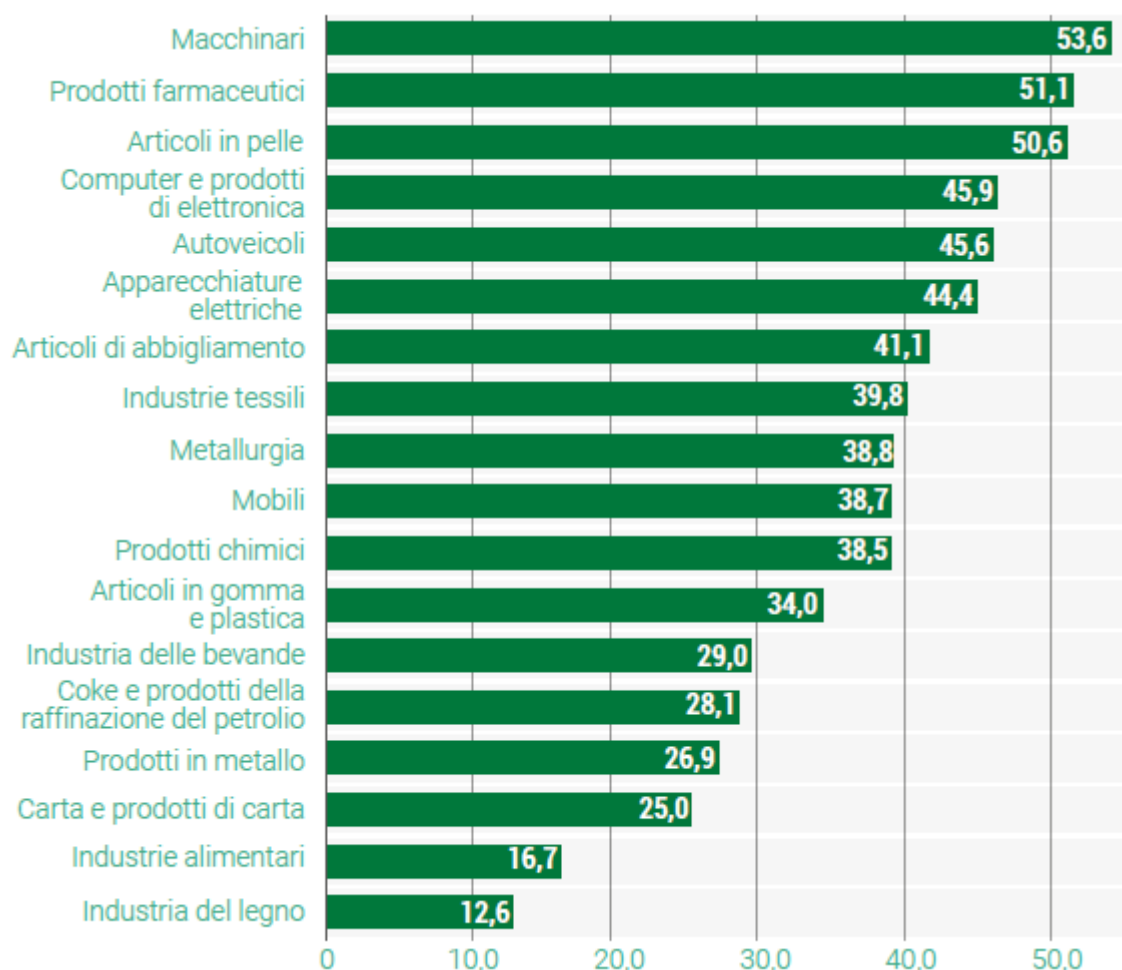
Figura 33: Esportazioni italiane 2020 per settore manifatturiero (valori in milioni di euro) e variazioni % 2020/2019

	Milioni di euro	Peso %	Var % 2020/2019
Macchinari e apparecchi n.c.a.	72.320	16,7	-12,6
Metalli di base e prodotti in metallo	48.690	11,2	-5,4
Prodotti tessili, abbigliamento, pelli e accessori	46.141	10,6	-19,5
Mezzi di trasporto	44.674	10,3	-11,7
di cui Autoveicoli, rimorchi e semi-rimorchi	31.416	7,2	-13,2
Prodotti alimentari, bevande e tabacco	39.143	9,0	+1,9
Articoli farmaceutici, chimico-medicinali e botanici	33.927	7,8	+3,8
Sostanze e prodotti chimici	29.352	6,8	-5,0
Prodotti delle altre attività manifatturiere	22.847	5,3	-17,5
di cui Gioielleria	5.351	1,2	-28,6
Apparecchi elettrici	21.745	5,0	-9,0
Articoli in gomma e materie plastiche	15.623	3,6	-7,7
Computer, apparecchi elettronici e ottici	15.138	3,5	-3,6
Vetro, ceramica, materiali non metalliferi per l'edilizia	9.768	2,3	-7,4
Mobili	8.897	2,1	-11,1
Coke e prodotti petroliferi raffinati	7.774	1,8	-42,0
Carta e prodotti di carta	6.195	1,4	-10,7
Legno e prodotti in legno	1.761	0,4	-15,1

FONTE: Elaborazione ICE su dati Istat, 2021

Se si osserva la propensione media all'export (stima calcolata come di fatturato estero/fatturato totale dell'impresa) di tali settori merceologici verso la vendita nei mercati esteri, si riscontra una forte disomogeneità e dispersione. Infatti, si passa dal 17% di propensione all'esportazione del settore alimentare al 54% dei macchinari. Si riporta, in Figura 34⁴⁴, la relativa classifica per i settori manifatturieri: le imprese appartenenti all'industria degli articoli di abbigliamento sono tra le più attive presso i mercati esteri, con una propensione stimata di oltre il 40%.

Figura 34: Propensione media all'export dei settori manifatturieri

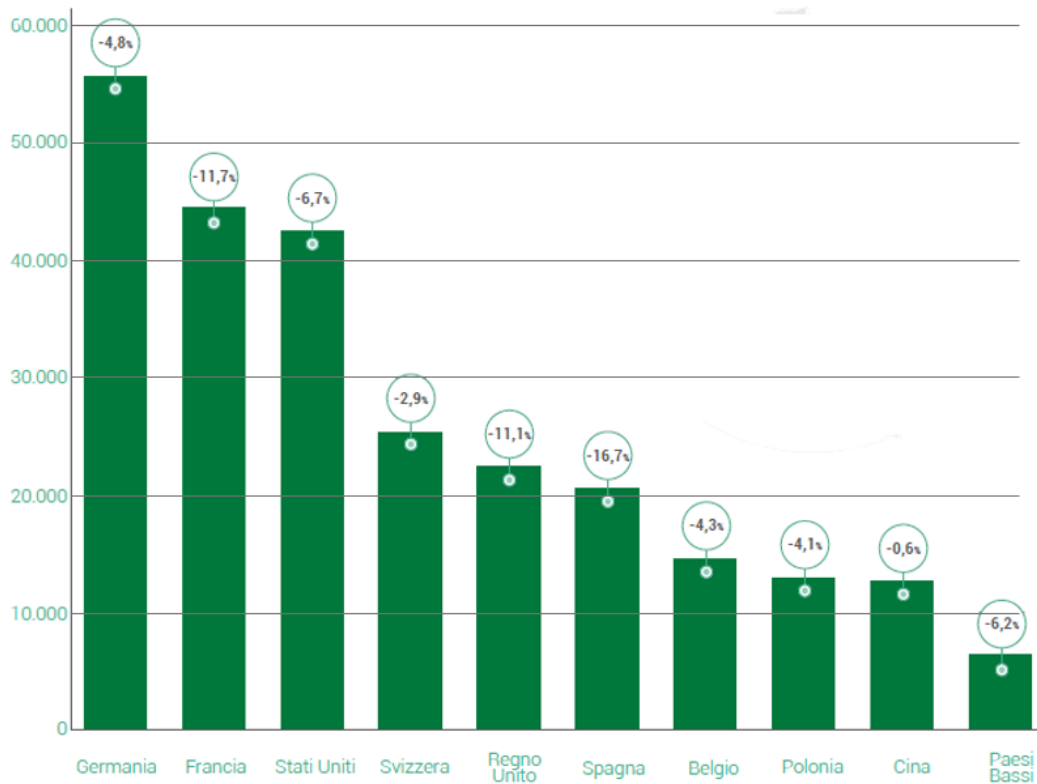


FONTE: Elaborazioni su dati Istat della Rilevazione multiscopo del Censimento permanente delle imprese (2019), Registri integrati delle imprese

Con riferimento, invece, all'andamento riferito ai principali mercati di destinazione, Germania, Francia e Stati Uniti si confermano i primi mercati di sbocco. Si segnala, inoltre, come poco più della metà delle esportazioni avvenga verso Paesi dell'area UE e come 6 esportazioni su 10 siano destinate ai primi dieci mercati di sbocco. Viene data rappresentazione grafica di questi ultimi in Figura 35, con evidenza delle varie variazioni percentuali 2020/2019.

⁴⁴ Imprese con almeno 3 addetti

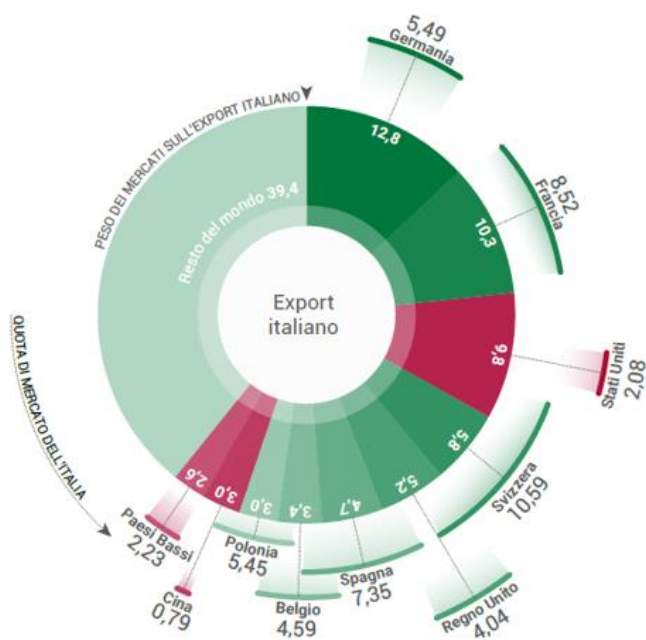
Figura 35: Esportazioni italiane 2020 verso i principali paesi di destinazione (valori in milioni di euro) e variazioni % 2020/2019



FONTE: Elaborazione ICE su dati Istat

Una delle principali opportunità per l'export italiano è contrassegnata dalla capacità dell'aumento della quota di mercato presso i Paesi contraddistinti dai maggiori tassi di crescita delle importazioni. L'Italia presenta infatti una quota di mercato a livello internazionale del 2,85%. Un interessante grafico, proposto in Figura 36, mette in relazione il peso dei mercati esteri sull'export italiano (Germania, Francia, Stati Uniti e Svizzera) e la quota di mercato dell'Italia presso quei Paesi. In particolare, il colore verde indica i paesi nei quali la quota di mercato dell'Italia è superiore alla media della quota italiana nel mondo, il colore magenta, invece, i Paesi nei quali la quota è inferiore. Dal grafico emerge chiaramente la necessità di aumentare la quota di mercato italiana in Stati Uniti, Paesi Bassi e Cina, che segnalano importanti opportunità di crescita attraverso l'intercettazione di nuova domanda.

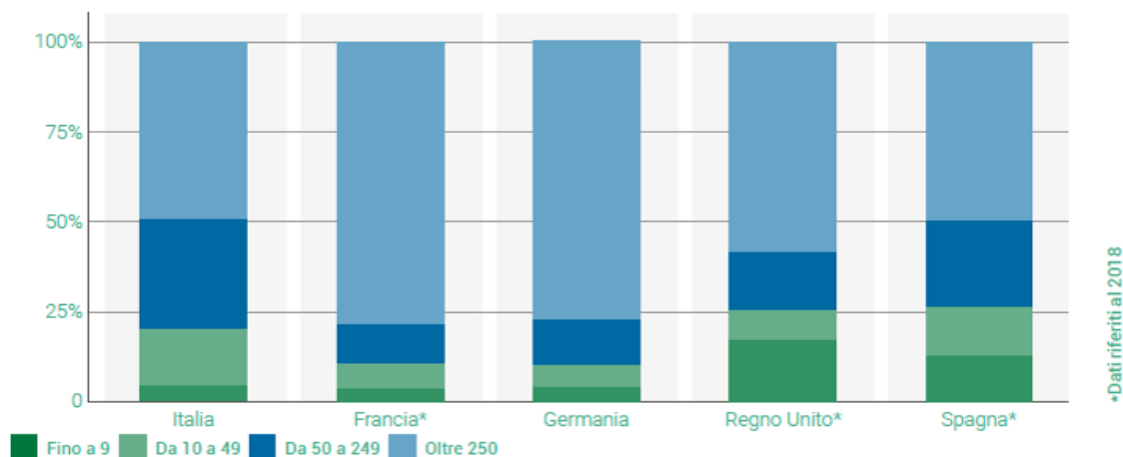
Figura 36: Quota di mercato dell'Italia per principali paesi di destinazione



Fonte: Elaborazione ICE su dati FMI

Un'ulteriore chiave di lettura del quadro attuale è data dall'analisi dell'export per classe dimensionale delle imprese. Sono 126.275 gli operatori all'export nel 2020, circa 10.800 unità in meno rispetto al dato 2019. Circa il 77% di questi è dato da imprese aventi un fatturato estero compreso in 750.000 euro. Il 12% ha fatturato di export compresi tra 750.000 e 50.000.000 di euro. Solo l'1% è costituito da imprese esportanti oltre 50.000.000 di euro nell'esercizio, il cui relativo peso per valore è però di circa il 56,3%. Interessante notare come le imprese al di sotto dei 50 addetti generino in Italia il 20% dell'export, pressoché il doppio rispetto all'analogo dato di Francia e Germania. Il grafico riportato in Figura 37 descrive i volumi di esportazioni 2019 in percentuale in relazione alla classe dimensionale delle imprese di Italia, Francia, Germania, Regno Unito e Spagna. Emerge a colpo d'occhio la rilevanza delle PMI nel contributo all'export, laddove in Francia e Germania il loro contributo si attesti al di sotto del 25%.

Figura 37: Esportazioni per classe di addetti dell'impresa esportatrice



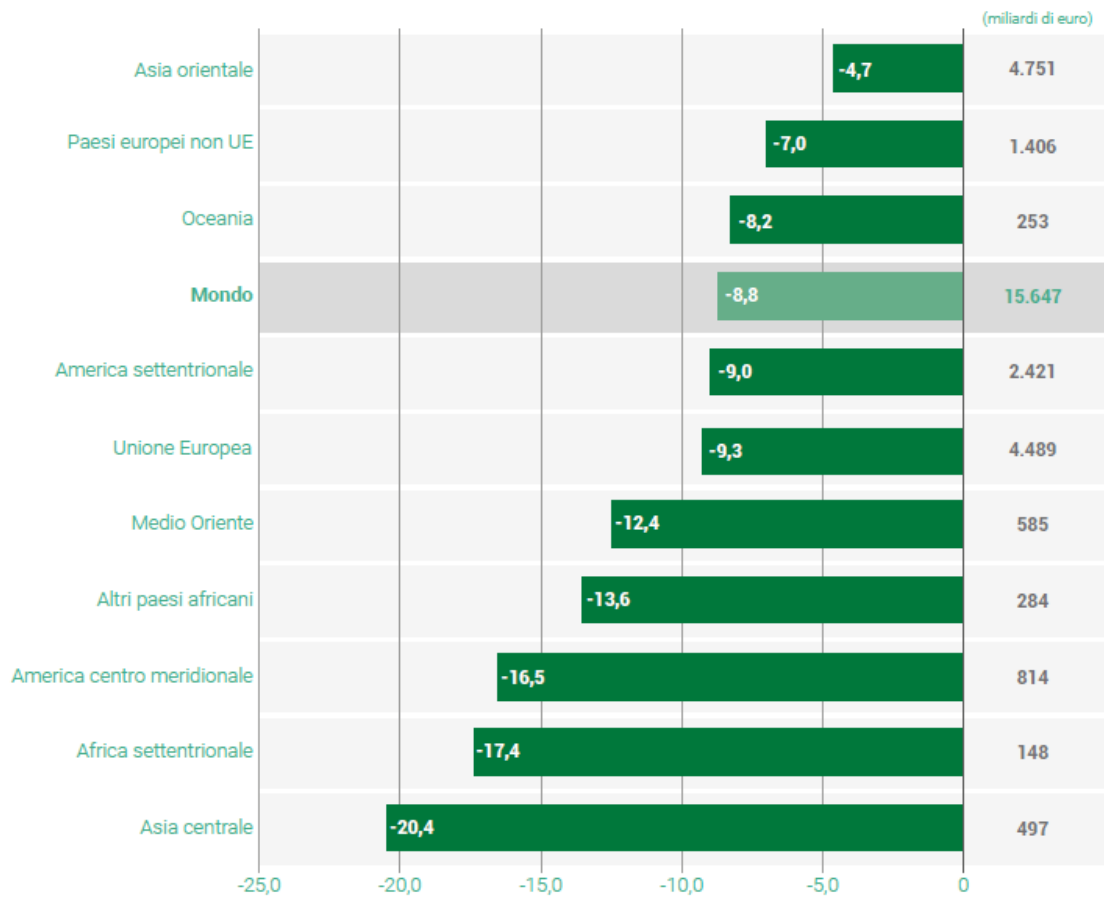
Fonte: Elaborazione ICE su dati Istat ed Eurostat, 2021

3.1.1 L'impatto della pandemia da Covid-19 sull'export e la ripartenza

I dati del 2019 mostrano che prima della pandemia da Covid-19 l'export italiano godeva di un ottimo stato di salute. Infatti, era cresciuto del 2,3% rispetto all'anno precedente, attestandosi ad un valore pari a 476 miliardi di euro, con una quota sul commercio mondiale pari al 2,84%. Un risultato ancora più pregevole se lo si inquadra in un contesto macro-economico caratterizzato da fenomeni ad alta incertezza quali ad esempio la disputa commerciale USA-Cina (con i Paesi europei pressati da dazi all'esportazione americani) e le conseguenze post Brexit. La crescita aveva interessato i settori farmaceutico (+25,6%), bevande (+6,8%), moda e abbigliamento (+6,2%) e la metallurgia (+5,3%). Macchinari, moda e abbigliamento e filiera agro-alimentare i tre settori più virtuosi. Dal punto di vista dei mercati di sbocco, il quadro pre-Covid era particolarmente florido con riferimento al Giappone (scambi aumentati di 1/5 grazie all'accordo di libero scambio con l'Unione Europea in vigore da febbraio 2019 e alla Svizzera (+16,6%), importante centro di smistamento europeo. Anche verso gli USA si è registrato un incremento di esportazioni del 7,5%, nonostante i dazi doganali imposti a fine 2019 su alcune categorie di merci.

L'evento pandemico ha fatto registrare flessioni nelle esportazioni in tutte le maggiori economie e, dall'altro lato della medaglia, importanti cali delle importazioni. La crisi del commercio mondiale nel 2020 è stata soprattutto una crisi di domanda. La Figura 38 dà evidenza di ciò, con una contrazione media globale dell'import stimata all'8,8%, vale a dire quasi 16 mila miliardi di euro di minori importazioni del mondo.

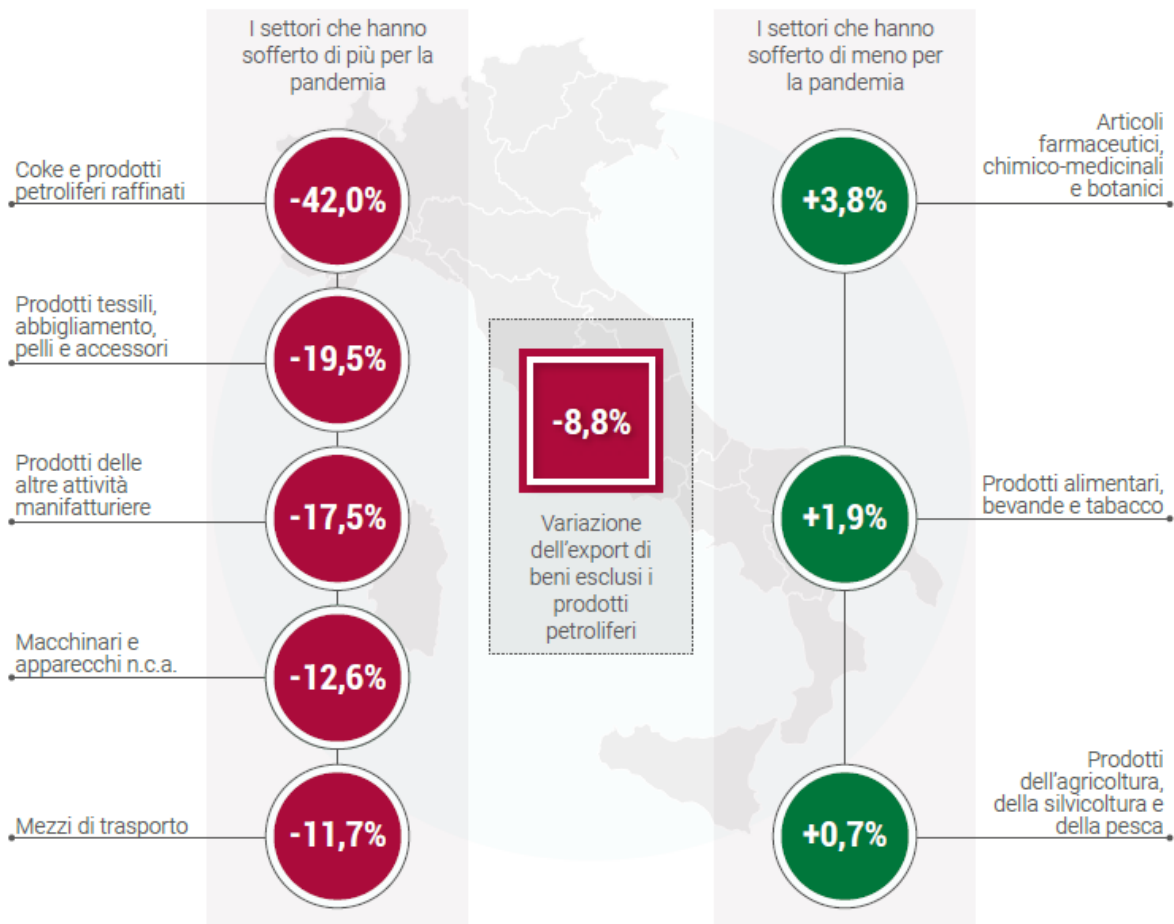
Figura 38: Flessione delle importazioni nel mondo durante il 2020



FONTE: Elaborazioni ICE su dati FMI-DOTS e, per Taiwan, Taiwan Directorate General of Customs, 2021

Le ripercussioni di questa stretta commerciale a livello internazionale hanno avuto certamente un impatto negativo verso l'export dei principali Paesi attivi all'estero. I settori maggiormente colpiti dall'evento pandemico in relazione alla vendita nei mercati internazionali sono quelli del carbone (-42%) e dei prodotti raffinati e dell'industria di moda e abbigliamento (-19,5%); i settori meno colpiti e che addirittura fanno registrare una flebile crescita appartengono agli articoli farmaceutici e ai prodotti alimentari, bevande e tabacco. La Figura 39 offre una rappresentazione dell'impatto pandemico sui settori manifatturieri all'export.

Figura 39: Esportazioni italiane per settore manifatturiero, 2020. Valori in milioni di euro e variazioni % sull'anno precedente



FONTE: Fonte: Elaborazione ICE su dati Istat, 2021

L'Italia certamente rientra in tale categoria, ma si registra una tenuta complessiva delle esportazioni sia a livello interno che in comparazione con altri Paesi. Per quanto concerne il primo aspetto, durante la pandemia il contributo dell'export al PIL italiano è stato meno impattato di quello di altre componenti, con consumi e investimenti maggiormente colpiti. Se si considera l'export dei Paesi esteri, l'Italia nel 2020 ha superato Francia, Germania e Stati Uniti ed è seconda per minore flessione, con un calo stimato del 9,7% (-8,8% se si escludono i prodotti petroliferi raffinati). In Figura 40 si riportano proprio le esportazioni dei Paesi del G8, con le variazioni 2020/2019.

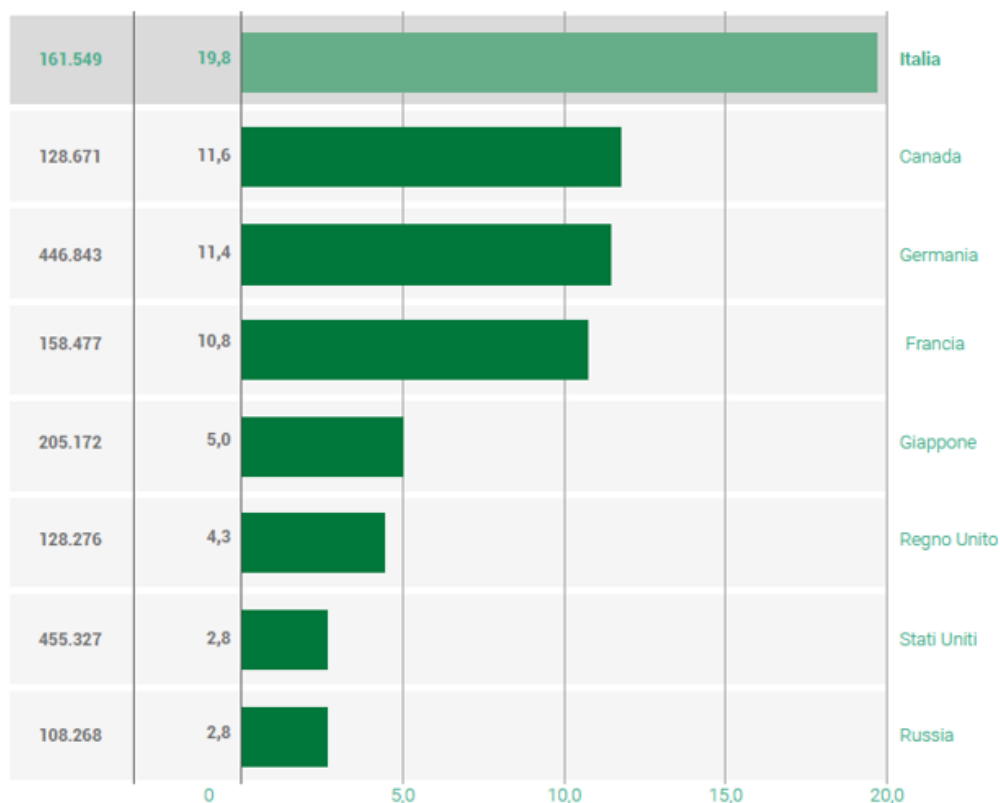
Figura 40: Le esportazioni di beni dei Paesi del G8 nel 2020, variazione % rispetto al 2019



FONTE: Elaborazione ICE su dati FMI-DOTS

Se si guarda alla ripresa, i dati del primo quadrimestre del 2021, disponibili a consuntivo dal Rapporto ICE 2020-2021 del 16 luglio 2021, sono nel segno della ripartenza. L'aggiornamento della stima ICE-Prometeia sul commercio mondiale 2021-22 prevede un +8,9% 2021 e +6,4%: ciò comporterebbe un recupero dei livelli di export pre-Covid nel commercio mondiale. L'Italia registra infatti la crescita più elevata tra i Paesi del G8, di cui si riporta la relativa classifica in Figura 41; nondimeno, tale dato supera addirittura il valore registrato nel primo quadrimestre del 2019. I settori trainanti la ripartenza sono i macchinari (+25,8% rispetto al medesimo periodo del 2020), l'industria metallurgica (+29,1%), tessile e abbigliamento (+21,6%) e i mezzi di trasporto (+33,7%).

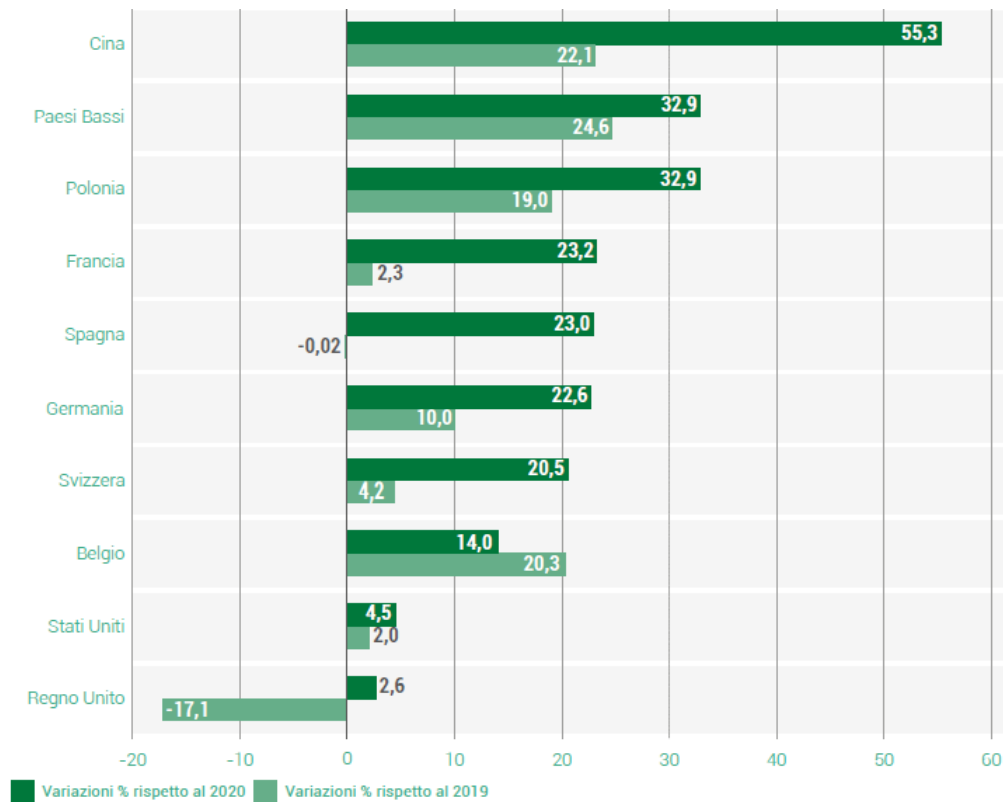
Figura 41: Le esportazioni di beni nel I quadrimestre (GEN-APR) 2021 in milioni di euro, variazione % rispetto al I quadrimestre 2020



FONTE: Elaborazione ICE su dati ISTAT

Germania, Francia e Stati Uniti rimangono i mercati di destinazione più importanti per le esportazioni, con i primi 10 Paesi clienti che rappresentano circa il 61% del nostro export, in analogia sostanziale col passato. Cambia però la prospettiva: il post-Covid accelera lo spostamento del commercio mondiale verso l'Asia. Tale evidenza è fornita sia dai dati del primo quadrimestre 2021, in cui spicca un +56,3% 2021/2020 del primo quadrimestre verso la Cina rispetto al +22,1% 2020/2019 riferiti al medesimo periodo (dati in Figura 42) e sia da uno studio ICE-Prometeia che stima a dati aggiornati una crescita per il 2022 del 23% per Cina, del 15% per i Paesi emergenti asiatici rispetto ad un 6,9% per l'Unione Europea e un 5,7% per gli USA.

Figura 42: Principali mercati di destinazione, variazioni % esportazioni I quadrimestre 2021 rispetto al 2020 e al 2019













FONTE: FONTE: Elaborazione ICE su dati ISTAT









3.1.2 Il digitale a supporto delle esportazioni

La pandemia è stata un catalizzatore di tendenze già in atto, delle quali ne ha sostanzialmente accelerato i processi. Tra i macro-trend che coinvolgono l'economia mondiale nel suo complesso emerge sicuramente la transizione tecnologica in grado di spostare i consumi dal fisico al digitale. In tal senso, le vendite online, siano esse B2C e B2B costituiscono un mercato di 26 migliaia di miliardi di dollari, crescenti al ritmo di 9% annuo. Tale prospettiva è stata inflazionata dal primo lockdown avvenuto nella primavera 2020, dove c'è stata un forte aumento della tendenza all'utilizzo dei canali digitali per gli acquisti di prodotti e servizi. All'interno delle transizioni digitali, ben 412 miliardi di dollari sono direttamente imputabili al fenomeno del *cross-border e-commerce* (analizzato nel paragrafo 2.3 e seguenti). L'Italia, in questo contesto, vanta una quota in esportazioni dell'1% a livello mondiale, che equivale ad 1/3 della quota di mercato italiana nei mercati esteri. La maggior parte degli acquirenti acquista online presso fornitori domestici, ma l'interesse all'acquisto presso operatori esteri è più di una suggestione. Infatti, secondo UNCTAD la percentuale di *online shoppers* internazionali su tutti gli acquirenti online è passata dal 17% del 2016 al 23% del 2018, superando la soglia di 400 miliardi di dollari. La tabella sottostante (Tabella 5) rileva come i principali Paesi per export digitale siano USA e Cina⁴⁵. L'Italia rientra nella top 10 posizionandosi all'ottavo posto: si segnala, inoltre, come l'incidenza delle esportazioni online sull'export totale sia maggiormente sostenuta da transazioni di tipo B2C (16,2%) rispetto a vendita tra imprese (0,7%).

⁴⁵ dati 2017

Tabella 5: Stima delle vendite B2C cross-border per i primi 10 paesi esportatori

	Vendite B2C cross-border in miliardi di dollari	In percentuale delle esportazioni di merci (dati in %)	In percentuale delle vendite B2C (dati in %)
1  USA	102	6,6	13,5
2  Cina	79	3,5	7,5
3  Regno Unito	31	7,0	15,0
4  Giappone	18	2,6	12,2
5  Germania	15	1,0	17,1
6  Francia	10	1,8	10,6
7  Canada	8	1,8	12,7
8  Italia	4	0,7	16,2
9  Corea del Sud	3	0,5	3,8
10  Paesi Bassi	1	0,2	5,0

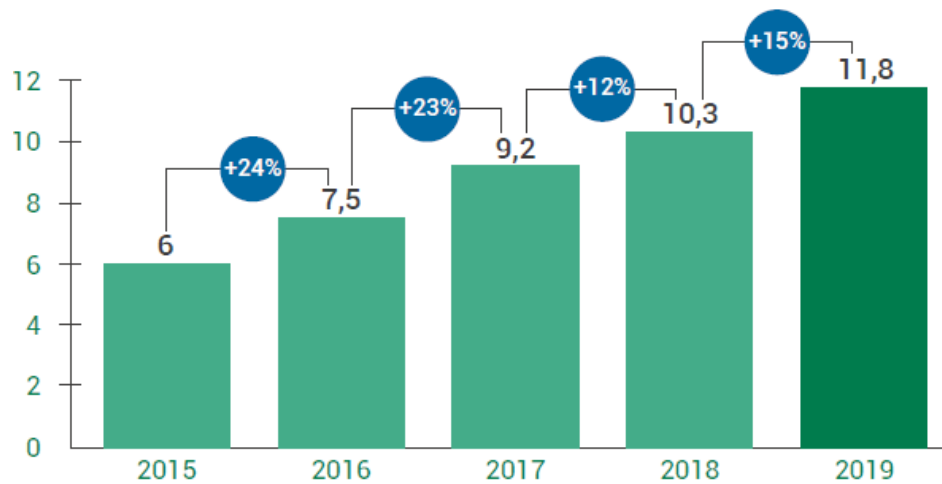
 Totale primi 10	 270	 412	 3,0	 2,3	 10,7	 10,7
 Mondo						

FONTE: UNCTAD, 2021

Ma quali sono i settori maggiormente virtuosi in ambito di export digitale in Italia? Stando ai dati forniti da Statista relativi ai ricavi globali nel 2019, il segmento moda e abbigliamento (con un valore di circa 620,6 miliardi di dollari, il cui 56% è attribuibile alla sola Cina) è il settore merceologico in grado di fornire il miglior apporto di valore alle esportazioni digitali; segue l'elettronica (457,5 miliardi di dollari) giocattoli, hobby e "fai da te" (384,2 miliardi), arredamento (317,1 miliardi), e prodotti alimentari e di largo consumo (168,9 miliardi). Le stime sui tassi di crescita annui settoriali fino al 2024 confermano la rilevanza del settore alimentare e dell'abbigliamento, per cui si prevedono tassi di crescita intorno al 10% l'anno e una sempre maggiore domanda da parte dei consumatori cinesi con riferimento al contesto mondiale e, per quanto concerne il mercato europeo, i clienti tedeschi e britannici costituiranno un importante punto di riferimento per le imprese italiane che vendono all'estero.

Nel 2019, l'export digitale italiano di prodotti destinati a consumatori finali in modo diretto (B2C) o intermedio (B2B2C) ha raggiunto un valore di 11,8 miliardi di euro nel 2019 (con una crescita del +15%) come mostrato in Figura 43 su dati dell'Osservatorio Export Digitale del Politecnico di Milano.

Figura 43: L'export digitale italiano B2C

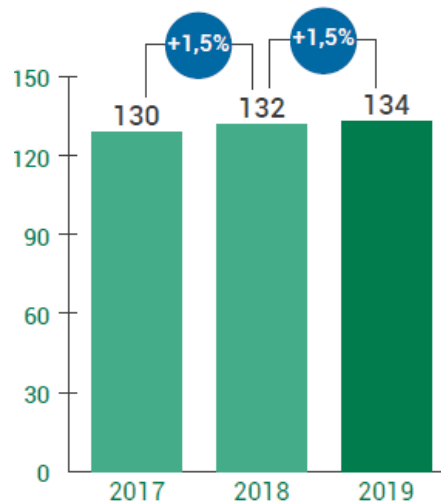


FONTE: Osservatorio Export Digitale – School of Management, Politecnico di Milano, 2020

Il peso dell'export digitale B2C su quello tradizionale è pari a poco più del 7% considerando i prodotti di consumo, del 2,5% con riferimento a tutte le tipologie di beni. Il settore più importante dell'export digitale è proprio quello di moda e abbigliamento (capi di abbigliamento, calzature e accessori) che contribuisce con 2/3 delle complessive esportazioni online riferite ai beni di consumo. Seguono comparto alimentare (11%) e arredamento (8%).

Per quanto riguarda, l'export digitale B2B, questo ha raggiunto un valore nel 2019 pari a 134 miliardi di euro (+1,5% rispetto al 2018), numeri che testimoniano una quota del 28% dell'export complessivo (online e offline). In Figura 44 si fornisce una rappresentazione grafica dell'andamento dell'export digitale B2B tra il 2017 e il 2019. Il tasso di penetrazione dell'export digitale in ambito B2B (19%) è dunque più elevato di quello legato solo agli scambi domestici. Ciò si spiega sia grazie ai vantaggi offerti dal digitale (monitoraggio e certificazione dei documenti, velocità dell'espletamento dei processi commerciali), sia alla necessità per le aziende italiane inserite in relazioni internazionali di operare tramite sistemi che assicurino scambi strutturati, appoggiandosi così a terze parti ubicate in territorio estero.

Figura 44: L'export digitale italiano B2B



FONTE: Osservatorio Export Digitale – School of Management, Politecnico di Milano, 2020

Infine, rispetto alle strategie per incrementare l'export digitale a breve termine lo studio "E-commerce in Italia 2020" realizzato da Casaleggio Associati indica con riferimento alle imprese intervistate che la maggior parte di queste (31% del campione) vuole tradurre i contenuti del proprio sito web in più lingue, il 28% vuole aumentare la propria presenza in piattaforme di tipo marketplace. Circa 1/4 degli intervistati punta a migliorare l'advertising via social presso i mercati esteri, il 9% rimanderà al sito online nei propri punti vendita fisici (secondo una logica omnicanale) e l'8% sceglie di aprire la vendita a nuovi Paesi.

3.2 L'implementazione di una propria piattaforma e-commerce per i mercati esteri

Le imprese possono scegliere di adottare un portale online attraverso cui vendere prodotti e servizi all'estero tramite internet. Tale canale coinvolge tutta una serie di operazioni tipiche di un'attività commerciale quali la ricerca e l'individuazione dei fornitori, la scelta dei prodotti in vendita, il pricing, l'esperienza di acquisto del cliente, la vendita e i servizi post-vendita. L'e-commerce è soltanto la punta dell'iceberg, al di sotto del quale si pone la necessità, per l'impresa che lo adotta, di gestire con efficienza ed efficacia tutta una serie di attività a supporto, dalla logistica ai servizi IT. Tale tipo di canale prevede un'interazione continua con i diversi stakeholder presenti nel mercato; genericamente, la vetrina online può interfacciarsi con altre imprese o clienti finali: si parla nel primo caso di B2B e-commerce, nel secondo di B2C e-commerce.

Sempre più imprese hanno digitalizzato la propria presenza attraverso un portale in grado di raccogliere ordini e richieste di affiliazioni da parte di altri operatori commerciali. I principali vantaggi derivanti da questa scelta sono riconducibili ad uno snellimento dei rapporti commerciali, per lo più in termini di tempo e produzione di documenti fisici. Inoltre, la presenza online rende più semplice l'interazione, riconducibile ad esempio alla compilazione di *forms* online. Infine, incrementa ulteriormente i canali di accesso con il mercato, laddove alcune imprese aggiungono questo tipo di soluzione alle modalità di contatto tradizionali esistenti in una logica multicanale o omnicanale, mentre altre addirittura scelgono di utilizzare solo il portale online per operazioni di commercio tra imprese. Si ricorda inoltre come i canali digitali consentano di evitare sforzi finanziari

richiesti per modalità distributive di maggior controllo a valle, quali ad esempio l'apertura di negozi fisici. Tale aspetto di flessibilità operativa è stato già analizzato nel corso del primo capitolo del presente lavoro con riguardo al superamento della *liability of foreignness* tipica delle PMI che intendono internazionalizzarsi.

Il presente lavoro si concentra sulle logiche di retail (B2C e-commerce), investigandone i principali vantaggi e modalità. Una delle caratteristiche di maggiore rilevanza resa possibile da questa soluzione è proprio l'automazione della piattaforma resa possibile dall'abilitazione di particolari tecnologie digitali (Vulkan, 2020). Il negozio online è aperto 24 ore su 24 senza alcun costo aggiuntivo: tale aspetto pare scontato, ma, se paragonato a soluzioni di vendita di tipo *brick and mortar* fornisce importanti risparmi di costo per l'impresa. L'automazione tipica del commercio elettronico coinvolge infatti software in grado di trattare i dati forniti in tempo reale dagli utenti mediante algoritmi pre-programmati. Questo ovviamente implica la necessità di opportuni investimenti finalizzati ad estrarre valore dai clienti finali (in termini non solo monetari) e di raggiungere efficienze rispetto a tale processo grazie all'abilitazione di tecnologie digitali. Inoltre, la capacità di vendere direttamente all'utente finale può portare ad un incremento dei margini attraverso la disintermediazione derivante dal cosiddetto *cut out the middle man*.

3.2.1 I modelli di business dell'online fashion retail

Il modello di business è definibile come l'insieme delle modalità con cui un'impresa crea, distribuisce e cattura valore (Osterwalder et al, 2010). Il commercio elettronico apre numerose soluzioni in ottica di *value creation* e *value capture*, dalla sottoscrizione di abbonamenti alla vendita di pubblicità online, a seconda che l'offerta si sostanzi in un prodotto fisico o digitale o ancora ad un servizio. Circoscrivendo l'attenzione sulle imprese appartenenti al fashion retail, l'abilitazione di una propria piattaforma e-commerce può tradursi in una molteplicità di modelli di business (Rutigliano, 2017), raggruppabili principalmente in:

- vendita a catalogo;
- aste (online auction);
- *pure-player*;
- ritiro in negozio (*click and collect*);
- dropshipping;

La vendita a catalogo (*e-tail*) è il modello di business più diffuso ed il primo a cui si pensa quando si parla di e-commerce. Consiste nell'offerta presso il sito web di una data di impresa del catalogo di prodotti in vendita ad un prezzo fisso. Tale modello può essere ulteriormente declinato a seconda che l'organizzazione sia produttore o rivenditore. Nel primo caso l'impresa espone soltanto prodotti di propria manifattura e pertanto non sono presenti beni con marchio differente dai propri (ad esempio *louisvuitton.com*). Nel caso in cui l'impresa abbia delle scorte di magazzino si parla di *direct-sales*; laddove invece la produzione sia svolta successivamente alla ricezione dell'ordine da parte del cliente il modello *just-in-time* che prevede risparmi di costi di stoccaggio e di tenuta magazzino a fronte di un elevato grado di efficienza logistica (per la spedizione) e produttiva (tempi di produzioni ridotti al minimo). Spesso e volentieri, nel settore dell'abbigliamento le

imprese vendono online prodotti acquistati da terzi di differenti brand: si parla in questo caso di vendita a catalogo per un rivenditore. Quest'ultimo, infatti, si approvvigiona presso grossisti, acquistando a prezzi vantaggiosi i prodotti oggetto del retail ed ottenendo forti sconti. Ancora, è possibile che l'*e-tailer* ottenga prima l'incasso della vendita e, in un momento successivi, acquisti i prodotti dal grossista facendoli transitare brevemente sui propri magazzini; tale soluzione offre potenzialmente un buon cash flow con l'elusione di importanti sunk cost per il pre-acquisto di merce. Tuttavia, presenta dei rischi insiti alla capacità di ottenere la merce dal grossista in tempi ragionevoli per il *time-to-market*.

Rispetto alla vendita a catalogo, le imprese che utilizzano un modello ad aste mettono in vendita i prodotti per un periodo di tempo limitato e definito a priori, il cui prezzo abbandona le logiche commerciali del *pricing* ed è rimesso al mercato: l'utente che avrà fatto l'offerta migliore si aggiudicherà il bene. Le principali declinazioni di tale vendita sono le aste a rialzo e le aste a pagamento (*bidding fee auction*) dove l'utente paga una commissione per ogni rilancio.

Qualora l'impresa operi esclusivamente online (in assenza, pertanto, di punti di vendita fisici) si parla di modello di business *pure-player*. Questo tipo di distribuzione permette sicuramente minori costi in immobili e personale addetto alla vendita; l'impresa può concentrare gli investimenti per la presenza online, ricercando vantaggi inerenti alla riduzione della distanza, alla facilità di raggiungimento della domanda e allo sfruttamento di particolari tecnologie digitali per le attività di distribuzione. Tuttavia, tale logica abbandona i benefici derivanti dalla strategia omnicanale (di cui si rimanda al paragrafo 2.2.1) e presenta dei limiti intrinseci: tra tutti quelli di non poter toccare con mano i prodotti o poterli indossare prima, così come una minore interazione con il personale di vendita.

La massima sinergia derivante dal possesso congiunto di una presenza fisica e digitale è data dal modello *click and collect* (ritiro in negozio in italiano). L'azienda in questo caso offre la possibilità di acquistare i prodotti online attraverso un'offerta fruibile da più dispositivi e a tutte le ore del giorno e di ritirare questi ultimi in negozio col vantaggio di non dover caricare delle spese di spedizione sul cliente finale. I principali vantaggi di questo tipo di vendita consistono in un accorciamento o addirittura un azzeramento dei tempi di spedizione (ineludibili per chi opera online) e nella possibilità di esaminare il prodotto prima di ritirarlo.

Infine, nel modello di business del *dropshipping* sono coinvolti tre soggetti: il fornitore (*dropshipper*), il venditore (*dropper*) e il cliente. Il modello si distingue dalla vendita diretta, dove il venditore acquista precedentemente la merce da un grossista o la produce da sé e la stocca in magazzino. Infatti, stavolta il venditore mette sulla propria piattaforma online un catalogo di prodotti non di sua proprietà. Quando un cliente acquista uno di questi prodotti, l'impresa incassa i soldi in anticipo, ordina la merce e paga al fornitore, avendo cura di trasmettere a questi le generalità del cliente. Il fornitore, a questo punto provvede a preparare il pacco e a spedire il prodotto al cliente finale, senza che quest'ultimo passi per il magazzino del venditore. Tale modello di business offre vantaggi rilevanti in termini di rischiosità per il venditore, il quale riesce a ricevere un corrispettivo pari al differenziale tra il prezzo a catalogo e il prezzo pagato al fornitore. Nondimeno, l'impresa non deve sostenere investimenti iniziali di produzione (con annesse problematiche di budgeting), né

occuparsi di delicate attività legate allo stoccaggio e alla spedizione. Inoltre, in questo caso, i ricavi anticipano i costi relativi al prodotto consegnato. Il dropshipping generalmente porta ad una dilatazione dei tempi di consegna dovuti allo schema di tale modello che scarica l'ordine sul fornitore. La scelta di quest'ultimo è cruciale per il funzionamento e deve essere orientata alla selezione di un affidabile operatore B2B. L'ampiezza dei margini risulta notevolmente inficiata dai prezzi di vendita imposti dai fornitori (spesso delocalizzati) e ciò porta a limitazioni del pricing dato il minor spazio per offerte commerciali e sconti. La Figura 45 vuole semplificarne graficamente lo schema.

Figura 45: Schema del modello di business del dropshipping



FONTE: Rutiliano, 2017

3.2.2 La gestione della clientela

La modalità con cui l'impresa si interfaccia a valle della catena del valore è digitalizzata nel caso dell'e-commerce. L'online shopping consente una serie di mutui vantaggi per la domanda a cui si rivolge e per l'impresa che lo implementa nel proprio modello di business. Partendo dal primo aspetto, come già evidenziato precedentemente nel corso dell'elaborato, l'utente attraverso tale tipo di canale è in grado di cercare dei prodotti, valutarli e selezionarli con maggiore facilità e minori costi rispetto ad un negozio fisico, soprattutto con riguardo a prodotti omogenei: si pensi ad esempio alla possibilità di inserire dei filtri all'interno della boutique digitale con riguardo al prezzo, al colore o alla tipologia di abbigliamento (Vulkan, 2020).

Lato imprese, le tecnologie digitali abilitabili presso il proprio e-commerce sono in grado di estrarre valore dagli *user* della piattaforma. Infatti, mediante l'implementazione di determinate tecnologie digitali, esse riescono a sapere in tempo reale chi sta navigando sul proprio sito web e a raccogliere importanti dati relativi ai comportamenti di acquisto in tempo reale. Un esempio di tali tecnologie è dato dagli *spyware*, termine generale che descrive un software in grado di monitorare il comportamento dell'*user* nonché di costruire ed aggiornare un database relativo alle sue preferenze ed abitudini, e dai maggiormente noti *cookies*, codici informatici derivanti da semplici stringhe di testo in grado di riconoscere l'utente e di immagazzinare preferenze di acquisto e *spending power* passando dal sito web in cui sono abilitati al computer dell'*online shopper*. Lo scambio di informazioni contenute nei cookie consente alle piattaforme e-commerce di riconoscere l'utente e inviargli informazioni personalizzate in base alle sue precedenti sessioni. Questo tipo di tecnologie digitali riesce dunque ad estrarre un valore non indifferente direttamente dai clienti finali, in tempo

reale e di monitorare e meglio anticipare le tendenze della domanda. Tutto questo ha un potenziale impatto positivo in termini di efficacia dell'orientamento degli investimenti in marketing e in CRM (Customer Relationship Management). Le imprese possono dunque meglio assortire l'offerta, impostare livelli di prezzo in grado di catturare maggiore valore possibile, creare delle offerte migliori ed ancora personalizzare l'offerta a fronte di un incremento sul prezzo finale richiesto.

Un altro aspetto da non sottovalutare riguarda la maggior efficienza rispetto ad una vendita tradizionale con riguardo all'*order processing*. Oltre ai risparmi di costo derivanti ad esempio della produzione di documenti cartacei e del personale direttamente impiegato per le transazioni, si segnala una riduzione della ricezione degli ordini e del loro processamento in quanto fasi totalmente automatizzate dalla piattaforma.

Con riguardo, infine, ai servizi post-vendita l'impresa può attivare diversi sistemi di customer care: il servizio di call center impone sicuramente maggiori oneri per l'impresa, che può altresì rendersi disponibile per eventuali richieste da parte degli utenti via mail o attraverso sistemi di messaggistica istantanea (Myerson, 2020). Quanto più celeri sono i tempi tecnici di risposta, quanto più l'impresa riesce a consolidare la relazione con i clienti finali e ridurre il gap (intrinseco per la natura dei canali online) derivante dall'assenza di interazione fisica tipica invece del commercio tradizionale, con l'elusione di investimenti relativi, ad esempio, al personale addetto alla vendita.

3.2.3 Le attività a supporto della piattaforma

Dietro al sito web recante i prodotti offerti dall'impresa si cela un importante sforzo per far sì che il prodotto selezionato e acquistato giunga a destinazione con efficienza. Tale processo richiede il coinvolgimento dell'intera supply-chain, finalizzata a consegnare nel breve tempo possibile il prodotto al cliente finale. La scelta del modello di business per l'e-commerce, di cui il paragrafo 3.2.1 si propone di offrirne una sommaria rappresentazione, implica di per sé delle conseguenze operative: si passa, infatti, da modelli di business teoricamente meno complessi quali ad esempio il dropshipping (in cui l'impresa non dispone di magazzini e centri produttivi) alla vendita a catalogo del produttore (in cui invece la filiera tecnico-produttiva ricomprende una molteplicità di fasi a monte e pone delle sfide di efficienza per l'impresa. Tuttavia, vi sono alcune attività imprescindibili se si vuole vendere online.

In primo luogo, è bene segnalare l'importanza di rendere la piattaforma e-commerce nota al pubblico target. Infatti, esistono milioni di siti web e sebbene, come ampiamente sottolineato, la piattaforma online sia facilmente raggiungibile, è fondamentale che la piattaforma web sia nota, pena un traffico di utenti inesistente o scarso. Gli investimenti in pubblicità per sponsorizzare il proprio e-commerce sono i mezzi deputati a tal fine. Naturalmente la forza del marchio è una variabile che gioca a favore, rendendo meno necessari un cospicuo volume di investimenti promozionali. Le principali pubblicità utilizzate dalle imprese dell'*online fashion retail* sono riferite principalmente alle sponsorizzazioni nei motori di ricerca e sui principali social media. È bene considerare come anche la pubblicità offline contribuisca in maniera indiretta alla notorietà della piattaforma e-commerce. Con riferimento ai motori di ricerca è impossibile non menzionare Google per

il mercato europeo e quello americano. In particolare, Google AdWords è lo strumento messo a disposizione da Google per raggiungere velocemente le prime posizioni di una data pagina Web nei cosiddetti spazi sponsorizzati (le prime 4 o 5 posizioni contrassegnate dall'etichetta "Ann." (annuncio). Il modello di business utilizzato dall'azienda di Mountain View rientra nella tipologia *Pay-per-click*: il corrispettivo pagato dall'inserzionista è commisurato al volume di click che gli utenti fanno sul suo annuncio. Il costo per click è dipeso principalmente da tre fattori (Rutigliano, 2017):

- l'importo offerto dalla concorrenza per la medesima *keyword*, generante una sorta di asta a rialzo;
- al livello di sofisticazione dell'annuncio, con riferimento al targeting ed ai contenuti presenti nella pagina di destinazione;
- il volume di spesa presente dell'account Google AdWords.

La campagna pubblicitaria impostata dall'impresa non necessita di una spesa minima ed è possibile fissare un tetto giornaliero di spesa massima nonché un costo di *pay-per-click* massimo. Tale pubblicità offre una serie di vantaggi non indifferenti: infatti, il pagamento avviene ex post, sulla base di risultati effettivamente ottenuti; ancora, è possibile avere una precisa rendicontazione di questi ultimi, monitorarne le conversioni e calcolare con esattezza l'efficacia (ad esempio attraverso il ROI). Tutto ciò è offerto dal servizio Google Analytics. Il sistema offre inoltre numerosi e complessi sistemi di targeting, i quali spaziano dai device utilizzati, da caratteristiche demografiche dell'utente, a determinate fasce orarie e dai device utilizzati. È possibile altresì inserire dei banner (cosiddetti *display*) sui siti di terze parti aderenti al programma Google AdSense. Tuttavia, il sistema è particolarmente complesso e difficile da gestire. A tal fine, esistono figure professionali che si occupano di impostare le campagne. La grande concorrenza online rende non immediato il raggiungimento di risultati positivi e il settaggio del budget per le campagne pubblicitarie è un'attività che presenta una complessità non indifferente. La pubblicità su Facebook ed Instagram, i maggiori social media in termini di volume di utenti giornalieri, segue le principali logiche dei motori di ricerca. Infatti, è possibile, anche qui, impostare dei budget giornalieri ed è possibile stavolta scegliere quando l'impresa viene addebitata: tramite *impression* (vale a dire la visione istantanea del contenuto) o del *link click*.

Oltre a tali competenze di digital marketing, la piattaforma deve essere precedentemente sviluppata e aggiornata costantemente. La piattaforma web è infatti il luogo attraverso il quale vengono effettuate tecnicamente le vendite. Si sottolinea come la piattaforma web-based possa sostanzarsi o in un sito web o da un'applicazione (App). L'app presenta maggiore versatilità con riferimento ai dispositivi portatili ma spesso e volentieri i siti web sono di tipo *responsive*, ossia riescono ad adattarsi al device utilizzato al fine di garantire una più agevole esperienza di acquisto. Con riferimento allo sviluppo di siti web, questi sono suddivisibili in tre categorie:

- su misura;
- a pacchetto;
- a servizio.

Nel primo caso si parla di piattaforme realizzate da zero da un team informatico interno all'azienda o da web

agency specializzate. Le altre due soluzioni sono sicuramente più economiche: nella seconda tipologia rientrano siti web preconfezionati, ma che necessitano tuttavia di un minimo di configurazione tecnica per funzionare (WooCommerce, Magento e Zen Cart sono tra gli esempi più noti). L'ultima categoria fa riferimento, invece, a piattaforme già pronte per l'uso (ovviamente personalizzabili) e richiedono generalmente la corresponsione di un canone mensile (Shopify è l'e-commerce di questo tipo maggiormente utilizzato in Italia). Come si evince dal quadro sviluppato, l'e-commerce può richiedere il possesso di notevoli competenze informatiche, anche se, tuttavia, esistono delle soluzioni maggiormente flessibili in grado di abilitare celermente la vendita online. La scelta di internalizzare od esternalizzare tali competenze riflette la strategia competitiva dell'impresa.

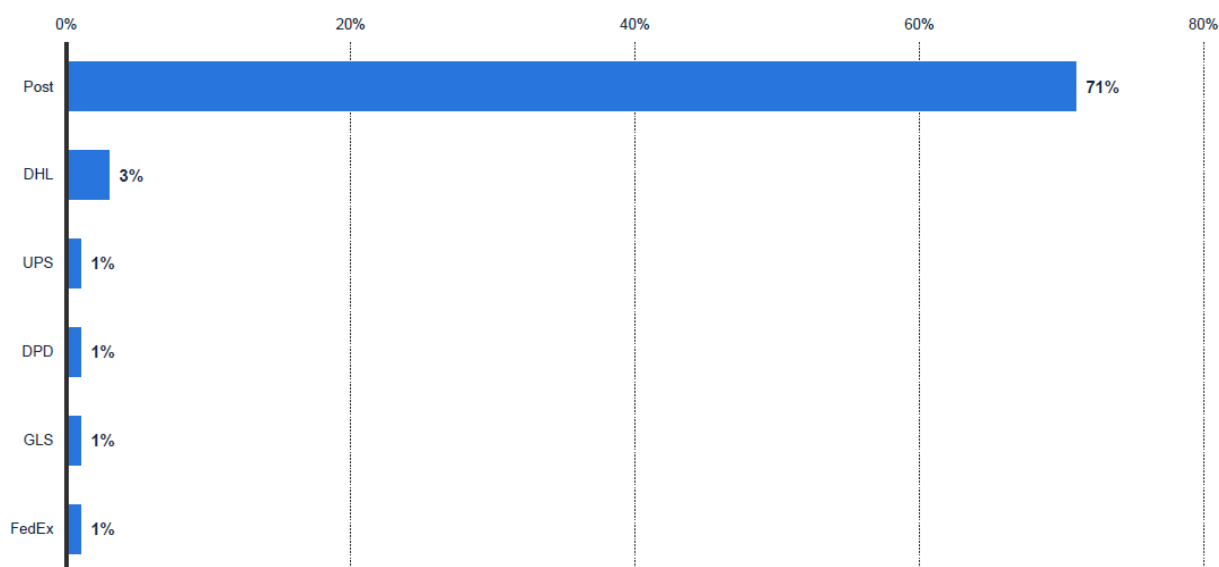
I sistemi di pagamento meritano sicuramente un'importante menzione, vale a dire le infrastrutture tecniche deputate agli incassi di vendita. Le principali tecnologie in grado di raccogliere i pagamenti dei clienti online fanno riferimento ai POS virtuali, ai "Gateway di pagamento" ed alle App di pagamento (generalmente sviluppate dalle banche e ottimizzate per i pagamenti online). I primi (Point Of Sales) si sostanziano in una pagina web protetta fornita da alcune banche o imprese di servizi finanziari (PayPal), con cui l'esercente può incassare i pagamenti attraverso i dati inseriti dal cliente della propria carta di credito o debito. I Gateway di pagamento hanno il compito di accettare o rifiutare una transazione tra il conto dell'acquirente e quello del venditore: generalmente, tali strumenti offrono l'importante servizio di conservare i dati della transazione, sollevando il venditore da possibili rischi derivanti dalla responsabilità ex possesso di informazioni riservate nonché di conformità alla direttiva PCI DSS⁴⁶. Secondo uno studio di Casaleggio e Associati, per le aziende italiane attive nell'e-commerce la carta di credito e il mezzo di pagamento più diffuso (28%), seguita dai digital wallet (23%, in cui rientrano i vari Paypal, Amazon Pay, Apple Pay, Google Pay) e dal bonifico bancario (19%). Il pagamento alla consegna si attesta al 17%.

Infine (ma non per importanza), la fase del *last-mile delivery* rappresenta sicuramente un'attività critica per chi opera attraverso il commercio elettronico. Essa si riferisce alla consegna del prodotto presso il domicilio del cliente finale. Considerazioni relative alle politiche di prezzo relative alle commissioni sulle spese di spedizioni e ai tempi di consegna sono già state trattate nel paragrafo 2.3.2. In questa sede, preme sottolineare come nel settore del fashion retail, ma in generale in qualsiasi settore di vendita B2C di beni di consumo, tale fase sia nella stragrande maggioranza dei casi esternalizzata presso operatori logistici specializzati, i cosiddetti spedizionieri, i quali rappresentano senz'altro un elemento chiave nel modello di business adottato. I corrieri si dividono generalmente nei servizi postali nazionali, corrieri espresso e corrieri locali. Secondo un sondaggio realizzato da IPC⁴⁷, la maggior parte dei venditori online di tipo *cross-border* si affida ai servizi logistici offerti dalle poste locali dei mercati esteri. La Figura 46 mette in evidenza i risultati del sondaggio.

⁴⁶ Lo standard Payment Card Industry Data Security Standard è composto dalle specifiche fornite dalle società emittenti carte di credito per garantire la sicurezza dei dati relativi alle transazioni tramite carta. FONTE: paypal.com

⁴⁷ Indagine globale condotta tra il 2 ed il 23 ottobre 2018; 33.589 *cross-border online shoppers* abituali rispondenti (hanno acquistato beni fisici online almeno una volta negli ultimi tre mesi e hanno effettuato un acquisto online dall'estero nell'ultimo anno)

Figura 46: Tipologia di spedizionieri utilizzati nel cross-border e-commerce



FONTE: IPC; Survey Sampling International, 2019

3.3 Il ricorso ai marketplace

I marketplace sono definibili come intermediari digitali che favoriscono la compra-vendita di prodotti online tra aziende e privati (B2C), aziende con altre aziende (B2B) e privati con privati (C2C). Tali piattaforme generalmente mettono a disposizione dei fornitori servizi per la vendita quali schede di prodotto, pubblicità a pagamento, supporto tecnico e strumenti di analisi (Rutigliano, 2017). I marketplace sono ulteriormente divisibili in tre tipologie a seconda della natura dei beni ivi scambiati: vi sono infatti i marketplace di prodotti (Amazon e eBay), i marketplace di servizi (AirBnB) e i marketplace per offerte di lavoro (Infojobs). L'analisi si concentrerà sulla prima tipologia per il settore del fashion retail.

In un modello di marketplace puro teoricamente il gestore della piattaforma non acquista merce, non possiede magazzini e non offre servizi di spedizione: il core business risiede nell'infrastruttura informatica. Gli investimenti si concentrano dunque nello sviluppo della piattaforma, nella protezione dei dati dei fornitori e dei clienti finali e nella sicurezza dei sistemi di pagamento. Gli introiti derivano principalmente dalla sottoscrizione di abbonamenti premium, dalla vendita di pubblicità in relazione ai volumi di accesso alla piattaforma, commissioni sulle transazioni concluse, vendita di servizi digitali alle imprese (ad esempio strumenti di analisi e report). Particolari criticità dal punto di vista del marketplace possono insorgere relativamente ad aspetti legali (si pensi ad esempio alle limitazioni di responsabilità della piattaforma rispetto ai prodotti in essa commercializzati o ancora al tema della contraffazione e delle truffe online) e al garantire un flusso di utenti di domanda e offerta attraverso un buon funzionamento e investimenti in marketing.

Naturalmente i marketplace si declinano in una molteplicità di servizi e tipologie: spesso, infatti, tali piattaforme mettono a disposizione importanti infrastrutture logistiche non presenti nel modello teorico, come nel caso di Amazon che verrà successivamente analizzato.

Per quanto concerne il modello di business della piattaforma, è possibile individuare due categorie principali

con riferimento al settore moda e abbigliamento:

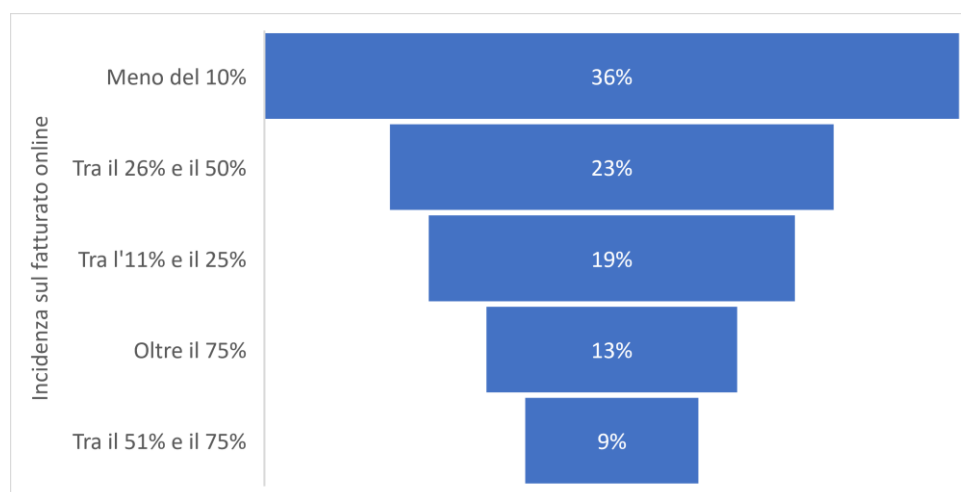
- marketplace a catalogo;
- marketplace “*collaborative buying*”.

Le piattaforme appartenenti al primo tipo sono sicuramente i marketplace più diffusi: i buyer possono selezionare i prodotti da acquistare destinandoli ad un carrello virtuale, analogamente a quanto avviene nelle *direct sales* degli e-commerce aziendali. Amazon e PixPlace sono gli esempi più noti in tal senso. Un'ulteriore sotto-distinzione merita di essere fatta: esistono, infatti, dei marketplace a vocazione generalista e marketplace maggiormente specializzati in determinate nicchie di mercato: Farfetch, ad esempio, è un noto marketplace specializzato nella vendita di articoli di abbigliamento e di calzature di lusso o di fasce di prezzo medio-alte. I marketplace di tipo “*collaborative buying*” si distinguono dai primi in quanto il prezzo dei prodotti presenti nella piattaforma non è fissato a priori: quest'ultimo infatti deriva dal mercato, ad esempio tramite un sistema di aste. EBay è sicuramente l'esempio più famoso in tal senso: la sua remunerazione può derivare dalla trattenuta di una percentuale sulle transazioni concluse, da una commissione per ogni negozio virtuale aperto dalle imprese, vendita di pubblicità e sponsorizzazioni su determinati prodotti e dalla fornitura di servizi extra.

3.3.1 Le imprese italiane e l'utilizzo dei marketplace

Secondo uno studio realizzato da Casaleggio Associati (2020), circa metà delle aziende italiane è presente sui marketplace, nonostante la piattaforma e-commerce rimanga il canale prediletto. Un interessante dato riguardante le fonti del fatturato online, indicano infatti come il sito proprietario realizzi mediamente il 50% del fatturato, il/i marketplace circa il 23% e i social media l'8%. Approfondendo l'analisi sulla percentuale di vendita online realizzata tramite marketplace emergono i seguenti dati: per il 36% delle aziende che utilizzano i marketplace questi incidono meno del 10% del fatturato online. Mentre solo il 9% è in grado di raggiungere un'incidenza sul fatturato online che va dal 51% al 75%. La Figura 47 riporta attraverso un grafico a imbuto la percentuale delle vendite online generata dai marketplace.

Figura 47: Incidenza dei marketplace sul fatturato delle vendite online delle imprese italiane



FONTE: Casaleggio Associati, 2020

Un altro dato interessante riguarda il numero di marketplace in cui si è presenti: circa il 45% delle imprese è presente su almeno 2-3 piattaforme contemporaneamente. Circa 1/3 preferisce focalizzarsi solo su una piattaforma. Il 7% vende su 4-5 marketplace diversi e il 18% delle aziende su oltre 5. Riportando un esempio nel fashion retail, Moschino è il quarto brand italiano per presenza nei marketplace, in grado di generare il 50% del fatturato da più di 5 piattaforme diverse. I marketplace maggiormente utilizzati in Italia sono Amazon (38%), eBay (19%), Facebook Marketplace (12%), Alibaba (4%), ePrice (4%), Zalando (4%, focalizzato sul settore moda e abbigliamento) e Tmall (4%).

A livello nazionale si segnala l'accordo tra ICE (Istituto per il Commercio con l'Estero) ed Amazon finalizzato al supporto per l'accesso alla vetrina online dedicata al Made in Italy⁴⁸ per supportare le PMI italiane nei processi di internazionalizzazione. Tale programma, la cui partecipazione è gratuita, avviato nel 2019 dall'Agenzia con il colosso del retail online dà luogo a notevoli opportunità per la crescita della quota di mercato italiana all'estero da parte di imprese di piccola dimensione:

- “Supporto alla registrazione di almeno 600 nuove aziende nella vetrina Made in Italy di Amazon, di cui 350 nella condizione di zero export (<25mila euro di fatturato sui mercati internazionali).
- Visibilità ai prodotti delle aziende ammesse nella vetrina Made in Italy di Amazon sui siti esteri Amazon.co.uk, Amazon.de, Amazon.fr, Amazon.es e Amazon.com.
- Beneficio, per 18 mesi, di un flusso aggiuntivo di traffico generato dalle campagne di advertising digitale finanziate dall'Agenzia ICE⁴⁹”.

Il successo della vetrina online è stato fortemente accelerato da tale accordo: sono oltre 2000 le PMI attive, il loro numero si è raddoppiato nel solo 2019. La selezione di prodotti disponibili ha superato il milione, di cui il 30% è imputabile al segmento abiti e accessori⁵⁰.

3.3.2 Il canale di vendita attraverso Amazon

Il presente paragrafo si propone di sviluppare le modalità con cui un'impresa è in grado di vendere prodotti online tramite il principale marketplace al mondo. Amazon è un marketplace con oltre 300 milioni di clienti attivi in oltre 185 Paesi, con 195 milioni di visitatori mensili nei soli USA⁵¹. La piattaforma presenta un'offerta altamente generalista, includendo prodotti di imprese appartenenti alla Fortune 500 fino a quelli realizzati a mano dagli artigiani. I venditori di terze parti che rappresentano l'offerta dell'*Amazon marketplace* rappresentano il 58% delle vendite effettuate e i relativi volumi di vendita aumentano del 58% annuo contro il 25% dei prodotti a marchio Amazon.

⁴⁸ I prodotti devono essere classificabili come “Made in Italy”, ossia devono essere stati realizzati interamente in Italia, o aver subito in Italia l'ultima fase di trasformazione o lavorazione sostanziale ed economicamente giustificata, in conformità ai requisiti normativi che regolano l'utilizzo della dicitura “Made in Italy” (articolo 60 del Codice Doganale dell'Unione Europea). FONTE: ice.com

⁴⁹ FONTE: ice.it

⁵⁰ FONTE: <https://www.giornaledellepmi.it/cresce-la-vevtrina-di-amazon-dedicata-al-made-in-italy-prorogata-lintesa-con-lagenzia-ice-presenti-oltre-2-000-piccole-e-medie-imprese-italiane-e-1-milione-di-prodotti>

⁵¹ FONTE: amazon.it

L'impresa che vuole sfruttare la vetrina di Amazon per la vendita dei propri prodotti deve scegliere tra due pacchetti di servizi: piano di vendita individuale o piano di vendita professionale. Il primo ha un costo variabile per unità venduta, il secondo invece presenta un canone mensile di € 39 IVA esclusa e non prevede commissione di chiusura fissa per unità venduta (salvo ulteriori commissioni per servizi extra addebitate laddove applicabili). È evidente che il secondo pacchetto è suggerito per venditori e-commerce di maggiore esperienza e con un volume di vendite mensili programmato superiori alle 40 unità; inoltre tale pacchetto consente l'adesione a programmi aggiuntivi quali Amazon Business, Launchpad o Handmade⁵².

In generale, vendere su Amazon presenta dei costi di abbonamento (non nel caso di pacchetto individuale), commissioni di vendita (che includono una commissione per segnalazione, quale percentuale sul prezzo di vendita variabile a seconda della categoria merceologica) e spese di spedizione. Queste ultime possono variare nel caso in cui l'impresa che si affida al marketplace internalizzi od esternalizzi la logistica. Nel primo caso verranno applicate le spese di spedizione di Amazon per la consegna del singolo prodotto. Qualora, invece, si volesse considerare di sfruttare la logistica del marketplace (che vanta oltre 175 centri logistici in tutto il mondo con più di 150 milioni di metri quadrati di spazio per lo stoccaggio) esistono due tipi di tariffe selezionabili: i costi di gestione (che vengono addebitati per unità venduta e includono il ritiro e l'imballaggio degli ordini, la spedizione e la gestione, l'assistenza clienti e i resi dei prodotti) e le tariffe di stoccaggio dell'inventario (che vengono addebitate mensilmente e si basano sul volume dell'inventario stoccato in un centro logistico Amazon). Usufruire della logistica Amazon (ossia consegnare la merce presso i magazzini del marketplace) permette di esternalizzare attività chiave in tema e-commerce quali stoccaggio, servizio clienti e resi, di accedere a spedizioni gratuite in 1 giorno ai clienti Amazon Prime e possibilmente di avere il logo Prime sui prodotti idonei per la piattaforma.

Per iniziare a vendere tramite il "Seller Central" (il principale portale recante informazioni e opzioni di vendita) occorre pubblicare l'offerta. Questa può associarsi ad un'offerta esistente laddove vi sia già un altro venditore sta già vendendo lo stesso prodotto su Amazon) oppure creare una nuova offerta (se il venditore è il primo o l'unico per una data tipologia di prodotto). L'offerta deve contenere:

- codice GTN⁵³
- SKU⁵⁴
- Titolo del prodotto
- Descrizione
- Immagine
- Parole chiave di ricerca

⁵² Amazon Business è il marketplace di Amazon interamente dedicato al commercio B2B; Amazon Launchpad e Handmade sono dei programmi che aiutano gli imprenditori a lanciare rispettivamente marchi innovativi e prodotti artigianali e artistici.

⁵³ Global Trade Item Number, ad esempio un codice UPC, un codice ISBN o un codice EAN

⁵⁴ *Stock Keeping Unit*, è il numero univoco utilizzato dalle aziende per tracciare l'inventario. Si tratta di una sequenza di caratteri alfanumerici, normalmente riferiti ai principali dettagli di prodotto: prezzo, colore, stile, marca, genere, tipo e taglia (FONTE: shopify.com)

Successivamente, su “La pagina del prodotto” è possibile avere nota dell’andamento delle vendite per i prodotti inseriti nel marketplace con le relative metriche riferite alle performance. Tale procedura costituisce la prassi per una vendita generica di prodotti tramite Amazon.

In tema di *cross-border e-commerce*, la piattaforma offre l’opzione “Crea offerte a livello internazionale”: tale strumento è in grado di creare ed aggiornare le offerte a un singolo marketplace di origine ad uno o più marketplace esteri di destinazione. Per accedere a tale opportunità occorre soddisfare alcuni prerequisiti quali l’adesione ad un account di vendita professionale, avere un account conforme ai marketplace di destinazione, vendere prodotti conformi a tutte le leggi applicabili e non vietati nel mercato estero, ottenimento dell’autorizzazione alla vendita di categorie o prodotti soggetti a restrizioni. Inoltre la vendita all’estero può comportare i seguenti costi addizionali rispetto alla vendita nel marketplace Amazon domestico:

- costi di spedizione, di resi e assistenza clienti (se tali attività non sono state esternalizzate ad Amazon);
- costi di spedizione per l’invio dell’inventario dei prodotti inseriti nel “Seller Central” ai centri logistici all’estero (se viene utilizzata la logistica di Amazon);
- Costi di traduzione per la pubblicazione degli ASIN⁵⁵ in un'altra lingua;
- Tasse e altri oneri all’esportazione.

Infine, per distinguersi nella concorrenza di imprese che utilizzano Amazon quale marketplace per la vendita online, la piattaforma offre principalmente tre soluzioni pubblicitarie:

- sponsorizzazioni di singoli prodotti, che consentono di mostrare tra i primi risultati di ricerca nel marketplace i prodotti pubblicizzati;
- marchi sponsorizzati, che consentono di mettere in mostra un dato brand e il relativo portafoglio di prodotti (mostrano il logo del marchio, un titolo personalizzato e fino a tre prodotti);
- negozi Amazon online, consistono in più pagine personalizzate per singoli marchi messe a disposizione dalla piattaforma (è possibile inserire ad esempio la storia del brand e mostrare *bundle* di offerte).

3.3.3 Benefici e rischi della vendita tramite marketplace

La scelta di vendere online attraverso un intermediario digitale che opera in qualità marketplace è un’opzione strategica che comporta dei vantaggi in termini di flessibilità operativa e di opportunità di mercato ma che impone, allo stesso tempo, una condivisione di valore secondo le logiche contrattuali stipulate con la piattaforma alla quale l’impresa si rivolge.

Uno dei punti più importanti della messa in vendita dei propri prodotti presso un dato marketplace deriva dall’accesso al traffico di domanda presso quel canale. Gli utenti presenti nel marketplace, infatti, non sono in funzione di investimenti promozionali da parte dell’azienda che si inserisce con i propri brand. Il principale marketplace di fashion retail è Zalando con un volume di vendite online pari a 2,2 miliardi di dollari

⁵⁵ Amazon Standard Identification Number, codice identificativo di un prodotto nel catalogo Amazon. Questo codice viene generato nel momento in cui un nuovo prodotto viene inserito nel catalogo da un venditore o da Amazon stesso. FONTE: amazon.it

statunitensi⁵⁶. Secondo un'indagine realizzata da Jungle Scout nel dicembre 2020⁵⁷, dei 300 milioni di clienti attivi Amazon, il 13% di questi acquista nella categoria *Clothing, Shoes and Jewelry*.

Oltre a sfruttarne il traffico, l'impresa usufruisce anche della reputazione di cui gode la piattaforma. Infatti, una delle principali differenze rispetto alla vendita attraverso il proprio e-commerce risiede proprio nella potenziale notorietà del marketplace utilizzato, che facilita l'acquisto del cliente finale grazie ad una maggiore fiducia e familiarità⁵⁸. Questi due elementi costituiscono infatti importanti leve motivazionali all'acquisto e rientrano in asset intangibili sviluppabili attraverso ingenti investimenti in marketing ed esperienza di acquisto soddisfatti.

Con riferimento all'export, la soluzione marketplace offre l'accesso a mercati esteri con l'elusione di costi di ricerca di informazioni e di contratti con soggetti terzi. Se si pensa, ad esempio, alla vendita attraverso Amazon analizzata nel paragrafo 3.3.1 è possibile vendere in marketplace situati dall'altra parte del pianeta con un abbonamento mensile di circa 40 € ed alcune commissioni su unità venduta, soluzione certamente non raggiungibile alle medesime cifre nel caso in cui l'impresa volesse raggiungere il mercato target con mezzi propri.

Un ulteriore elemento da considerare riguarda la possibilità di esternalizzare fasi critiche della vendita online. Innanzitutto, l'infrastruttura digitale per la vendita (banalmente, il catalogo) è offerto dalla piattaforma. Alcuni servizi sono poi demandati al marketplace a seconda del pacchetto stipulato per la vendita, come nel caso di Amazon. L'accesso a servizi logistici esterni, all'assistenza clienti, all'adattamento alla lingua e alla spedizione sono attività delegabili al marketplace, in modo da evitare cospicui investimenti iniziali per il loro sviluppo. Ad esempio, la spedizione in un giorno lavorativo è sicuramente un'opportunità di grande valore per il cliente finale, raggiungibile con un livello di efficienza logistica difficilmente sviluppabile da sé.

Per tali motivazioni, le imprese italiane sfruttano maggiormente le soluzioni di tipo marketplace in luogo di proprie piattaforme e-commerce (come evidenziato nel paragrafo 3.3.2), ma tale scelta non è certo priva di rischi ed insidie. Uno studio tratto da un'indagine empirica pubblicata da eMarketer ("Ingenuity in the Global eCommerce Community") fotografa proprio i maggiori aspetti negativi lamentati dalle imprese. La Figura 48 mostra graficamente i risultati⁵⁹.

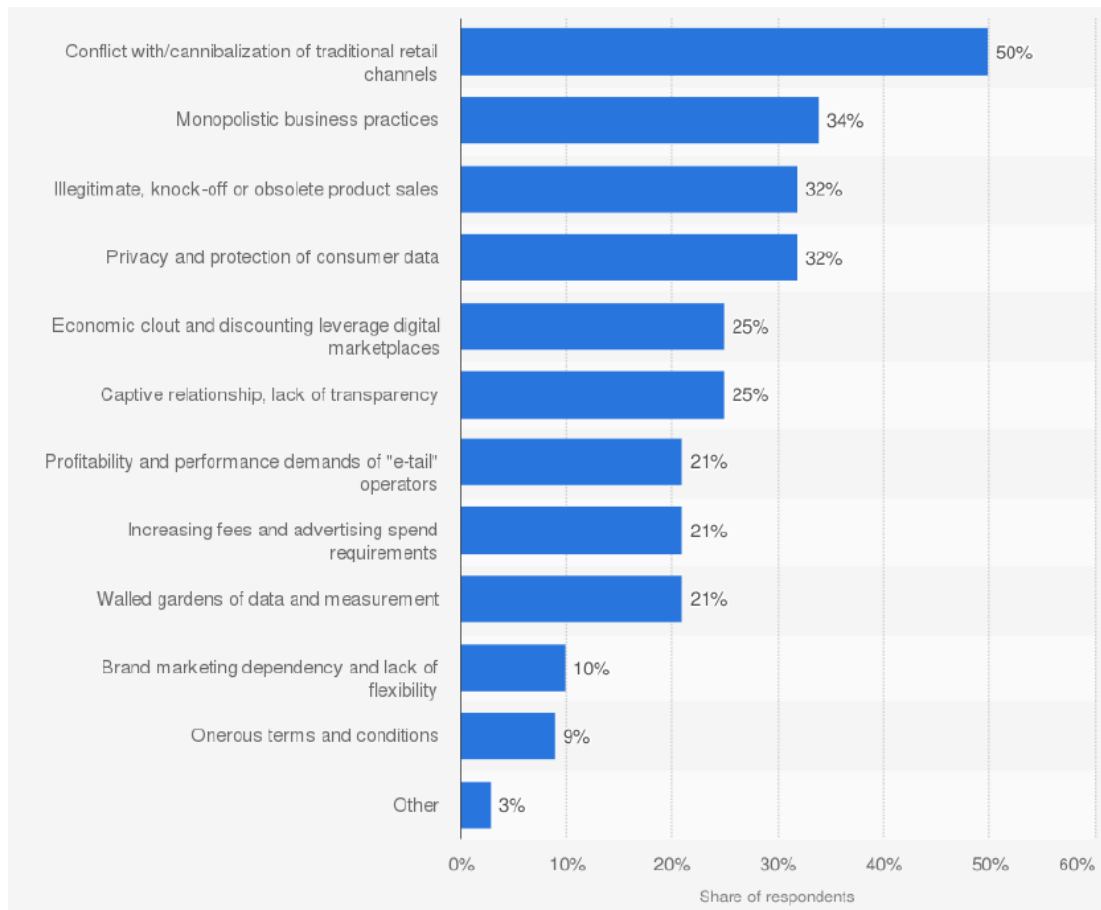
⁵⁶ eCommerce Report 2021 – Fashion, Statista Digital Market Outlook – Segment Report, 2021

⁵⁷ Indagine globale condotta in 70 Paesi tra l'1 e il 28 dicembre 2020; 4,864 rispondenti maggiorenni; risposta multipla consentita

⁵⁸ FONTE: scuolaecommerce.com

⁵⁹ Studio condotto da eMarketer e CMO Council verso *brand marketers worldwide* nel secondo quadrimestre del 2018; risposta multipla consentita.

Figura 48: Principali preoccupazioni da parte dei brand marketers verso i marketplace



FONTE: eMarketer; CMO Council, 2018

Le conclusioni dell'indagine indicano come ripercussioni negative presso i restanti canali dell'impresa, pratiche monopolistiche, presenza di prodotti illegittimi e temi legati alla privacy e protezione dei dati dei clienti siano i principali problemi legati al ricorso al marketplace per la vendita online.

Con riferimento al primo punto, la presenza di una ampissima offerta da parte di venditori di terze parti nei marketplace crea una forte concorrenza al ribasso. La prima conseguenza deriva da guerre di prezzo che possono causare fenomeni di cannibalizzazione presso gli eventuali negozi fisici dell'impresa così come l'e-commerce della stessa.

Il rischio di pratiche monopolistiche deriva dalla progressiva forza contrattuale che i più grandi marketplace vantano sui retailer (Khan, 2017). Le imprese infatti possono subire lo strapotere dei giganti dell'e-commerce, con danno relativo alla perdita di valore dei propri brand: ad esempio, è stata di recente intentata una causa antitrust contro Amazon da parte del procuratore generale di Washington Dc per aver previsto misure contrattuali tali da impedire a venditori terzi sulla piattaforma di offrire i prodotti a prezzi inferiori altrove, a fronte di commissioni fino al 40% sui prezzi⁶⁰.

La presenza di prodotti falsi o illegali all'interno del marketplace può causare dei danni ai brand delle imprese,

⁶⁰ FONTE: www.ilsole24ore.com/art/amazon-denunciata-monopolio-procura-distretto-capitale-usa-AEBqwtL

che subisce minori vendite a causa di prodotti sostitutivi contraffatti con prezzi predatori e non competitivi. eBay, per esempio, è stata condannata dal Tribunale del commercio di Parigi al pagamento di circa 17 milioni di euro in favore di Christian Dior Coiture per non aver posto in essere opportuni accorgimenti volti al blocco di prodotti falsi e per aver promosso le relative inserzioni con Google AdWords⁶¹.

Infine, il punto legato alla protezione dei dati, la conseguenza più grave per l'impresa è quella di perdere il controllo sulle informazioni dei clienti a cui si vende in favore delle piattaforme di terze parti. Con Amazon, ad esempio, il venditore dispone soltanto delle estremità anagrafiche dell'acquirente nonché dei dati geografici per la spedizione, nulla in confronto alla mole di dati estraibili online, inerenti ad esempio al comportamento di acquisto e ai principali interessi e preferenze. Il tema dei dati è non a caso uno dei punti di forza dell'implementazione della propria piattaforma e-commerce.

3.4 Considerazioni finali

Nel corso del presente capitolo si è cercato di fornire un quadro della situazione dell'export digitale italiano e un approfondimento dei canali online ad esso finalizzati.

In primo luogo, la tematica delle esportazioni digitali assume rilevanza considerevole in ragione dell'aumento della fruizione dei canali digitali presso il pubblico e le imprese nonché del peso dell'export sul PIL italiano, equivalente a quasi 1/3. L'Italia veniva da risultati importanti nel 2019 (con una quota sul commercio mondiale del 2,84%) e l'impatto pandemico ha impattato negativamente su alcuni tra i settori di maggior successo all'estero (quali moda e abbigliamento e macchinari); ciò nonostante, l'Italia è seconda per minor flessione all'export all'interno dei Paesi del G8 nel corso del 2020, grazie anche all'apporto fornito dai canali digitali quando i punti di vendita fisici non erano operativi. Si segnala inoltre una forte ripartenza dopo la contrazione globale dei consumi, testimoniato dal valore dei beni esportati nel primo quadrimestre 2021, il più alto all'interno del G8.

Con riferimento alla destinazione geografica, Germania, Francia e Stati Uniti rimangono i mercati più appetibili per i prodotti italiani, sebbene si segnala come l'epicentro del commercio mondiale si stia spostando verso i mercati asiatici.

L'export digitale italiano è trainato prevalentemente da vendite B2C e vanta interessanti tassi di crescita, stimati nell'ordine del 10% annuo. Con quasi 12 miliardi di euro il valore nel 2019, la sua maggiore incidenza sull'export tradizionale (7%) è nell'ambito del retail dei beni di consumo, di cui 2 vendite su 3 sono riferite a prodotti di moda e abbigliamento. A livello dimensionale si segnala l'apporto delle imprese con meno di 50 addetti in grado di generare 1/5 dell'export nazionale, il doppio rispetto alla medesima statistica riferita a Francia e Germania.

Per poter pervenire a vantaggi relativi ad una maggiore flessibilità operativa (derivante principalmente dall'automazione e dalla disintermediazione della piattaforma) è fondamentale saper integrare efficientemente

⁶¹ Tribunal de Commerce de Paris, n. 2006065217, 30.06.2008

tutte le fasi della catena del valore in cui l'e-commerce è soltanto una fase a valle della filiera. Analizzando i principali modelli di business dell'e-commerce, emerge come il fenomeno del commercio elettronico di beni di consumo al dettaglio sia suscettibile di numerose declinazioni, dalla classica vendita a catalogo al dropshipping, il modello di business meno impattante dal punto di vista delle attività internalizzate.

I principali vantaggi distributivi sono stati individuati dalla capacità di raccolta di informazioni su caratteristiche e comportamenti di acquisto dei clienti e dall'efficienza con cui vengono gestiti gli ordini di acquisto. Successivamente sono stati analizzati gli aspetti critici della gestione di una piattaforma e-commerce, relativi alla costruzione dell'infrastruttura digitale, al marketing, al sistema dei pagamenti e alla logistica (con particolare riguardo alla tematica del *last-mile delivery*).

Il capitolo si conclude con l'analisi dell'altra possibilità per le imprese di accedere ai mercati esteri: il ricorso al marketplace. Dopo aver definito cos'è un marketplace e le sue principali tipologie, l'analisi si è spostata a livello empirico, dove emerge un crescente utilizzo di tale soluzione in ottica di export digitale. Tuttavia, si stima che nel 2020 solo un'impresa italiana su 5 ha un'incidenza sul fatturato online di oltre il 51% e la maggior parte (36%) ottiene il 10% del fatturato tramite canali digitali da questo tipo di piattaforme. I principali marketplace utilizzati dalle imprese italiane sono Amazon, eBay e Facebook Marketplace. Proprio con riferimento al primo, vengono illustrate le implicazioni operative con cui un'impresa può vendere attraverso un marketplace con 300 milioni di clienti nel mondo. Gli aspetti più significativi sono sicuramente la flessibilità derivante dal poter vendere in mercati domestici o internazionali attraverso la sottoscrizione di un semplice abbonamento nonché la possibilità di accedere ad una logistica di eccellenza per volumi trattati ed efficienza distributiva.

In conclusione, viene fatta una disanima del ricorso ai marketplace: emerge come l'accesso all'elevato traffico di utenti della piattaforma, lo sfruttamento del marchio del canale (in termini di affidabilità e familiarità per il cliente finale) e l'elusione di investimenti per l'accesso ai mercati costituiscano i moventi principali in grado di indurre le imprese verso questo tipo di soluzione finalizzata all'export. Le principali criticità sono state invece rilevate nelle possibili ritorsioni negative sugli altri canali dell'impresa, derivanti da una concorrenza al ribasso sul prezzo finale a causa dell'elevata partecipazione di venditori terzi sul marketplace, nei rischi relativi pratiche monopolistiche (causate dalla forza contrattuale del marketplace sui controparti di minore dimensione), nella presenza di prodotti contraffatti in tali canali digitali (che cagionano danni ai brand aziendali) e nella gestione dei dati dei clienti finali (ai quali l'impresa venditrice non ha accesso).

CAPITOLO IV

4. L'export digitale italiano delle PMI del fashion retail: casi aziendali ed evidenze empiriche

4.1 Obiettivi dell'indagine empirica ed approccio metodologico

L'ultimo capitolo del presente elaborato si propone di apportare un contributo empirico rispetto agli obiettivi di ricerca con lo scopo di offrire delle conclusioni più robuste sulla base dell'impianto teorico introdotto. Lo studio nel suo complesso indaga le modalità di utilizzo dei principali canali per l'export digitale delle PMI italiane del fashion retail e, all'interno di questi, quali siano le implicazioni di sfruttare una piattaforma e-commerce di proprietà e/o un marketplace di terze parti.

La scelta di inserire dei casi studio deriva dalla necessità di studiare la componente manageriale delle scelte aziendali e tenta di spiegare dei fenomeni contemporanei e non modificabili (Yin, 2009). Infatti, secondo Schramm (1971) il *case study* tenta di illuminare una decisione o un set di decisioni: perché sono state prese, come sono state implementate e con quali esiti.

La scelta di prendere in considerazione *multiple case studies* in luogo di un singolo deriva dal duplice intento di offrire evidenze empiriche più robuste (Herriott & Firestone, 1983) e di pervenire a conclusioni di tipo *cross-case* valide per casi eterogenei ma con basi teoriche analoghe ("*theoretical replication*" Yin, 2009).

L'approccio metodologico seguito si struttura come segue:

- 1) inquadramento del fenomeno oggetto dello studio;
- 2) review della letteratura a riguardo;
- 3) scelta dei metodi utilizzati per il raccoglimento dei dati sperimentali;
- 4) raccolta ed analisi dei casi aziendali;
- 5) conclusioni.

Con riferimento al punto 3, circa la modalità di raccoglimento delle evidenze, la scelta è ricaduta su *focused interviews* (Merton et al, 1990): tale tipo di intervista consiste in un approfondimento verticale delle tematiche oggetto dell'analisi attraverso un'interazione di tipo conversazionale. Ciò consente di approfondire con maggiore dovizia di particolari le aree di interesse più rilevanti dell'indagine. Le interviste condotte hanno natura semi-strutturata: le domande poste agli intervistati seguono un filo logico finalizzato all'esplorazione delle aree della ricerca e alla raccolta di dati qualitativi e quantitativi, ma non un ordine fisso. Molte di queste, infatti, scaturiscono dall'evoluzione del discorso e non sono predeterminate a priori.

4.1.1 La raccolta dei dati

Le scelte relative alla raccolta di informazioni in merito all'export risentono del fatto che non vi sono voci a bilancio identificanti operazioni con l'estero, quali ad esempio le vendite. È possibile, tuttavia, che l'informativa contabile delle imprese possa ad ogni modo contenere indicazioni in nota integrativa o nella relazione sulla gestione (ove presente) in relazione all'andamento del business verso Paesi terzi. Ciò

nonostante, la natura dimensionale delle imprese analizzate complica l'accesso al bilancio di esercizio da parte di terzi (nel caso, ad esempio, di micro-imprese) e ne limita il contenuto informativo rispetto ad imprese grandi. Per analizzare, dunque le scelte inerenti all'utilizzo dei canali digitali per i mercati esteri ed i risultati apportati per mezzo di questi si è scelto di contattare le persone all'interno delle aziende che si occupassero a vario titolo dei suddetti canali di vendita. Per trovare le imprese oggetto dell'indagine è stata utilizzata la banca dati digitale AIDA (Analisi Informatizzata Delle Aziende italiane). Essendo il target dell'indagine relativo a PMI italiane del settore fashion retail esportanti all'estero attraverso canali digitali, sono stati selezionati i seguenti parametri di ricerca (riportati in Figura 49):

Figura 49: Parametri di ricerca impostati in AIDA

STRATEGIA DI RICERCA	
<input checked="" type="checkbox"/>	1. Stato giuridico: Attiva
<input checked="" type="checkbox"/>	2. Dipendenti: Ultimo anno disponibile, max=250
<input checked="" type="checkbox"/>	3. Ricavi delle vendite (migl EUR): Ultimo anno disponibile, max=50.000
<input checked="" type="checkbox"/>	4. ATECO: 14 - Confezione di articoli di abbigliamento; confezione di articoli in pelle e pelliccia

FONTE: Elaborazione personale

Tali parametri⁶² sono necessari ma non sufficienti per quanto concerne la presenza di vendite digitali all'estero; la banca dati in questione, offre per l'appunto una serie di informazioni quali numeri di telefono dell'ufficio, sede legale, bilanci e sito internet dell'impresa. Per soddisfare il parametro delle esportazioni digitali sono state selezionate all'interno del campione generato dai risultati di ricerca, tutte quelle imprese aventi un sito e-commerce o per le quali è stata verificata successivamente la loro presenza in uno o più marketplace per la vendita all'estero⁶³. Ad ogni modo, sono stati contattati gli uffici amministrativi delle aziende selezionate per accertarsi che l'impresa intervistata esportasse prodotti di moda e abbigliamento all'estero tramite canali digitali e che quest'ultima non appartenesse ad un gruppo in grado di pregiudicarne la circoscrizione all'insieme delle PMI di cui alla definizione fornita dalla Raccomandazione 2003/361/CE. Ulteriori imprese destinatarie dell'indagine sono state altresì individuate per conoscenza personale o per ricerche effettuate su determinati marketplace, quali ad esempio la vetrina Made in Italy di Amazon (per il cui approfondimento si rimanda al paragrafo 3.1.2) all'interno dei marketplace esteri (ad esempio <https://www.amazon.de> per il mercato della Germania).

In origine è stato redatto un questionario col fine di aumentare la quantità del campione anche a scapito di un'analisi maggiormente verticale: le domande erano infatti in prevalenza con risposta chiusa, al fine di facilitarne la compilazione. Il questionario, inserito in un *Google form* e inviato ai referenti aziendali, era composto da 25 domande suddivise in 4 sezioni:

⁶² La voce "Ricavi delle vendite" costituisce una buona approssimazione del fatturato

⁶³ In alcuni casi, l'impresa contattata non ha rivendicato la presenza di prodotti con un proprio marchio all'interno di un canale di vendita digitale (riconducibile ad esempio ad una scelta di un cliente B2B): in questi casi l'azienda è stata scartata dall'indagine

- 1) anagrafica dell'impresa;
- 2) export;
- 3) utilizzo di un proprio e-commerce;
- 4) utilizzo di un marketplace.

La sezione uno si proponeva di identificare le principali caratteristiche del business dell'impresa (tipologia di prodotti venduti e presenza internazionale) ed alcune informazioni di carattere generale, relative ad esempio all'età e al numero di dipendenti.

Nella seconda sezione si approfondiva il tema dell'export con riferimento al peso dei mercati esteri sul business complessivo (percentuale di fatturato export), all'esperienza dell'impresa nelle esportazioni, ai principali Paesi ed alle modalità di vendita. Le domande maggiormente interessanti erano relative a quali fossero le caratteristiche dei mercati target in grado di incentivarne la vendita, quali invece i principali ostacoli. Si segnala che la formulazione delle domande ricalcava proprio la review della letteratura di cui al capitolo 1, per esempio per le risposte multiple relative alle difficoltà per l'export si è utilizzato il framework delle barriere all'export delineato da Leonidou (si rimanda al paragrafo 1.2.3).

La terza sezione aveva ad oggetto l'utilizzo del canale digitale piattaforma e-commerce di proprietà: quali le motivazioni per l'utilizzo, perché i canali digitali in luogo di negozi fisici, quali le competenze (in particolare se provenissero da addetti interne o esterni all'azienda) e gli investimenti necessari. Ancora, il tempo trascorso prima che la piattaforma desse i risultati sperati e le ragioni della scelta di una piattaforma interna piuttosto che il ricorso a marketplace esterni. Per costruzione di tale sezione si è fatto ampiamente ricorso alle tematiche affrontate nel corso del capitolo secondo del presente lavoro.

La quarta ed ultima sezione non poteva che riguardare la soluzione della vendita all'estero tramite marketplace online. Per la costruzione del set di domande sono stati utili i contenuti di cui al precedente capitolo. Le domande della sezione erano finalizzate a raccogliere informazioni in merito a quali fossero i marketplace utilizzati, quali i vantaggi derivanti dallo sfruttamento di questi ultimi e quali invece gli aspetti negativi (legati ad esempio a particolari pratiche monopolistiche o ad una forte concorrenza nel canale). Infine, è stato chiesto ai rispondenti se vi fosse l'emersione di particolari sinergie di vendita derivante dall'interrelazione dei canali digitali dell'impresa (e-commerce e marketplace).

Il questionario è stato inviato ad oltre 30 imprese e si proponeva di raggiungere un target di oltre 50 risposte. Tuttavia, tale soluzione non ha inizialmente fornito i risultati sperati: dei circa 30 questionari inviati è stata ottenuta una sola risposta, motivo per il quale si è optato per un approccio qualitativo attraverso *focused interview* della durata media di circa un'ora. L'impianto del questionario originale ha costituito però la base delle interviste semi-strutturate realizzate. A fronte del minor numero di imprese teoricamente raggiungibili dalla richiesta di interviste *one-to-one* rispetto all'invio di un questionario, tale soluzione ha agevolato non di poco la possibilità di approfondimento delle tematiche oggetto di interesse dell'indagine, migliorando la qualità complessiva delle informazioni acquisite.

4.1.2 La scelta dei casi studio

Lo scopo dell'analisi empirica e dell'intero lavoro è quella di dare risposta alla domanda di ricerca. Per farlo è stato necessario rivisitare la letteratura precedente in materia di internazionalizzazione delle imprese di piccola dimensione e di ricorso al *cross-border e-commerce* quale modalità di entrata nei Paesi esteri. Tale dissertazione preliminare costituisce il filo logico attorno al quale sono stati condotti i *case studies*, le cui evidenze in termini di scelte manageriali hanno confermato o contraddetto i postulati teorici riportati nel primo capitolo, fornendo ulteriori spunti di analisi sul tema dell'export digitale.

Al fine di incrementare la robustezza dei risultati dell'indagine si è scelto di considerare testimonianze aziendali quanto più eterogenee tra loro, di modo che l'eventuale condivisione di scelte manageriali da diverse condizioni di partenza fosse in grado di avvalorare le teorie analizzate, rendendole maggiormente generalizzabili.

I casi studio fanno riferimento a sei imprese italiane di dimensione medio-piccola attive nel settore moda e abbigliamento in territorio nazionale e all'estero:

- Carrera Jeans;
- Nalini;
- Valstar Milano;
- D'Arienzo;
- Talento Fiorentino;
- Parubi.

Le prime tre imprese sono imprese di media dimensione, D'Arienzo è una piccola impresa mentre Talento Fiorentino e Parubi sono due micro-imprese. Ognuna di queste imprese presenta delle peculiarità in termini di prodotto, di attività internalizzate o esternalizzate, di marchio, di know-how e di propensione all'export. Tutte le interviste hanno seguito il medesimo canovaccio e sono state analizzate singolarmente; una volta raccolte e sviluppate le scelte manageriali volte all'utilizzo dei canali digitali per l'estero, tali risultati saranno oggetto di un'ulteriore analisi di tipo *cross-case* finalizzata all'emersioni di conclusioni valide per tutti i casi, in grado di supportare o meno il contributo delle tesi degli autori analizzati nella parte iniziale del presente lavoro.

4.2 Il caso di Carrera Jeans

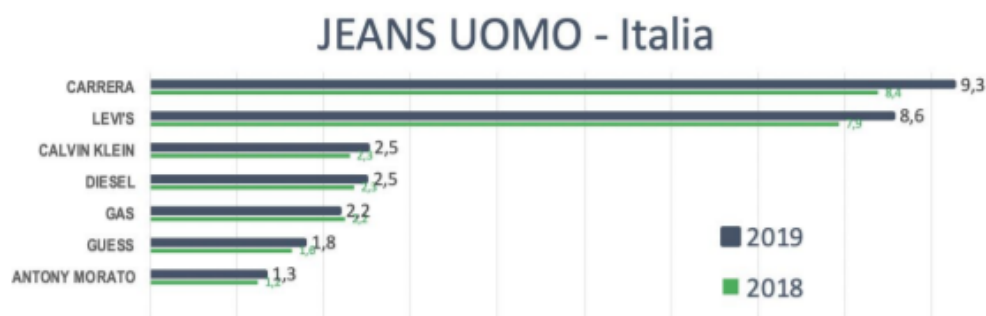
Carrera S.p.A. è una nota storica azienda italiana avente sede a Verona, specializzata nella vendita del jeans ma con una vasta gamma di prodotti quali inclusi top, camicie, giacche, pantaloni, accessori e scarpe⁶⁴.

L'azienda nasce a metà degli anni '60 fondata da tre fratelli a Verona, pioniera della produzione del denim italiano. Oggi è un'azienda di medie dimensioni con 133 dipendenti e un fatturato di quasi 37 milioni di euro⁶⁵, leader per volumi di jeans uomo commercializzati in Italia (in Figura 50 si fornisce un'evidenza dei principali competitor).

⁶⁴ FONTE: www.carrerajeans.com

⁶⁵ FONTE: Bilancio 2019 Carrera S.p.A.

Figura 50: Quote di mercato nel segmento jeans uomo in Italia, periodo 2019-2018



FONTE: "Company profile ITA 2020", carrerajeans.com

L'impresa si contraddistingue per una filiera ad alta integrazione verticale, dalla scelta delle materie prime, alla filatura e tessitura, fino alla confezione e commercializzazione: le principali fasi a monte sono localizzate in Tajikistan, con lo scopo di offrire una filiera corta dal cotone alla produzione.

A livello distributivo viene attuata una strategia omnicanale, che passa dai negozi al dettaglio specializzati, al concept *Shop in Shop* (ad esempio negli Autogrill) alla distribuzione all'ingrosso attraverso Department Stores, Shoes-store, Brico Stores nonché a livello digitale con il sito e-commerce "carrerajeans.com", presso terzi rivenditori online e nei principali marketplace.

La maggiore fonte di ricavi deriva dalla vendita fisica al dettaglio in Italia, che costituisce circa il 90% del fatturato⁶⁶. L'impresa possiede tuttavia clienti in tutto il mondo, con anche delle filiali di vendita all'estero. La mattina del 27 agosto 2021 ho avuto modo di interloquire con l'amministratore delegato dell'azienda, il dott. Gianluca Tacchella, mediante un'intervista a mezzo telefonico della durata di circa un'ora.

4.2.1 L'export dell'azienda

Carrera Jeans in origine si interfacciava con i mercati esteri attraverso importatori B2B o agenti di vendita propri. L'azienda disponeva altresì di filiali di vendita di proprietà all'estero durante gli anni '90 nei principali mercati target quali Francia, Germania, Inghilterra, Austria e Svizzera. Tali filiali sono state successivamente chiuse a causa dell'arrivo nel mercato di un cospicuo numero di rivenditori monomarca, il cui avvento ha fatto abbassare notevolmente il prezzo di vendita finale e, conseguentemente, i relativi margini.

Oggi l'impresa vende all'estero prevalentemente tramite agenti di vendita propri e sfruttando la piattaforma B2B presente nel sito. A livello di B2C la maggior parte del fatturato online deriva dalla propria piattaforma e-commerce. I mercati di destinazione di maggiore successo sono quelli di Germania, Francia, Austria, Svizzera e Medio Oriente, in cui spicca la presenza di alcune filiali di vendita in Dubai.

La motivazione più importante che ha spinto l'impresa a vendere in mercati esteri è l'appetibilità del prodotto e del marchio Carrera all'estero. La particolare tipologia di prodotto venduto, il jeans, fa parte del segmento *casual* dell'abbigliamento, non certo una nicchia mercato. Tale constatazione è rilevante per quanto concerne

⁶⁶ FONTE: Intervista con l'amministratore delegato Gianluca Tacchella

l'elevata concorrenza e saturazione del mercato. In questo contesto, infatti, la fidelizzazione ad un dato marchio costituisce una condizione imprescindibile al mantenimento di un vantaggio competitivo sulle altre imprese. La conoscenza del marchio Carrera è maggiormente radicata in Italia, in cui l'impresa è leader insieme all'americana Levi's da oltre 50 anni, proprio a sottolineare la forza del marchio in tali dinamiche competitive. Tra i principali ostacoli all'estero è, infatti, emersa la considerazione per cui spesso e volentieri i competitor esteri sono maggiormente radicati nel territorio, con un conseguente maggior grado di fidelizzazione con i clienti locali. Nondimeno, un altro aspetto che è emerso dall'intervista, è che generalmente la vendita all'estero impone maggiori oneri a carico dell'impresa che vanno poi a riversarsi sul prezzo finale presso mercati distanti dall'Italia: tale problema non è rilevante all'interno della comunità europea in cui il costo della distanza non è avvertito (*"Vendere ad Amburgo risulta meno distante che vendere a Catania o Catanzaro"*, Gianluca Tacchella), ma, ad esempio, in Paesi quali Russia e Giappone che impongono particolari certificazioni, dazi all'importazione e problematiche relative ad una diversa lingua e valuta. Tali aspetti fanno sì che spesso e volentieri l'impresa si affidi ad importatori in loco per commercializzare la merce. *"Lo stesso jeans venduto a 50 € in Italia, in Russia potrebbe avere un prezzo di vendita di 100 €"* (Gianluca Tacchella). Il costo della distanza geografica non è sentito come particolarmente rilevante laddove ci si affida a *carrier* specializzati nel *last-mile delivery*: la vicina Svizzera impone maggiori costi all'export di Paesi più distanti, a causa della presenza di dazi doganali.

4.2.2 I canali digitali per l'export

L'impresa è presente online in più canali digitali: all'e-commerce di proprietà, si aggiungono i rivenditori online specializzati in vendite flash⁶⁷ (vente-privee.com, showroomprive.com, saldiprivati.com, Zalando, Privalia, ecc.), e i più noti marketplace (Amazon, Ebay, Zalando, ecc.) nonché alcuni clienti B2B in dropshipping per i quali Carrera offre il servizio di fornitore (per il quale si rimanda al paragrafo 3.2.1). Il business più importante online generante oltre l'80% del relativo fatturato è dato dalla piattaforma e-commerce, creata nel 2009, con un rilevante contributo offerto dalla sezione "Commercianti B2B". Ciò è dovuto alla forza del marchio Carrera e ad una sinergia con i canali fisici, che contribuiscono poi ad un ritorno presso gli appostamenti online. I canali digitali si imperniano in una strategia omnicanale: l'azienda mira ad essere in più piattaforme possibili per incontrare la domanda di mercato. Il principale vantaggio rilevato dall'amministratore delegato per il canale online è proprio questo ulteriore sbocco sui clienti, funzionale ad offrire loro una comoda esperienza di acquisto presso un punto vendita aperto 24 ore su 24. I prodotti maggiormente venduti negli store fisici sono gli stessi di quelli di maggiore successo nel commercio elettronico. Un altro aspetto positivo deriva dal minore grado di rischiosità offerto dal digitale, grazie all'accorciamento del ciclo di vendita: alla ricezione dell'ordine l'impresa ha praticamente già incassato il prezzo dell'articolo. Per quanto concerne, l'entrata in mercati esteri la piattaforma e-commerce evita alcuni

⁶⁷ Tali e-tailer generalmente mettono in promozione dei prodotti per un breve arco temporale, Carrera in questi casi ha l'onere di garantire uno stock di prodotti finalizzato a tali vendite

investimenti richiesti da altre soluzioni quali il possesso di negozi di vendita od anche la ricerca e la contrattazione con importatori esteri.

Con riferimento, invece, alle problematiche relative all'implementazione della piattaforma e-commerce di proprietà emergono la difficoltà di introdurre nuovi prodotti, derivante dall'impossibilità di toccarli o di ricevere assistenza diretta dal personale addetto alla vendita.

Le competenze maggiormente critiche sono state ravvisate sulla gestione del prezzo degli articoli presenti online: qualora infatti l'impresa ponesse in essere forti sconti sui canali digitali, a fronte di un aumento nel breve termine del volume d'affari si assisterebbe a spiacevoli fenomeni di cannibalizzazione a scapito degli altri canali fisici, intaccando lo *stream* di ricavi a lungo termine. Ancora, la capacità di una gestione efficiente della logistica, soprattutto nei confronti delle scorte di magazzino è cruciale per il successo di una distribuzione per canali digitali. Il *last-mile delivery* viene esternalizzato a *carrier* specializzati. Infine, si pone l'accento su attività di *back office* quali tra tutte l'assistenza al cliente e il mantenimento di una piattaforma aggiornata e fruibile, imprescindibili per un'esperienza di acquisto soddisfacente per il cliente finale. Per quanto riguarda gli investimenti pubblicitari, l'impresa spende circa il 5/10% del fatturato online in Google ads e Social ads; tale aspetto non costituisce comunque un aspetto critico per l'impresa, la quale fa del marchio un punto di forza e sfrutta la presenza multicanale in una logica di pubblicità.

Per quanto concerne invece le opportunità e le minacce derivanti dal canale digitale marketplace, l'accesso ad un traffico importante di clienti è certamente il fattore di spicco, in ragione della strategia omnicanale adottata dall'azienda negli ultimi anni. Tale constatazione assume ancor più rilevanza se si pensa ai volumi di clienti attivi di Zalando ed Amazon (per i quali si rimanda al paragrafo 3.3.2). Anche qui, tuttavia, emergono delle criticità non di poco conto: infatti, l'impresa ha scelto di vendere gli articoli a marchio Carrera su marketplace tramite un partner digitale. La scelta è dipesa principalmente dall'elusione del rischio di cannibalizzazione derivante dai marketplace. L'impresa vendeva infatti direttamente presso Amazon, ma tale piattaforma, una volta acquistati i prodotti era in grado di inserire prezzi altamente competitivi per i prodotti a marchio Carrera, attraverso un'analisi dei prezzi online. Dopo tale esperienza negativa, l'impresa ha preferito annullare una collaborazione diretta con il player americano ed affidarsi ad un partner digitale, il quale, in qualità di venditore terzo con un proprio negozio sul marketplace era in grado di stabilire autonomamente prezzi in linea con le politiche dell'impresa.

4.3 Il caso di Nalini

La Moa Sport Mantovani Vincenzo Srl è un'industria tessile fondata a cavallo tra la fine degli anni '60 e i primi anni '70 da Vincenzo Mantovani, campione olimpico di ciclismo e successivamente imprenditore. Il nome Nalini si deve all'omonimo fondello, l'articolo all'epoca più venduto e diventerà successivamente il nome del marchio dell'abbigliamento. L'azienda è partita da un piccolo laboratorio artigiano fino ad avere oggi oltre 20.000 metri quadrati di capannoni, quasi 250 dipendenti e con prodotti ad alto livello di innovazione. Il core business è sempre rimasto l'abbigliamento tecnico per ciclisti e triatleti ma vengono

commercializzati anche prodotti per per gli sport più disparati, dal calcio al motociclismo, al kart, fino al pattinaggio a rotelle e su ghiaccio.

L'impresa presenta una forte vocazione internazionale, il cui peso si aggira attorno all'84% del volume d'affari. Tuttavia, le produzioni sono rappresentate solo per la minima parte da capi a nostro marchio (Nalini) o da marchi in concessione (Bianchi Milano o Campagnolo), mentre il volume principale è dato dalle produzioni OEM⁶⁸. Le produzioni della società sono prevalentemente Made in Italy, il che la contraddistingue rispetto alle aziende operanti nel suo stesso settore. Per far fronte però alle richieste dei clienti a prezzi indubbiamente molto più che competitivi si è nel corso degli anni adottata la politica della riduzione dei costi fissi delocalizzando anche una parte della produzione presso un indotto in Albania per la sola fase della confezione⁶⁹.

4.3.1 L'export dell'azienda

Le informazioni del presente paragrafo e di quello successivo sono state raccolte attraverso un'intervista telefonica con la direttrice commerciale dell'impresa Alessandra Agostini, tenutasi in data 2 agosto 2021 della durata di circa un'ora.

L'azienda è stata fondata nel 1971 ed è una realtà storica nell'ambito dell'abbigliamento tecnico per ciclisti (codice ATECO 14.19.29 "confezione di abbigliamento sportivo o di altri indumenti particolari"⁷⁰). Come affermato nel paragrafo di presentazione, l'impresa realizza la maggior parte dei ricavi di vendita presso i mercati esteri, i cui principali sono rilevati in Paesi Bassi, Germania, Danimarca, Australia e Stati Uniti. Il business principale è verso altre imprese (il B2B costituisce circa l'80% dell'export).

I fattori presi in considerazione per il mercato target sono la propensione della domanda al ciclismo e la facilità di instaurare rapporti commerciali con le controparti estere. L'attitudine al commercio tra imprese deriva dall'internalizzazione della fase produttiva e consente l'inserimento di Nalini nella filiera tecnico-produttiva di numerose aziende internazionali presenti nel settore. Infatti, il 35% dell'abbigliamento prodotto è a marchio Nalini, il 65% costituisce una commessa per altri marchi.

Le principali barriere all'export ravvisate sono legate alla presenza di dazi doganali nel mercato target e all'inconsapevolezza della domanda verso il marchio, richiedendo così numerosi investimenti in marketing, soprattutto in ottica B2C; non a caso la quasi totalità del fatturato estero deriva dal rapporto con distributori e grossisti apponenti il marchio loro sui prodotti venduti dall'impresa. Ulteriori ostacoli quali lingua e distanza geografica non sono considerati particolarmente rilevanti.

⁶⁸ Un OEM, acronimo di "Original Equipment Manufacturer" (produttore di apparecchiature originali), realizza una parte o un componente utilizzato nel prodotto di un'altra società. Ad esempio, Ford utilizza parabrezza di PPG, un OEM. FONTE: www.hpe.com

⁶⁹ FONTE: Bilancio di esercizio 2020 di Moa Sport Mantovani Vincenzo Srl

⁷⁰ FONTE: AIDA

4.3.2 I canali digitali per l'export

L'azienda ha aperto la propria piattaforma e-commerce da circa due anni e mezzo, riuscendo a raggiungere clienti finali esteri negli ultimi 12 mesi prevalentemente in Paesi Bassi e Francia (Paesi in cui il ciclismo è fortemente radicato).

I canali digitali hanno un peso sull'export di circa il 60%. Il restante 40% è imputabile all'esportazione tradizionale in cui l'impresa grossista vende a dettaglianti esteri tramite propri agenti di vendita o fiere. I vantaggi e le motivazioni dell'e-commerce sono insiti nella disintermediazione della piattaforma che consente di raggiungere direttamente il cliente finale con margini più alti rispetto a punti vendita fisici; in relazione a questi ultimi emerge l'accesso a bacini di utenza potenzialmente elevati online nonché investimenti inferiori richiesti, con un conseguente livello di rischio operativo inferiore.

Il business principale online è però relativo alla vendita verso *e-tailer* specializzati, quali ad esempio Ventesprivees, Maap e Private Sport Shop. L'impresa predilige questo tipo di vendita rispetto all'utilizzo dei marketplace tradizionali: la motivazione è insita nel fatto che il prodotto venduto è spesso un prodotto ricercato autonomamente dall'utente ad un prezzo medio-alto, da qui la necessità di canali digitali specializzati e non ad esempio Amazon o Ebay. Il *cross-border e-commerce* B2C costituisce al momento una piccola frazione delle esportazioni ed è legato principalmente alla piattaforma e-commerce nalini.com. I maggiori ostacoli al retail online sono stati individuati nella difficoltà di implementazione delle nuove tecnologie digitali a supporto dell'e-commerce nel business aziendale e delle competenze di digital marketing. Per queste ultime l'azienda si affida a consulenti esterni delle agenzie specializzate di Weeglo e Chain Reaction. Gli investimenti in pubblicità online sono dell'ordine dell'1/2% del fatturato; tuttavia, la direttrice rileva come vi sia un ritorno di altre attività promozionali, quali ad esempio le sponsorizzazioni nelle squadre di ciclismo, le cui spese annuali possono ammontare anche al 10% del fatturato.

4.4 Il caso di Valstar Milano

Fondata a Milano nel 1911, Valstar è una casa di moda maschile di lusso con una profonda storia nella produzione di capispalla. Con la sua nascita, è diventata la prima azienda italiana a produrre impermeabili idrorepellenti e se oggi è scontato, allora era un risultato rivoluzionario visto che la produzione di tali indumenti era appannaggio delle sartorie. Nei primi anni del 20° secolo, i cappotti eleganti e lusinghieri dell'azienda stabilirono il punto di riferimento per i capispalla eleganti e funzionali e catturarono rapidamente l'attenzione delle alte sfere della società italiana che contribuirono a stabilire l'azienda come un nome familiare. Probabilmente, l'anno più importante nella storia di Valstar è il 1935, che vede l'avvento del "Valstarino" la giacca in pelle scamosciata, ispirato alla giacca da volo A1, che era un giubbotto di pelle indossato dai piloti dell'Air Corps dell'esercito degli Stati Uniti. Nel 2009 è stata riconosciuta come icona del design italiano e inclusa nella mostra "From Sign To Dream" a Milano. Nel corso degli anni Valstar ha ricevuto riconoscimenti non solo per il "Valstarino", ma per l'alta qualità e lo stile dei suoi capi attraverso i sigilli reali di approvazione. La Principessa di Savoia e il Duca di Ancona, rispettivamente nel 1939 e nel 1941, incaricarono l'azienda di

essere l'allestitore ufficiale della loro famiglia che portò Valstar più lontano. Nel 2011 ha festeggiato il suo centenario ed è diventata una delle prime case di lusso milanesi a farlo.

Oggi l'azienda ha come chiave di continuità tra passato e futuro l'artigianato "Made in Italy", dall'approvvigionamento di pellami conciati tradizionalmente dalla Toscana alla selezione di materiali tecnici tessuti da aziende all'avanguardia nell'innovazione dei tessuti, sono tutti assemblati a mano per creare giacche e cappotti moderni.

L'azienda (Beta SpA) è stata acquisita dal Gruppo Fratelli Fila SpA nel 2016: la holding gestisce alcune imprese monomarchio nel settore di moda e abbigliamento, tra cui Valstar⁷¹.

È stata svolta un'intervista telefonica della durata di circa un'ora con l'amministratore delegato di Valstar Matteo Bozzalla al fine di approfondire tematiche relative all'export ed all'utilizzo dei canali digitali per quest'ultimo.

4.4.1 L'export dell'azienda

L'azienda ha iniziato immediatamente ad esportare dal momento dell'acquisizione. L'estero costituisce il principale sbocco di vendita, raggiungendo il 77% del fatturato dell'impresa nell'ultimo anno. L'Italia, a cui si deve il 23% del volume d'affari, è visto come un mercato importante ma allo stesso tempo estremamente complesso, caratterizzato da un'elevata concorrenza e parcellizzazione della distribuzione a livello retail.

Valstar vende in 28 nazioni, le cui principali sono nell'ordine Germania, Inghilterra, Giappone e Stati Uniti. Le motivazioni che hanno fatto propendere per l'export sono date da una vocazione naturale dell'azienda che offre un prodotto unico, iconico, riconosciuto in tutto il mondo e dalla filiera interamente made in Italy. Inoltre, i mercati esteri mostrano minore sensibilità al prezzo rispetto alla qualità offerta da una lavorazione prettamente italiana.

Valstar si colloca in un mercato di nicchia, motivo per il quale l'orientamento all'export è meno legato a considerazioni relative alla distanza geografica: il prodotto è pertanto rivolto a tutti quei mercati aventi segmenti di domanda in grado di apprezzare dei prodotti particolari e ricercati e non di tipo mass market. *“Serviamo non mercati geografici, ma tipologie di clienti. Oggi sei in Italia, domani sei in Germania, dopodomani sei negli Stati Uniti, speriamo di poter servire quella tipologia di partner.”* (Matteo Bozzalla). Le modalità di vendita all'estero e la scelta dei partner riflettono tale strategia. Le fiere nazionali (ad esempio quella Pitti di Firenze) e internazionali sono occasione di promozione per l'azienda, la quale dispone altresì di una rete di agenti e vanta numerosi contatti a livello B2B. I clienti B2B entrano in contatto attraverso lo showroom direzionale a Milano. Tale piattaforma è stata peraltro digitalizzata, così come il processo di richiesta di ordini e collaborazioni, creando uno showroom virtuale in cui tutta la collezione è fruibile digitalmente attraverso tecnologie di rendering 3d; è stato inoltre offerta nel sito, grazie all'uso di sofisticate

⁷¹ Per il rispetto dei requisiti di PMI è stato analizzato l'ultimo bilancio disponibile consolidato (al 31.12.2019) di Fratelli Fila SpA secondo l'articolo 6, paragrafo 2 di cui all'Allegato della Raccomandazione della Commissione del 6 maggio 2003 relativa alla definizione delle microimprese, piccole e medie imprese (2003/361/CE)

videocamere, la possibilità ai clienti di muoversi liberamente (seppur in via virtuale) nello showroom.

I clienti B2B sono negozi al dettaglio specializzati (i quali possono avere a loro volta un proprio e-commerce) nonché degli *e-tailer* puri nella fascia medio-alta di abbigliamento quali ad esempio MisterPorter e Care of Carl.

Le principali difficoltà ravvisate all'export sono relative a questioni di carattere fiscale e burocratico. Per esempio la vendita su alcuni articoli di lusso in Brasile può incorrere in dazi doganali del 50% sul prezzo finale: questo non limita la presenza dell'impresa, ma può pregiudicare il raggiungimento di determinati fasce di clientela più sensibili al prezzo. In altri Paesi (quali ad esempio la Russia), oltre un certo quantitativo di merce esportata bisogna affidarsi ad un partner locale, con costi di ricerca e di contrattazione. La distanza geografica non sembra un problema rilevante in ragione della nicchia di mercato: il prezzo finale può coprire l'eventuale incremento di spedizioni lunghe. Anche la lingua non è stata considerata una barriera all'export rilevante: la maggior parte dei clienti Valstar ubicati in tutto il mondo conosce l'inglese; il sito valstarmilano.com dispone come unica lingua l'inglese.

4.4.2 I canali digitali per l'export

Il peso dei canali digitali sulle operazioni di export si attesta nell'ordine di un contributo pari al 50% del fatturato. Questo apporto è garantito dall'utilizzo congiunto della piattaforma e-commerce B2C valsarmilano.com e dalla vendita agli *e-tailer* specializzati (B2B) citati nel paragrafo precedente. Volendo ulteriormente approfondire l'utilizzo dei canali digitali, circa l'80% del valore è apportato dai siti specializzati, il restante 20% dalla vendita B2C presso la piattaforma e-commerce Valstar.

L'azienda seleziona con cura i partner con cui lavorare: se infatti il contesto di acquisto non riesce a valorizzare completamente il marchio Valstar e non offre un'esperienza di acquisto ritenuta soddisfacente dall'impresa, quest'ultimo non ha interesse a cedere i propri capi d'abbigliamento. Questa è la motivazione per la quale il marchio non è presente sui marketplace in grado di realizzare i maggiori volumi di vendita: ad esempio *“il canale Amazon mostra un percepito sul cliente lusso non in linea con le aspettative dell'azienda”* (Matteo Bozzalla). L'esperienza di acquisto e la pubblicità all'interno del marketplace sono maggiormente orientate al prezzo e meno alla comunicazione del prodotto (di fascia alta). Discorso analogo per la selezione di altri partner commerciali (anche di tipo *brick and mortar*) scartati dall'azienda in quanto non in linea con un contesto di vendita in grado di risaltare il valore del marchio.

Per quanto concerne aspetti relativi alle difficoltà dell'implementazione dell'e-commerce, il primo pensiero va alla capacità di coordinare in maniera sinergica tutti gli aspetti a monte del canale distributivo online: *“L'e-commerce è una bellissima parola che tocca tutti gli uffici aziendali: dal magazzino, alla comunicazione, al customer care, all'amministrazione, allo spedizioniere, al fiscalista, all'ufficio IT, ai consulenti esterni per sviluppo, al CRM, ed alla comunicazione diretta con i sistemi aziendali”* (Matteo Bozzalla). Essendo un prodotto di nicchia, alcuni capi possono essere trovati solo sul sito Valstar: ciò impone un'esperienza di acquisto necessariamente elevata, comprendendo l'attenzione dell'assistenza al cliente, un servizio di

spedizione efficace (l'azienda si affida a *carrier* specializzati), una gestione del reso semplificata ed un'attenzione particolare per il confezionamento in un'ottica di cura del dettaglio (“*prodotto impacchettato in un certo modo, ben presentato, con un bigliettino scritto a mano, personalizzato, profumato, con la velina non stropicciata, il cliente finale deve essere colpito*” Matteo Bozzalla). Ulteriori possibili ostacoli relativi, ad esempio, ad un vincolo sulle risorse finanziarie e agli investimenti pubblicitari necessari per promuovere la piattaforma non sono percepiti come particolarmente rilevanti. Discorso inverso per lo sviluppo di fondamentali competenze interne digitali e di marketing, per le quali l'impresa si affida anche a consulenti esterni.

Infine, i canali digitali risultano essere una soluzione meno rischiosa rispetto all'apertura di una filiale all'estero, richiedendo sì delle competenze specifiche ma inferiori investimenti iniziali e l'elusione, ad esempio, di tematiche giuslavoristiche inerenti al personale di vendita all'estero, riducendo così i costi legati alla distanza.

4.5 Il caso di D'Arienzo

D'Arienzo Srl è stata fondata nel 1991 dall'intuizione e dalla competenza del suo fondatore Matteo D'Arienzo ed è diventata una realtà leader nella produzione e nella commercializzazione di abbigliamento in pelle.

Pur restando ancorato alla tradizione artigianale ed alla conduzione familiare, il marchio D'Arienzo ha scalato i vertici della moda italiana in pelle, affermandosi anche a livello internazionale, con la conquista di fette importanti del mercato europeo, asiatico ed americano⁷². La D'Arienzo Srl è un'impresa artigiana di circa 20 dipendenti specializzata nella realizzazione di capispalla in pelle e giubbetteria, situata nel distretto della concia di Solofra con produzioni locale.

Il business aziendale è caratterizzato da un forte approccio B2C, senza intermediari al dettaglio, il che consente un mantenimento di margini soddisfacenti anche con prezzi competitivi rispetto a capi di abbigliamento simili nell'offerta di mercato. Infatti, i canali scelti per la vendita sono prettamente digitali con l'utilizzo dell'e-commerce darienzocollezioni.com e dei maggiori marketplace online. L'azienda si posiziona in una nicchia di mercato nella fascia del lusso-accessibile.

In futuro l'impresa ha intenzione di aprire punti di vendita fisici nelle principali piazze italiane. Al momento la distribuzione è incentrata sui canali online con prodotti a marchio proprio espressione del made in Italy, con anche commesse in logica di *private label* per altre imprese. Prima dell'introduzione dell'implementazione dei canali digitali avvenuta nel 2013, l'impresa operava esclusivamente su commessa ricevendo ordini presso il proprio showroom sito in Solofra.

Per lo sviluppo del *case study* relativo a D'Arienzo Srl è stata condotta un'intervista telefonica di circa un'ora con l'e-commerce manager dell'impresa Marco D'Urso in data 11 settembre 2021.

⁷² FONTE: darienzocollezioni.it

4.5.1 L'export dell'azienda

Il 90% del fatturato dell'azienda è costituito da ricavi di vendita realizzati in Paesi esteri. L'impresa ad oggi esporta in 70 Paesi. I volumi di vendita più significativi si registrano in Francia, Germania e Stati Uniti.

Le motivazioni alla base di un tale successo di un export totalmente digitale sono individuate nel prodotto marchiato Made in Italy “*il prodotto si vende da solo*” (Marco D'Urso). Un'altra motivazione fa riferimento alla tendenza ad un maggior potere di spesa: generalmente dall'estero gli ordini contengono un maggior numero di capi acquistati rispetto all'Italia. Si segnala la presenza di mercati esteri in cui i prodotti in pelle sono maggiormente richiesti rispetto all'Italia, come nel caso della Francia. Ancora, l'accesso ad una domanda molto più ampia rispetto a quella dei confini domestici fa sì che D'Arienzo si rivolga prevalentemente oltre i confini nazionali.

Tra i principali ostacoli all'export figurano la presenza di dazi doganali, i quali poi possono avere un impatto sui margini aziendali e sul prezzo finale al cliente, e la necessità di sapersi interfacciare con clienti che parlano diverse lingue: il sito darienzo collezioni.it è disponibile in quattro lingue (italiano, inglese, francese, tedesco) e l'impresa deve essere in grado di fornire servizio pre e post vendita nelle lingue dei clienti finali. La distanza geografica non sembra costituire un grosso problema, l'e-commerce manager rileva che l'utilizzo dei canali digitali, soprattutto del marketplace Amazon abbatta notevolmente i costi legati alla distribuzione in Paesi lontani dall'Italia.

4.5.2 I canali digitali per l'export

Come anticipato in fase di presentazione dell'azienda, la piattaforma e-commerce è attiva dal 2013 e con essa tutta la vendita digitale tramite marketplace.

La scelta di focalizzarsi su canali distributivi digitalizzati trova ragion d'essere nell'elevatissimo bacino di utenza online e allo sfruttamento del traffico presente nel marketplace. Nondimeno la piattaforma e-commerce consente di raccogliere dati sugli acquisti del consumatore: a tal fine, Google ad esempio mette a disposizione uno strumento per i *merchant* chiamato “Keyword planned” che offre delle stime di traffico per determinate parole chiave ricercate dagli utenti in determinate aree geografiche; queste ultime sono sfruttate dall'impresa per meglio strutturare il catalogo online ed orientare la pubblicità.

Le difficoltà rilevate nell'ambito della gestione della piattaforma di commercio elettronico sono relative, in primo luogo, alla strutturazione iniziale: l'impresa utilizza come CMS⁷³ Presta Shop (si rimanda al paragrafo 3.2.3 per ulteriori approfondimenti), al fine di evitare i costi legati allo sviluppo di una piattaforma ex novo. Oltre allo sviluppo, la piattaforma deve essere costantemente aggiornata e funzionale: occorre prestare attenzione al catalogo, alla grafica, al *visual merchandising* nonché alle impostazioni del sito in relazione spedizioni e pagamenti. A tal fine l'impresa si affida sia a risorse interne sia a consulenti esterni, soprattutto

⁷³ CMS è un acronimo che sta per Content Management System, ovvero Sistema di Gestione del Contenuto (o dei contenuti). Si tratta di software che, installati su un web_server, permettono di gestire tutte le fasi legate alla pubblicazione di contenuti su un sito web, ma anche di curare la personalizzazione del layout e altri aspetti solitamente demandati al lavoro di web designer e programmatori. FONTE: scuolaecommerce.com

per il marketing online. La pubblicità ha una rilevanza secondaria rispetto alle problematiche precedentemente esposte: tuttavia l'impresa spende circa 15/20 mila euro al mese per la sola promozione del proprio e-commerce, circa il 15% del fatturato. Gli investimenti pubblicitari sono prevalentemente indirizzati al motore di ricerca Google e ai social media Facebook ed Instagram. In via residuale, l'impresa promuove il marchio D'Arienzo con affiliazioni presso partner online e comparatori di prezzo.

Per quanto concerne, infine, il ricorso al marketplace, tale tipologia di canale riveste particolare importanza per l'impresa. Infatti, tale scelta deriva da un approccio multicanale intrapreso, finalizzato ad una sinergia di vendita con l'e-commerce. I marketplace agevolano la messa in vendita dei prodotti in tempi inferiori e con meno investimenti iniziali rispetto ad un e-commerce di proprietà; di contro, la carenza di informazioni sul brand dei prodotti presenti nei marketplace può far sì che l'utente sia indotto ad andare presso il sito dell'impresa; ancora, un acquisto soddisfacente presso Amazon può indurre l'acquirente a cercare altri prodotti presso l'e-commerce aziendale. L'impresa è presente su Amazon, Ebay, Privalia e C Discount in Francia. In particolare, su Amazon (in cui D'Arienzo è presente dal 2013), principale marketplace utilizzato con un fatturato di 1,2 milioni di euro, l'impresa è presente in più di 10 marketplace, possiede un negozio proprio (vedasi paragrafo 3.3.2), è inserita nelle vetrine made in Italy ed in quella Handmade. Alla piattaforma si deve la possibilità di immettere prodotti a marchio D'Arienzo nei mercati esteri ad un prezzo base di 39 € mensili (prezzo che raddoppia al di fuori dell'Unione Europea), di accedere ad un elevato bacino di utenza e alla facilità di rendere il prodotto disponibile al cliente finale all'estero. In merito a questo punto, D'Arienzo sfrutta la logistica Amazon, con la conseguente possibilità di accedere al pacchetto Prime in grado di realizzare la consegna in un giorno lavorativo. L'impresa è inserita nel programma Panaeropo di Amazon⁷⁴, che offre il vantaggio di stoccare la merce presso hub logistici internazionali.

A fronte di tale opportunità, l'impresa ha l'onere di aprire una partita IVA per ogni Paese estero in cui stocca la merce; ulteriori svantaggi sono ravvisati con riferimento al non accesso ai dati sui clienti finali e ad un'esperienza di acquisto limitata rispetto alla piattaforma e-commerce societaria, il cui utilizzo sarebbe preferibile per l'impresa. La scelta dei prodotti da immettere e la preparazione del catalogo costituiscono aspetti da non sottovalutare. Rischi relativi ad una forte concorrenza nel canale sono attenuati dal fatto che l'impresa opera su una nicchia di mercato (giacche in pelle e giubbotteria) ed inoltre non risente di dinamiche di cannibalizzazione che possono riguardare imprese che vendono i propri prodotti ad esercizi al dettaglio e dispongono di una rete di vendita fisica.

L'azienda, in linea con le previsioni di cui al Rapporto ICE 2021 (si rimanda al paragrafo 3.1.1) progetta di incrementare il volume di affari di export digitale con la Cina, in cui è già presente tramite Alibaba e il Pavilion Italia di Wu Chat, con cui commercia con un approccio B2B come fornitore di *private label*.

⁷⁴ Amazon è in grado di spostare la merce tra i vari centri logistici europei a seconda della domanda stimata nei vari mercati.
FONTE: intervista con e-commerce manager di D'Arienzo

4.6 Il caso di Talento Fiorentino

La Talento Fiorentino di Chiara Ghiandi e C. Sas è una giovane impresa nata nel 2016 il cui core business risiede nella produzione e commercializzazione di foulard e sciarpe in seta, articoli in pelle fatti a mano e accessori in maglieria; situata in un laboratorio a Firenze, la lavorazione è artigianale al 100% e la materia prime è approvvigionata presso le concerie di Santa Croce sull'Arno e consente la realizzazione di un prodotto tipicamente made in Italy, anzi totalmente fiorentino.

I prodotti artigianali sono venduti presso il negozio in Firenze e tramite i canali digitali di cui dispone l'impresa coniugando manufatti di pregio ed un prezzo accessibile a tutti.

L'azienda rientra nella categoria delle micro-impresе, con un numero di addetti inferiore a 10 e presenta una spiccata vocazione internazionale, con circa l'80% del volume d'affari proveniente da mercati esteri.

In data 23 luglio 2021 è stata intervistata la titolare Chiara Ghiandi attraverso una videoconferenza tramite Google meet della durata di circa un'ora.

4.6.1 L'export dell'azienda

L'elevato volume di esportazioni generato dall'impresa deriva da un export tradizionale e non digitale, in cui l'impresa fa da grossista ad intermediari all'estero. Per quanto concerne, invece il *direct to consumer*, il mercato principale è ancora l'Italia grazie alla piattaforma e-commerce dell'impresa e al negozio fisico. Il marketplace Amazon, implementato subito in fase di avvio aziendale, è il canale in grado di raggiungere maggiori clienti esteri in ottica B2C.

Le motivazioni che hanno spinto l'impresa ad esportare risiedono nell'appetibilità di un prodotto totalmente made in Italy, nella ricerca di un aumento della domanda potenziale (e, conseguentemente, del fatturato) ed anche in una sorta di diversificazione del rischio relativo sia ai mercati di sbocco sia al piazzamento dei prodotti nel mercato (ad esempio l'imprenditrice rileva come la pelletteria in pelle ed i foulard di seta siano maggiormente apprezzati all'estero, mentre gli articoli di maglieria vengano venduti in prevalenza nel mercato domestico). Si registrano i volumi più alti di export nei mercati di Francia e Germania.

I principali ostacoli all'export dipendono da un vincolo sulle risorse finanziarie, il quale rischia soprattutto di avere ripercussioni negative con riferimento alla pubblicità online e all'impossibilità di farsi riconoscere dal mercato. Tale carenza di liquidità peraltro giustifica la scelta dell'utilizzo di canali digitali in luogo di FDI esteri, con ad esempio l'apertura di punti vendita. Un altro aspetto ravvisato riguarda la lingua, che può creare delle difficoltà nelle attività pre e post-vendita, così come la distanza geografica, con un incremento dell'incidenza del costo della spedizione secondo le tariffe degli spedizionieri a cui si affida l'impresa.

Tuttavia, tali ostacoli sembrano essere ridotti dall'utilizzo dei canali digitali: ad esempio Amazon si occupa dell'assistenza al cliente una volta che l'impresa sottoscrive l'abbonamento per il marketplace estero, così come l'accesso alla logistica della piattaforma consente di evitare il ricorso a spedizionieri a spese dell'impresa: ancora, la commissione relativa al costo di spedizione è considerata bassa in relazione alla distanza tra il mercato domestico e quello target. Ulteriori barriere sono rilevate con riferimento alla presenza

di dazi doganali e tematiche di carattere fiscale.

4.6.2 I canali digitali per l'export

L'impresa dispone di un proprio sito e-commerce "talentoflorentino.com" ed è presente sulla vetrina "Handmade" di Amazon, nel quale dispone altresì di numerosi abbonamenti per l'accesso ai marketplace dei principali mercati europei.

I principali vantaggi della scelta dei canali digitali dell'estero derivano dalla minore rischiosità di questi ultimi in relazione ad altre modalità di entrata quali export tradizionale e FDI, in quanto richiedono, per la loro implementazione, inferiori investimenti iniziali e competenze (soprattutto con riferimento al marketplace Amazon). Infatti, il rischio associato all'e-commerce dipende soprattutto dai costi sostenuti per le spese di pubblicità, rientranti nella categoria dei *sunk costs*. Nondimeno, sono necessarie competenze informatiche per lo sviluppo e l'aggiornamento della piattaforma nonché conoscenze di digital marketing in grado di rendere maggiormente efficace la pubblicità online. L'impresa utilizza come CMS WooCommerce e si affida a consulenti terzi per la gestione della pubblicità online. Quest'ultima è realizzata attraverso investimenti in Google Ads e nei social media di Facebook ed Instagram.

La piattaforma e-commerce di proprietà assicura all'azienda un maggiore contatto col cliente rispetto al marketplace: ciò consente una migliore esperienza di acquisto per quest'ultimo, la possibilità di raccogliere ed immagazzinare dati sui clienti per l'impresa e di fornire assistenza diretta con potenziale miglioramento della relazione. Inoltre, si segnala come il sito e-commerce riesca a fornire maggiori informazioni sulla descrizione, sulla filiera del prodotto e sulla storia del brand e sul modello di business aziendale.

Per quanto riguarda, invece, l'utilizzo del marketplace Amazon è vista come la soluzione in grado di offrire la soluzione con minore rischio: l'azienda, infatti, accede al traffico di clienti della piattaforma grazie ad un abbonamento mensile, esternalizzando numerose attività quali la logistica, l'assistenza, la spedizione ed i resi. Il canale dimostra infatti maggiore visibilità a parità di investimenti pubblicitari e le commissioni trattenute sul prodotto esportato sono comunque considerate ragionevoli per l'impresa. Il marketplace riduce tutta una serie di barriere (geografiche, di conoscenza del cliente, di reputazione sul mercato estero) presenti invece con modalità di entrata tradizionali.

Gli svantaggi principali imputati al marketplace di Amazon fanno riferimento alla ritenzione dei dati sui clienti finali (dei quali l'impresa non ha contezza) e ad un'esperienza di acquisto poco distintiva. Per queste motivazioni l'impresa spera in un maggiore utilizzo del canale e-commerce in luogo del marketplace, rilevando peraltro interessanti sinergie tra i due canali: infatti dopo una prima transazione su Amazon, il cliente soddisfatto spesso ricerca ulteriori prodotti direttamente nell'e-commerce di Talento Fiorentino.

4.7 Il caso di Parubi

L'azienda Parubi Store di Parubi Gac è una micro-impresa avente sede a Mirandola (MO) nata nel 2014 specializzata nella commercializzazione online di pelletteria da donna realizzata in Italia.

Tale realtà ha la peculiarità di avere come unico sbocco di vendita i canali digitali e di essere presente fisicamente soltanto col magazzino; l'impresa esternalizza infatti la produzione presso artigiani locali ed appone il marchio registrato Parubi per la loro commercializzazione online.

L'impresa ha realizzato un fatturato 2020 di circa 130.000 € ed ha conosciuto interessanti tassi di crescita negli ultimi anni e si prospetta di triplicare il fatturato nel corso del presente esercizio. Le prospettive aziendali sono quelle di aprire store fisici oltre i canali digitali (e-commerce ed Amazon, implementati rispettivamente nel 2016 e nel 2014). La maggior parte delle vendite avviene in Italia, con il 40% del fatturato realizzato all'estero. I due soci che gestiscono l'azienda hanno avviato l'impresa già occupati in altre attività lavorative che tutt'oggi svolgono ed hanno avuto l'idea di inserirsi nella nicchia di mercato online di borse e accessori da donna artigianali: dopo sette anni numerose altre imprese italiane sono entrate nel mercato rendendolo maggiormente saturo.

I dati relativi a tale caso aziendale sono stati raccolti mediante un'intervista telefonica di circa un'ora con il titolare dell'impresa Parubi Gac in data 12 settembre 2021.

4.7.1 L'export dell'azienda

L'impresa ha come principali mercati di destinazione fuori dall'Italia nell'ordine Francia, Germania, Spagna Olanda e Regno Unito. La prima motivazione per le esportazioni risiede proprio nel prodotto: la qualità delle materie prime lavorate in Italia è un fattore ricercato spesso e volentieri dal cliente estero; nondimeno, rispetto ai grandi marchi, l'impresa offre prodotti lavorati in Italia sotto l'insegna del made in Italy a prezzo molto più vantaggiosi, riscuotendo un discreto successo in Europa.

Tra le barriere all'export rilevate dall'imprenditore figurano la presenza di complicazioni burocratiche derivanti dall'operare in Paesi extra UE, quali ad esempio Russia o Stati Uniti, con la necessità di aprire delle posizioni fiscali in quei Paesi. Anche la distanza è considerata un ostacolo rilevante: per il suo superamento l'impresa sceglie di stoccare la merce tramite gli hub internazionali di Amazon onde evitare costi ulteriori presso i propri spedizionieri.

4.7.2 I canali digitali per l'export

L'export digitale costituisce la totalità delle esportazioni in virtù dell'utilizzo esclusivo dei canali digitali da parte dell'impresa. Il primo canale di vendita è stato proprio Amazon nel 2014: l'impresa è presente nei marketplace di Francia, Regno Unito, Germania, Spagna, Polonia e Svezia e fa parte della vetrina made in Italy. Amazon tutt'oggi costituisce il principale canale dell'impresa per l'export ed, in generale, è il canale in grado di realizzare maggior fatturato per l'impresa. Tale marketplace è visto come una sorta di semplificazione dell'e-commerce *“Invio il bancale con il codice prodotto e poi loro pensano all'assistenza, alla spedizione, all'invio della fattura al cliente e all'eventuale reso”* (Parubi Gac). Amazon, dunque, appare una soluzione meno rischiosa dell'e-commerce, nella misura in cui richiede meno investimenti iniziali (imputabili per lo più alla pubblicità e alla costruzione e manutenzione della piattaforma) e competenze relative alla gestione di più

fasi del ciclo della vendita a fronte di un abbonamento base mensile di 39 €.

Tuttavia, l'impresa preferirebbe uno spostamento dei clienti dal noto marketplace al proprio e-commerce "parubistore.com": infatti, una delle tattiche aziendali per incentivare la clientela all'utilizzo di detto canale di vendita è quello di apporre sconti aggiuntivi rispetto al marketplace su prodotti analoghi. Le problematiche riscontrate nel marketplace sono rilevate nella mancanza di fidelizzazione dei clienti ("sono clienti di Amazon, non miei" Parubi Gac) nonché nella presenza di pratiche di natura monopolistica, quali ad esempio soglie minime di vendite sulla merce stoccata, in assenza delle quali si riduce lo spazio logistico messo a disposizione dell'impresa.

Sebbene l'impresa voglia aprire in un futuro prossimo degli store fisici in territorio nazionale e non, i canali digitali sono considerati meno rischiosi in relazione al vincolo sulle risorse finanziarie derivante dalla piccola dimensione di questa giovane realtà aziendale.

4.8 Discussione dei risultati delle scelte manageriali dei casi aziendali analizzati

I risultati empirici raccolti sono stati confrontati con la letteratura di riferimento analizzata, relativa alle tematiche di internazionalizzazione associata alla piccola dimensione di un'impresa, alle modalità di entrata di tipo non-equity (con particolare riferimento all'export) e all'ausilio dei canali digitali per il raggiungimento dei canali esteri, contestualizzati nel settore di moda e abbigliamento. La chiave di lettura con cui tali argomenti sono stati affrontati nel corso del presente lavoro fa riferimento ad una logica di superamento delle barriere, sia relative alla dimensione medio-piccola (*liability of smallness*) sia in relazione all'accesso a mercati esteri (*liability of foreignness*). Per identificare i suddetti ostacoli, è stato ripreso il framework delle barriere all'export adottato da Leonidou (2004, si rimanda al paragrafo 1.2.3) utile a dare una collocazione logica agli ostacoli rilevati dalle imprese analizzate.

Le principali teorie analizzate sull'internazionalizzazione delle PMI sono quelle di Osborne (1996), secondo cui un vincolo di risorse interno derivante dalla piccola dimensione incentivi modalità di entrata di tipo non-equity, di Leonidou (2004) che associa la piccola dimensione all'export e Brunel & De Cock (2016), per i quali la piccola dimensione può portare ad una mancanza di pianificazione per le strategie di internazionalizzazione. I contributi più recenti sul contributo della digitalizzazione sono quelli di Schu (2016), il quale ritiene che internet abbia un impatto positivo sui costi legati alla distanza geografica, di Freund & Weinhold, per i quali l'effetto del commercio elettronico di incentivo alle transazioni è progressivamente mitigato dalla distanza con il mercato target e da Gomez-Herrera (2014), che segnala come il *cross-border e-commerce* sia accompagnato dall'emersione di nuovi costi gestionali specifici (ad esempio sviluppo della piattaforma e competenze linguistiche e logistiche). E ancora, lo studio di Elia et al. (2019) che rileva i maggiori ostacoli per l'export digitale delle PMI italiane di moda e food & beverage. Un ulteriore contributo è fornito da Pezderka & Sinkovics (2011) che segnalano l'impatto della percezione dei rischi associati ad un processo di internazionalizzazione attraverso modalità di entrata fisiche o tradizionali (dalle esportazioni indirette fino a veri e propri IDE) sulla scelta di ingresso mediante canali digitali: una forte incertezza relativa

ai *traditional international business risks* costituirebbe un incentivo al ricorso a canali digitali per la vendita all'estero.

I casi analizzati presentano volutamente un alto livello di eterogeneità: sebbene appartengano alla categoria dimensionale di PMI e operino nel medesimo settore, vi sono importanti differenze dimensionali, di storia, di offerta di prodotti (più o meno di nicchia) e di posizionamento sul mercato. Carrera Jeans, Nalini e Valstar sono i casi più importanti dal punto di vista dimensionale, D'Arienzo è una piccola impresa e Talento Fiorentino e Parubi sono due micro-impresе. Molteplici le differenze tra Carrera Jeans e gli altri casi: l'azienda vende prevalentemente in Italia e attraverso canali fisici un prodotto di tipo mass market, con particolare attenzione ai rischi di cannibalizzazione ravvisati da Elia et al. (2019) come barriere al *cross-border e-commerce*.

Nalini serve degli specifici segmenti di mercato vendendo attrezzatura sportiva per ciclisti e si connota per un approccio prevalentemente orientato al B2B. D'Arienzo, Talento Fiorentino e Parubi sono marchi che trovano principale sbocco distributivo online e si connotano per una produzione artigianale espressione del made in Italy.

Valstar invece opera in una vera e propria nicchia di mercato con prodotti di lusso e presta notevole attenzione ai canali distributivi: insieme a Nalini, è l'unica impresa che non si affida ad Amazon, il cui contesto avrebbe un impatto negativo sul segmento di mercato servito.

Tutte le imprese utilizzano i canali digitali per l'export e concordano sul fatto che tali canali costituiscano una modalità di entrata meno rischiosa ovvero richiedente inferiori investimenti iniziali per l'accesso ai mercati. La tesi di Schu (2016) è comprovata dal fatto che i canali digitali consentono effettivamente il superamento di costi legati alla distanza geografica, in particolare attraverso le soluzioni marketplace (tra tutte, il ricorso alla logistica di Amazon). Tuttavia, l'implementazione di canali e-commerce comporta costi e competenze specifici, come sottolineano i referenti delle imprese intervistate, dando implicito assenso alla tesi Gomez-Herrera (2014).

Le tesi di Osborne (1996) e Leonidou (2004) sembrano avallate maggiormente dalle imprese più piccole analizzate, le quali avrebbero anche intenzione di effettuare degli FDI a livello distributivo, ma un vincolo iniziale di risorse finanziarie fa propendere le imprese per soluzioni di export o export digitale. Analogamente, si può inferire come talune imprese percepiscano come rilevanti i rischi associati ad una internazionalizzazione "offline" e che questo le spinga ad adottare canali distributivi digitali, a conferma delle conclusioni dello studio di Pezderka & Sinkovics (2011).

La tesi di Freund & Weinhold (2004) trova riscontro, ad esempio, dalle tematiche relative allo stoccaggio dei prodotti su Amazon lamentate da Parubi e D'Arienzo che impone ulteriori costi e adempimenti burocratici (ad esempio apertura di partite IVA all'estero) per servire un mercato distante con efficienza (sfruttando la logistica del marketplace).

Non sembra invece supportata dalle testimonianze aziendali la tesi di Brunel & De Cock (2016), secondo cui la piccola dimensione delle aziende costituisca una sorta di miopia manageriale per la pianificazione delle

operazioni di internazionalizzazione: in tutti i casi esaminati, non solo la strategia sui mercati esteri è chiara e pianificata, ma risulta altresì profondamente legata al modello di business aziendale, già nella scelta del prodotto commercializzato (tipicamente di nicchia e di made in Italy per le piccole e micro imprese).

4.8.1 Ulteriori risultati dell'analisi cross-case

A ognuna delle sei imprese analizzate è stato chiesto il motivo della vendita all'estero: l'accesso ad una domanda più ampia e l'apprezzamento del prodotto sono i fattori più importanti. Tuttavia, è doveroso fare degli opportuni discernimenti: la vendita di un prodotto mass market quale il jeans (caso Carrera, con solo il 10% di export) risente maggiormente delle tematiche relative alla *liability of foreignness*, soprattutto con riferimento alla conoscenza di un marchio straniero in un mercato saturo; utilizzando il framework introdotto da Leonidou (2004) tale problematica si colloca nelle barriere esterne all'export e precisamente nelle *task barriers*, relative al miglior radicamento dei clienti e competitors nel mercato straniero. Tale problematica risulta notevolmente smussata nel momento in cui l'impresa opera su una nicchia di mercato (Valstar con capispalla di lusso, Nalini con attrezzatura sportiva specializzata, D'Arienzo, Talento Fiorentino e Parubi con artigianato made in Italy): il made in Italy crea già di per sé un vantaggio competitivo per le imprese italiane e non solo (si pensi ai grandi marchi della moda che producono in Italia) nei mercati esterni all'Italia.

Le problematiche più importanti relative all'export riguardano senza dubbio la presenza di dazi doganali e di adempimenti burocratici all'esportazione: anche qui, le imprese operanti su una fascia di prezzo alta (come ad esempio Valstar) possono permettersi di esportare a prezzi maggiorati i propri prodotti, ma in ogni caso rischiano di perdere clienti maggiormente attenti al prezzo. La distanza geografica è un altro fattore considerato, anche se le politiche contrattuali degli spedizionieri e il ricorso alla logistica di Amazon abbattano notevolmente i relativi costi. La lingua rappresenta un altro ostacolo, anche se anche qui il ricorso al marketplace esternalizza tale tipo di competenza. Le imprese di più piccola dimensione rilevano problemi relativi alla disponibilità di risorse finanziarie per gli investimenti finalizzati all'ingresso nei mercati esteri: tale condizione giustifica l'implementazione di canali digitali.

Tutte le imprese analizzate sono concordi rispetto ai vantaggi garantiti dall'implementazione di una propria piattaforma e-commerce: accesso ad una domanda potenziale più ampia ed una spiccata capacità di raccolta dei dati sui clienti grazie all'esperienza di acquisto. Le principali preoccupazioni fanno riferimento principalmente alle competenze necessario allo sviluppo ed all'aggiornamento costante della piattaforma. La variabile pubblicità è rilevante solo per quei casi aziendali il cui marchio non è particolarmente conosciuto all'estero e pertanto in assenza di costanti investimenti in sponsorizzazioni su motori di ricerca e social media l'e-commerce aziendale non viene riconosciuto nei meandri del web.

Per le PMI maggiormente strutturate entra in gioco l'importanza della tematica relativa ad una distribuzione omnicanale: Carrera cerca di essere presente con una maggiore capillarità possibile sia online che offline, così come Nalini segnala quale aspetto significativo la disintermediazione in prospettiva B2C offerta dal canale, sebbene quest'ultima mostri maggiore attenzione alla selezione dei partner online (siti specializzati) offrendo

un prodotto ricercato dagli appassionati. D'Arienzo, Talento Fiorentino e Parubi, invece, hanno come principale sbocco distributivo i canali digitali, considerati come una soluzione meno rischiosa per l'estero rispetto all'apertura di filiali di vendita fuori dall'Italia.

Tutte le imprese preferiscono vendere presso i propri siti e-commerce in luogo di marketplace: il miglioramento dell'esperienza d'acquisto, la maggiore possibilità di fidelizzazione del cliente e di raccolta dati non lasciano alcun dubbio. Al marketplace, tuttavia, le aziende riconoscono complessivamente una gestione meno onerosa della vendita, con riferimento a competenze ed investimenti iniziali (in termini di pubblicità e di avviamento della piattaforma): in particolare Amazon sembra offrire una grossa opportunità, coniugando bassi costi di entrata in un mercato estero con la possibilità di esternalizzare fasi critiche della vendita digitali quali gestione logistica (da stoccaggio a consegna finali), resi, assistenza e problematiche relative alla lingua. Alcune imprese, a fronte dell'accesso all'elevato traffico e reputazione della piattaforma, lamentano la presenza di pratiche monopolistiche adottate dalla piattaforma e le imprese di maggiori dimensioni temono rischi di cannibalizzazione dei propri prodotti rivenduti da clienti B2B terzi e presso il proprio e-commerce. Tutte le imprese segnalano una sinergia di vendita derivante dall'utilizzo congiunto di marketplace ed e-commerce: il primo generalmente non offre un'esperienza di acquisto in grado di far conoscere all'utente informazioni aggiuntive sulla storia del brand e la manifattura del prodotto e si rilevano situazioni in cui un cliente prodotto: ciò lo porta a ricercare presso il sito aziendale maggiori delucidazioni per l'acquisto. Emblematico il caso di Parubi che offre ulteriori sconti sulla propria piattaforma rispetto ai medesimi prodotti presenti su Amazon, di modo da incentivare la clientela a ripetere acquisti presso il sito aziendale. Il marketplace di Amazon sembra dunque costituire il canale più economico dal punto di vista degli sforzi finanziari iniziali per l'export, ma il ricorso a tali canali ha delle implicazioni sul brand che aziende maggiormente strutturate (e dunque in possesso di un maggiore ventaglio di scelte strategiche) prendono in considerazione in relazione a canali e partner di vendita.

4.8.2 Limiti dell'analisi sperimentale e sviluppo di studi futuri

L'indagine empirica affrontata non è certamente esente da limiti. In primo luogo, il campione analizzato non è quantitativamente rappresentativo dell'intero scenario di PMI italiane operanti nel settore del fashion retail. Tale considerazione deriva dall'approccio di estrazione delle evidenze adottato, ossia l'intervista. Tale tipologia di fonte è sicuramente funzionale con riferimento a scelte manageriali e fenomeni comportamentali contemporanei (Yin, 2001); nondimeno, consente un più profondo approfondimento verticale delle tematiche oggetto dell'analisi, grazie all'interlocuzione con persone pienamente inserite nel contesto aziendale ed in grado di fornire dettagli informativi difficilmente reperibili all'esterno. Tuttavia, il risultato dell'intervista si sostanzia in un report verbale, di per sé non oggettivo quanto una fonte quantitativa, non esente da problemi di *bias* cognitivi in relazione alle domande poste o alle risposte ricevute.

Un ulteriore ostacolo rilevato è insito nella carenza di informazioni contabili relativi alle esportazioni di imprese di piccola dimensione; sovente è possibile ritrovare dei dati relativi alla vendita nei mercati esteri

nella relazione sulla gestione allegata al bilancio o nella nota integrativa di imprese maggiormente strutturate; tuttavia, è difficile anche solo pervenire all'informativa contabile delle aziende più piccole.

Numerosi spunti di ricerca possono sorgere in relazione all'argomento trattato nel presente lavoro. In primo luogo, sarebbe interessante effettuare un confronto tra le strategie di gestione dei canali digitali per le grandi aziende del fashion retail in comparazione con le PMI: capire ad esempio come cambia il ricorso al marketplace e le eventuali sinergie con gli altri canali distributivi (ad esempio il fenomeno del *click and collect*, vedasi paragrafo 3.2.1).

Ancora, con riferimento stavolta alle sole PMI, è possibile sviluppare dei parallelismi o delle divergenze circa le modalità di implementazione della distribuzione digitale in relazione al settore merceologico in cui si opera. Infine, si potrebbe altresì studiare se il successo dei canali digitali per l'export di abbigliamento, calzature e accessori made in Italy sia un fenomeno circoscritto all'Italia o se il *cross-border e-commerce* sia una modalità distributiva efficace anche per prodotti artigianali realizzati da PMI estere.

Conclusioni

Partendo dagli obiettivi di ricerca, rilevati nell'identificazione dei principali canali per l'export digitale delle PMI italiane del fashion retail e nelle implicazioni strategiche derivanti dalla loro implementazione a livello distributivo, il lavoro ha dimostrato i vantaggi e le criticità della gestione di una propria piattaforma e-commerce e dell'utilizzo di marketplace di terze parti.

L'analisi ha preso in esame i principali contributi nella letteratura scientifica inerenti al processo di internazionalizzazione delle PMI e all'impatto delle tecnologie digitali sulla propensione all'export.

L'indagine sui casi aziendali è stata condotta dividendo concettualmente l'analisi in tre aree: motivazioni e punti di forza e di debolezza dell'export, utilizzo di una piattaforma e-commerce di proprietà e implicazioni derivanti dal ricorso alla vendita tramite marketplace.

Le PMI riconoscono ai mercati esteri maggiori volumi ed un più elevato potere di spesa in termini di domanda nonché un miglior apprezzamento di prodotti made in Italy rispetto a quello domestico. I mercati maggiormente aggredibili sono senza dubbio quelli europei (Francia e Germania in primis) che beneficiano dello spazio economico europeo in grado di eludere barriere doganali o problematiche relative ad una diversa valuta o ingenti distanze geografiche (analizzate nel primo capitolo nell'ambito delle *environmental barriers*). Gli ostacoli principali rilevati fanno invece riferimento alla presenza di ulteriori adempimenti burocratici all'esportazione, quali tra tutti la presenza di dazi doganali, la necessità di doversi appoggiare a importatori locali per la distribuzione o ancora l'apertura di posizioni fiscali all'estero. Analogamente barriere interne quali ad esempio la mancanza di risorse finanziarie per investimenti all'estero o di competenze interne in termini di personale non specializzato costituiscono degli ostacoli che fanno propendere per la messa a punto di canali digitali, scoraggiando possibili soluzioni di FDI.

I risultati rilevati dall'indagine sperimentale dimostrano come i canali digitali rientrino tra le modalità di entrata meno rischiose per operare all'estero: in particolare la soluzione marketplace sembra offrire il canale di accesso ai mercati esteri più agevole, dato un vincolo interno di risorse finanziarie e competenze derivante dalla piccola dimensione. Aspetti quali l'accesso ad un traffico di clienti importante e ad una immediata visibilità sulla vetrina online costituiscono i principali moventi che orientano tale scelta, soprattutto con riferimento alle micro-imprese.

Lo sviluppo di una piattaforma e-commerce di proprietà richiede tendenzialmente delle competenze e degli investimenti in fase di avvio superiori rispetto all'utilizzo di piattaforme online esterne: numerose le attività aziendali coinvolte, dalla logistica ai servizi al cliente, passando per competenze di carattere informatico (soprattutto riguardo la strutturazione ed il mantenimento della piattaforma, nonché l'abilitazione ai pagamenti online) e di marketing (con la necessità di effettuare investimenti pubblicitari online per rendere noto il sito internet nei mercati esteri). Tuttavia, tale canale verrebbe preferito al marketplace grazie ad una migliore esperienza di acquisto offerta, ad un'efficacia di comunicazione del marchio sul cliente finale ed alla possibilità di raccogliere dati sugli acquirenti in un'ottica di fidelizzazione.

Un ulteriore risultato apprezzabile risiede nella logica omnicanale con cui viene inserita la presenza online

dell'impresa: si vengono a creare così delle sinergie con i canali fisici derivanti da una maggiore capillarità presso la domanda nei mercati target. Si rileva però che la condivisione di più sbocchi distributivi può far insorgere dei rischi di cannibalizzazione, laddove tale scelta non sia accompagnata da una oculata gestione del pricing e dei partner commerciali: non a caso, alcune imprese evitano la soluzione del marketplace, a cui è imputato un minore controllo delle vendite rispetto ad una piattaforma online di proprietà. Le imprese di minore dimensione analizzate non possiedono, in generale, asset tangibili oltre i confini nazionali e la loro distribuzione risulta esclusivamente online: la loro prospettiva è quella di aprire filiali di vendita, ma riconoscono a tale modalità di entrata un rischio maggiore rispetto ai canali digitali. In particolare, l'elevato rischio percepito rispetto a processi di internazionalizzazione tradizionale dà luogo ad una spinta all'adozione di canali digitali per l'estero.

Al giorno d'oggi l'export digitale si configura come una modalità di entrata nei mercati esteri a basso rischio rispetto a soluzioni in grado di offrire un'interazione fisica con il cliente finale, grazie all'elusione di ingenti investimenti di *start-up* infrastrutturali e di tematiche giuslavoristiche con dipendenti *in loco*; risulta efficace e funzionale per le PMI che offrono un prodotto espressione del made in Italy.

La pandemia da Covid-19 ha accelerato una tendenza già in essere relativa ad uno spostamento dei consumi da uno spazio fisico ad uno digitale. Tale aspetto è stato recepito dalle imprese analizzate, le quali mostrano di sfruttare le tecnologie digitali sia vantaggi derivanti dalla disintermediazione a livello B2C (con un incremento potenziale dei margini operativi di vendita) sia ad una semplificazione delle relazioni contrattuali con altre organizzazioni (le imprese più strutturate del campione analizzato hanno scelto di digitalizzare il portale con cui poter instaurare delle relazioni di tipo B2B).

In conclusione, un'intelligente implementazione dei canali digitali nel business model delle PMI italiane costituisce ben più di un'opportunità per dare luogo a efficaci processi di internazionalizzazione, superando i limiti intrinseci alla dimensione medio-piccola (*liability of smallness*) e al confronto con la concorrenza ed i clienti nel mercato target (*liability of foreignness*). In particolare, i risultati mostrano come l'appartenenza ad una nicchia di mercato nell'ambito del fashion retail faciliti questo processo, sottraendo l'impresa ad una guerra al ribasso sul prezzo che avvantaggerebbe la concorrenza locale. L'offerta di un prodotto autentico e di qualità è fonte di vantaggio competitivo delle PMI italiane che esportano all'estero: il ricorso ai canali digitali agevola un virtuoso sviluppo dell'export.

Bibliografia

Agins, Teri. 1999. The End of Fashion HarperCollins

Aldrich, H. and Auster, E.R. 1986. "Even dwarfs started small: liabilities of age and size and their strategic implications", Research in Organizational Behavior, Vol. 8, pp. 165-186

Azuma, Nobukaza and John Fernie. 2003. "Fashion in the Globalized World and the Role of Virtual Networks in Intrinsic Fashion Design." Journal of Fashion Marketing and Management 7 (4): 413-427

Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120

Bell, J, Deans, K, Ibbotson, P & Sinkovics, R 2001, 'Towards the "Internetalization" of International Marketing Education', Marketing education review, vol. 11, no. 3, pp. 69-79

Bello, D. C., & Gilliland, D. I. 1997. The effects of output controls, process controls, and flexibility on export channel performance. Journal of Marketing, 61(1), 22–38

Bollino Giulia, Caporali Alessandra, Mele Giuseppe, Ungaro Francesco, Angelino Antonio, Emiliani Daniele, Oliverio Francesca, Romano Guido, 2021 'Rapporto Regionale PMI 2021', Editore Confindustria Servizi

Bruneel, J & De Cock, R 2016, 'Entry Mode Research and SMEs: A Review and Future Research Agenda', Journal of small business management, vol. 54, no. S1, pp. 135-167

Cairncross, F. 1997. The Death of Distance. How the Communications Revolution will Change Our Lives. Orion Business Books. London

Caroli M, C. 2020, Gestione delle Imprese internazionali, McGraw-Hill Education

Casaleggio Associati. 2020. E-commerce in Italia 2020 Vendere online ai tempi del Coronavirus

Cassetta, E, Monarca, U, Dileo, I, Di Berardino, C & Pini, M. 2020. 'The relationship between digital technologies and internationalisation. Evidence from Italian SMEs', Industry and innovation, vol. 27, no. 4, pp. 311-339

Cavusgil, S. T., & Knight, G. (2015). *The born global firm: an entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization*. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 3–16

Dabić, M, Maley, J, Dana, L, Novak, I, Pellegrini, MM & Caputo, A 2020, 'Pathways of SME internationalization: a bibliometric and systematic review', *Small business economics*, vol. 55, no. 3, pp. 705-725

Dunning, J. H. 2001. *The eclectic (oli) paradigm of international production: Past, present and future*. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 173–190

Elia, S, Giuffrida, M & Piscitello, L. 2019. 'Does e-commerce facilitate or complicate SMEs' internationalisation?', *Información comercial española*, no. 909

Elia, S, Giuffrida, M, Mariani, MM & Bresciani, S. 2021. 'Resources and digital export: An RBV perspective on the role of digital technologies and capabilities in cross-border e-commerce', *Journal of business research*, vol. 132, pp. 158-169

Estrella Gomez-Herrera, Bertin Martens, Geomina Turlea. 2014. *The drivers and impediments for cross-border e-commerce in the EU*, *Information Economics and Policy*, Volume 28, Pages 83-96

European Commission. 2020. 'Indice di digitalizzazione dell'economia e della società (DESI) 2020'

Fernie, John. 1994. "Quick Response: An International Perspective." *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 24 (6): 38-46

Freund, CL & Weinhold, D. 2004. 'The effect of the Internet on international trade', *Journal of international economics*, vol. 62, no. 1, pp. 171-189

Gereffi, Gary. 2001. "Global sourcing in the US apparel industry." *Journal of Textile and Apparel, Technology and Management* 2 (1): 1-5

Gevaers, Roel, Eddy Van De Voorde, and Thierry Vanellander. 2011. "Characteristics and Typology of Lastmile Logistics from an Innovation Perspective in an Urban Context." *In*, 56-71.

Gnangnon, Sèna Kimm. 2020. "Effect of the Internet on Services Export Diversification." *Journal of Economic Integration* 35 (3): 519-558

- Gonda, Gyorgy, Eva Gorgenyi-Hegyess, Robert Jeyakumar Nathan, and Maria Fekete-Farkas. 2020. "Competitive Factors of Fashion Retail Sector with Special Focus on SMEs." *Economies* 8 (95): 95.
- Gurbaxani, V & Dunkle, D. 2019. 'Gearing Up For Successful Digital Transformation', *MIS quarterly executive*, vol. 18, no. 3, pp. 209-220
- Herriott, R. E. & Firestone, W. A. 1983. *Multisite qualitative policy research: Optimizing description and generalizability. Educational Researcher*, 12, 14-19
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. 2009. *The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. 1977. *The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. Journal of International Business Studies*, 23–32
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. 1975. *The internationalization of the firm: four Swedish cases 1. Journal of Management Studies*, 12(3), 305–323
- Johnston, D. A., & Wright, L. 2004. *The e-business capability of small and medium sized firms in international supply chains. Information Systems and eBusiness Management*, 2(2–3), 223–240
- Kahiya, ET. 2017. 'Export barriers as liabilities: near perfect substitutes', *European business review*, vol. 29, no. 1, pp. 61-102
- Karagozoglu, N., & Lindell, M. 2004. *Electronic commerce strategy, operations, and performance in small and medium-sized enterprises. Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(3), 290–302
- Kenneth C. Laudon, Carol Guercio Traver. 2020. *E-commerce 2020-2021 business. technology. society. Pearson*
- Khan, Lina M. 2017. "Amazon's Antitrust Paradox." *The Yale Law Journal* 126 (3): 710-805
- Laudon K. C. & Guercio C. T. 2020. *E-commerce 2020-2021 business. technology. society. Pearson.*
- Lendle, A, Olarreaga, M, Schropp, S & Vézina, P. 2016. 'There Goes Gravity: eBay and the Death of

Distance', The Economic journal (London), vol. 126, no. 591, pp. 406-441

Lendle, Andreas, Marcelo Olarreaga, Simon Schropp and Pierre-Louis Vezina (2012b) "An Anatomy of Online Trade: Evidence from eBay Exporters"

Leonidou, LC & Katsikeas, CS 2010, 'Integrative assessment of exporting research articles in business journals during the period 1960–2007', Journal of business research, vol. 63, no. 8, pp. 879-887

Leonidou, LC. 2004. 'An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development', Journal of small business management, vol. 42, no. 3, pp. 279-302

Madsen, T. K., & Servais, P. 1997. The internationalization of born globals: an evolutionary process? International Business Review, 6(6), 561–583

Martens B. What does economic research tell us about cross-border e-commerce in the EU Digital Single Market A summary of recent research.2013. EUR 25844. Luxembourg (Luxembourg): Publications Office of the European Union; 2013 No. 2, pp. 341-363

Merton, R. K., Fiske, M. & Kendall, P. L. 1990. The focused interview: A manual of problems and procedures (2nd ed.). New York: Free Press.

Myerson, Paul. 2020. Omni-Channel Retail and the Supply Chain: Working Together for a Competitive Advantage. Milton: Taylor and Francis

Osborne, K. 1996. The channel integration decision for small- to medium-sized manufacturers. International Small Business Journal, 14(3(55)), 40–56

Osterwalder, Alexander, Yves Pigneur, Tim Clark, and Inc Books24x7. 2010. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Chichester: John Wiley & Sons, Incorporated

Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. 1994. Toward a theory of international new ventures. Journal of International Business Studies, 25(1), 45–64

Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. 2005. Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. Entrepreneurship Theory and Practice, 29(5), 537–554

- Peng, M. W., & York, A. S. 2001. *Behind intermediary performance in export trade: Transactions, agents and resources*. *Journal of International Business Studies*, 32(2), 327–346
- Pezderka, N & Sinkovics, RR. 2011. 'A conceptualization of e-risk perceptions and implications for small firm active online internationalization', *International business review*, vol. 20, no. 4, pp. 409-422
- Porter, Michael E. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Riverside: Free Press
- Rialp, A., Rialp, J., & Knight, G. A. 2005. *The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry?* *International Business Review*, 14(2), 147–166
- Rutigliano Daniele. 2017. *E-commerce vincente. Dai modelli di business alle strategie di vendita online*. Hoepli
- Salomon, R., & Jin, B. 2008. *Does knowledge spill to leaders or laggards? Exploring industry heterogeneity in learning by exporting*. *Journal of International Business Studies*, 39(1), 132–150
- Schramm, W. 1971. *Notes on case studies of instructional media projects*. Working paper for the Academy for Educational Development, Washington, DC.
- Schroder, Jonathan; Farrenkopf, Johannes; Pedersen, Bertrand; Braun, Hannah; Mühlischlegel, Tara Sophia; Caboz, Sarah; Robin, Nicholas; Lange, Alexandra; Muller, Patrice; Lonkeu, Olivia Kelly; Ivanova, Miroslava; Becker, Lisa Sophie. 2020. 'Annual report on European SMEs 2018/2019. Research & development and innovation by SMEs : background document'. Publications Office of the EU
- Schu, M, Morschett, D & Swoboda, B. 2016. 'Internationalization Speed of Online Retailers: A Resource-Based Perspective on the Influence Factors', *Management international review*, vol. 56, no. 5, pp. 733-757
- Singh, J.V., Tucker, D.J. and House, R.J. 1986. "Organizational legitimacy and liability of newness", *Administrative Sciences Quarterly*, Vol. 31 No. 2, pp. 171-193
- Spyropoulou, S, Skarmeas, D & Katsikeas, CS. 2010. 'The role of corporate image in business-to-business export ventures: A resource-based approach', *Industrial marketing management*, vol. 39, no. 5, pp. 752-760
- Vakulenko, Y, Shams, P, Hellström, D & Hjort, K 2019. 'Service innovation in e-commerce last mile

delivery: Mapping the e-customer journey', Journal of business research, vol. 101, pp. 461-468

Varian Hal R. 2000. "5 habits of highly effective revolution". Forbes ASAP.

Vulkan, Nir. 2020. The Economics of e-Commerce: A Strategic Guide to Understanding and Designing the Online Marketplace Princeton University Press

Welch LS, Luostarinen R. 1988. Internationalization: Evolution of a Concept. Journal of General Management.14(2), pp. 34-55

Yamin, M & Sinkovics, RR. 2006. 'Online internationalisation, psychic distance reduction and the virtuality trap', International business review, vol. 15, no. 4, pp. 339-360

Yin, Robert K. 2009. Case Study Research: Design and Methods Sage

Zaheer, S. 1995. "Overcoming the liability of foreignness", Academy of Management Journal, Vol. 38

Sitografia

aida.bvdinfo.com

amazon.it

blog.osservatori.net

carrerajeans.com

casaleggio.it

confindustria.it

colleziondarienzo.com

ec.europa.eu/eurostat

emarketer.com

ice.it

giornaledellepmi.it

ilsole24ore.it

mediobanca.com

nalini.com

parubistore.com

sba.gov

statista.com

talentoflorentino.com

valstarmilano.com

RIASSUNTO

Export digitale: il cross-border e-commerce nel contesto delle PMI italiane del fashion retail

La presente tesi di ricerca ha ad oggetto le modalità con cui imprese italiane di dimensione medio-piccola operanti nel fashion retail riescono a vendere i propri prodotti all'estero attraverso canali distributivi digitali. Il tema dell'export digitale delle PMI italiane assume particolare rilevanza sia per il fatto che questo tipo di imprese rappresenta la quasi totalità delle iniziative private in Italia e in Europa sia per l'elevata incidenza delle esportazioni sul PIL nazionale. È stato scelto un settore, quello di moda e abbigliamento, storicamente espressione e portatore del made in Italy all'estero. Un'ulteriore spinta all'analisi deriva dalla pervasività delle tecnologie digitali e da un accesso ad internet estremamente diffuso nei mercati dei Paesi industrializzati, elementi che costituiscono le basi infrastrutturali del commercio elettronico come lo intendiamo oggi.

Il ragionamento si focalizza sulle implicazioni derivanti dall'integrazione dei canali digitali nella strategia competitiva delle imprese e nel modello di business, cercando di scoprire le opportunità ed i rischi maggiormente significativi.

I criteri adottati per la definizione di PMI fanno riferimento alla "Raccomandazione della Commissione del 6 maggio 2003 relativa alla definizione delle microimprese, piccole e medie imprese" (2003/361/CE) i cui criteri si rivolgono alla dimensione e alle risorse di cui ha accesso una data impresa. Il primo criterio ha ad oggetto il numero di dipendenti, il fatturato e il totale di bilancio (attivo o passivo) le cui soglie dimensionali non devono superare 250 dipendenti, 50 milioni di euro di ricavi di vendita e 43 milioni di euro di attivo. Il secondo criterio stabilisce ulteriori parametri di calcolo in presenza di gruppi aziendali, relativi alla presenza di imprese associate o collegate. Il rispetto di suddetti parametri è stata la base per la selezione del campione di cui all'indagine empirica con i *case study* analizzati nel quarto ed ultimo capitolo dell'elaborato. Le PMI in Italia ammontano a circa 158.000 unità e costituiscono circa il 99% delle imprese italiane. La loro distribuzione geografica vede una netta polarizzazione a nord con oltre 94.000 società a discapito di 33.000 unità nel Centro e 32.000 unità nel Mezzogiorno e isole. Da un punto di vista occupazionale sorprende come in Italia, rispetto agli altri Paesi europei con simili caratteristiche demografiche, le micro-imprese impieghino il 45% degli occupati, dato di gran lunga superiore alla media europea del 29,5%. Per quanto concerne le piccole imprese e le medie, la loro incidenza sull'occupazione è di circa il 20%, in linea con i Paesi europei.

Un disallineamento con le tendenze europee riguarda invece il livello di digitalizzazione delle imprese: in cui emergono importanti deficienze con riguardo ai parametri "capitale umano" ed "uso di internet". Emerge dunque un ritardo digitale delle PMI italiane rispetto al contesto europeo riconducibile ad una bassa pianificazione strategica rispetto a percorsi di *digital business transformation*, fondamentali al giorno d'oggi per la crescita di produttività del settore privato.

Analizzando le prospettive di internazionalizzazione delle PMI, si pone subito in evidenza come tale processo sia di per sé rischioso, soprattutto in ragione di una limitatezza di risorse e competenze, rispetto alle grandi imprese, tipica delle PMI che può portare ad una scarsa capacità finanziaria a sostegno dell'internazionalizzazione. Da qui, l'evidenza empirica di una predilezione di modalità di entrata

maggiormente flessibili e meno impattanti dal punto di vista delle risorse finanziarie impiegate, quali tra tutte le esportazioni dirette e indirette mediante l'ausilio di intermediari.

Diverse sono le criticità che incontrano le imprese che scelgono di intraprendere business a livello internazionale. Infatti, la scelta di operare a vario titolo in un contesto più o meno distante da un punto di vista geografico, culturale, sociale, economico e politico pone un maggior grado di incertezza e complessità rispetto al mercato locale. I principali contributi nella letteratura scientifica inerenti agli ostacoli fronteggiati dalle imprese che scelgono di entrare in un mercato non domestico fanno riferimento ai concetti di *liability of foreignness* (Zaheer, 1995), *liability of outsidership* (Johanson and Vahlne, 2009), *liability of newness* (Singh *et al.*, 1986) e *liability of smallness* (Aldrich and Auster, 1986). Quest'ultima risulta direttamente riconducibile alla dimensione limitata dell'impresa, con implicazioni in termini di problemi di liquidità, accesso al credito, capacità di investimento, visibilità sul mercato e, più in generale, di un considerevole svantaggio nella competizione con imprese più grandi dimensione. Tale filone assume particolare rilevanza per le PMI ed evidenzia come imprese caratterizzate da una piccola dimensione fronteggino già nelle primissime fasi di progettazione e di avvio delle operazioni internazionali una diffusa mancanza di informazioni sui mercati esteri, accompagnata da una difficoltà di acquisizione di quest'ultime e una scarsa capacità finanziaria per sostenere ingenti investimenti per rafforzare la presenza al di fuori dei confini nazionali. La limitata base di risorse in relazione alle imprese di grosse dimensioni, fa sì che le PMI prediligano modalità di internazionalizzazione meno onerose da un punto di vista di risorse finanziarie impiegate; peraltro, partendo da tale condizione, si evince spesso una mancanza di strategia di lungo termine nelle scelte di entry mode in un mercato estero; si segnala anche come le PMI siano caratterizzate da un processo manageriale e delle strutture organizzative maggiormente flessibili.

Per le caratteristiche strutturali delle imprese di dimensioni medio-piccole sopra descritte, la soluzione dell'export si configura come una modalità di entrata con un livello di rischio relativamente contenuto per accedere ai mercati esteri, aumentare i ricavi e al contempo mantenere sotto controllo la posizione competitiva nel mercato locale. In generale, i benefici associati all'esportazione sono associati alla diversificazione del rischio su diversi mercati, al miglioramento della qualità e dell'innovazione del prodotto, all'incremento dei ricavi di vendita e potenziali reinvestimenti delle risorse finanziarie generate per la crescita dell'impresa, allo sfruttamento di capacità produttive inutilizzate e generale aumento dell'efficienza dei processi a monte e all'attrazione di stakeholder e investitori attraverso un miglioramento della profittabilità.

Al fine di meglio analizzare gli ostacoli relative alle operazioni di export delle PMI, è stato adottato il framework teorico proposto da Leonidou, il quale scinde concettualmente le barriere all'export in interne ed esterne. Con riferimento alle prime si rilevano le *functional barriers*, le *informational barriers* e le *marketing barriers*. Le *functional barriers* comprendono inefficienze relative funzioni interne aziendali quali produzione, finanza, risorse umane e così via. Le *informational barriers* fanno riferimento a problemi relativi all'identificazione, alla selezione e all'accesso ai mercati internazionali derivanti da asimmetrie informative. Tra le *marketing barriers* rientrano tutte quelle attività relative all'eventuale ideazione o adattamento del

prodotto/servizio, al pricing, alla distribuzione, alla logistica (intesa in una logica di time-to-market) e alla promozione funzionali alla vendita all'estero.

Tra le barriere esterne si annoverano concettualmente *task barriers*, *environmental barriers*, *governmental barriers* e *procedural barriers*. Le *task barriers* sono relative ai clienti e ai competitors presenti nel mercato straniero. Le *environmental barriers* possono riguardare l'insieme di norme relative al contesto politico, sociale ed economico del mercato estero. Le *governmental barriers* sono intese nella prospettiva del governo nazionale nei riguardi degli esportatori domestici. Le *procedural barriers* possono riguardare aspetti relativi a procedure di vendita diverse rispetto al mercato d'origine, problematiche nella comunicazione, difficoltà di raccolta dei pagamenti e nell'assistenza legale.

Negli ultimi anni la crescente diffusione di internet ad alta velocità e l'implementazione di notevoli sviluppi tecnologici dei dispositivi mobili hanno contribuito ad un notevole sviluppo del commercio elettronico. Inoltre, la massiva diffusione di internet ha fornito alle imprese ulteriori possibilità di espandere il business a livello internazionale, soprattutto con riferimento alle fasi di avvio dell'export, con logiche maggiormente sostenibili e flessibili, accompagnate da una significativa riduzione di barriere fisiche e geografiche. Ciò ha dato un forte sviluppo all'export digitale, realizzabile attraverso esportazioni tramite l'ausilio di canali digitali. Tale fenomeno non si limita soltanto alla vendita online tramite e-commerce, ma ricomprende il complesso delle strategie competitive relative alla scelta del marketplace, all'orientamento del marketing e della comunicazione, alle attività a supporto della vendita (tra tutte l'organizzazione logistica) e alla rete di relazioni dell'impresa per agevolarla nella penetrazione dei mercati internazionali.

Dopo aver analizzato il concetto di vendita internazionale attraverso canali digitali, sono state anche qui presentati alcuni autorevoli studi di autori che testimoniano le opportunità e le minacce di questi canali per le PMI. In accezione positiva la tesi di Schu (2016), secondo il quale la vendita online porta ad un abbassamento delle barriere fisiche e geografiche (e dunque dei costi commerciali) tipiche dell'export tradizionale. Yamin & Sinkovics (2011) sostengono la maggiore flessibilità e il minor grado di rischio offerto dalla semplificazione dell'entrata nel mercato estero derivante dall'ausilio dei canali digitali. Tali aspetti confermano quindi la bontà di questo tipo di canali a beneficio della limitatezza di risorse e competenze delle PMI. Maggiormente scettiche risultano, invece, le tesi di Freund & Weinhold (2004) secondo cui, nonostante internet agevoli le transazioni internazionali tale effetto sia progressivamente mitigato all'aumentare della distanza con il mercato target e Gomez-Herrera (2016), il quale afferma come il *cross-border e-commerce* faccia anche emergere nuovi costi gestionali direttamente riconducibili all'adozione di canali digitali per la vendita all'estero, quali ad esempio quelli legati alla lingua della comunicazione, ai sistemi di pagamento online e alla consegna dei prodotti in relazione alla distanza.

L'impatto della digitalizzazione nel processo di internazionalizzazione delle imprese favorisce una riduzione dei costi legati ai pagamenti internazionali, alla gestione della logistica e alla lingua e, complessivamente, può essere un'arma in grado di limitare la *liability of foreignness* delle imprese internazionalizzate negli *host markets*. Uno studio di Cassetta et al. (2020) conclude che le *e-business digital technologies* hanno un impatto

positivo sull'internazionalizzazione delle PMI solo se integrate con innovazioni organizzative e appropriati investimenti in capitale umano.

Negli ultimi due paragrafi del capitolo 1 si sono analizzati due rilevanti approcci teorici per analizzare l'impatto delle scelte di export digitale: la Resource-Based View ed il paradigma eclettico di Dunning. Con riferimento al primo, dopo aver definito i postulati della RBV, si è voluto sviluppare l'impatto della quantità e della specificità di risorse e competenze delle imprese sul *cross-border e-commerce*. A tal fine, ci si è avvalsi dello studio di Elia et al. (2021) in relazione sempre alle PMI italiane del retail del made in Italy. Dallo studio è emerso come il fattore dimensionali non deprima i processi di internazionalizzazione online, ma anzi possa costituire un'opportunità in ragione della limitatezza delle risorse delle imprese (rigetto della prima ipotesi dello studio secondo cui all'aumentare della dimensione aumenti la propensione all'export digitale). Le altre due conclusioni si riferiscono invece all'influenza positiva derivante dall'adozione di specifiche risorse e competenze: infatti, si nota come la presenza di tecnologie digitali ed e-commerce manager (assimilato dall'approccio RBV come una competenza specialistica e rara) costituiscano un volano per le esportazioni digitali. Riprendendo, infine, il paradigma eclettico di Dunning, gli autori Pezderka e Sinkovics (2011) inseriscono una componente rischiosa nel processo decisionale riconducibile *all'Ownership, al Location e all'Internalization advantage* finalizzati all'entrata in un mercato estero. Gli autori, infatti, individuano dei rischi specificatamente connessi ai canali digitali ("*Online media risks*"), considerando altresì sia quelli relativi ad una internazionalizzazione di tipo tradizionale che quelli operativi. Si evidenzia quindi come la percezione dei rischi connessi all'internazionalizzazione influenzi il tipo di modalità di entrata: un'alta percezione dei rischi connessi ad un'internazionalizzazione di tipo tradizionale costituisce un incentivo all'adozione di canali digitali per l'export.

Il capitolo 2 offre una panoramica sul mondo del fashion retail, partendo dal più ampio mondo della vendita al dettaglio ed entrando nei meandri del commercio elettronico. L'abbigliamento costituisce un indicatore dell'identità sociale e ideologica nonché della propria espressione verso l'esterno. Oggi l'industria del fashion costituisce uno dei più importanti settori economici in termini di dimensione degli investimenti, di fatturato, di contributo al PIL e all'occupazione. Il settore tende a perseguire logiche di alta concentrazione, col predominio di multinazionali estere sui mercati domestici, l'espansione di grandi catene di negozi ed una forte pressione concorrenziale sulle PMI. Le tendenze attuali, lato offerta, sono orientate prevalentemente verso il *fast fashion* e l'omnicanalità della vendita: il primo fenomeno mira ad aumentare l'ampiezza nella varietà nell'offerta e un maggiore spazio per la personalizzazione, con l'introduzione nel mercato nuove collezioni con una frequenza sempre maggiore a prezzi accessibili, prestando particolare attenzione ad un'efficiente supply chain e velocità di reazione rispetto ai mutamenti della domanda di mercato; il secondo, consiste nella convergenza dei canali distributivi a valle, favorendo un'esperienza olistica dei marchi mediante una combinazione sinergica della presenza fisica e digitale.

Il mercato del fashion retail è storicamente uno dei più importanti nel comparto dei beni di consumo con 1,8

triloni di dollari nel 2019; si registra una notevole flessione nel 2020 dovuta alla pandemia da Covid-19 con un calo che porta ad un valore di circa 1,4 triloni di dollari. Si stima, inoltre, che entro il 2022 il mercato globale ritornerà a viaggiare ai livelli pre-pandemici. L'industria della moda risulta notevolmente variegata dal punto di vista dell'offerta. È strutturata in tre macro-segmenti: abbigliamento donna, abbigliamento uomo, abbigliamento bambini; il primo menzionato è quello che registra i maggiori volumi di vendita con una quota di ricavi del 51% per un valore di 926 miliardi di dollari (2019). A livello geografico, i più importanti tassi di crescita del mercato vengono registrati nei Paesi emergenti: sorge per le imprese la necessità di diversificare il proprio portafoglio prodotti al fine di soddisfare i diversi gusti ed esigenze culturali di una domanda in crescita: il potenziale di mercato dei Paesi emergenti non può essere ignorato nell'ambito delle scelte di internazionalizzazione.

In Italia il tessile-abbigliamento costituisce un comparto strategico all'interno della manifattura nazionale: è infatti il terzo settore manifatturiero con circa 45.000 imprese attive e un impiego di circa 393,7 migliaia di addetti occupati. L'offerta italiana è generalmente collocata su una fascia di prezzo medio-alta del prodotto e deve la sua competitività alla qualità delle materie prime, agli investimenti in ricerca e sviluppo, all'innovazione e alla specializzazione del prodotto, all'integrazione delle fasi della filiera dalle attività a monte fino al retail. Sul versante della domanda e delle tendenze di consumo, l'Italia ricalca sostanzialmente le abitudini di acquisto a livello mondiale: infatti, l'abbigliamento donna è quello maggiormente apprezzato, con un valore di 9,4 miliardi di euro nel 2019, in calo del 2,3% rispetto ai 9,6 miliardi del 2018.

Il capitolo prosegue analizzando l'impatto della digitalizzazione sui canali distributivi delle imprese, tendenza pervasiva in tutto il mondo B2C e che trova nel fashion retail una delle sue affermazioni maggiori. La scelta di una distribuzione omnicanale trova ampio spazio a partire dalla diffusione di internet e dell'utilizzo di una molteplicità di device, dai quali è possibile effettuare acquisti online. La maggiore tendenza per gli acquisti digitali viene rilevata tramite gli smartphone, complice un tasso di penetrazione globale del 78,05% nel 2020 nonché il passaparola e la pubblicità presso i social media.

Le motivazioni principali che spingono all'acquisto online derivano da una comodità del canale per il cliente finale, derivante sia dalla possibilità di effettuare transazione in ogni momento della giornata, sia da minori costi di accesso alle offerte commerciali (presenti in un unico schermo), così come la più alta possibilità di trovare prodotti a prezzi più vantaggiosi. Si assiste, a partire da queste considerazioni, alla triplicazione del valore delle transazioni del retail online tramite canali digitali dal 2014 al 2020. I trend mostrano certamente ampi margini di crescita, ma si sottolinea parimenti che tutt'oggi la maggior parte degli acquisti nel mondo retail avvenga ancora all'interno di store fisici.

Focalizzando poi l'attenzione sulle caratteristiche e la struttura del commercio elettronico è emerso come questo tipo di canale si sia progressivamente evoluto negli ultimi due decenni, passando dall'offrire al cliente finale dei prodotti fisici a bassa complessità fino all'innumerabile serie di prodotti e servizi di vario tipo (dai beni di consumo a servizi finanziari) che conosciamo oggi, offerti da piattaforme tecnologicamente avanzate, soprattutto in tema di raccolta ed analisi dei dati degli utenti. L'industria del fashion rappresenta oggi una dei

settori maggiormente maturi del mondo dell'e-commerce: il settore della moda risulta essere il più grande mercato del comparto B2C nelle vendite online con un valore stimato pari a circa 752,5 miliardi di dollari statunitensi, numeri destinati a crescere nel medio-lungo termine con un CAGR stimato del 9,1% sull'orizzonte temporale 2021-2025.

Una tendenza in forte ascesa relativa al commercio elettronico è data dal *cross-border e-commerce*, il quale fa riferimento a tutte le vendite digitali in cui il venditore ed il compratore appartengono a diversi Paesi. Le motivazioni alla base di questa scelta si riferiscono principalmente all'opportunità di acquistare un qualcosa che non è immediatamente disponibile a livello domestico. I settori merceologici maggiormente interessati a questo tipo di fenomeno ricalcano sostanzialmente le industrie che negli ultimi sono state interessate da un notevole sviluppo dei canali online a livello B2C: non a caso la confezione di articoli di abbigliamento, calzature ed accessori è primo settore a livello mondiale per vendite online internazionali.

Il successo della vendita online in un *marketspace* che si estende oltre i mercati domestici è dipeso in misura rilevante da alcune attività in grado di creare valore, in assenza delle quali difficilmente le imprese riescono a raggiungere i clienti esteri: l'offerta di un prodotto unico o distintivo o la competitività del prezzo finale, la sicurezza dei pagamenti, l'affidabilità della spedizione, la flessibilità dei resi (particolarmente rilevante nell'industria del fashion) e la sicurezza dei pagamenti costituiscono degli aspetti imprescindibili. La propensione ad un acquisto online di tipo transnazionale non è uniforme in tutto il mondo. Tale propensione è infatti dipesa da una molteplicità di fattori, anche molto diversi tra loro ed è sensibile a fattori quali l'offerta disponibile nel mercato domestico, la facilità dell'acquisto di tipo *cross-border* in termini di accordi commerciali e regolamenti favorevoli all'import, l'efficienza della rete ed il grado di capillarità degli spedizionieri. Il quadro che emerge mostra come il *cross-border e-commerce* del fashion retail sia una prassi sempre più consolidata per le imprese, grazie ad un aumento generalizzato dell'utilizzo dei canali digitali per l'acquisto ed una maggiore fiducia e familiarità dei clienti verso l'acquisto dall'estero.

Il terzo capitolo si propone di offrire un focus sulla situazione dell'export digitale italiano e un approfondimento dei canali online ad esso finalizzati. In primo luogo, la tematica delle esportazioni digitali assume rilevanza considerevole in ragione dell'aumento della fruizione dei canali digitali presso il pubblico e le imprese nonché del peso dell'export sul PIL italiano, equivalente a quasi 1/3. L'Italia veniva da risultati importanti nel 2019 (con una quota sul commercio mondiale del 2,84%) e l'impatto pandemico ha impattato negativamente su alcuni tra i settori di maggior successo all'estero (quali moda e abbigliamento e macchinari); ciò nonostante, l'Italia è seconda per minor flessione all'export all'interno dei Paesi del G8 nel corso del 2020, grazie anche all'apporto fornito dai canali digitali quando i punti di vendita fisici non erano operativi. Si segnala inoltre una forte ripartenza dopo la contrazione globale dei consumi, testimoniato dal valore dei beni esportati nel primo quadrimestre 2021, il più alto all'interno del G8.

Con riferimento alla destinazione geografica, Germania, Francia e Stati Uniti rimangono i mercati più appetibili per i prodotti italiani, sebbene si segnala come l'epicentro del commercio mondiale si stia

progressivamente spostando verso i mercati asiatici.

L'export digitale italiano è trainato prevalentemente da vendite B2C e vanta interessanti tassi di crescita, stimati nell'ordine del 10% annuo. Con quasi 12 miliardi di euro il valore nel 2019, la sua maggiore incidenza sull'export tradizionale (7%) è nell'ambito del retail dei beni di consumo, di cui 2 vendite su 3 sono riferite a prodotti di moda e abbigliamento. A livello dimensionale si segnala l'apporto delle imprese con meno di 50 addetti in grado di generare 1/5 dell'export nazionale, il doppio rispetto alla medesima statistica riferita a Francia e Germania.

Focalizzando l'attenzione sui canali che consentono di effettuare concretamente le esportazioni digitali, l'analisi prosegue considerando le soluzioni di e-commerce di proprietà o vendita tramite marketplace di terze parti per i mercati esteri. Con riferimento alla piattaforma di proprietà, rilevano principalmente l'automazione e la disintermediazione della piattaforma, caratteristiche che se integrate efficientemente con tutte le fasi della catena del valore (della quale l'e-commerce rappresenta uno sbocco a valle) è possibile pervenire ai vantaggi derivanti da una maggiore flessibilità operativa. Analizzando i principali modelli di business dell'e-commerce, emerge come il fenomeno del commercio elettronico di beni di consumo al dettaglio sia suscettibile di numerose declinazioni, dalla classica vendita a catalogo al dropshipping, meno complesso (dal punto di vista delle attività internalizzate), ma non privo di rischi.

I principali vantaggi distributivi sono stati individuati dalla capacità di raccolta di informazioni su caratteristiche e comportamenti di acquisto dei clienti e dall'efficienza con cui vengono gestiti gli ordini di acquisto. Successivamente sono stati analizzati gli aspetti critici della gestione di una piattaforma e-commerce, relativi alla costruzione dell'infrastruttura digitale, al marketing, al sistema dei pagamenti e alla logistica (con particolare riguardo alla tematica del *last-mile delivery*).

Il capitolo si conclude con l'analisi dell'altra possibilità per le imprese di accedere ai mercati esteri: il ricorso al marketplace, definibile come l'intermediario digitale che favorisce la compra-vendita di prodotti online tra aziende e privati (B2C), aziende con altre aziende (B2B) e privati con privati (C2C). A livello empirico, si registra un crescente utilizzo di tale soluzione in ottica di export digitale. Tuttavia, si stima che nel 2020 solo un'impresa italiana su 5 ha un'incidenza sul fatturato online di oltre il 51% e la maggior parte (36%) ottiene il 10% del fatturato tramite canali digitali da questo tipo di piattaforme. I principali marketplace utilizzati dalle imprese italiane sono Amazon, eBay e Facebook Marketplace. Proprio con riferimento al primo, vengono illustrate le implicazioni operative con cui un'impresa può vendere attraverso un marketplace da 300 milioni di clienti attivi nel mondo. Gli aspetti più significativi sono sicuramente la flessibilità derivante dal poter vendere in mercati domestici o internazionali attraverso la sottoscrizione di un abbonamento di circa 40 € nonché la possibilità di accedere ad una logistica di eccellenza per volumi trattati ed efficienza distributiva.

L'accesso all'elevato traffico di utenti della piattaforma, lo sfruttamento del marchio del canale (in termini di affidabilità e familiarità per il cliente finale) e l'elusione di investimenti per l'accesso ai mercati costituiscono i moventi principali in grado di indurre le imprese verso questo tipo di soluzione finalizzata all'export. Le principali criticità sono state invece rilevate nelle possibili ritorsioni negative sugli altri canali dell'impresa,

derivanti da una concorrenza al ribasso sul prezzo finale a causa dell'elevata partecipazione di venditori terzi sul marketplace, nei rischi relativi pratiche monopolistiche, nella presenza di prodotti contraffatti in tali canali digitali e nella gestione dei dati dei clienti finali (ai quali l'impresa venditrice non ha accesso).

L'ultimo capitolo della tesi offre un contributo empirico rispetto agli obiettivi di ricerca con lo scopo di offrire delle conclusioni più robuste sulla base dell'impianto teorico introdotto. Lo studio nel suo complesso indaga le modalità di utilizzo dei principali canali per l'export digitale delle PMI italiane del fashion retail e, all'interno di questi, quali siano le implicazioni di sfruttare una piattaforma e-commerce di proprietà e/o un marketplace di terze parti.

La scelta di inserire dei casi studio deriva dalla necessità di studiare la componente manageriale delle scelte aziendali e tenta di spiegare dei fenomeni contemporanei e non modificabili, offrire evidenze empiriche più robuste, pervenendo a conclusioni di tipo *cross-case* valide per casi eterogenei ma con basi teoriche analoghe. Infatti, la letteratura esaminata nel capitolo primo aiuta a comprendere il tema dell'internazionalizzazione da parte di imprese di dimensioni medio piccole, in una logica di superamento delle barriere (interne o esterne) per il raggiungimento di mercati esteri, generalmente più complessi rispetto al mercato domestico. Un ulteriore supporto alla comprensione dei casi studio analizzati è dato dalle considerazioni sul settore (capitolo 2) e sullo sviluppo della situazione dell'export digitale italiano e dei suoi principali canali di vendita di tipo retail (capitolo 3). Per analizzare dunque le scelte inerenti all'utilizzo dei canali digitali per i mercati esteri ed i risultati apportati per mezzo di questi si è scelto di contattare le persone all'interno delle aziende che si occupassero a vario titolo dei suddetti canali di vendita. Per trovare le imprese oggetto dell'indagine è stata utilizzata la banca dati digitale AIDA, avendo cura di impostare i parametri in grado di selezionare PMI seguendo la definizione di cui alla Raccomandazione 2003/361/CE. Le imprese destinatarie dell'indagine sono state altresì individuate per conoscenza personale o per ricerche effettuate su determinati marketplace, quali ad esempio la vetrina Made in Italy di Amazon.

In origine è stato redatto un questionario col fine di aumentare la quantità del campione anche a scapito di un'analisi maggiormente verticale: le domande erano infatti in prevalenza con risposta chiusa, al fine di facilitarne la compilazione. Il questionario, inserito in un *Google form* e inviato ai referenti aziendali, era composto da 25 domande suddivise in 4 sezioni afferenti all'anagrafica dell'impresa, all'export, all'utilizzo di un proprio e-commerce e al ricorso al marketplace. La prima sezione si proponeva di identificare le principali caratteristiche del business dell'impresa, la seconda approfondiva il tema dell'export con riferimento al peso dei mercati esteri sul business complessivo, all'esperienza dell'impresa nelle esportazioni, ai principali Paesi ed alle modalità di vendita. La terza sezione aveva ad oggetto l'utilizzo del canale digitale piattaforma e-commerce di proprietà: quali le motivazioni per l'utilizzo, perché i canali digitali in luogo di negozi fisici, quali le competenze e gli investimenti necessari. La quarta ed ultima sezione non poteva che riguardare la soluzione della vendita all'estero tramite marketplace online: vantaggi, svantaggi e possibili sinergie con l'e-commerce di proprietà.

Il questionario è stato inviato ad oltre 30 imprese e si proponeva di raggiungere un target di oltre 50 risposte. Tuttavia, tale target non è stato centrato e pertanto si è optato per un approccio di tipo qualitativo attraverso *focused interview* della durata media di circa un'ora: si segnala come l'impianto del questionario originale ha costituito però la base delle interviste semi-strutturate realizzate. A fronte del minor numero di imprese teoricamente raggiungibili dalla richiesta di interviste *one-to-one* rispetto all'invio di un questionario, tale soluzione ha agevolato non di poco la possibilità di approfondimento delle tematiche oggetto di interesse dell'indagine, migliorando la qualità complessiva delle informazioni acquisite.

Al fine di incrementare la robustezza dei risultati dell'indagine si è scelto di considerare testimonianze aziendali quanto più eterogenee tra loro, di modo che l'eventuale condivisione di scelte manageriali da diverse condizioni di partenza fosse in grado di avvalorare le teorie analizzate, rendendole maggiormente generalizzabili. I casi studio fanno riferimento a sei imprese italiane di dimensione medio-piccola attive nel settore moda e abbigliamento in territorio nazionale e all'estero: Carrera Jeans, Nalini, Valstar Milano, D'Arienzo, Talento Fiorentino e Parubi. Le prime tre imprese sono imprese di media dimensione, D'Arienzo è una piccola impresa mentre Talento Fiorentino e Parubi sono due micro-imprese. Ognuna di queste imprese presenta delle peculiarità in termini di prodotto, di attività internalizzate o esternalizzate, di marchio, di know-how e di propensione all'export. Tutte le interviste hanno osservato il medesimo filo logico finalizzate poi ad un'analisi di tipo *cross-case*. I risultati empirici raccolti sono stati confrontati con la letteratura di riferimento analizzata, relativa alle tematiche di internazionalizzazione associata alla piccola dimensione di un'impresa, alle modalità di entrata di tipo non-equity (con particolare riferimento all'export) e all'ausilio dei canali digitali per il raggiungimento dei canali esteri, contestualizzati nel settore di moda e abbigliamento. La chiave di lettura con cui tali argomenti sono stati affrontati nel corso del presente lavoro fa riferimento ad una logica di superamento della *liability of smallness* e della *liability of foreignness*.

I casi analizzati presentano volutamente un alto livello di eterogeneità: sebbene appartengano alla categoria dimensionale di PMI e operino nel medesimo settore, vi sono importanti differenze dimensionali, di storia, di offerta di prodotti (più o meno di nicchia) e di posizionamento sul mercato. Carrera Jeans, Nalini e Valstar sono i casi più importanti dal punto di vista dimensionale, D'Arienzo è una piccola impresa e Talento Fiorentino e Parubi sono due micro-imprese. Le differenze tra Carrera Jeans e gli altri casi sono molteplici: l'azienda vende prevalentemente in Italia e attraverso canali fisici un prodotto di tipo mass market, con particolare attenzione ai rischi di cannibalizzazione ravvisati da Elia et al. (2019) come barriere al *cross-border e-commerce*.

Il *core business* di Nalini è la vendita di attrezzatura sportiva e, pertanto, si rivolge solo a determinati segmenti di mercato); l'impresa, inoltre, si connota per un approccio prevalentemente orientato al B2B.

D'Arienzo, Talento Fiorentino e Parubi sono marchi che trovano principale sbocco distributivo online e si connotano per una produzione artigianale espressione del made in Italy. Valstar invece opera in una vera e propria nicchia di mercato con prodotti di lusso e presta notevole attenzione ai canali distributivi: insieme a Nalini, è l'unica impresa che non si affida ad Amazon, il cui contesto avrebbe un impatto negativo sul

segmento di mercato servito.

L'indagine sui casi aziendali è stata condotta dividendo concettualmente l'analisi in tre aree: motivazioni e punti di forza e di debolezza dell'export, utilizzo di una piattaforma e-commerce di proprietà e implicazioni derivanti dal ricorso alla vendita tramite marketplace. Le PMI riconoscono ai mercati esteri maggiori volumi ed un più elevato potere di spesa in termini di domanda nonché un miglior apprezzamento di prodotti made in Italy rispetto a quello domestico. I mercati maggiormente aggredibili sono senza dubbio quelli europei (Francia e Germania in primis) che beneficiano dello spazio economico europeo in grado di eludere barriere doganali o problematiche relative ad una diversa valuta o ingenti distanze geografiche (analizzate nel primo capitolo nell'ambito delle *environmental barriers*). Gli ostacoli principali rilevati fanno invece riferimento alla presenza di ulteriori adempimenti burocratici all'esportazione, quali tra tutti la presenza di dazi doganali, la necessità di doversi appoggiare a importatori locali per la distribuzione o ancora l'apertura di posizioni fiscali all'estero. Analogamente barriere interne quali ad esempio la mancanza di risorse finanziarie per investimenti all'estero o di competenze interne in termini di personale non specializzato costituiscono degli ostacoli che fanno propendere per la messa a punto di canali digitali, scoraggiando possibili soluzioni di FDI.

I risultati rilevati dall'indagine sperimentale dimostrano come i canali digitali rientrino tra le modalità di entrata meno rischiose per operare all'estero: in particolare la soluzione marketplace sembra offrire il canale di accesso ai mercati esteri più agevole, dato un vincolo interno di risorse finanziarie e competenze derivante dalla piccola dimensione. Aspetti quali l'accesso ad un traffico di clienti importante e ad una immediata visibilità sulla vetrina online costituiscono i principali moventi che orientano tale scelta, soprattutto con riferimento alle micro-imprese.

Lo sviluppo di una piattaforma e-commerce di proprietà richiede tendenzialmente delle competenze e degli investimenti in fase di avvio superiori rispetto all'utilizzo di piattaforme online esterne: numerose le attività aziendali coinvolte, dalla logistica ai servizi al cliente, passando per competenze di carattere informatico e di *digital advertising*. Tuttavia, tale canale verrebbe preferito al marketplace grazie ad una migliore esperienza di acquisto offerta, ad un'efficacia di comunicazione del marchio sul cliente finale ed alla possibilità di raccogliere dati sugli acquirenti in un'ottica di fidelizzazione. Un ulteriore risultato apprezzabile risiede nella logica omnicanale con cui viene inserita la presenza online dell'impresa: si vengono a creare così delle sinergie con i canali fisici derivanti da una maggiore capillarità presso la domanda nei mercati target. Si rileva però che la condivisione di più sbocchi distributivi può far insorgere dei rischi di cannibalizzazione, laddove tale scelta non sia accompagnata da una oculata gestione del pricing e dei partner commerciali: non a caso, alcune imprese evitano la soluzione del marketplace, a cui è imputato un minore controllo delle vendite rispetto ad una piattaforma online di proprietà. Le imprese di minore dimensione analizzate non possiedono, in generale, asset tangibili oltre i confini nazionali e la loro distribuzione risulta esclusivamente online: la loro prospettiva è quella di aprire filiali di vendita, ma riconoscono a tale modalità di entrata un rischio maggiore rispetto ai canali digitali. In particolare, l'elevato rischio percepito rispetto a processi di internazionalizzazione tradizionale dà luogo ad una spinta all'adozione di canali digitali per l'estero.

In conclusione, un'intelligente implementazione dei canali digitali nel business model delle PMI italiane costituisce ben più di un'opportunità per dare luogo ad efficaci processi di internazionalizzazione, superando i limiti intrinseci alla dimensione medio-piccola e al confronto con la concorrenza ed i clienti siti nel mercato target.