



INTERNATIONALIZATION  
SERVICE OFFICER

# INTERNATIONALIZATION SERVICE OFFICER

**Profession manual – Italian version**

[January, 2022]



The Internationalization Service Officer - new WBL profession in duty of SME internationalization (ISO) Project 2019-1-PL01-KA202-064979 has been funded with support from the European Commission. This document reflects the views only of the author and the Commission cannot be held responsible for any use which might be made of the information contained herein.

## CONTENTS

<b>Descrizione del ruolo del responsabile del servizio di internazionalizzazione</b> .....	4
Descrizione del ruolo e della funzione nelle Camere di Commercio .....	4
Compiti, attività e responsabilità del "Responsabile del servizio di internazionalizzazione" ....	7
Descrizione delle competenze del "Responsabile del servizio di internazionalizzazione" .....	10
<b>Capitolo 1. Esportazione diretta e indiretta - il vostro primo passo sulla strada del successo internazionale</b> .....	15
1.1 Introduzione.....	15
1.1. Che cos'è l'esportazione diretta e indiretta? .....	15
1.4. L'esportazione di successo inizia con la pianificazione - come creare un piano di esportazione..	18
1.5 La prima fase della creazione di una strategia di esportazione: rivedere la posizione attuale dell'impresa nazionale .....	20
1.6. La seconda fase della creazione della strategia di esportazione: L'analisi delle esportazioni dell'impresa.....	21
1.7. Come realizzare l'attività di esportazione all'interno dell'azienda - primi passi.....	24
1.8 Metodi di valutazione delle vostre attività di esportazione .....	26
<b>Capitolo 2: Joint Venture - rafforziamo la nostra posizione!</b> .....	28
2.1 - Cos'è una Joint Venture? .....	28
2.2. Motivazioni per le aziende per entrare in una Joint Venture .....	28
2.3. Caratteristiche delle Joint Venture .....	29
2.4. Differenza tra una Joint Venture e una partnership .....	29
2.5. Scioglimento di una Joint Venture .....	29
2.6. Come possono le Joint Venture aiutare le imprese ad entrare nei mercati esteri? .....	30
2.7. Vantaggi e svantaggi delle Joint Venture .....	30
2.8. Svantaggi delle Joint Venture .....	31
2.9. Rischi delle Joint Venture .....	31
2.10. Come preparare un accordo di joint venture .....	31
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI .....	35
<b>Capitolo 3: Investimenti diretti esteri (IDE)</b> .....	36
3.1 Comprendere gli Investimenti Diretti Esteri (IDE) .....	36
3.1.1 Cosa sono gli IDE? .....	36
3.1.2 Fattori che favoriscono la delocalizzazione .....	38
3.1.3 Metodi degli IDE.....	39



3.1.4 Vantaggi e svantaggi degli IDE .....	40
3.2 Tipi di IDE: orizzontale, verticale e piattaforma di esportazione .....	41
3.3 Caratteristiche principali delle PMI dell'UE che effettuano IDE .....	41
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI .....	46
<b>Capitolo 4: Nuove tecnologie al servizio dell'internazionalizzazione - è più semplice di quanto si pensi!</b> .....	47
4.1 Introduzione ai vantaggi e agli svantaggi delle nuove tecnologie .....	47
4.1.1 Tipi di nuove tecnologie .....	47
4.1.2 Vantaggi dell'impiego di nuove tecnologie .....	48
4.1.3 Svantaggi dell'utilizzo delle nuove tecnologie .....	49
4.2 Sicurezza informatica e protezione della Proprietà Intellettuale .....	50
4.2.1 Come può un'azienda garantire la sicurezza durante le transazioni internazionali? .....	50
4.2.2 Protezione I.P. e GDPR .....	53
4.3 Trend Analysis .....	55
4.3.1 Quali sono gli impatti del Trend Analysis? .....	55
4.3.2 La scelta dei canali online per l'analisi .....	57
4.3.3 Trend Analysis .....	58
4.4 Piattaforme di e-commerce e pubblicità online .....	59
4.4.1 Piattaforme nel commercio elettronico .....	59
4.4.2 Marketing online .....	61
Riferimento .....	63
<b>Capitolo 5 Le strategie di internazionalizzazione</b> .....	64
5.1: La strategia di internazionalizzazione: elementi chiave e diverse tipologie .....	64
5.1.1. Modello Barlett & Ghoshal: diversi tipi di strategie di internazionalizzazione .....	64
5.1.2. Strategia multidomestica: Bassa integrazione e alta reattività .....	65
5.1.3. Globale: Alta integrazione e bassa reattività .....	65
5.1.4 Transnazionale: Alta integrazione e alta reattività .....	66
5.1.5 . Internazionale: Bassa integrazione e bassa reattività .....	66
5.1.6. Modalità d'ingresso comuni per l'espansione internazionale .....	67
5.2 Strumenti di diagnostica aziendale: caratteristiche dell'ambiente interno ed esterno e analisi SWOT. ....	69
5.2.1. Analisi interna .....	69
5.2.2. Analisi esterna .....	70
5.2.3. ANALISI SWOT .....	70
5.2.4. Diagnosi .....	71



5.3: Identificare e comprendere i mercati target più interessanti .....	71
5.3.1 Analizzare i dati internazionali .....	71
5.3.2 Misurare la distanza tra i paesi .....	72
5.4 Capacità della società ad attuare una strategia di internazionalizzazione .....	74
5.4.1 Maturità organizzativa e predisposizione economica .....	76
5.5 Strategia di internazionalizzazione: progettazione e realizzazione .....	77

## Descrizione del ruolo del responsabile del servizio di internazionalizzazione

### Descrizione del ruolo e della funzione nelle Camere di Commercio

Oggi la maggior parte delle piccole e medie imprese non fa più affidamento al solo mercato interno e si concentra sull'espansione delle proprie attività all'estero. L'emergere delle frontiere aperte, l'area Schengen, la normalizzazione delle leggi e dei regolamenti del commercio internazionale e delle merci scambiate dall'Unione Europea hanno reso l'esportazione di beni e servizi molto più facile per le piccole e medie imprese rispetto a qualche anno fa. L'espansione di queste imprese è aumentata anche quando i Paesi hanno aperto le proprie istituzioni commerciali internazionali come sostenitori dedicati delle piccole e medie imprese insieme alle organizzazioni istituite dall'Unione Europea per collegare le imprese europee in ogni Paese. Ciononostante, la maggior parte di queste imprese dipende ancora dalle organizzazioni e istituzioni locali quando cercano aiuto per la loro espansione all'estero, soprattutto quando si tratta di avviare attività di esportazione. Uno degli enti principali in cui gli imprenditori cercano aiuto e consulenza iniziale per l'esportazione di beni e servizi sono le Camere di Commercio. A questo proposito dobbiamo notare che in ogni Paese europeo si possono distinguere due diversi approcci alle camere di commercio:

- Affiliazione obbligatoria
- Affiliazione opzionale

Questi due approcci europei implicano anche la diversificazione del sostegno agli imprenditori. Le camere obbligatorie sono di solito in una posizione finanziaria migliore rispetto a quelle non obbligatorie, il che si traduce in diversi gradi di accesso ai servizi per le imprese del settore delle PMI. Per questo motivo il presente progetto propone il concetto della funzione di "Internationalisation Service Officer" comune a tutte le camere di commercio e industria.

Si propone di creare il Responsabile del Servizio di Internazionalizzazione per due scopi. In primo luogo, nell'unificazione dei servizi per le PMI dell'area di espansione internazionale e nella creazione di una rete di esperti che saranno in grado di stabilire una cooperazione transfrontaliera e camere di commercio e industria specializzate insieme ad altre istituzioni locali di supporto alle imprese. In secondo luogo, la creazione di uno staff di esperti composto da dipendenti delle camere di commercio e degli enti locali che si occupano quotidianamente delle PMI. Questa funzione suggerita permetterà ai dipendenti di creare unità specializzate relative all'espansione all'estero e diventerà la prima linea di supporto per le imprese che vogliono muovere i primi passi nell'attività internazionale.

La creazione di questo supporto di prima linea fornito da esperti renderà più leggero il carico di lavoro delle istituzioni locali, regionali e nazionali e permetterà loro di concentrarsi sull'espansione internazionale delle grandi aziende. Inoltre, gli esperti contribuiranno ad intensificare le attività delle piccole e medie imprese in questo settore, fornendo conoscenze di base relative all'internazionalizzazione e supporto nei primi passi verso l'internazionalizzazione. Lo specialista svolgerà anche un ruolo significativo nella creazione e nel mantenimento di relazioni internazionali con le istituzioni locali e le camere di commercio e industria straniere e permetterà loro di intraprendere attività internazionali più ampie al servizio delle imprese.

Per garantire che la persona che svolge il ruolo di "Internationalisation Service Officer" svolga al meglio le sue mansioni e che la qualità del suo lavoro sia di alto livello, prevediamo che questo esperto debba possedere le seguenti qualifiche: un diploma universitario (master o bachelor) in settori quali: diritto, economia, management, relazioni internazionali o scienze politiche. La sua esperienza professionale dovrebbe coprire un minimo di due anni di esperienza nella cooperazione con/servizio di aziende del settore delle PMI, inglese ad un livello minimo di B2 secondo il Quadro Comune Europeo di Riferimento. Inoltre, il Responsabile deve conoscere l'ambiente nazionale ed estero delle istituzioni responsabili del supporto alle PMI nell'espansione sui mercati esteri.

Ulteriori requisiti sono

- Esperienza di lavoro nel campo della cooperazione internazionale di un'impresa
- Conoscenza di una seconda lingua
- Capacità di lavorare in squadra
- Capacità di lavorare sotto la pressione del tempo e lo stress
- Capacità di comunicazione di alto livello
- Esperienza nel servizio clienti
- Disponibilità a viaggiare all'estero
- Capacità di condurre la corrispondenza in inglese e in un'altra lingua
- Buone conoscenze informatiche, tra cui MS Office

Questi requisiti aggiuntivi arricchiranno il profilo del candidato e andranno a beneficio dell'unità organizzativa che desidera impiegare l'"ISO", pertanto suggeriamo alle istituzioni di prestare attenzione a questi durante il processo di scelta del candidato.

Suggeriamo inoltre alle camere di commercio e industria e alle istituzioni ed enti locali di supporto alle imprese di dare priorità ai loro dipendenti per diventare "Internationalisation Service Officer". A nostro avviso, ciò ne aumenterà la competitività e renderà più facile l'allineamento della nuova

funzione alla struttura organizzativa delle istituzioni. Riteniamo inoltre che ciò motiverà il dipendente, incoraggiandolo a sviluppare e ad approfondire le sue conoscenze in nuovi settori di cui sarà responsabile.

Come estensione informativa delle conoscenze accademiche, il "Responsabile del servizio di internazionalizzazione" dovrebbe utilizzare il materiale disponibile sui mercati esteri ampiamente pubblicato dalle organizzazioni di categoria, dalle ambasciate, dalle camere di commercio nazionali e dalle istituzioni nazionali coinvolte nel commercio estero. Di seguito sono illustrati alcuni esempi pertinenti delle fonti di informazione:

- Ricerca su mercati esteri selezionati
- Guide relative all'espansione delle PMI nei mercati esteri
- Ricerca sulle specifiche di marketing e di vendita di un mercato selezionato
- Rapporti relativi alle norme doganali nel commercio di merci in un paese selezionato
- Ricerca relativa alla presentazione della struttura di mercato del paese selezionato
- Rapporti sull'attrattiva degli investimenti nella regione e nel paese selezionati
- Anuari statistici del paese selezionato
- Previsioni economiche per la regione e il paese selezionati
- Studi pubblicati dalle camere di commercio bilaterali relativi al paese selezionato
- Studi relativi al sistema bancario e alla normativa bancaria del paese selezionato
- Guide e studi relativi alle differenze culturali prevalenti nel paese selezionato

La creazione di una nuova struttura organizzativa di supporto alle imprese nelle camere di commercio o negli enti locali sarà il primo passo verso una nuova specializzazione nella cooperazione internazionale e l'autenticazione delle sue attività.

Per sfruttare al meglio la nuova funzione e il dipendente delegato a svolgere i compiti, suggeriamo che le camere di commercio e industria, gli enti locali e le organizzazioni di supporto alle imprese che non hanno un dipartimento di relazioni internazionali, ne creino uno e che le istituzioni che già dispongono di tale unità includano il dipendente nella sua struttura.

I compiti e le responsabilità previste per il responsabile delle SI che sono menzionati nel resto di questa unità sono stati progettati per il "dipartimento di cooperazione internazionale", tuttavia, se l'organizzazione non è in grado di implementare l'unità estera nella loro struttura, devono allinearla all'interno dei loro attuali dipartimenti. L'organizzazione deve lasciare al dipendente la libertà di costruire/continuare la cooperazione internazionale senza ostacoli.

Compiti, attività e responsabilità del "Responsabile del servizio di internazionalizzazione".

I compiti, le attività e i compiti del "Responsabile del servizio di internazionalizzazione" riguarderanno due aree di cooperazione internazionale: "Fornire sostegno all'estero alle PMI" e "Costruire la cooperazione internazionale nell'organizzazione".

Fornire sostegno all'estero alle PMI è un gruppo di compiti direttamente collegati al sostegno di aziende ed entità commerciali della regione/città d'azione della camera di commercio e dell'ente locale impegnato a sostegno alle imprese. I compiti e le responsabilità rilevanti sono descritti qui di seguito:

- Sostegno alle PMI nell'espansione all'estero - costruzione di strategie e consulenza

Uno dei compiti più importanti nel ruolo dello "Specialista dell'Internazionalizzazione", è quello di essere la prima persona di contatto per gli imprenditori che vogliono iniziare la loro attività di esportazione all'estero.

- Organizzare incontri con imprenditori stranieri

Ciò comporta l'offerta di supporto aziendale nelle riunioni con i potenziali attori. In questo caso è compito dello specialista preparare la sede logistica dell'incontro, un programma di visita contenente i dettagli degli argomenti di conversazione, la presentazione dei prodotti/servizi e le visite di studio presso l'azienda ospitante.

- Ricerca di finanziamenti e progetti relativi all'internazionalizzazione delle PMI

Uno dei criteri che determinano l'espansione all'estero delle imprese è il finanziamento e il cofinanziamento per l'esportazione da parte delle istituzioni nazionali ed europee, pertanto questo compito si è aggiunto ai compiti di un esperto, che sarà tenuto a cercare finanziamenti per le PMI.

- Sostegno agli imprenditori nella preparazione delle richieste di finanziamento per progetti nazionali relativi all'internazionalizzazione delle PMI

Ciò include il supporto completo nella preparazione delle domande di sovvenzione, il monitoraggio delle scadenze, i documenti e gli allegati necessari per la presentazione dei documenti. In alcuni casi, lo specialista può rappresentare le PMI nell'istituzione che accetta le sovvenzioni.

- Sostegno alle PMI in occasione di eventi nazionali ed esteri - fiere, scambi cooperativi, incontri B2B

Lo specialista che svolge questo compito avrà la responsabilità di preparare l'azienda alla partecipazione a tali



eventi, in particolare il programma di partecipazione, l'elenco degli stand/partner da visitare e l'elenco B2B, sulla base dei sistemi di networking disponibili.

- Rappresentare le PMI supportate durante gli incontri B2B

Nel caso in cui un'azienda o un gruppo di imprese non possano partecipare ad un evento di networking, lo specialista che ne è responsabile parteciperà in qualità di rappresentante di tali enti. La preparazione dell'evento sarà simile al compito precedente e comprenderà la preparazione di un piano di partecipazione all'evento, compreso un elenco di incontri con potenziali appaltatori.

- Organizzazione logistica delle missioni commerciali per le PMI

Ciò include la preparazione di missioni economiche complete, in particolare il programma di visite, incontri B2B, visite di studio e istituzioni locali e nazionali che si occupano del supporto alle PMI e della logistica.

- Organizzazione di incontri con partner commerciali stranieri presso la missione commerciale

Ciò include l'organizzazione di incontri nell'ambito di missioni economiche e visite di imprenditori stranieri nel Paese. Il processo di appuntamento, oltre alle disposizioni del calendario stesso, comprenderà anche la preparazione logistica e il programma degli incontri con gli imprenditori stranieri.

- Supporto pratico e linguistico per la creazione di presentazioni e materiale promozionale e informativo aziendale

Ciò comprende la preparazione dei consigli e dei suggerimenti dell'imprenditore per quanto riguarda le attività di marketing nell'area di esportazione selezionata.

- Supporto pratico e linguistico durante le riunioni di lavoro e gli incontri ufficiali in Italia e all'estero

Nell'ambito delle visite di imprenditori stranieri e dell'organizzazione di missioni economiche, lo specialista sarà responsabile dell'assistenza linguistica durante le prime fasi dei colloqui con gli imprenditori stranieri.

- Fornire agli imprenditori materiale informativo a sostegno delle loro attività internazionali

Ciò include la preparazione e la manutenzione da parte di uno specialista di una biblioteca di materiali / guide / analisi di mercato che sarebbe disponibile per gli imprenditori.

- Fornitura di informazioni commerciali e dati statistici

Ciò comprende la preparazione e il mantenimento da parte di uno specialista di una base di conoscenze relative alle informazioni economiche e statistiche riguardanti mercati selezionati, compresi quelli prioritari per l'istituzione rappresentata.

- Ricerca delle banche dati disponibili per informazioni su potenziali partner commerciali e invio di offerte ad aziende selezionate

Ciò comporta la ricerca dei profili degli imprenditori e la creazione di mailing list e banche dati per la ricerca di appaltatori, fornitori/clienti e partner commerciali.

- Fornire i dati di contatto di potenziali partner commerciali interessati alla cooperazione

Ciò include la mediazione del primo contatto con le imprese straniere interessate a cooperare con gli imprenditori delle PMI. Il compito dello specialista è quello di pre-verificare i potenziali contraenti.

La seconda area in cui lo "Specialista dell'Internazionalizzazione" sarebbe responsabile della "costruzione della cooperazione internazionale nell'organizzazione" e della gestione dell'unità relativa alla cooperazione internazionale dell'istituzione rappresentata, delle istituzioni dell'ambiente imprenditoriale, dei "Fornitori di istruzione e formazione professionale" e delle camere di commercio e dell'industria ed altri enti ed agenzie locali.

Nell'ambito dei suoi compiti in questo settore, sarà responsabile dei seguenti compiti:

- Stabilire contatti internazionali con le istituzioni che sostengono le PMI

Ciò comprende il contatto e la creazione di partenariati con istituzioni che sostengono l'espansione all'estero delle PMI, tra cui: consolati onorari, consolati generali, missioni diplomatiche, uffici commerciali, nonché istituzioni regionali, locali e ministeri.

- Stabilire contatti internazionali con le Camere di Commercio di altri Paesi

Ciò comprende il contatto con le istituzioni nell'ambiente commerciale estero e l'instaurazione di una cooperazione nell'ambito dello scambio di informazioni economiche e commerciali, la creazione di banche dati congiunte di appaltatori e l'organizzazione di eventi, comprese conferenze o incontri B2B.

- Analisi dei mercati esteri

Ciò include una breve analisi di base dei mercati esteri accettati come chiave per le istituzioni del mondo degli affari. Dovrebbe contenere solo le informazioni più importanti come: dati macroeconomici di base, volume e struttura degli scambi di merci con il paese d'origine dell'istituzione, base giuridica e di trattati per la cooperazione bilaterale, elenco degli investimenti effettuati dal paese in cui ha sede la Camera di Commercio in un determinato paese, prospettive di

sviluppo della cooperazione e dettagli di base per contattare le istituzioni regionali, locali e le ambasciate.

- Organizzazione di eventi internazionali presso la camera di commercio e dell'industria o organizzazione di supporto alle imprese.

Ciò include l'organizzazione completa e il supporto logistico di eventi relativi alla promozione della cooperazione economica e internazionale tra le PMI associate e le imprese situate nell'area di operatività della camera, ente locale o dell'ambiente imprenditoriale. Nell'ambito dell'organizzazione di eventi, lo specialista avrà il compito di preparare il programma dell'evento, la sua completa logistica, invitare esperti, imprenditori e ospiti stranieri, così come altre istituzioni che promuovono / sostengono l'attività di esportazione delle PMI.

Descrizione delle competenze del "Responsabile del servizio di internazionalizzazione".

La professione di "Internationalisation Service Officer", si riferisce ad un dipendente specializzato il cui compito è quello di avvicinarsi e assistere la penetrazione commerciale delle PMI in altri paesi e di mediare negli scambi aziendali tra aziende di diversi paesi. Il manuale di formazione ISO ha lo scopo di fornire ai dipendenti le conoscenze necessarie per portare a termine con successo i loro compiti di avvicinamento, assistenza e vendita all'estero.

Il suo secondo compito è quello di creare e mantenere relazioni internazionali con organizzazioni di imprenditori e istituzioni internazionali, comprese le organizzazioni europee e d'oltremare.

Le conoscenze e le competenze proposte che saranno acquisite a seguito della formazione sono:

### **Commercio internazionale**

Ciò comprende le regole e le pratiche appropriate per la gestione del commercio tra i paesi, le norme valutarie e il sistema monetario internazionale.

### **InCoTerms**

Gli InCoTerms International Commercial Terms sono termini commerciali predefiniti che descrivono gli obblighi, i costi e i rischi connessi alla consegna di merci da un'azienda esportatrice a un'azienda importatrice.

### **Affari internazionali**

Questo topic include tutto ciò che qualcuno deve sapere per fare affari in un paese straniero (lingua, culture locali, accordi commerciali, sistemi giuridici, sistemi politici, politica economica, culture

aziendali ed etica, mercati dei cambi, tariffe, regolamenti sulle importazioni, norme che riguardano la contabilità, la vita e l'ambiente).

### **Principi di vendita e marketing**

Comprende le migliori modalità di analisi delle opportunità di mercato, la selezione dei mercati target, la progettazione di strategie, la pianificazione dei programmi, l'organizzazione, l'implementazione e il controllo dello sforzo di marketing, l'analisi delle esigenze e delle aspettative dei clienti, i sistemi di gestione delle relazioni con i clienti e l'assistenza post-vendita.

### **Valutazione della maturità organizzativa per l'esportazione**

Ciò include una valutazione che dovrebbe essere fatta sull'azienda per valutare se è pronta o meno ad iniziare le attività di esportazione. L'obiettivo è quello di valutare l'esperienza, la capacità e la motivazione dell'azienda ad andare avanti per trovare partner collaborativi all'estero.

### **Gestione del rischio nel business internazionale**

Rischio nel business internazionale, descrive la possibilità di perdite dovute a qualsiasi evento sfavorevole nell'operatività aziendale. Esistono diversi tipi di rischio come: il rischio politico che è dovuto all'instabilità politica nel paese di destinazione, il rischio di cambio che è dovuto al cambiamento dei valori di due diverse valute, il rischio di credito quando un mutuatario non riesce a rimborsare un prestito, il rischio di trasporto che è il rischio associato al trasporto, il rischio di mercato che è il rischio associato alle variazioni dei tassi di interesse, alle recessioni, ai disastri naturali o agli attacchi terroristici e infine il rischio culturale che è associato a diverse lingue, costumi, norme e preferenze dei clienti.

### **Iniziative europee per la promozione dell'esportazione - la rete Enterprise Europe Network**

Come già detto, ci sono molte organizzazioni e reti che possono aiutare le imprese nelle attività di estroversione. In Europa, la più importante è la rete Enterprise Europe Network. L'Enterprise Europe Network aiuta le imprese ad innovare e a crescere su scala internazionale. È la più grande rete di sostegno al mondo per le piccole e medie imprese (PMI) con ambizioni internazionali. La rete è attiva in più di 60 paesi in tutto il mondo. Riunisce 3.000 esperti di oltre 600 organizzazioni associate, tutte rinomate per la loro eccellenza nel sostegno alle imprese.

### **Attività di spedizione**

La spedizione si occupa di organizzare e monitorare il trasporto delle merci dall'origine alla destinazione.

### **Metodi di trasporto**

Ciò comprende vari processi e requisiti informativi, le condizioni di trasporto oltre alle prestazioni e al quadro giuridico dei diversi modi di trasporto (aereo, marittimo, stradale, ferroviario).

### **Assicurazione del trasporto**

Ciò include clausole che riguardano la responsabilità dei vettori, casi speciali di esenzione e l'eliminazione del massimale di responsabilità, soluzioni assicurative e clausole speciali sui casi di danno.

### **Regole doganali**

Ciò comprende tutte le decisioni anticipate e altre decisioni legali in relazione all'importazione di merci in un determinato paese

### **Imballaggio ed etichettatura**

Questo include tutto ciò che un'azienda deve sapere prima di esportare merci. Deve prima assicurarsi che l'imballaggio e l'etichettatura siano conformi alle norme del paese di destinazione. Potrebbe essere necessario tradurre le etichette nella lingua locale o contrassegnare l'origine delle merci, oppure potrebbe essere necessario seguire le consuetudini locali per rendere le proprie merci accettabili per i clienti.

### **Certificazioni**

Si riferisce alle assicurazioni scritte fornite da un'organizzazione di certificazione in merito a un prodotto, un servizio o un processo che è conforme ai requisiti della norma. Lo scopo della certificazione è quello di fornire fiducia ai clienti e di migliorare l'immagine di un'azienda, permettendo a quest'ultima di distinguersi dalla concorrenza.

### **Protezione del marchio**

Ciò si riferisce a tutte le azioni che un'impresa deve intraprendere per proteggere il proprio marchio, compresa la registrazione presso organizzazioni nazionali di proprietà intellettuale e, se del caso, per optare per una procedura di deposito internazionale.

### **Protezione del brevetto**

Si riferisce a tutte le azioni che un'azienda può intraprendere al fine di possedere i diritti esclusivi di un'invenzione per un determinato periodo di tempo in modo da poter avere l'esclusiva d'uso e la protezione per la sua creazione.

### **Gestione delle risorse**

Ciò include il processo di pre-pianificazione, programmazione e allocazione delle risorse esistenti di un'azienda al fine di massimizzare l'efficienza.

### **Promozione Internet e sicurezza informatica**

Questo include gli strumenti che un'azienda può utilizzare come siti web, marketing online, ottimizzazione dei motori di ricerca, video promozionali, cataloghi di prodotti e social media per promuovere i propri prodotti sui mercati esteri. Comprende anche l'uso sicuro di Internet per i pagamenti e le transazioni e la corrispondenza online.

### **Creazione di un accordo**

In questo modo si descrivono le clausole che un accordo tra partner internazionali dovrebbe includere come: le parti del contratto, la natura del contratto, i prezzi e le modalità di pagamento, le modalità di trasporto, le modalità di consegna, la forza maggiore, le garanzie, la giurisdizione in caso di controversie legali e la lingua del contratto.

### **Politiche di non discriminazione**

Ciò include le modalità di interazione e comunicazione con i clienti stranieri, in linea con le leggi di non discriminazione che fanno riferimento alla legislazione volta a prevenire la discriminazione contro particolari gruppi di persone, ad esempio gruppi basati su sesso, età, razza, etnia, nazionalità, disabilità, malattie o capacità mentali, orientamento sessuale, genere, identità/espressione di genere, religione o orientamenti politici.

### **Individuare le opportunità nei mercati esteri**

Si riferisce alla capacità di cogliere e sfruttare le opportunità dei mercati esteri, di rispondere alle sfide e di identificare le esigenze dei clienti attraverso l'esplorazione della situazione culturale ed economica di ogni paese target.

### **Creatività**

Si tratta della capacità di sperimentare la creazione di valore e di approcci innovativi, di trovare nuovi metodi per fare le cose, di sviluppare la conoscenza e l'innovazione e infine di trasformare le idee in soluzioni e profitti per gli imprenditori.

### **Visione**

Questo si riferisce alla capacità di una persona di usare la sua visione per ispirare gli altri, per guidare il processo decisionale strategico e creare una tabella di marcia per raggiungere quella visione.

### **Valorizzare le idee**

Ciò si riferisce alla capacità di riconoscere il potenziale che le diverse idee hanno, di sviluppare strategie per sfruttare al meglio il valore generato dalle idee (ad esempio, le idee dei loro clienti che possono portare crescita al loro business). Lo sviluppo di una strategia su misura incentrata sulle esportazioni e sui diritti di proprietà intellettuale è importante anche per le aziende esportatrici.

### **Pensiero etico e sostenibile**

Si riferisce alla capacità di valutare le conseguenze delle idee che apportano valore e i loro effetti sul mercato, sulla comunità di riferimento, sulla società e sull'ambiente. È inoltre necessario valutare come sono sostenibili a lungo termine gli obiettivi sociali, culturali ed economici e la linea d'azione scelta.

### **Prendere l'iniziativa**

Si riferisce alla volontà di cercare nuove opportunità, di prendere l'iniziativa e di intraprendere azioni che aggiungono valore per i propri clienti. Questo si può ottenere affrontando attivamente le sfide, creando nuove idee, risolvendo i problemi e creando infine valore per i clienti.

### **Affrontare l'incertezza, l'ambiguità e il rischio**

Si tratta della procedura di valutazione dei benefici e dei rischi delle opzioni alternative (ad esempio, l'esportazione verso i mercati emergenti) e delle scelte che riflettono tali preferenze.

### **Pianificazione e gestione**

Ciò comporta la capacità di progettare procedure gestionali per fornire efficacemente valore in circostanze difficili.

### **Lavoro di squadra**

Ciò comporta la costruzione di un team e di reti basate sulla creazione di attività a valore aggiunto per i clienti.

### **Imparare attraverso l'esperienza**

Si tratta di migliorare le capacità di creare valore per i clienti basandosi sulle esperienze precedenti e sulle interazioni con gli altri, soprattutto con gli esportatori di successo.

## Capitolo 1.

### Esportazione diretta e indiretta - il vostro primo passo sulla strada del successo internazionale

#### 1.1 Introduzione.

L'esportazione diretta o indiretta rappresenta il metodo più elementare di internazionalizzazione per le imprese, consentendo loro di vendere i beni o i servizi esistenti sui mercati esteri. L'obiettivo di questo capitolo sarà quello di spiegare cos'è l'esportazione diretta e indiretta, in modo che il Responsabile del Servizio di Internazionalizzazione sia dotato delle conoscenze necessarie per guidare la PMI nell'avvio del processo di esportazione. Saranno inoltre illustrati i principi fondamentali coinvolti nella creazione del piano di esportazione di una società, compresi i requisiti doganali pertinenti, nonché i fattori legali, finanziari, di trasporto e di marketing. Saranno inoltre fornite informazioni relative all'attuazione delle attività di commercio estero all'interno della società e alla valutazione delle attività di esportazione, compreso il loro impatto sull'attività dell'impresa.

L'attività di commercio estero è una parte importante del processo di sviluppo dell'impresa, perché ne modella il funzionamento e estende le vendite di prodotti o servizi su nuovi mercati prolungando il ciclo di vita del prodotto/servizio, riducendo i costi di produzione e aumentando i profitti. Inoltre, le aziende che decidono di impegnarsi in attività di esportazione beneficiano di una migliore immagine professionale sui mercati nazionali e internazionali. Vale anche la pena di menzionare la ridotta influenza dei cambiamenti di mercato sull'impresa, in quanto avere la possibilità di vendere i propri prodotti/servizi in vari mercati può portare a minimizzare le eventuali perdite relative alla diminuzione della domanda di beni in alcuni di essi. Oltre ai vantaggi finanziari derivanti dall'esportazione, la PMI acquisisce anche una maggiore esperienza e conoscenza dei clienti, dei mercati e dei prodotti, che possono rivelarsi fondamentali per ottenere un vantaggio competitivo per l'azienda sul mercato nazionale.

#### 1.1. Che cos'è l'esportazione diretta e indiretta?

Il primo tipo di esportazione di cui si parlerà è l'esportazione diretta. Si tratta della vendita di beni da parte di un imprenditore direttamente a un destinatario straniero senza l'utilizzo di intermediari. Questo tipo di esportazione è una strategia ad alto rischio e richiede un maggiore coinvolgimento e un maggiore investimento finanziario da parte dell'azienda rispetto all'approccio dell'esportazione indiretta. Ciò è dovuto al fatto che con l'esportazione diretta il produttore vende i suoi beni all'estero senza il supporto di persone stabilite nel mercato prescelto. Questa soluzione richiede un grande





impegno finanziario e organizzativo da parte dell'imprenditore, perché il venditore (imprenditore) è responsabile dell'assunzione di persone che si occuperanno di operare nel mercato prescelto, oltre che del trasporto dei prodotti al cliente e dello stoccaggio delle merci pronte per la vendita. Oltre a localizzare l'azienda in un mercato estero, l'esportazione diretta richiede cambiamenti organizzativi all'interno dell'azienda, con la creazione di un reparto separato responsabile del commercio estero, che richiede l'impiego di specialisti altamente qualificati con l'esperienza e le competenze necessarie per lavorare nel mercato estero selezionato.

Inoltre, è anche necessario adattare i reparti esistenti dell'impresa (compresa la produzione, il marketing e la contabilità) ai fini delle operazioni all'estero e sviluppare procedure adeguate in modo che siano sincronizzate con le attività del reparto esportazioni dell'impresa.

È importante notare che l'esportazione diretta viene effettuata da aziende che hanno acquisito esperienza in un mercato estero selezionato, ad esempio attraverso l'esportazione indiretta. L'esportazione diretta comporta per loro un livello più elevato di attività commerciali internazionali e rappresenta la prossima fase di espansione in un altro mercato.

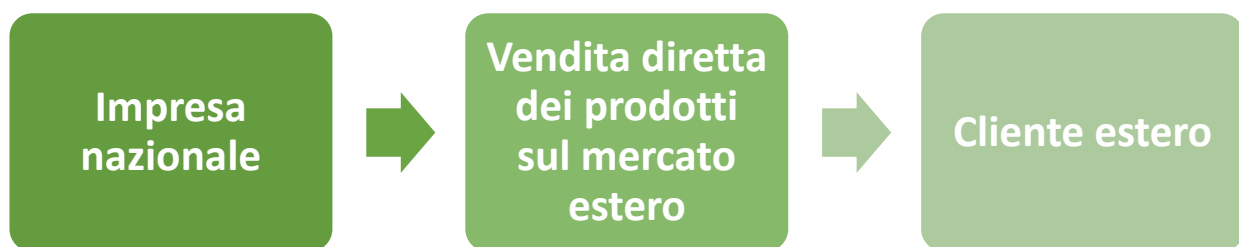


Figura 1 - Modello semplificato di esportazione diretta

L'esportazione indiretta è un metodo più semplice e meno costoso di espansione internazionale, che prevede la vendita di prodotti con l'aiuto di agenti nazionali o stranieri. L'azienda può avvalersi di società specializzate con sede nel paese dell'impresa o sul mercato estero, la scelta spetta all'imprenditore. Utilizzando questo metodo di esportazione, l'agente agisce come l'unità di esportazione dell'azienda, assumendosi i costi associati allo stoccaggio, al marketing, alla distribuzione e al trasporto e identificando i potenziali clienti. Gli imprenditori utilizzano questa soluzione di esportazione per ridurre al minimo i costi associati alla creazione di un'unità di esportazione supplementare e all'adattamento del resto della loro impresa per cooperare con essa. Ciononostante, sono esposti a un rischio maggiore quando scelgono un agente responsabile della vendita delle merci.

L'esportazione indiretta viene scelta da aziende che non hanno precedenti esperienze nel commercio estero e che sono interessanti nell'avviare il processo di esportazione, così come da grandi aziende che vogliono iniziare ad espandersi in un nuovo mercato.

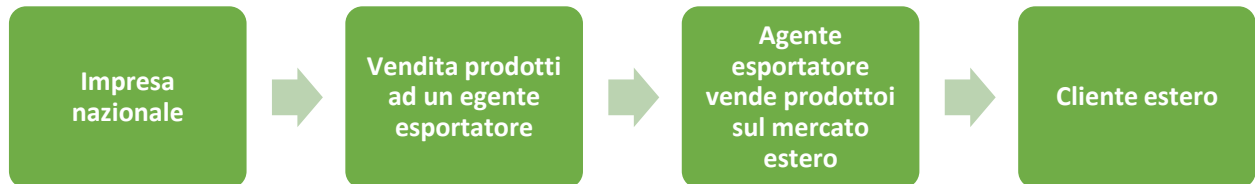


Figura 2 - Modello semplificato di esportazione indiretta

Se si confrontano queste due opzioni a disposizione delle imprese interessate ad espandere le loro attività all'estero, esistono differenze in termini di quantità di preparazione necessaria e di livello di rischio a carico dell'impresa. Nell'esportazione indiretta, l'imprenditore può ridurre al minimo il livello di rischio con l'aiuto di un agente che opera nel mercato selezionato e si farà carico dei costi associati alla creazione di ulteriori unità organizzative ai fini dell'esportazione. D'altro canto, le imprese che decidono di effettuare un'esportazione diretta dovranno assumersi il rischio indiretto, ossia l'adeguamento dell'impresa alle attività di esportazione e la vendita di beni senza il sostegno di un intermediario. Questo modello comporta anche i seguenti rischi:

- Il servizio / prodotto non corrisponde alle esigenze dei potenziali clienti all'interno della destinazione estera.
- Rischio di non raggiungere i clienti target.
- Ipotesi di vendita e di marketing errate.

Pertanto, è molto importante che l'azienda completi un'analisi molto approfondita del suo potenziale e del mercato in cui vuole entrare prima di intraprendere attività relative all'esportazione diretta.

### 1.3 . Pro e contro dell'esportazione diretta e indiretta



Figura 3 - Pro e contro dell'esportazione diretta ed indiretta

### 1.4. L'esportazione di successo inizia con la pianificazione - come creare un piano di esportazione

Il piano di esportazione è il fattore più importante che influisce sul successo internazionale dell'azienda e sulla realizzazione delle attività di esportazione. Ogni impresa deve preparare un piano di esportazione. Un'impresa non dovrebbe intraprendere attività di commercio estero senza una

strategia scritta, altrimenti potrebbe essere esposta a danni alla reputazione dell'azienda e a perdite che incidono sulla sua solidità futura.

Il mancato rispetto delle norme legali e fiscali del mercato estero selezionato può causare problemi legali a lungo termine che possono permanere anche molto tempo dopo la cessazione dell'attività.

In questi paragrafi verranno presentate informazioni di base relative alla creazione di una strategia di esportazione. Ciò fornirà all'International Service Officer le informazioni necessarie per poter consigliare le imprese in mercati esteri selezionati.

Il processo di creazione di una strategia di esportazione per l'impresa nazionale può essere diviso in due fasi. La prima fase della creazione di una strategia di esportazione è strettamente legata all'azienda e al suo stato attuale e prevede un'analisi dei reparti aziendali prima di intraprendere attività di esportazione. Gli aspetti chiave per la creazione della prima parte della strategia sono i seguenti: Analisi della maturità organizzativa per il commercio estero, analisi finanziaria e del personale e selezione dei prodotti da esportare. La seconda fase della creazione di una strategia di esportazione è l'analisi delle esportazioni dell'azienda, che comprende i seguenti elementi: Analisi del mercato estero di destinazione, sviluppo di una strategia di marketing, sviluppo di una strategia di produzione per l'esportazione e sviluppo di una strategia di distribuzione dei prodotti.

La combinazione di queste due fasi creerà il piano di esportazione di base dell'azienda.



Figura 4 - Il processo di creazione di una strategia di esportazione per un'impresa.

## 1.5 La prima fase della creazione di una strategia di esportazione: rivedere la posizione attuale dell'impresa nazionale

- **Primo passo: Analisi della predisposizione organizzativa al commercio estero.**

Il primo passo per la creazione di un piano di esportazione consiste nell'analizzare la posizione dell'azienda nel mercato interno e la sua performance nel mercato interno. In questo modo si stabilisce se fornisce un livello di reddito stabile per l'azienda e se lo garantisce in caso di fallimento dovuto all'esportazione dei prodotti o dei servizi dell'azienda. Dopo aver chiarito la situazione dell'azienda sul mercato interno, l'imprenditore dovrebbe essere in grado di rispondere alle seguenti domande:

- a) Perché vogliamo esportare i prodotti o i servizi della nostra azienda?
- b) Perché vogliamo esportare i beni o i servizi della nostra azienda in questo particolare mercato?
- c) Quali prodotti e servizi può esportare la nostra azienda?
- d) Cosa vogliamo ottenere all'interno della nostra azienda partecipando all'esportazione?
- e) Quali obiettivi vogliamo fissare per le nostre attività di esportazione?
- f) Siamo consapevoli delle significative conseguenze finanziarie e legali che l'esportazione avrà sulla nostra azienda?

Queste domande hanno lo scopo di contribuire a far conoscere all'azienda la sua posizione attuale, le opportunità di esportazione e lo scopo delle esportazioni che le permetteranno di entrare con successo nel mercato estero. Queste porranno anche l'attenzione dell'azienda sulla responsabilità aggiuntiva di essere coinvolta nell'esportazione. Oltre ai vantaggi dell'esportazione, l'imprenditore deve anche essere consapevole e preparato alle conseguenze per l'azienda derivanti dall'esportazione.

- **Secondo passo: Analisi finanziaria e delle risorse umane dell'impresa.**

Durante questa fase, l'azienda deve rivedere il proprio budget per determinare il potenziale di finanziamento delle attività di esportazione dell'azienda. All'inizio del processo di pianificazione del budget di esportazione, l'imprenditore deve tener conto del fatto che il ritorno sulle esportazioni è a lungo termine e richiede un finanziamento continuo, quindi l'imprenditore deve stabilire se è disposto a correre tale rischio. Vale la pena di stabilire un lasso di tempo per raggiungere la redditività delle esportazioni. Nel creare un budget per le esportazioni, è necessario identificare i seguenti costi: i costi di marketing e di pubblicità, i costi relativi al reclutamento e al mantenimento dei dipendenti coinvolti nell'esportazione, i costi di distribuzione e di supporto logistico per le esportazioni e i costi necessari

per garantire i diritti sui prodotti e la proprietà intellettuale.

È importante notare che l'azienda dovrebbe esaminare altre opzioni di finanziamento delle esportazioni, come i fondi di sostegno disponibili attraverso le istituzioni pubbliche nazionali, i fondi regionali, nonché i progetti europei e nazionali volti ad aumentare il livello di internazionalizzazione delle imprese o di specifiche aree economiche all'interno del mercato interno.

Quando si effettua un'analisi del personale all'interno di un'impresa, si dovrebbe considerare se gli attuali livelli di personale sono sufficienti per intraprendere attività di esportazione, o se all'interno dell'impresa dovrebbero essere impiegati ulteriori specialisti con conoscenze in materia di esportazione. Questo punto sarà ulteriormente sviluppato più avanti nel paragrafo dedicato ai primi passi per realizzare l'attività di esportazione all'interno dell'impresa.

- **Terzo passo: Selezione dei prodotti/servizi per l'esportazione**

Nell'identificare quali prodotti/servizi l'azienda vuole esportare e scegliere i prodotti o servizi appropriati per la vendita sui mercati esteri, l'imprenditore dovrebbe analizzare i propri prodotti/servizi in termini di caratteristiche e benefici chiave rispetto al mercato estero e la loro capacità di soddisfare le esigenze dei potenziali clienti. Il passo successivo dovrebbe essere quello di analizzare i prodotti/servizi per identificare se possono essere adattati per soddisfare i requisiti e gli standard prevalenti sul mercato di scelta. Il passo finale consiste nel verificare se l'azienda ha una capacità produttiva sufficiente per fornire questi prodotti e servizi ai potenziali clienti. Durante questa analisi si deve anche tener conto delle possibili fluttuazioni stagionali del mercato che possono influenzare il prodotto/servizio e le sue vendite. .

#### 1.6. La seconda fase della creazione della strategia di esportazione: L'analisi delle esportazioni dell'impresa

- **- Quarto passo: Analisi del mercato target estero**

L'analisi del mercato estero è un processo estensivo che coinvolge molti fattori, come il contesto politico ed economico del paese di destinazione, le normative relative all'introduzione di prodotti/servizi nel mercato, le caratteristiche della concorrenza, le differenze culturali che influenzano le attività di marketing e le modalità di comunicazione con i potenziali clienti. L'analisi PEST (o PESTEL) è un utile strumento che un'azienda può utilizzare per analizzare i fattori macroeconomici del mercato estero di destinazione. Un'analisi PEST comporta la valutazione

dell'ambiente politico, economico, sociale e tecnologico, mentre PESTEL amplia l'analisi per includere le questioni ambientali e legali. Questo metodo è facile da usare e da implementare per qualsiasi azienda.

Analisi del contesto politico.	Analisi del contesto economico	Analisi dell'ambiente socio-culturale	Analisi dell'ambiente tecnologico	Analisi dell'ambiente	Analisi del contesto legislativo
<b>Leggi relative allo svolgimento di attività commerciali</b>	Redditività delle imprese	Esigenze dei consumatori	Standard di qualità	Norme di protezione dell'ambiente	Politica doganale
<b>Politica fiscale</b>	Livello attuale del PIL	Stile di vita	Livello tecnologico del paese	Condizioni regionali relative alla protezione dell'ambiente	Diritto dei brevetti
<b>Politica di protezione dei consumatori</b>	Tasso di disoccupazione	Preferenze dei consumatori	Livello dei fondi destinati alla R&S	Obblighi relativi alla tutela dell'ambiente nei confronti degli imprenditori	Diritto tributario e commerciale
<b>Stabilità politica</b>	Bilancia commerciale corrente con il paese degli imprenditori	Formazione della comunità	Livello di densità tecnologica sul mercato	La consapevolezza ambientale dei consumatori	Diritto della concorrenza e politica della concorrenza
<b>Politica educativa</b>	Livelli salariali medi	Umore sociale	Numero di brevetti realizzati dalle aziende	Situazione ambientale del paese	Diritto del lavoro

Figura 4 - Propria elaborazione

- **Quinto passo: Sviluppare una strategia di marketing.**

Lo sviluppo di una strategia di marketing è uno dei fattori più importanti per il successo nell'esportazione. Il primo momento consiste nel definire la strategia di vendita del prodotto o servizio dell'azienda che può essere caratterizzata come prodotto, prezzo o strategia di distribuzione. L'azienda dovrebbe concentrarsi sulla costruzione di una strategia di marketing e sullo sviluppo di una strategia per la comunicazione e la promozione dei beni tenendo conto delle differenze culturali dei paesi di destinazione.

- I. **La strategia di prodotto comporta l'adattamento** del prodotto alle attuali esigenze del mercato di destinazione, anticipando al contempo le potenziali esigenze future dei consumatori. In relazione ai mercati internazionali, l'impresa dovrebbe determinare i valori funzionali ed emotivi del prodotto rilevanti per i suoi consumatori e adattare il prodotto in modo appropriato per soddisfare le esigenze dei clienti.
- II. **La strategia dei prezzi tiene conto** del prezzo come punto di partenza per tutte le attività di mercato, oltre a determinare la percezione del prezzo da parte dei clienti e i prezzi fissati dai concorrenti. L'imprenditore che decide di applicare questa strategia dovrebbe concentrare la sua attenzione, in particolare, sui clienti (come percepiscono il prodotto), sui costi (che l'azienda deve sostenere per renderlo redditizio e di alta qualità) e sulla concorrenza (quali sono i livelli di prezzo fissati per un prodotto simile).
- III. **La strategia di distribuzione è interamente incentrata** sul metodo di distribuzione dei prodotti dell'impresa su un mercato estero. L'impresa deve garantire che la strategia di distribuzione sia adattata ai paesi di destinazione tenendo conto dei loro vari stadi di sviluppo. I paesi in via di sviluppo richiederanno una strategia più completa rispetto ai mercati sviluppati. Nel caso dell'esportazione, come abbiamo visto, possiamo distinguere tra l'esportazione indiretta, dove la nostra strategia di distribuzione includerà l'agente responsabile della vendita del prodotto, e l'opzione diretta dove l'azienda è responsabile della distribuzione del prodotto al cliente.

- **Sesta fase: Sviluppare una strategia di produzione per l'esportazione**

In questa fase, l'azienda deve analizzare se è necessario sviluppare ulteriormente la capacità produttiva. È importante valutare la disponibilità dei fornitori a fornire più merci per la produzione e anche identificare se sarà necessario aumentare lo spazio di stoccaggio. Inoltre è necessario stabilire se è necessario assumere più dipendenti per gestire l'aumento della produzione per l'esportazione.



- **Settimo passo: Sviluppare una strategia per la distribuzione del prodotto nei mercati di destinazione**

La strategia di distribuzione del prodotto dipende dall'utilizzo o meno di un modello diretto o indiretto. Se un'azienda sceglie l'esportazione indiretta, l'imprenditore deve trovare un distributore adatto, mentre con il modello diretto di esportazione, l'imprenditore deve pianificare autonomamente ogni elemento della distribuzione. È importante che l'imprenditore presti attenzione alle norme InCoTerms (International Commercial Terms), che regolano il commercio tra il venditore e il destinatario. Attualmente esistono 11 diversi InCoTerms, suddivisi in quattro gruppi che si riferiscono alle condizioni alle quali il venditore deve consegnare la merce. I quattro gruppi sono: Gruppo E - il venditore deve mettere la merce a disposizione degli acquirenti in un luogo specifico; Gruppo F - il venditore deve effettuare lo sdoganamento e lo sdoganamento all'esportazione prima di consegnare la merce all'acquirente. Il venditore non paga il trasporto e l'assicurazione; Gruppo C - il venditore paga il trasporto della merce ed è responsabile dello sdoganamento e dello sdoganamento all'esportazione, ma non è responsabile del trasporto e di altri costi, il compratore è responsabile di questi; Gruppo D - il venditore deve trasportare la merce alla destinazione indicata dal compratore.

L'adempimento di tutte queste fasi fornirà all'imprenditore e al Responsabile del Servizio di Internazionalizzazione la strategia di base per l'esportazione dell'azienda.

### 1.7. Come realizzare l'attività di esportazione all'interno dell'azienda - primi passi

Un'impresa che decida di intraprendere attività relative al commercio estero deve essere consapevole dei cambiamenti che devono essere apportati alla struttura e all'organizzazione dell'ente. Tali attività non possono basarsi esclusivamente sulla creazione di nuove unità organizzative, ma anche sulla selezione di personale adeguatamente qualificato o sulla formazione del personale esistente. È importante sviluppare questa strategia in linea con lo sviluppo delle attività di esportazione dell'azienda. A seconda che l'esportazione diretta o indiretta sia la strategia scelta, l'adeguamento dell'impresa per queste attività sarà diverso.

Nel caso dell'esportazione indiretta, che è uno dei modi più semplici per entrare nei mercati esteri, non è obbligatorio creare un nuovo reparto esportazioni, che richiederebbe un aumento dei costi di gestione dell'azienda. In questo caso, l'agente commerciale responsabile della vendita dei beni dell'azienda può completare i propri servizi utilizzando un'unità di commercio estero che farebbe

anch'essa parte del reparto vendite. Questa unità sarebbe subordinata a un direttore delle vendite, al quale verrebbero riferite anche le loro attività.

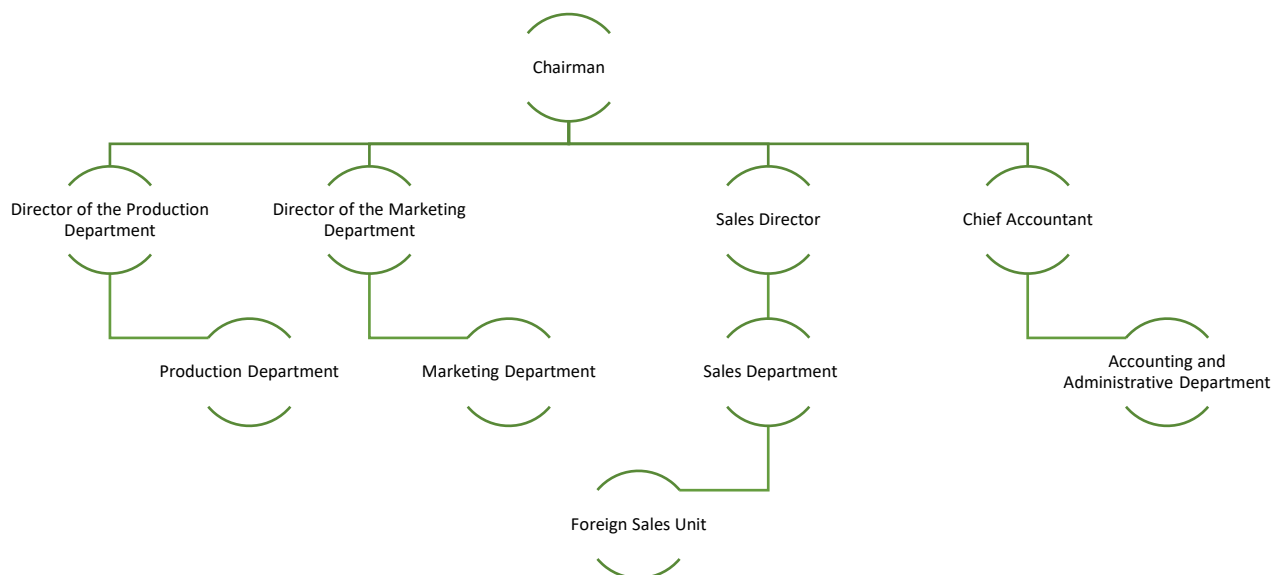


Figura 5 - Un esempio di organizzazione di un'impresa con un'unità di vendita all'estero

L'utilizzo di questa soluzione non comporta un forte aumento dei costi in azienda, in quanto, l'unità può essere creata con i dipendenti del reparto vendite esistenti che hanno le qualifiche adeguate o, ove possibile, da una persona appositamente assunta per operare solo all'interno di questa unità.

In caso di esportazione diretta, l'imprenditore è obbligato ad intraprendere importanti cambiamenti nella struttura organizzativa dell'azienda. La vendita diretta dei prodotti comporta un maggiore coinvolgimento dei dipendenti responsabili e richiede l'ampliamento dell'attuale struttura per includere i dipendenti che saranno pienamente responsabili di tutte le fasi della gestione delle esportazioni all'interno dell'azienda, tra cui:

- Gestione dei pagamenti esteri.
- Promozione dei prodotti in un mercato estero selezionato.
- Fissare i prezzi e prevedere le vendite.

In questa situazione, l'imprenditore dovrebbe decidere di creare una divisione estera separata accanto al reparto vendite. A causa dell'ampia portata dei compiti dei dipendenti di vendita all'estero, questo reparto dovrebbe essere ampliato per includere un responsabile delle vendite all'estero che fonde il

lavoro del reparto estero con altri dipartimenti dell'impresa, oltre a riferire al direttore del reparto vendite, collegando così le attività commerciali dell'impresa.

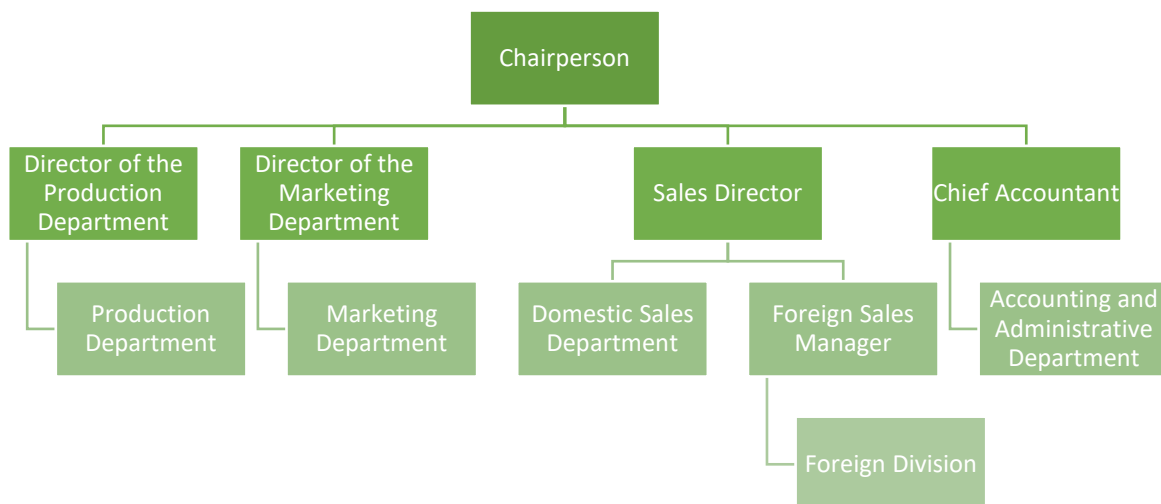


Figura 6 - Esempio di organizzazione di un'impresa ampliata per includere un'unità di esportazione separata.

## 1.8 Metodi di valutazione delle vostre attività di esportazione

Nel corso delle attività di esportazione, vale la pena di effettuare una valutazione per identificare quanto queste attività siano efficaci e se aggiungono valore all'azienda. Ogni impresa si avvicinerà alla redditività delle proprie esportazioni individualmente, tenendo conto di vari fattori. Dopo un anno di attività di esportazione, l'azienda dovrebbe valutare le proprie attività commerciali internazionali analizzando i seguenti singoli fattori:

1. Analizzare se il profitto delle esportazioni ha un valore costante, che impatto hanno sulla redditività le fluttuazioni stagionali, causano grandi diminuzioni?
2. Rispondete anche alle seguenti domande: Dovreste modificare i prezzi a causa delle fluttuazioni stagionali? La vostra attività di esportazione è in difficoltà con le griglie di pagamento, cioè: aspettate troppo a lungo il pagamento da parte degli intermediari?
3. Qual è l'attuale struttura dei costi di esportazione rispetto ai profitti delle esportazioni?
4. Eseguite un'analisi dei vostri costi relativi alla produzione, alla movimentazione e alla spedizione della merce per la consegna al cliente rappresentativo / target.
5. Quale posizione di mercato sta iniziando a raggiungere il vostro prodotto?
6. Aumentate sistematicamente la quota di mercato percentuale della vostra azienda?

7. Quali fattori all'interno del mercato causano fluttuazioni nell'acquisizione della posizione di mercato del vostro prodotto?. La strategia di distribuzione scelta ha un impatto positivo sulle vendite dei prodotti?
8. Che immagine ha il vostro prodotto presso i vostri consumatori?
9. Verificate come il prodotto/servizio viene percepito dai clienti, la sua immagine è coerente con la strategia di marketing pianificata? Se il prodotto non ha raggiunto il livello richiesto, analizzate quali azioni dovrete intraprendere per cambiarlo.
10. Che livello di riconoscimento ha il vostro prodotto sul mercato?
11. Adottate azioni simili al punto sette. Se il riconoscimento del vostro marchio non è molto elevato, partecipate a fiere ed esposizioni nazionali e regionali per promuovere il vostro marchio.
12. 8. Come è stata migliorata l'immagine della vostra azienda grazie all'esportazione?
13. In che modo l'esportazione ha influito sulla vostra comprensione del mercato? Approfittate dell'accresciuta conoscenza?
14. Il vostro broker è efficace nel vendere i vostri prodotti? (nel caso di esportazioni indirette).
15. La vostra unità di commercio estero è efficace? (in caso di esportazione diretta).
16. Analizzate il lavoro dei vostri reparti di esportazione.
17. Sono efficaci? Hanno raggiunto gli obiettivi previsti per il primo anno? Quali azioni sono necessarie per renderli più efficaci?
18. L'azienda ha bisogno di nuove certificazioni di qualità?
19. Di che tipo di autorizzazione ha bisogno l'azienda per diventare più competitiva sul mercato estero?

In questo capitolo sono state delineate le informazioni di base sull'esportazione diretta e indiretta, sono state esaminate le basi per lo sviluppo di una strategia di esportazione e sono stati discussi i requisiti per l'organizzazione di un'attività di esportazione. I capitoli successivi discuteranno ulteriori metodi per espandere un'attività a livello internazionale.

## Capitolo 2: Joint Venture - rafforziamo la nostra posizione!

### 2.1 - Cos'è una Joint Venture?

Una joint venture è un progetto di alleanza internazionale in cui due o più parti vengono coinvolte nell'impresa attraverso investimenti. Si tratta di una soluzione strategica di sviluppo internazionale per le aziende che desiderano espandere le loro operazioni all'estero, accedere a competenze specializzate e mettere in comune le risorse allo scopo di realizzare una nuova attività commerciale e l'ingresso in nuovi mercati.

Le parti in una joint venture possono essere sia ditte individuali, sia entità come imprese o agenzie governative. Una Joint Venture (JV) porta alla creazione di una nuova società con azioni/quote che ciascuna delle parti possiede. La gestione e la proprietà sono condivise tra le parti della Joint Venture e nella maggior parte dei casi la produzione e la commercializzazione sono effettuate dall'impresa estera locale piuttosto che dall'impresa internazionale (Valeria Centinaro, 2019). La creazione di una joint venture dà luogo ad un'entità separata dalle attività e dagli interessi individuali dei soci (Legge Malescu, n.d.). Oltre a condividere la proprietà e la governance, le parti della joint venture condividono anche i rendimenti e i rischi che deriveranno da questo accordo. La costituzione di una joint venture permette alle aziende di stabilire una posizione più forte e competitiva sui mercati esteri (Sammuto-Bonnici, 2014). Attraverso tale alleanza, una società può svilupparsi sui mercati esteri, utilizzando le risorse locali di un partner, nonché il suo know-how e i suoi canali di distribuzione locali. Inoltre, le aziende coinvolte in una Joint Venture possono superare ogni potenziale ostacolo politico o pregiudizio locale nei confronti delle aziende internazionali ed entrare in un mercato estero che altrimenti non sarebbe stato accessibile.

### 2.2. Motivazioni per le aziende per entrare in una Joint Venture

Vi sono diverse motivazioni che spingono le aziende a stipulare un accordo di joint venture (Vaughan, 2010). Tra queste vi sono le seguenti:

- la condivisione dei rischi, soprattutto nei casi in cui gli elevati costi di produzione potrebbero portare a una maggiore probabilità di fallimento
- Economie di scala, dove le singole aziende possono condividere le risorse e realizzare operazioni globali
- Accesso al mercato estero e superamento dei vincoli geografici
- Prevenire i vincoli di finanziamento per lo sviluppo internazionale

- Superare le barriere di acquisizione, nel caso in cui una società internazionale minimizzi i costi e i rischi dell'acquisizione di una società estera.

### 2.3. Caratteristiche delle Joint Venture

Le joint venture hanno una serie di caratteristiche in comune che possono essere riassunte come segue: (Vaughan, 2010):

- **Accordo contrattuale:** le joint venture sono costituite da contratti tra due o più individui o organizzazioni che consistono in uno o più accordi per uno specifico scopo commerciale.
- **Durata e scopo specifici limitati:** le joint venture sono costituite per uno specifico scopo commerciale e per un determinato periodo di tempo.
- **Proprietà congiunta:** ogni partner in una joint venture apporta proprietà, denaro, beni organizzativi o altri beni, per uno specifico scopo commerciale.
- **Obiettivi e incentivi comuni:** i partner in joint venture hanno aspettative comuni in termini di obiettivi finanziari per un determinato periodo di tempo.
- **Profitti, perdite, gestione e controllo condivisi:** i partecipanti alle joint venture condividono i profitti, le perdite, i problemi di gestione e controllo identificati all'interno della partnership.

### 2.4. Differenza tra una Joint Venture e una partnership

Anche se le joint venture sono un tipo di partnership, si differenziano nel senso che le Joint Venture sono limitate in termini di obiettivi, compiti e periodo di tempo. Le partnership, in generale, durano molti anni, mentre le joint venture durano solo per un periodo di tempo limitato e, in particolare, fino al raggiungimento degli obiettivi specifici. Inoltre, le società associate alle joint venture tengono separata la loro identità aziendale dalle joint venture, mentre nelle società di persone costituite in partnership le società perdono la loro identità individuale.

### 2.5. Scioglimento di una Joint Venture

Lo scioglimento di una joint venture è descritto nell'accordo di joint venture e può avvenire per le seguenti ragioni: quando gli obiettivi sono stati raggiunti o è evidente che non possono essere raggiunti, quando le parti sviluppano nuovi interessi, quando le parti non sono più d'accordo con gli obiettivi della joint venture, quando la durata della joint venture è scaduta o quando il cambiamento delle condizioni di mercato indica che la joint venture non è più una forma di alleanza appropriata o non è più rilevante (Wikipedia, Wikipedia, 2020).

## 2.6. Come possono le Joint Venture aiutare le imprese ad entrare nei mercati esteri?

Una joint venture è una forma di partnership scelta spesso come mezzo per entrare in un mercato estero dove un'azienda non ha accesso, conoscenze locali o canali di distribuzione locali. È una mossa strategica contro i concorrenti, dove una joint venture può competere in modo più efficiente combinando clientela, competenze e capacità. Alleanze come le joint venture possono aiutare un'impresa ad entrare in un mercato estero evitando pregiudizi locali contro le imprese straniere o evitando potenziali conflitti politici e la mancanza di accettazione a livello nazionale. Molto spesso le joint venture vengono costituite tra imprese e governi statali, soprattutto nel settore dell'industria petrolifera e del gas o nel settore dell'energia in generale. Possono anche rivelarsi utili nel perseguire l'accesso alle materie prime, ai contratti governativi e agli impianti di produzione locali. Le joint venture internazionali possono anche essere utili nel fornire ad un'impresa l'accesso a fondi che non sono disponibili a livello locale o se si desidera esportare capitali (Wikipedia, 2020).

## 2.7. Vantaggi e svantaggi delle Joint Venture

Uno dei vantaggi più importanti di una joint venture è che può aiutare un'azienda a crescere più velocemente, aumentare la sua produttività e generare maggiori profitti. I vantaggi più dettagliati delle joint venture includono (NIBusinessInfo) (Rooyen):

- Accesso a personale specializzato, conoscenza, nuovi mercati geografici e reti di distribuzione o nuove tecnologie.
- Opportunità di aumentare la capacità e di acquisire competenze.
- Permette la condivisione dei rischi e dei costi con un partner di venture.
- Accesso a maggiori risorse, per esempio tecnologia e finanziamenti.
- Accesso al database clienti del partner della joint venture per commercializzare i prodotti dell'azienda.
- Durata di vita limitata di una joint venture, quindi non impone un grande impegno.
- Offre alle aziende un modo creativo per uscire dal core business.

Una joint venture può anche comportare rischi significativi per un'impresa. Ci vuole tempo e impegno per costruire un forte rapporto e una partnership con un'altra impresa e può anche presentare delle sfide. Un accordo poco chiaro può portare a un rapporto di joint venture difficile e insoddisfacente (NIBusinessInfo) (Rooyen).

## 2.8. Svantaggi delle Joint Venture

Gli svantaggi delle joint venture sono i seguenti:

- Gli obiettivi dell'impresa non sono sempre chiari al 100%
- Potrebbe esserci un'errata comunicazione tra i partner
- I partner hanno aspettative diverse in termini di joint venture
- Esiste uno squilibrio tra le due parti in termini di livello di competenza e di investimenti
- I partner hanno culture e stili di gestione diversi
- La leadership e il sostegno non sono presenti fin dall'inizio di una joint venture
- La creazione di una joint venture può essere più costosa di un consorzio
- Le joint venture sono spesso di breve durata

## 2.9. Rischi delle Joint Venture

La maggior parte dei rischi associati alle joint venture può essere gestita attraverso l'uso efficace di varie tecniche di risoluzione delle controversie. Metodi come la mediazione e l'arbitrato possono aiutare a bilanciare i pro e i contro delle joint venture. Alcuni dei principali rischi connessi alle joint venture sono (LLP):

- Mancanza di precisione in termini di obblighi e responsabilità di ogni singolo partner.
- Differenza negli stili di gestione di ogni partner che inevitabilmente si traduce in un conflitto.
- Uno squilibrio nel capitale e nelle risorse investite dai partner che porta a frequenti discussioni e conflitti di interesse.
- Inefficace risoluzione dei conflitti.

## 2.10. Come preparare un accordo di joint venture

Quando si decide di creare una joint venture, i termini e le condizioni devono essere stabiliti in un accordo scritto. Questo accordo può aiutare a prevenire eventuali malintesi una volta che l'impresa è in atto e funzionante. Un accordo scritto di joint venture dovrebbe delineare le questioni relative alla costituzione della joint venture, e i diritti e gli obblighi legali tra le parti (NIBusinessInfo.Co.UK, n.d.).

L'accordo di joint venture dovrebbe contenere informazioni su ciascuna delle organizzazioni partecipanti e sull'organizzazione risultante:

**Luogo e data:** (Luogo della firma e data di entrata in vigore dell'accordo)



**Tra: .... e: ...** (Primo e secondo membro della joint venture - o più nel caso di altre organizzazioni partecipanti: Nomi, legge del paese in cui le imprese esistono, indirizzi completi delle loro sedi, nomi dei rappresentanti legali, risoluzioni dei consigli di amministrazione).

**Descrizione del progetto** per il quale il presente accordo è stato sottoscritto dai partecipanti. Finalità dell'esecuzione di questa joint venture.

Chiunque desideri aderire ad un'alleanza aziendale di questo tipo deve consultare un avvocato esperto. I termini e le condizioni proposte per un accordo di joint venture dovrebbero includere:

### **1. NOME, LUOGO, SCOPO E DURATA DELL'ATTIVITÀ**

**1.1.** Nome della joint venture (paese di cui la joint venture sarà soggetta alle leggi e dove saranno eseguiti tutti i certificati eventualmente richiesti).

**1.2.** Luogo di attività (indirizzo completo della sede principale)

**1.3.** Scopo del contratto (Descrizione dell'attività che la joint venture svolgerà, numero del contratto, importo in euro).

**1.4.** La durata del contratto di joint venture inizia dalla data della firma e termina il ...(data)

Eventuali proroghe della durata possono essere soggette all'accordo unanime dei partecipanti.

### **2. PERCENTUALE DI PARTECIPAZIONE**

Questa sezione descrive:

- la percentuale di partecipazione di ciascun partner in termini di contributo iniziale (in contanti o in proprietà),
- la distribuzione di utili netti (attraverso dividendi o pagamenti in contanti)
- la distribuzione delle perdite e delle passività
- restituzione (ritiro) dei contributi in conto capitale con o senza consenso

<b>Partner della Joint Venture</b>	<b>Percentuale di partecipazione</b>
<b>1.</b>	
<b>2.</b>	

### **3. COMPITI DI GESTIONE E CONTROLLO**

Questa sezione descrive tutte le responsabilità e i processi che entrambe le parti dovranno seguire:

- - Gestione. La gestione della joint venture potrebbe essere condotta attraverso un apposito organo che può essere istituito con il presente documento.

- - Numero di voti per partner (potrebbe essere pari alla loro percentuale di partecipazione).
- - Copertura assicurativa più passività.
- - Doveri.
- - Stipendi e spese.

#### **4. NOMINA DELL'AUTORITÀ**

Questa sezione comprende:

- - Nomina di un socio amministratore delegato e descrizione delle responsabilità.
- - Nomina del Project Managing Partner responsabile del lavoro del progetto.
- - Nomina del Direttore Generale e descrizione delle responsabilità.

#### **5. CONTABILITÀ E REVISIONE CONTABILE**

Questa sezione comprende tutti gli accordi da prendere:

- - Contabilità
- - Audit interni ed esterni
- - Metodo di contabilità

#### **6. RISOLUZIONE DELLE CONTROVERSIE**

Questa sezione deve descrivere come verranno risolte eventuali controversie (che non possono essere risolte in buona fede) e secondo quali regole.

#### **7. STRATEGIA DI SCIoglimento-USCITA**

Questa sezione descrive le procedure di scioglimento e di liquidazione della joint venture.

#### **8. RISERVATEZZA**

Questa sezione descrive come proteggere i segreti commerciali che vengono divulgati (accordi di non divulgazione).

#### **9. PROPRIETÀ INTELLETTUALE**

Ciò include una descrizione della proprietà della proprietà intellettuale creata dalla joint venture.

## **10 .ASSICURAZIONE**

L'assicurazione contro i danni è ragionevole, soprattutto se si tratta di una prassi standard del settore.

## **11. INDENNITÀ**

Indennità per entrambe le parti coinvolte nell'impresa.

<b><i>PRIMO JOINT VENTURER</i></b>	<b><i>SECONDO JOINT VENTURER</i></b>
<b><i>Firma autorizzata</i></b>	<b><i>Firma autorizzata</i></b>
<b><i>Nome in stampatello e titolo</i></b>	<b><i>Nome in stampatello e titolo</i></b>

(AppBusinessinaBox, n.d.), (Καραμπαγιας, 2013)

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- AppBusinessinaBox. (n.d.). Ανάκτηση από Joint Venture Agreement: <https://app.business-in-a-box.com/doc/joint-venture-agreement-2-D888>
- Lawyers, M. L.–B. (n.d.). *Malescu Law*. Ανάκτηση από <https://malesculaw.com/difference-consignment-joint-venture/>
- LLP, P. C. (n.d.). *Prowse Chowne LLP*. Ανάκτηση από Benefits and Risks Associated with Joint Ventures: <https://prowsechowne.com/benefits-and-risks-associated-with-joint-ventures/>
- NIBusinessInfo, I. N. (n.d.). *NIBusinessInfo*. Ανάκτηση από Joint ventures and business partnerships: <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/joint-venture-advantages-and-disadvantages>
- NIBusinessInfo.Co.UK*. (n.d.). Ανάκτηση από Create a Joint Venture Agreement: <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/create-joint-venture-agreement>
- Rooyen, W. v. (n.d.). *Advantages and disadvantages of Joint Ventures*. Ανάκτηση από SA Tenders: <https://www.sa-tenders.co.za/content/hints-tips-and-news/advantages-and-disadvantages-joint-ventures>
- Sammut-Bonnici, D. F. (2014, January). *ReserachGate* . (P. S. Cooper, Ed.) Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/272352896>: <https://www.researchgate.net/publication/272352896>
- Valeria Centinaro, G. R. (2019). *HOW TO ASSIST EUROPEAN SMEs IN THEIR INTERNATIONALISATION PROCESS. A Guidebook for the European Business Support Organisations*. Luxembourg: Publication Office of the European Union.
- Vaughan, J. (2010, April). *The University of Iowa University Center for International Finance and Development* . Retrieved from India: Exploring an Emerging Market; What is a Joint Venture?: [http://www.uiowa.edu/ifdebook/faq/faq\\_docs/Venture.shtml](http://www.uiowa.edu/ifdebook/faq/faq_docs/Venture.shtml)
- Wikipedia. (2020). Ανάκτηση από [https://en.wikipedia.org:https://en.wikipedia.org/wiki/International\\_joint\\_venture#Benefits\\_of\\_International\\_Joint\\_Ventures](https://en.wikipedia.org:https://en.wikipedia.org/wiki/International_joint_venture#Benefits_of_International_Joint_Ventures)
- Wikipedia. (2020, January). *Wikipedia*. Ανάκτηση από [https://en.wikipedia.org:https://en.wikipedia.org/wiki/Joint\\_venture](https://en.wikipedia.org:https://en.wikipedia.org/wiki/Joint_venture)
- Καραμπάγιας, Χ. (2013). *xkarampagias.gr*. Ανάκτηση από Υπόδειγμα καταστατικού σύστασης κοινοπραξίας.: [https://xkarampagias.gr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=383:2013-02-01-18-37-28&catid=56:2013-01-23-11-48-30&Itemid=200](https://xkarampagias.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=383:2013-02-01-18-37-28&catid=56:2013-01-23-11-48-30&Itemid=200)

## Capitolo 3: Investimenti diretti esteri (IDE)

### 3.1 Comprendere gli Investimenti Diretti Esteri (IDE)

#### 3.1.1 Cosa sono gli IDE?

Per comprendere il significato degli Investimenti Diretti Esteri (IDE), è importante analizzare il significato dei vari concetti ad essi associati.

L'**investimento** consiste nell'applicare risorse (finanziarie / tecnologiche / umane) per generare valore in termini di prodotti / servizi. A tal fine, possiamo delineare le seguenti risorse:

- Finanziarie - consistono nei fondi utilizzati per far partire l'investimento.
- Tecnologiche - consiste nella detenzione della tecnologia che supporta il processo di creazione di valore aggiunto
- Umane - è il fattore di differenziazione nel processo di creazione di valore aggiunto. Questo consiste nell'implementare le capacità differenzianti delle persone nello sviluppo dell'innovazione e della creatività che sostengono la capacità di essere più efficienti, in ambienti sempre più globalizzati.

**DIRETTO** significa una delocalizzazione, cioè un investimento fatto in un altro Paese, per **ESTERO** si intende "il movimento di investitori di una specifica nazionalità verso un altro paese".

Tuttavia, occorre tenere presente quanto segue:

- L'ambiente socio-culturale è diverso dal paese di origine, e le regole e gli standard che regolano le pratiche industriali / commerciali / lavorative possono essere diversi.
- La gestione dei processi di investimento è responsabilità di ciascun paese.
- Lo "spostamento" deve essere associato ad un vantaggio valutato dall'investitore come potenzialmente importante per lo sviluppo del proprio business (ad esempio, il settore calzaturiero); questo vantaggio può anche essere l'implementazione in uno spazio economico preferenziale.
- Sempre più spesso si assiste ad un processo di concorrenza tra i paesi nella raccolta/attrazione di risorse finanziarie e tecnologiche.
- Le regole del controllo del business sono quelle del paese ospitante. In questo contesto, ogni paese/stato ha organizzazioni che aiutano le imprese nel processo di internazionalizzazione.

In Portogallo esiste l'AICEP - <http://www.diasporalusa.pt/instituicoes/aicep-agencia-investimento-comercio-externo-portugal/> . AICEP Portugal Global, E.P.E., l'Agenzia portoghese per gli investimenti e il commercio estero, è un ente pubblico di natura commerciale dedicato allo sviluppo di un ambiente commerciale competitivo che contribuisce alla globalizzazione dell'economia portoghese.

In Polonia, c'è l'Agenzia Polacca per gli Investimenti e il Commercio Estero (PAIH) che sostiene sia l'espansione all'estero del business polacco che l'afflusso di IDE in Polonia. <https://www.paih.gov.pl/pl>

In Italia è presente l'Agenzia per il Commercio e gli Investimenti, un'agenzia governativa che sostiene lo sviluppo del business delle imprese italiane all'estero e promuove l'attrazione degli investimenti esteri in Italia. <https://www.ice.it/it/chi-siamo>.

In Grecia, l'organizzazione che promuove il commercio internazionale è la 'Enterprise Greece S.A.', che ha lo scopo di promuovere e sostenere le notevoli opportunità di investimento della Grecia e di coinvolgere la comunità d'affari globale con prodotti e servizi di alta gamma (di prima classe) di prodotti e servizi di esportazione di alta qualità realizzati in Grecia. [www.enterprisegreece.gov.gr](http://www.enterprisegreece.gov.gr)

In Spagna l'ICEX è un'entità nazionale di affari pubblici la cui missione è quella di promuovere l'internazionalizzazione delle imprese spagnole e gli investimenti stranieri <https://www.icex.es/icex/es/index.html>. All'interno della Regione Catalunya, c'è ACCIO - un'agenzia per sostenere la competitività delle imprese. Questa agenzia offre diversi tipi di servizi alle imprese che vogliono internazionalizzarsi attraverso diversi strumenti. Dispone di diversi uffici di supporto commerciale in diversi paesi del mondo, può facilitare i contatti diretti con gli attori e le imprese locali, sostiene la definizione e la preparazione della strategia di internazionalizzazione e fornisce fondi per l'internazionalizzazione. <http://www.accio.gencat.cat/ca/serveis/internacionalitzacio/> Inoltre, c'è il Fondo para la Internacionalización (FIEM) il cui scopo è quello di promuovere le operazioni di esportazione delle imprese spagnole, così come gli investimenti diretti spagnoli all'estero, finanziando operazioni e progetti di particolare interesse per la strategia di internazionalizzazione dell'economia spagnola. Inoltre, finanzia l'assistenza tecnica che queste operazioni e progetti richiedono sia nei paesi sviluppati che in quelli in via di sviluppo. In generale, i finanziamenti saranno forniti principalmente sotto forma di prestiti, crediti e linee di credito, anche se i finanziamenti non rimborsabili, l'assistenza tecnica e i servizi di consulenza possono anche essere forniti alle imprese, così come i progetti e le operazioni quando richiesto. <https://www.ico.es/web/ico/fondo-para-la-internacionalizacion-de-la-empresa>

In Irlanda, Enterprise Ireland, è l'organizzazione governativa responsabile dello sviluppo e della crescita delle imprese irlandesi sui mercati mondiali. <https://www.enterprise-ireland.com/en/> .

D'altra parte, l'Irish Development Authority (IDA), è l'ente semi statale irlandese che promuove Foreign Direct. Investire in Irlanda attraverso un'ampia gamma di servizi. Essi collaborano con investitori potenziali ed esistenti per aiutarli a stabilire o espandere le loro attività in Irlanda. <https://www.idaireland.com/>

Pertanto, L'INVESTIMENTO DIRETTO ESTERO (IDE) è un investimento di una parte in un paese in un'impresa o società in un altro paese con l'intenzione di stabilire un interesse duraturo. L'istituzione di un interesse duraturo differenzia gli IDE dagli investimenti di portafoglio esteri, per cui gli investitori detengono passivamente titoli di un paese straniero. Un investimento diretto estero può essere effettuato ottenendo un interesse duraturo o espandendo la propria attività in un paese straniero. Un investimento in un'impresa estera è considerato quindi un IDE se si sostanzia in un interesse duraturo. Un interesse duraturo si stabilisce quando un investitore ottiene almeno il 10% dei diritti di voto in un'impresa. Il processo degli IDE si basa sempre anche sull'idea che ogni impresa deve essere competitiva e deve contribuire alla globalizzazione dell'economia di un determinato paese/stato. All'interno di questo processo, la sfida principale è quella di aggiungere valore.

I fattori chiave che aumentano la probabilità che una PMI esporti sono:

- l'appartenenza ad un gruppo,
- essere grande (in termini di fatturato),
- avere l'ambizione di crescere,
- essere attiva nel settore delle merci
- essere innovativi.

Per i paesi ospitanti, le strategie di trasferimento si basano sul sostegno ai seguenti livelli:

- Fiscale - ci sono incentivi come le esenzioni fiscali a sostegno delle strutture.
- Accesso ai programmi di incentivazione dell'UE in quel paese, compresi i programmi operativi che incoraggiano gli investimenti, sia per i beni materiali che per la formazione, ecc.

### 3.1.2 Fattori che favoriscono la delocalizzazione

Gli INVESTIMENTI DIRETTI ESTERI sono un fattore chiave per la crescita delle economie. Non solo per il contributo alla crescita economica, all'occupazione e alle esportazioni, ma anche per la promozione del Paese come marchio globale, riconosciuto e attraente. Gli Investimenti Diretti Esteri devono essere promossi e valorizzati, soprattutto nei casi in cui creano ricchezza e hanno un effetto moltiplicatore, stimolando i settori o le aziende collegate. Gli investimenti diretti nel capitale delle imprese (costituzione di società, aumenti di capitale o acquisizioni di partecipazioni) sono veicoli privilegiati

per la realizzazione degli Investimenti Diretti Esteri, avendo permesso ai Paesi interessati di integrarsi sempre più nelle catene del valore globali, nei più svariati settori di attività.

Mentre sono sempre più numerose le multinazionali che si sono affermate in diversi paesi (Google, Vestas, Natixis), esistono anche le fusioni e acquisizioni (M&A), trainate da un gran numero di transazioni transfrontaliere.

Si possono indicare le motivazioni che mettono i Paesi sul radar degli Investimenti Diretti Esteri, ad esempio:

- il clima di stabilità sociale,
- potenziale di aumento della produttività
- costi del lavoro competitivi.

Tuttavia, si deve tener conto del fatto che gli Investimenti Diretti Esteri, di per sé, non garantiscono la prosperità. Ciò diventa ancora più evidente quando si considerano i settori a minor valore aggiunto, che in alcuni Paesi si affermano solo grazie ai loro vantaggi comparativi in termini di costo del lavoro. Il costo iniziale dell'avvio di un progetto IDE è fisso in quanto consiste in un costo *una tantum* sostenuto dalla PMI per valutare le sue possibilità e comprendere la normativa che circonda il progetto IDE previsto. Questi costi includono sia i costi monetari e i costi di tempo associati all'investimento, sia il rischio associato al progetto, che deve essere coperto dal rendimento del progetto. Più alto è il rischio associato ad un determinato investimento, maggiori sono i costi. Ciò implica che i costi per intraprendere un progetto IDE sono più alti, maggiore è l'incertezza del rapporto con l'estero e più complicata è la burocrazia che circonda la regolamentazione. Quest'ultima incide sui costi di realizzazione di un progetto IDE aumentando il tempo e il denaro necessari per la preparazione dell'investimento.

Quanto più grandi sono i costi fissi per intraprendere il progetto IDE, tanto più grandi devono essere i progetti per generare un profitto. Pertanto, la diminuzione delle dimensioni medie dei progetti nel tempo può essere vista come un'indicazione del fatto che i costi fissi stanno diminuendo, consentendo ai progetti più piccoli di essere redditizi. Il grave impatto della crisi sul mercato europeo di alcuni anni fa, potrebbe anche aver spinto alcune PMI a cercare migliori opportunità di mercato al di fuori del loro mercato nazionale, e potrebbe quindi essere stato un fattore di spinta per i progetti più piccoli di IDE.

### 3.1.3 Metodi degli IDE

Come già detto, un investitore può effettuare un investimento diretto all'estero espandendo la propria attività in un paese straniero. Un esempio di questo sarebbe l'apertura da parte di Amazon di una nuova sede a Vancouver, in Canada. Anche il reinvestimento degli utili derivanti dalle operazioni all'estero, così come i prestiti intra-aziendali alle filiali estere, sono considerati investimenti diretti



esteri. Infine, ci sono diversi metodi per un investitore nazionale per acquisire il potere di voto in una società estera che includono i seguenti:

- Acquisizione di azioni con diritto di voto in una società estera,
- Fusioni e acquisizioni,
- Joint venture con società estere, oppure
- Avvio di una filiale di un'impresa nazionale in un paese straniero.

### 3.1.4 Vantaggi e svantaggi degli IDE

Gli IDE offrono vantaggi sia all'investitore che al paese ospitante straniero.

Ecco alcuni dei vantaggi per le imprese:

- Diversificazione del mercato.
- Incentivi fiscali.
- Minori costi del lavoro.
- Tariffe preferenziali.
- Sovvenzioni.

Di seguito sono riportati alcuni dei vantaggi per il paese ospitante:

- Stimolo economico.
- Sviluppo del capitale umano.
- Aumento dell'occupazione.
- Accesso alle competenze manageriali, alle competenze e alla tecnologia.
- Gli svantaggi degli IDE sono i seguenti:
- Spostamento di imprese locali.
- Rimpatrio dei profitti.

L'ingresso di grandi imprese come Walmart, Mercadona, Pingo Doce, ecc. può comportare lo spostamento di imprese locali. Spesso vengono criticate per aver cacciato le imprese locali che non possono competere con i loro prezzi più bassi. Nel caso del rimpatrio dei profitti, la preoccupazione principale è che le imprese non reinvestano i profitti nel paese ospitante. Questo porta a grandi flussi di capitali in uscita dal paese ospitante. Di conseguenza, molti paesi hanno normative che limitano gli investimenti diretti esteri.

### 3.2 Tipi di IDE: orizzontale, verticale e piattaforma di esportazione

Ci sono due tipi principali di IDE:

Orizzontale: un'impresa espande le sue operazioni nazionali in un paese straniero. In questo caso, l'azienda svolge le stesse attività, ma in un paese straniero. Per esempio, l'apertura di ristoranti McDonald's in Giappone sarebbe considerato un *IDE orizzontale*.

Verticale: un'azienda si espande in un paese straniero spostandosi ad un diverso livello della catena di fornitura. In altre parole, un'azienda svolge diverse attività all'estero, ma queste attività sono ancora legate al business principale. Usando lo stesso esempio, McDonald's potrebbe acquistare una grande azienda agricola in Canada per produrre carne per i propri ristoranti *IDE verticale*.

Sono state osservate altre due forme di IDE:

Conglomerale: un'azienda acquisisce un'attività non correlata in un paese straniero. Questo non è comune, in quanto richiede il superamento di due barriere all'ingresso: entrare in un paese straniero ed entrare in un nuovo settore o mercato. Un esempio di questo sarebbe se il Gruppo Virgin, che ha sede nel Regno Unito, acquisisse una linea di abbigliamento in Francia.

Piattaforma: un'azienda si espande in un paese straniero, ma la produzione delle operazioni estere viene esportata in un paese terzo. Si parla anche di IDE in forma di piattaforma di esportazione. La piattaforma IDE avviene comunemente in località a basso costo all'interno di aree di libero scambio. Ad esempio, la Ford ha acquistato impianti di produzione in Irlanda con lo scopo primario di esportare automobili in altri paesi dell'UE.

### 3.3 Caratteristiche principali delle PMI dell'UE che effettuano IDE

Secondo i dati della Commissione Europea, le piccole e medie imprese (PMI) rappresentano il 99% di tutte le imprese nell'UE e i fattori principali per determinare se un'impresa è una PMI lo sono:

- l'organico del personale, e
- o il fatturato o il totale di bilancio.

Dimensione	Dipendenti	Fatturato	Totale Attivo
MEDIA	< 250	≤ € 50 m	≤ € 43 m
PICCOLA	< 50	≤ € 10 m	≤ € 10 m
MICRO	< 10	≤ € 2 m	≤ € 2 m

Fonte: Parametri dimensionali EU imprese

Questi massimali si applicano solo alle cifre relative alle singole imprese. Un'azienda che fa parte di un gruppo più grande potrebbe dover includere anche i dati relativi al personale, al fatturato e al bilancio di quel gruppo.

Le PMI possono avvalersi delle seguenti due categorie di potenziali benefici se soddisfano i criteri:

- Ammissibilità al sostegno nell'ambito di molti programmi di sostegno alle imprese dell'UE rivolti specificamente alle PMI: finanziamenti per la ricerca, per la competitività e per l'innovazione e programmi di sostegno nazionali simili che altrimenti potrebbero essere vietati come aiuti statali non equi.
- Meno requisiti o tariffe ridotte per la conformità amministrativa dell'UE.

Le PMI, quando intraprendono investimenti esteri diretti, hanno maggiori probabilità di farlo rispetto alle grandi imprese transnazionali:

- Trasferire la tecnologia appropriata ai Paesi in via di sviluppo.
- Cercare partner in joint-venture, piuttosto che stabilire affiliati interamente di proprietà.
- Avere un impatto favorevole sulla bilancia commerciale.
- Avere accordi locali più flessibili e contribuire maggiormente all'economia locale utilizzando maggiormente il subappalto.

Le PMI hanno i seguenti impatti sulla crescita economica:

- Le PMI hanno svolto un ruolo importante nello sviluppo di tutte le principali economie asiatiche (sebbene il loro contributo sia diverso da paese a paese).
- Le PMI contribuiscono circa il 40-60% di tutti gli investimenti di capitale e circa le stesse proporzioni per la crescita della produttività.
- Circa il 10% delle PMI sono orientate alla crescita e possono dare un contributo imprenditoriale significativo allo sviluppo nei loro paesi d'origine e nei paesi ospitanti attraverso gli IDE.

Secondo la relazione annuale sulle PMI europee (2017/2018)<sup>1</sup>, solo un piccolo numero di PMI (4%) effettua IDE nell'UE, sebbene vi siano differenze tra gli Stati membri. Le PMI con 50-249 dipendenti, con un fatturato superiore a 10 milioni di euro e con una crescita di oltre il 25% tra il 2008 e il 2014 hanno avuto maggiori probabilità di effettuare IDE rispetto alla media delle PMI.

Anche le imprese che fanno parte di un gruppo internazionale hanno avuto maggiori probabilità di effettuare IDE, forse a causa dell'accesso a risorse fornite da altre aziende del gruppo. Mentre le caratteristiche delle imprese di cui sopra sono tutte significativamente più probabili che una PMI

<sup>1</sup> <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/a435b6ed-e888-11e8-b690-01aa75ed71a1>

decida di investire all'estero, i risultati dovrebbero essere interpretati nel contesto di bassi livelli di attività IDE da parte delle PMI nel loro complesso.

Inoltre, secondo l'OCSE (Financing SMEs and Entrepreneurs 2016)<sup>2</sup>, più di un terzo degli investitori europei in PMI effettua più di un investimento. Le PMI che investono in più progetti IDE hanno maggiori probabilità di effettuare il loro primo investimento all'interno dell'UE. Per le PMI dei paesi dell'UE, gli altri paesi dell'UE sono la destinazione di poco meno della metà di tutti i progetti ricorrenti. Ciò implica che gli investitori ricorrenti di PMI dell'UE continuano a investire all'interno dell'UE.

Gli investitori di PMI dei paesi candidati e dei paesi dell'EFTA riducono gradualmente la loro quota di investimenti all'interno dell'UE, più progetti realizzano. Le PMI di questi paesi realizzano quasi due terzi dei loro primi progetti all'interno dell'UE. Tuttavia, questo numero si riduce a quasi un terzo per i progetti successivi. Le PMI dell'UE che intraprendono più progetti IDE aumentano continuamente le dimensioni dei progetti all'interno dell'UE, mentre i progetti al di fuori dell'UE rimangono a un livello costante. Molto probabilmente ciò è dovuto alle regole standardizzate all'interno dell'UE.

Il fatto che le PMI tendano ad aumentare continuamente le dimensioni dei loro progetti all'interno dell'UE, poiché investono in progetti multipli, suggerisce che le PMI possono utilizzare l'esperienza acquisita da un progetto all'altro. Ciò riduce il rischio di investimento, consentendo alle PMI di continuare ad aumentare le dimensioni dei progetti. Mentre la maggior parte delle PMI dell'UE che investono più volte sia all'interno che all'esterno dell'UE, diverse PMI dell'UE effettuano investimenti sia all'interno che all'esterno dell'UE. Di queste, circa la metà realizza il primo investimento all'interno dell'UE, mentre l'altra metà realizza il primo progetto di IDE al di fuori dell'UE.

Affinché le PMI possano effettuare investimenti all'estero, devono essere abbastanza produttive da superare i costi fissi di costituzione di un'affiliata in un altro paese e competere con successo con gli operatori storici in quel mercato. Un modo in cui le PMI possono migliorare la loro produttività è quello di impegnarsi con gli investitori stranieri nel loro mercato nazionale. Le imprese straniere possiedono conoscenze tecniche, operative e manageriali che le imprese locali possono sfruttare e migliorare la loro produttività, attraverso ricadute di produttività. Le imprese europee di tutte le dimensioni, in generale, traggono vantaggio da ricadute di produttività derivanti dagli investimenti esteri diretti europei, ma ne beneficiano soprattutto le PMI e le imprese più piccole. Man mano che le PMI europee diventano più produttive, sono anche in una posizione migliore per intraprendere investimenti esteri diretti esteri. Gli IDE all'interno possono quindi contribuire a facilitare gli IDE all'esterno da parte delle PMI europee e di altre imprese.

---

<sup>2</sup> <http://worldsmeforum.org/wp-content/uploads/2016/06/OECD-Financing-SMEs-.pdf>

Secondo il Main Report dell'EPSON (marzo 2018)<sup>3</sup>, nel periodo 2003-2015 sono stati realizzati complessivamente 25.683 progetti di IDE da parte di PMI europee. Si tratta di quasi il 30 per cento del totale di 87.087 progetti IDE realizzati da imprese europee nello stesso periodo. Il valore totale degli IDE delle PMI è di oltre 900 miliardi di euro, pari a circa il 19 per cento del valore totale. Da queste cifre risulta evidente che le PMI sono molto importanti per i modelli aggregati di IDE, evidenziando la rilevanza dell'analisi dei modelli di IDE di queste imprese.

In questo stesso studio, ogni investimento è stato classificato in base al settore e alla tipologia. Si è constatato che 12.806 progetti di PMI europee erano operazioni di M&A, mentre i restanti 12.877 erano progetti *greenfield*.<sup>4</sup> Per entrambi i tipi di progetti IDE menzionati, si tratta di circa il 30% del numero totale di progetti IDE intrapresi da tutte le imprese europee. Pertanto, le PMI non sono né sovra né sottorappresentate in nessuno dei due tipi di IDE rispetto a tutte le imprese. Le operazioni di M&A sono in media più grandi dei progetti *greenfield*, con una dimensione media di 92 milioni di euro per le operazioni di M&A rispetto a una dimensione media di 31 milioni di euro per gli investimenti *greenfield*. Questa cifra è inferiore alle cifre corrispondenti per tutte le imprese, dove le dimensioni medie delle operazioni sono rispettivamente di 158 milioni di euro e 42 milioni di euro per le operazioni di M&A e i progetti *greenfield*.

Inoltre, la dimensione media del *IDE* aumenta in termini di dimensioni dell'impresa, il che implica che le imprese più grandi intraprendono progetti di IDE più grandi, cfr. l'ultima colonna della Tabella 2. La dimensione media di un progetto IDE intrapreso da una PMI è di 50 milioni di euro, mentre il numero corrispondente per le grandi imprese è più del doppio<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> <https://global.epson.com/IR/library/pdf/ar2018.pdf>

<sup>4</sup> Un investimento *greenfield* è un tipo di investimento diretto estero (IDE) in cui una società madre crea una controllata in un paese diverso, costruendo le sue operazioni dalle fondamenta. Oltre alla costruzione di nuovi impianti di produzione, questi progetti possono comprendere anche la costruzione di nuovi centri di distribuzione, uffici e abitazioni.

<sup>5</sup> La dimensione media dell'operazione, pari a 45 milioni di euro per le microimprese, sembra relativamente elevata. Nella costruzione del set di dati, abbiamo utilizzato i dati consolidati a livello aziendale per identificare le dimensioni delle imprese. Questo riduce il rischio che le società controllate nel dataset siano trattate come parte di un gruppo più grande invece di essere registrate come microimprese. Poiché i dati consolidati non sono sempre disponibili, questo rischio non viene completamente eliminato. Inoltre, le piccole holding che non fanno parte di un gruppo più grande sono registrate come microimprese, il che può aumentare le dimensioni medie delle transazioni. Questa preoccupazione è maggiore per le microimprese in cui i dati sono più limitati



	Quota Imprese	Quota di tutti i progetti IDE	Quota dei progetti IDE nei vari settori			Dimensione media business (in milioni di euro)
			Servizi	Manifatturiero	Altro	
Micro	93%	26%	29%	21%	25%	45
PMI	6%	29%	32%	27%	27%	50
GRANDI	1%	45%	39%	52%	49%	121

Tabella 1 - Numero e dimensione media delle transazioni tra le varie aziende, 2003-2015

Nota: le quote di tutte le imprese riportate nella prima colonna sono tratte dalle schede informative dello Small Business Act (SBA) e riguardano l'UE. Ogni investimento è classificato come servizio, industria manifatturiera o altro, dove l'*altro* include l'agricoltura, l'estrazione mineraria, l'estrazione e l'edilizia. Fonte: ESPON FDI (2018) sulla base dei dati delle banche dati fDi Markets di BvD Zephyr e Financial Times

Ciò dimostra che il numero di progetti di IDE per le PMI è aumentato ogni anno dal 2003 al 2015 (ad eccezione degli anni dal 2008 al 2009). Il valore aggregato dell'operazione, invece, non ha raggiunto il livello pre-crisi. Di conseguenza, il valore medio dell'operazione è diminuito nel tempo. Ciò indica che le barriere per intraprendere progetti IDE sono state abbassate nel periodo 2003-2015, consentendo la realizzazione di progetti più piccoli. Inoltre, ciò ha dimostrato che le PMI sono leggermente sovrarappresentate nei progetti IDE nel settore dei servizi.

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

The World in Europe, global FDI flows towards Europe FDI by European SMEs, ESPON Main Report, marzo 2018

<https://www.investopedia.com/terms/f/fdi.asp>

<https://www.ofii.org/about-us/foreign-direct-investment>

<https://www.thebalance.com/foreign-direct-investment-fdi-pros-cons-and-importance-3306283>

[https://www.oecd-ilibrary.org/finance-and-investment/foreign-direct-investment-fdi/indicator-group/english\\_9a523b18-en](https://www.oecd-ilibrary.org/finance-and-investment/foreign-direct-investment-fdi/indicator-group/english_9a523b18-en)

[https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/SME-Wizard/smeq.do;SME\\_SESSION\\_ID=UL7PUI\\_q5ZkCJ42y8qFaAIPCCw2OegXMNddkDc2rwT2NvvQKpdk0!1433221709?execution=e1s1](https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/SME-Wizard/smeq.do;SME_SESSION_ID=UL7PUI_q5ZkCJ42y8qFaAIPCCw2OegXMNddkDc2rwT2NvvQKpdk0!1433221709?execution=e1s1)

<https://stats.unctad.org/handbook/EconomicTrends/Fdi.html>

<https://www.gfmag.com/magazine/april-2018/alchemy-fdi>

<https://www.espon.eu/sites/default/files/attachments/ESPON%20FDI%20-%202012%20-%20Scientific%20report%20-%20Collection%20of%20SME%20FDI%20data.pdf>

[https://www.copenhageneconomics.com/dyn/resources/Publication/publicationPDF/1/441/1525771561/espon-fdi-11-main-report-fdi-by-european-smes\\_0.pdf](https://www.copenhageneconomics.com/dyn/resources/Publication/publicationPDF/1/441/1525771561/espon-fdi-11-main-report-fdi-by-european-smes_0.pdf)

Amadeo, K., 2012. Foreign Direct Investment, Its Pros, Cons, and Importance to You. [online] The Balance. Available at: <https://www.thebalance.com/foreign-direct-investment-fdi-pros-cons-and-importance-3306283> [Accessed May. 2020].

Chen, J., 2019. Foreign Direct Investment (FDI). [online] Investopedia. Available at: <https://www.investopedia.com/terms/f/fdi.asp> [Accessed May. 2020].

Global Business Alliance, 2020. Foreign direct investment is really not “foreign” at all. [online] globalbusiness.org. Available at: <https://www.ofii.org/about-us/foreign-direct-investment> [Accessed May. 2020].

OECD iLibrary, 2019. OECD iLibrary | Foreign direct investment (FDI). [online] Oecd-ilibrary.org. Available at: [https://www.oecd-ilibrary.org/finance-and-investment/foreign-direct-investment-fdi/indicator-group/english\\_9a523b18-en](https://www.oecd-ilibrary.org/finance-and-investment/foreign-direct-investment-fdi/indicator-group/english_9a523b18-en) [Accessed May. 2020].

The European Commission, 2020. SME Questionnaire. [online] ec.europa.eu. Available at: <https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/SME-Wizard/smeq.do> [Accessed May. 2020].

Top Countries For Foreign Direct Investment, 2019. Global Finance Magazine - Top Countries For Foreign Direct Investment. [online] Global Finance Magazine. Available at: <https://www.gfmag.com/magazine/april-2018/alchemy-fdi> [Accessed May. 2020].

UNCTAD, 2018. Foreign direct investment. [online] UNCTAD e-Handbook of statistics 2018. Available at: <https://stats.unctad.org/handbook/EconomicTrends/Fdi.html> [Accessed May. 2020].

## Capitolo 4:

# Nuove tecnologie al servizio dell'internazionalizzazione - è più semplice di quanto si pensi!

### 4.1 Introduzione ai vantaggi e agli svantaggi delle nuove tecnologie

#### 4.1.1 Tipi di nuove tecnologie

Le nuove tecnologie stanno interessando tutti i momenti della nostra vita e tutti i settori dell'economia. Oggi le nuove tecnologie si basano su soluzioni digitali, il che significa che la digitalizzazione permette di rappresentare più aspetti utilizzando un mezzo elettronico e introduce cambiamenti nel business. Pertanto, la digitalizzazione nel commercio elettronico implica un ulteriore passo avanti, nello spazio digitale. Le PMI e le start-up sono particolarmente adattabili all'introduzione di nuove tecnologie, il che dà loro un vantaggio competitivo rispetto alle aziende più grandi, che hanno bisogno di più tempo per considerare e implementare soluzioni ICT selezionate.

Le nuove tecnologie stanno sconvolgendo il modo di operare delle imprese, introducendo innovazione sotto forma di nuovi concetti, idee o soluzioni a sostegno dello sviluppo. Le tecnologie dirompenti rendono obsolete le tecnologie precedenti utilizzate in un'azienda, avviando così l'accettazione di nuove soluzioni ICT per aumentare le prestazioni.

**Le tecnologie SMAC (Social, Mobile, Analytics, Cloud)** sono applicabili in vari settori industriali, sostenendo la transizione delle imprese verso il digitale. Tuttavia, è l'integrazione di tutte queste tecnologie a facilitare lo sviluppo del business e a guidare l'innovazione.

**Social:** si riferisce alle piattaforme di social media, che sono un modo efficace per raggiungere, interagire con, mirare, acquisire e mantenere i clienti, così come le tecnologie sociali che rendono possibile l'interazione sociale, ad esempio il servizio *VoIP*. La familiarità e la presenza nei social media è necessaria per quelle aziende che vogliono rimanere online.

**Mobile:** si tratta di tecnologie e piattaforme mobili, che hanno cambiato il modo in cui gli individui comunicano, lavorano o fanno acquisti. Il passaggio dell'e-commerce ai telefoni cellulari è stato fortemente influenzato dai social media.

**Analytics:** si tratta di dati che consentono di capire come gli individui si comportano online. L'analisi dei dati può significare una varietà di cose, riguardanti diversi indicatori, e può anche prevedere il comportamento futuro, quindi dovrebbe essere una priorità, soprattutto nell'e-business.



**Cloud:** si riferisce al *cloud computing*, che offre un nuovo modo di memorizzare i dati, ma anche di accedere alla tecnologia e ai dati di cui chiunque ha bisogno, sia l'azienda che il cliente a cui è stato concesso l'accesso. Il *cloud* facilita anche il backup e il monitoraggio del sistema.

Tra le altre tecnologie rivoluzionarie a partire dal 2020:

Tecnologie wireless di quinta generazione (5G). Si tratta di una connettività Internet wireless di nuova generazione, che utilizza una varietà di bande di spettro, che aumenta la velocità di download e di caricamento, in modo che i dati siano trasmessi in modo più rapido ed efficiente.

Intelligenza artificiale (AI). Le aziende possono trarre vantaggio dall'IA, ad esempio utilizzando il riconoscimento vocale / facciale o *l'analisi* dei dati per fare previsioni. L'IA si basa su algoritmi informatici riconosciuti dalle aziende per favorire non solo la gestione della catena di fornitura, ma anche tecnologie di supporto alle decisioni con un ruolo sempre più importante nel futuro del commercio elettronico.

Realtà virtuale (VR). Con questa tecnologia dirompente, la realtà viene interamente sostituita con la simulazione generata dal computer di un'immagine o di un ambiente tridimensionale, in modo che l'utente non interagisca con il mondo reale.

#### 4.1.2 Vantaggi dell'impiego di nuove tecnologie

Alcuni dei vantaggi dell'utilizzo delle nuove tecnologie sono i seguenti:

La **comunicazione**. La digitalizzazione offre un nuovo mezzo di comunicazione e tecnologie più veloci. Ciò include l'hosting di riunioni online, passeggiate virtuali, cloud sharing, ecc. che consentono alle aziende di risparmiare tempo e di sfruttare la rete globale e di rimanere in contatto con i clienti. Questo migliora anche la comunicazione interna attraverso l'uso di piattaforme di collaborazione o di sistemi di gestione delle relazioni con i clienti.

La **connettività**. La tecnologia di rete wireless (Wi-Fi) è il principale meccanismo di comunicazione che fornisce la connettività, soprattutto ai dispositivi mobili. Un numero sempre maggiore di utenti della rete la sta utilizzando tramite smartphone e tablet, che supportano la comunicazione in tempo reale e il mantenimento della connessione. La connettività è la necessità di rimanere in contatto e le nuove tecnologie lo rendono possibile.

L'**accessibilità**. Internet offre una migliore accessibilità alle informazioni e semplifica la ricerca o migliora l'arricchimento delle conoscenze. Di solito è il luogo a cui fare riferimento per questioni che richiedono risposte rapide o per confrontare le informazioni.

La **Possibilità**. Le nuove tecnologie portano innovazione a diversi settori, ad esempio la medicina o l'automobile, e introducono soluzioni che non sarebbero possibili senza il supporto della tecnologia, ad esempio i sensori.

La **Produttività**. I computer e i processi di automatizzazione hanno permesso alle aziende di collaborare in modo più efficace, indipendentemente dal luogo in cui si trovano, e l'adattamento di nuovi dispositivi digitali per assistere nella formazione sul lavoro, sostenere le attività sul posto di lavoro e monitorare gli indicatori di performance.

La **Memorizzazione dei dati**. Il *cloud storage* è una soluzione particolarmente utile che consente di archiviare file e cartelle in spazi virtuali, accessibili da più utenti e condivisi in rete. Le aziende possono anche installare link dedicati sui loro siti web per rendere disponibili, ad esempio, cataloghi di prodotti.

La **Multicanalità**. Le nuove tecnologie introducono nuovi mezzi di interazione con i consumatori. Le e-mail e la live chat possono ora essere combinate con campagne di marketing personalizzate, messaggi di testo attivati e pubblicità sponsorizzata o interazione con i social media. Ci sono più canali tra cui i clienti possono scegliere, il che significa anche che diventa più difficile catturare la loro attenzione e tracciare l'attività online, ma richiede anche uno sforzo maggiore per essere presenti su più pagine web.

#### 4.1.3 Svantaggi dell'utilizzo delle nuove tecnologie

Alcuni svantaggi delle nuove tecnologie sono i seguenti:

L'**evoluzione**. L'introduzione di nuove tecnologie comporta la necessità di adattarsi alle nuove circostanze. Ciò significa che se un'azienda utilizza una tecnologia, essa avrà un impatto anche sulle altre e sul suo/loro posizionamento sul mercato. Un'azienda che è riluttante a introdurre soluzioni che i suoi concorrenti stanno offrendo può essere lasciata indietro e la loro possibilità di raggiungere i mercati internazionali è ridotta o nulla. È importante notare che i mercati sono diversi l'uno dall'altro e gli strumenti e le strategie che vengono utilizzati devono essere adattati ad un mercato specifico. Una modalità di comunicazione che può essere la norma in un paese, può essere una novità in un altro paese.

La **Dipendenza**. Le nuove tecnologie hanno avuto un enorme impatto sul comportamento umano. Gli individui stanno ora utilizzando dispositivi tecnologici per eseguire semplici processi mentali che una volta era possibile fare anche senza l'uso della tecnologia. L'eccessiva dipendenza dalla tecnologia può anche influire sul funzionamento di un'azienda se questa è molto vincolata dalla connettività Internet

e non dispone di una connessione a Internet, i dati memorizzati nel cloud o i servizi offerti ai clienti non saranno disponibili.

La **Sicurezza**. Gli attacchi cibernetici di alto profilo continuano a verificarsi indipendentemente dalla tecnologia più avanzata che supporta la sicurezza e la protezione disponibili. Questo è anche legato alla enorme quantità di dati e di informazioni che vengono archiviate online e nel cloud. Pertanto, non si tratta solo di proteggere le password e il back end di un sito web, ma anche di sviluppare un sistema per il tracciamento, il rilevamento, la segnalazione e la lotta contro qualsiasi attività indesiderata che potrebbe essere mirata alle attività online.

Il **Costo**. L'investimento in nuove tecnologie (Industria 4.0) è associato a investimenti elevati e la maggior parte delle start-up o delle PMI non è in grado di investire nelle tecnologie più recenti. D'altro canto, ciò può portare a non tenere il passo con la concorrenza.

La **Forza lavoro**. Le scoperte tecnologiche hanno il potenziale per sostituire l'uomo nei suoi compiti. Ciò significa che il lavoro che prima poteva essere svolto dall'uomo può ora essere svolto da robot o macchine. Di conseguenza, un numero maggiore di posti di lavoro sarà reso superfluo, poiché un numero maggiore di processi diventa automatizzato.

## 4.2 Sicurezza informatica e protezione della Proprietà Intellettuale

### 4.2.1 Come può un'azienda garantire la sicurezza durante le transazioni internazionali?

La sicurezza è fondamentale per qualsiasi attività online, e l'e-commerce è un ambiente specifico dove viene condivisa e memorizzata un'enorme quantità di dati. Tuttavia, non si tratta solo di mettere in sicurezza i dati aziendali, ma anche di proteggere i dati sensibili dei clienti, consentendo una navigazione sicura e pagamenti sicuri, che sono solo alcuni esempi. Quando si considera l'internazionalizzazione, potrebbero essere necessarie ulteriori misure, che saranno anche collegate alle regole e alle condizioni dei mercati a cui un'azienda si rivolgerà.

Per qualsiasi business che intenda iniziare a vendere online, le misure di sicurezza sono fondamentali. Qualsiasi informazione che va online è incline al *cyberattack*. Anche se un'azienda può introdurre nuove misure una volta che un sistema viene attaccato, che diventeranno efficaci da quel momento in poi, i dati precedentemente memorizzati saranno comunque esposti a un rischio. Per questo motivo l'implementazione di misure di sicurezza è una necessità, che dovrebbe comportare anche misure di controllo regolari e rigorose, tra cui aggiornamenti regolari del software e dei browser per essere in grado di rilevare eventuali attacchi informatici prima che causino danni.

La sicurezza online è spesso associata ai pagamenti online, come in effetti è in molti casi. A questo proposito, la trasmissione criptata (codificata) dei dati tra il consumatore e il venditore, in particolare dei dati della carta di credito, è un requisito indispensabile. Ciò dovrebbe includere anche la possibilità di confermare sia chi è il venditore che chi è l'acquirente. Tuttavia, prima di fornire pagamenti online ai clienti, ci sono altre misure da attuare. Queste iniziano con la messa in sicurezza della(e) rete(e) aziendale(i), in particolare la messa in sicurezza del server da attacchi di terzi, sia dall'esterno (Internet) che dall'interno (LAN), e la messa in sicurezza del server da persone non autorizzate che accedono ai dati del cliente senza il loro consenso. Altre misure di sicurezza di base sono i certificati SSL e i sigilli di sicurezza.

Un certificato SSL collega il nome del dominio, il nome del server o il nome dell'host con l'identità dell'organizzazione (ad es. il nome dell'azienda) e la sua ubicazione. È il primo passo per documentare che un sito di e-commerce è protetto. Lo scopo della sua implementazione è quello di rendere sicure le connessioni da un server web a un browser, in particolare per proteggere le transazioni con carta di credito, il trasferimento dei dati, i login e la navigazione nei social media. Un sito e-commerce che dispone di un certificato SSL avrà un lucchetto o una barra verde accanto al protocollo **HTTPS** sulla barra degli indirizzi, precedentemente http ('s' in https sta per "secure").

I sigilli di sicurezza (noti anche come sigilli di fiducia) documentano l'adesione di un e-shop a una politica sulla privacy, quando è stata effettuata l'ultima scansione di sicurezza (cioè per *malware* o virus) e se il sito web è sicuro. Esistono due tipi di sigilli di sicurezza: la verifica del server e la verifica del sito. Il primo verifica il server di hosting per l'eliminazione di qualsiasi potenziale pericolo. Il secondo protegge gli utenti dall'inserimento di script indesiderati nelle pagine visualizzate (*cross site scripting*) e dalla manomissione dei dati degli utenti, che possono annullare le transazioni o la distruzione dei dati (*SQL injection*). Un sito e-commerce che ha un sigillo di fiducia avrà un *badge* o un messaggio "*secured*" / "*verified*" (ad esempio Norton Secured) sulla sua pagina, ma anche in molti casi sulla barra degli indirizzi, e la sua legittimità può essere verificata cliccando su questa icona per andare alla pagina che verifica l'autenticità di quel sigillo. Un'altra indicazione che il sito è protetto è il nome verde del "*protector*" nella barra degli indirizzi del browser.

I pagamenti online sono particolarmente vulnerabili agli attacchi informatici e alle frodi e il problema continuerà ad aumentare a causa della crescente popolarità dello shopping online e mobile. I criminali informatici rubano informazioni sensibili e le transazioni con *carta non presente* (CNP) sono un enorme bersaglio per loro. I consumatori preferiscono utilizzare carte di credito (o carte in generale) per le transazioni online. Secondo le stime della Banca centrale europea, le transazioni CNP rappresentano

oltre il 60% delle frodi con carta. Altri esempi comuni di frode online nel commercio elettronico includono:

**Merchant Identity Fraud:** quando un criminale informatico apre un conto commerciale simile a quello di un'azienda legittima, seguito da addebiti su carte di credito rubate prima che il vero titolare della carta si renda conto dell'accaduto.

**Furto di carta:** quando un truffatore ottiene informazioni sulla carta di credito che possono essere utilizzate per effettuare un acquisto, come il numero della carta, la data di scadenza e CVV/CVC.

**Furto di identità del cliente:** quando un cyber-criminale ottiene i dettagli chiave delle informazioni di identificazione personale che vengono poi utilizzate per effettuare un acquisto.

**Test della carta:** quando un truffatore utilizza carte rubate per effettuare frequenti acquisti di basso valore.

**Intercettazione del pacchetto:** quando un truffatore utilizza una carta rubata per acquistare oggetti fisici e poi intercetta o reindirizza il pacchetto durante la consegna.

**Phishing:** quando un cyber-criminale cerca di acquisire dati sensibili, come nome utente, password, dettagli della carta di credito ecc. relativi a e-mail o siti web.

**Falsa richiesta di rimborso:** quando un (falso) titolare di carta di credito deposita un *chargeback* invece di tentare di ottenere un rimborso, quindi un cliente (falso) vuole ottenere il rimborso per un acquisto legittimo.

**Reindirizzamento dannoso:** quando un criminale informatico reindirizza verso un sito infetto.

**Pagejacking:** quando i criminali informatici attaccano siti web e reindirizzano i clienti verso pagine non attendibili.

Altri attacchi informatici che possono essere più facili da individuare ed eliminare sono i seguenti:

**Malvertising:** quando si diffondono campagne pubblicitarie false (caratterizzate da errori di ortografia, prodotti non corretti, ecc. )

**Pop up sospetti:** quando appaiono messaggi falsi sullo schermo, scaricando malware sul computer una volta cliccati.

**Defacement:** quando un cyber-criminale sostituisce il contenuto di un sito con il suo nome, logo e/o immagini ideologiche.

Tra le misure aggiuntive necessarie per la protezione contro i tipi di frode sopra menzionati e per garantire la sicurezza delle transazioni, vi è la Certificazione **PCI DSS (Payment Card Industry Data Security Standard)**, una misura di sicurezza che è stata creata per aumentare il livello di sicurezza per gli utenti di carte di credito e ridurre le frodi con carte di credito; **l'Address Verification Service (AVS)** per verificare se l'acquirente è il proprietario della carta attraverso la verifica dell'indirizzo di fatturazione del titolare della carta, il **Card Verification Value (CVV)**, noto anche come **Card Security Code (CSC)** per verificare che l'acquirente sia in possesso della carta (gli ultimi due si applicano solo alle transazioni con carta di credito e l'AVS non si applica a tutti i paesi.) **3D Secure** è un livello di sicurezza aggiuntivo per le transazioni online con carta di credito e di debito che aggiunge una fase di autenticazione per i clienti che effettuano acquisti online.

Inoltre, il tracciamento di indirizzi IP, numeri di carta e altri elementi che possono essere associati a transazioni che sembrano essere fraudolente, sono importanti misure di sicurezza.

Gli e-business dovrebbero anche assicurarsi di fornire informazioni sui tassi di cambio delle valute internazionali e che tutte le informazioni siano fornite nella lingua parlata dal mercato di destinazione. A seconda del paese di destinazione, possono essere necessarie diverse misure di sicurezza e la decisione se un'azienda decide di attuarle o meno avrà anche un impatto sulla capacità dell'azienda di raggiungere un nuovo mercato.

Oltre alle soluzioni di base per la protezione dalle frodi menzionate in precedenza, sul mercato esistono anche strumenti più avanzati, ognuno dei quali fornisce una suite di controlli di prevenzione e rilevamento delle frodi completamente integrati prima dell'elaborazione di una transazione o di una richiesta di verifica. Dovrebbero essere scelti in base al tipo di sito di e-commerce, alle dimensioni dell'azienda, al numero di clienti e al potenziale di raggiungere nuovi mercati.

#### 4.2.2 Protezione I.P. e GDPR

La Proprietà Intellettuale (PI) si riferisce a vari aspetti della creatività nella mente di individui e gruppi ed è protetta dalla legge. È anche la proprietà di un particolare prodotto o servizio, che lo rende una componente importante del commercio elettronico, in cui vengono condivise descrizioni di prodotti/servizi, immagini, video o altri dati. Poiché il commercio su Internet deve essere protetto, l'utilizzo di sistemi di sicurezza tecnologici e le leggi sulla proprietà intellettuale devono essere affrontate allo stesso modo, altrimenti la proprietà intellettuale può essere rubata. Esempi di Proprietà Intellettuale sono brevetti, marchi, diritti d'autore e segreti commerciali. L'e-commerce e le aziende online si basano su licenze di prodotti o brevetti, anche i marchi, che se non sono protetti

possono causare danni all'azienda. Pertanto, la proprietà intellettuale è strettamente connessa con qualsiasi dato sensibile ed alla sua sicurezza disciplinata dal GDPR.

**GDPR** è l'acronimo di **General Data Protection Regulation** (regolamento generale sulla protezione dei dati), in base al quale la raccolta dei dati personali è regolata dal consenso del consumatore che accetta che i suoi dati siano raccolti e conservati. Ciò significa in generale che non è possibile raccogliere, memorizzare e utilizzare i dati senza il consenso del cliente. Il regolamento generale sulla protezione dei dati (GDPR), del 14 aprile 2016, adottato il 25 maggio 2018, è stato concepito per proteggere i cittadini dell'UE. Il regolamento introduce limitazioni sia alla raccolta che all'uso dei dati, spiega la protezione dei dati e la privacy dei dati e limita l'uso dei dati senza alienazione del cliente.

La protezione dei dati personali e dei dati sensibili è obbligatoria, così come la distinzione tra di essi, in quanto possono essere richiesti diversi livelli di protezione. I dati personali, oltre a nomi, indirizzi o coordinate bancarie, sono *cookies* e *indirizzi IP* e i dati biometrici saranno classificati come dati sensibili. Un sito di e-commerce entrerà in contatto con un'enorme quantità di dati personali e sensibili, pertanto è necessario introdurre misure di sicurezza fin dal momento in cui un'azienda ha un visitatore sulla pagina web (soprattutto se il sito utilizza i cookie, ha già raccolto dati dal visitatore, o quando si iscrive ad una e-newsletter) e durante la loro conversione a diventare cliente (creazione di un account, effettuare un acquisto, inserire i dati). In ogni caso, le aziende sono obbligate a spiegare ai clienti perché chiedono i loro dati e che sono responsabili della protezione dei dati dei clienti. Queste informazioni devono anche essere disponibili per i clienti in qualsiasi momento (ad esempio nell'informativa sulla privacy o in qualsiasi altro punto del sito web che sia facile da trovare).

La digitalizzazione facilita la raccolta dei dati, ma con l'introduzione del GDPR la quantità di dati raccolti diminuisce notevolmente, poiché i clienti sono più attenti alle informazioni che condividono online. Le aziende stanno anche cominciando a capire che non hanno bisogno di raccogliere così tanti dati dai clienti, oltre a costruire la fiducia di quei clienti che pensano che le aziende stiano approfittando dei loro dati e non necessariamente li stiano proteggendo. Nel commercio elettronico, la raccolta e l'archiviazione dei dati non è necessaria per completare un ordine, ma può essere vitale per altre attività, ad esempio per analizzare il comportamento online dei consumatori o per l'abbonamento a una e-newsletter. In ogni caso, il consumatore deve sempre confermare il proprio consenso alla raccolta dei dati da parte del sito web/fornitore di e-commerce, che si applica ai sensi del GDPR.

Sostenere la sicurezza dell'e-commerce e garantire le attività online dei consumatori, e quindi la tutela dei loro diritti online, è la Strategia del Mercato Unico Digitale dell'UE (lanciata nel maggio 2015). Le principali proposte di questa strategia comprendono, tra l'altro, i servizi di pagamento e il divieto di

*geoblocking*<sup>6</sup>. In termini di pagamento, la direttiva sui servizi di pagamento (regolamento (UE) 2015/2366) è stata istituita per aumentare i diritti dei consumatori, garantire pagamenti sicuri e più rapidi, descrivere i diritti di rimborso, fornire informazioni chiare sui metodi di pagamento e promuovere i pagamenti mobili. In risposta al *geoblocking*, il Regolamento 2018/302 del 28 febbraio 2018, adottato il 3 dicembre 2018, pone fine al *geoblocking*, facilitando la facilità delle attività di e-commerce (vendita e acquisto al di fuori del Paese di residenza) e aumentando le vendite all'interno dell'UE. Il *geoblocking* ha imposto limitazioni non solo ai consumatori e alle imprese, ma anche alle economie. Inoltre, i consumatori hanno ricevuto un'ulteriore protezione nell'aprile 2018 grazie alle proposte di un New Deal for Consumers che obbliga i mercati online a informare i consumatori se stanno acquistando da un commerciante o da un individuo, se il risultato della loro ricerca è prepagato da un commerciante e a quali condizioni, oltre a consentire ai consumatori di annullare un contratto di acquisto di servizi digitali entro 14 giorni.

Si prevede che nel gennaio 2021 entreranno in vigore nuove norme IVA sul commercio online, che semplificheranno le norme IVA per le vendite di beni online e combatteranno anche le frodi fiscali. L'UE sta introducendo regolarmente nuove norme per la tutela dei diritti dei consumatori online e per migliorare le prestazioni del commercio elettronico. Maggiori informazioni a questo proposito sono disponibili sulle pagine della Commissione europea ([European Commission Shaping Europe's digital future policies pages](#)).

## 4.3 Trend Analysis

### 4.3.1 Quali sono gli impatti del Trend Analysis?

L'analisi dei dati e l'informatica sono la spina dorsale e la base per l'innovazione e i nuovi modelli di business. Con l'aumento della digitalizzazione e l'automatizzazione di più processi, la tecnologia permette di analizzare qualsiasi dato, indipendentemente dal settore o dall'area di business. Un enorme supporto è l'**Internet delle cose (Internet of Things - IoT)**<sup>7</sup> che è l'elemento centrale della Rivoluzione Industriale 4.0, introducendo nuovi modelli di business computerizzato di azionamento, monitoraggio, elaborazione, rilevamento, scansione e varie altre capacità per la gestione dei dati. IoT viene generalmente utilizzato per riferirsi al collegamento tra beni di consumo. Secondo la Commissione Europea, IoT potrebbe crescere da circa 9 miliardi di dispositivi collegati nel 2017 a 20-

<sup>6</sup> E'una tecnologia che limita l'accesso ai contenuti Internet in base alla posizione geografica dell'utente

<sup>7</sup> L'Internet delle cose (IoT) descrive la rete di oggetti fisici, appunto "cose", che sono incorporati con sensori, software e altre tecnologie allo scopo di collegare e scambiare dati con altri dispositivi e sistemi su Internet.



30 miliardi entro il 2020 e oltre 55 miliardi entro il 2025. Questo è il risultato dei fenomeni di digitalizzazione e del fatto che viviamo in un ecosistema completamente connesso. Tuttavia, l'internet delle cose è più per le imprese, che per i singoli individui, in quanto le soluzioni sviluppate sono principalmente a beneficio delle fabbriche e delle industrie (ad esempio la tecnologia *drone* per la consegna dei pacchi, l'analisi dei grandi dati che facilita la gestione dei clienti). L'internet delle cose come tecnologia dirompente sta diventando sempre più popolare e con lo sviluppo della tecnologia, nuove soluzioni sostituiranno quelle esistenti oggi. Tra gli esempi attuali vi sono gli smartphone che possono essere utilizzati per bloccare e sbloccare le porte a distanza (serrature digitali) o monitorare gli edifici (edifici smart ed intelligenti). Cronologicamente, andando indietro nel tempo, nel 2000 sono stati inventati i contatori intelligenti, nel 1991 ha fatto il suo debutto il World Wide Web e nel 1974 sono stati introdotti, tra gli altri, gli ATM. Possibili sviluppi futuri possono includere Man-Machine Mind Meld (MMMMM) - con la possibilità di controllare sia le menti che le macchine e la collaborazione tra robot o Facebook per le Cose che si evolvono dall'IoT.

**Il cloud e i big data** sono stati tra le prime innovazioni all'interno dell'Industria 4.0 e la maggior parte delle aziende sa già come gestirli, ma altri progressi, come l'Intelligenza Artificiale (AI) e la produzione additiva (stampa 3D) sono in continua crescita di popolarità, con applicazioni in diversi settori, tra cui l'e-commerce. Un'altra tendenza che ci si può aspettare sia molto influente nel prossimo futuro è l'in-memory computing (IMC)<sup>8</sup>. Da quando il costo della memoria è diminuito, l'in-memory computing è diventato una soluzione tecnologica mainstream per una serie di vantaggi nell'area dell'analisi. Si prevede che fino al 90% delle grandi organizzazioni genererà una sorta di reddito dai Dati come servizio (DaaS) nel 2020. Data as a Service è una tecnologia basata sul cloud che permette ai clienti di accedere ai file digitali via internet.

Anche l'analisi aumentata sta emergendo per diventare il metodo dominante utilizzato in tutti i settori. L'analitica aumentata è il risultato della combinazione di tecniche di IA (intelligenza artificiale) e di machine learning per creare un nuovo modo di creare, sviluppare, condividere e consumare l'analitica. La crescente virtualizzazione sostituirà anche le attuali modalità di comunicazione. Un'altra tecnologia popolare è rappresentata dagli avatar, caratteri digitali che sostituiscono la rappresentazione fisica dell'oratore durante la comunicazione attraverso dispositivi digitali, che potrebbero essere presto sostituiti da assistenti virtuali.

---

<sup>8</sup> In-memory computing significa utilizzare un tipo di software middleware che consente di memorizzare i dati in RAM, attraverso un cluster di computer, ed elaborarli in parallelo. Si considerino i dataset operativi tipicamente memorizzati in un database centralizzato che ora è possibile archiviare in RAM "connessa" su più computer. La RAM è circa 5.000 volte più veloce dei tradizionali dischi rotanti.

### 4.3.2 La scelta dei canali online per l'analisi

Considerati gli effetti che le nuove tecnologie stanno avendo sulle imprese, tenere traccia delle tendenze è una necessità assoluta. Poiché le aziende, soprattutto le start-up e i giovani imprenditori, sono consapevoli del potere che i social media hanno oggi, le tendenze in questi network dovrebbero essere un punto chiave quando si analizza la presenza online di un'azienda. I social media, infatti, giocano un ruolo chiave nel branding aziendale e molti studi hanno dimostrato che essere attivi sui social media permette alle aziende non solo di raggiungere un maggior numero di clienti, ma anche di impegnarsi direttamente nella comunicazione con loro, influenzando così le loro decisioni e fornendo informazioni mirate. Poiché i social media sono tra le reti che supportano la personalizzazione, e si prevede che la personalizzazione sarà la caratteristica dominante dell'Industria 5.0 in futuro, una considerazione ovvia da fare è che i social media consentiranno alle aziende di crescere.

I social media consentono inoltre alle aziende di ricercare le prestazioni dei loro concorrenti e di valutare la reazione immediata alle informazioni pubblicate sulla loro azienda, oltre a tracciare le tendenze del mercato, compreso il comportamento dei clienti online. Possono anche essere un mezzo di comunicazione con i clienti internazionali nella loro lingua - o almeno in inglese. Quando si decide di operare al di fuori del proprio paese, è necessario considerare quale lingua utilizzare. Con i social media un'azienda può decidere di gestire un account utilizzando un unico mercato e una lingua specifica. In questo caso, un'azienda dovrebbe adottare un approccio coerente e il sito web dovrebbe essere disponibile nella stessa lingua (o nelle stesse lingue). La decisione su quali canali dei social media utilizzare dipenderà dal tipo di prodotto/servizio offerto dall'azienda, così come dal mercato a cui l'azienda si rivolge (diverse preferenze di canale per paese) in aggiunta al tempo che l'azienda può dedicare ai social media. I canali più popolari sono LinkedIn, Twitter, Facebook, Instagram e Pinterest. Pertanto, i social media possono essere parte di una strategia aziendale e non solo una caratteristica aggiuntiva.

Ciò non significa che i siti web siano meno importanti. Si tratta comunque di uno strumento raccomandato quando si avvia un'attività online e di un elemento inevitabile dell'e-commerce. I siti web forniscono informazioni importanti per i consumatori e vengono solitamente consultati per informazioni sulle politiche o i dettagli di contatto. I siti web, a differenza di alcune pagine dei social media, offrono la possibilità di ampliare la loro struttura, ad esempio installando più plugin allo scopo di comunicazione (live chat) o di marketing (consigli personalizzati sui prodotti).

### 4.3.3 Trend Analysis

L'analisi delle tendenze è una funzione essenziale per qualsiasi business online. Questo permetterà ad un'azienda di comprendere l'impatto che l'e-commerce ha avuto sul business e anche di identificare le aree di miglioramento. Gli strumenti di *web analytics* possono essere utilizzati per ricercare la popolarità del sito web di un'azienda, per stabilire chi sta visitando il sito, quando lo sta visitando, quali pagine stanno attirando maggiormente l'attenzione, cosa i visitatori stanno cercando, a che punto decidono di acquistare un prodotto/servizio e a che punto decidono di lasciare la pagina ecc.

Google Analytics è uno strumento di analisi consigliato. Aiuta a costruire un quadro completo delle prestazioni online di un'azienda, compreso il sito web di un'azienda, la sua presenza sui social media, la performance delle sue campagne di marketing, la presentazione di prodotti/servizi e l'interazione con i sistemi connessi come il CRM<sup>9</sup> o altri punti di contatto con i clienti. I dati che possono essere ottenuti attraverso uno strumento di analisi possono portare a convertire i visitatori delle pagine a clienti, se l'azienda analizza i dati in modo corretto (e regolare) e fa i passi necessari questo può comportare un sensibile aumento del fatturato.

Per iniziare a utilizzare gli strumenti di analisi consigliati, un'azienda deve avere un account Google, in modo da poter tracciare i visitatori assegnati a un account specifico (e-commerce). Il Google Help Center offre tutorial su come iniziare a utilizzare lo strumento di analisi e come analizzare i dati.

Alcune informazioni importanti che Google Analytics fornisce, includono pagine sul **Comportamento** (e.g. quali pagine sono effettivamente interessate ai visitatori, quali visitano più spesso, quanto tempo passano sulle pagine e da quali pagine escono dal sito web), **Acquisizione** (come i visitatori hanno raggiunto il sito web dell'azienda, ricerca diretta, social media, ricerca organica, referral - e qual è la suddivisione esatta, l'impatto di Google Campaigns (se usato), i referral della rete alla pagina) e **Audience Overview** (quante persone visitano il sito ogni giorno, quando è l'ora di punta della visita, quando la maggior parte dei visitatori lo visitano, spesso come risultato di un'attività aggiuntiva, per esempio invio di una newsletter via e-mail con link diretti alle pagine del sito, quanti nuovi visitatori ha un sito e quanti visitatori che ritornano, qual è il bounce rate<sup>10</sup> che non è necessario qualcosa di negativo, poiché questa pagina può essere proprio quello che stavano cercando, qual è la durata

---

<sup>9</sup> L'analisi CRM (Customer Relationship Management) comprende tutta la programmazione che analizza i dati sui clienti e li presenta per facilitare e semplificare le decisioni aziendali. L'analitica CRM può essere considerata una forma di elaborazione analitica online (OLAP) e può impiegare il data mining.

<sup>10</sup> La percentuale di visitatori di un determinato sito web che si allontanano dal sito dopo aver visualizzato una sola pagina.

media della sessione, quanto tempo i visitatori rimangono sul sito, da quali paesi provengono i visitatori - che è importante per le vendite internazionali).

**Real time overview** (Il rapporto di panoramica in tempo reale) fornisce informazioni sui principali riferimenti, le pagine attive, il traffico sociale, le località e le parole chiave più importanti - una sintesi delle informazioni generali sul traffico del sito web. Il rapporto sulle **conversioni** è un ulteriore elemento dello strumento di analisi che include il monitoraggio dell'e-commerce (raccolta di dati sulle vendite dei prodotti, le posizioni di fatturazione, le prestazioni dei prodotti, le prestazioni delle vendite o il tempo di acquisto), ma anche rapporti multi-funnel per verificare come i canali di marketing lavorano insieme per creare vendite e conversioni.

L'analisi precisa dei dati è estremamente importante in termini di vendite internazionali, dove un'azienda dovrà investire più tempo e denaro. Se tutte le informazioni raccolte attraverso gli strumenti di analisi del sito web, un'azienda sarà in grado di scegliere i canali di comunicazione (*dati di acquisizione*) e di focalizzare maggiormente l'attenzione su quelle pagine (*panoramica dell'audience e dati di comportamento*) che stanno attirando maggiore attenzione. Di conseguenza, un'azienda dovrebbe essere in grado di diminuire il tasso di rimbalzo e di aumentare la conversione generando così un maggior numero di *lead*. La ricerca mostra che le aziende ottengono risultati migliori se analizzano l'analisi del sito web e tengono traccia della loro attività commerciale online.

## 4.4 Piattaforme di e-commerce e pubblicità online

### 4.4.1 Piattaforme nel commercio elettronico

Il moderno servizio clienti ha introdotto la tendenza della centralità del cliente, aiutata dalle nuove tecnologie, in particolare dalle soluzioni mobili e dai social media, che stanno già cambiando la gestione del servizio clienti. L'e-commerce stesso offre diversi tipi di piattaforme che supportano ulteriormente il servizio clienti. Le piattaforme online sono forti motori di innovazione e aumentano la scelta dei consumatori, migliorano l'efficienza e la competitività del settore e facilitano la comunicazione. Sebbene si possano distinguere due diversi tipi di piattaforme innovative: le piattaforme di comunicazione e le piattaforme di transazione (o piattaforme di e-commerce), a volte hanno le stesse funzionalità, imposte dalle peculiarità dell'e-commerce.

Le piattaforme di e-commerce sono un luogo virtuale dove domanda e offerta si "incontrano" per completare una transazione. Possono essere suddivise in mercati online e venditori online (o rivenditori). Il primo può anche fungere da rivenditore e un esempio di questo è Amazon. Il secondo può anche utilizzare lo

spazio di un mercato o operare sul proprio sito web. Quando si crea un e-shop su un sito web, l'azienda dovrà scegliere una piattaforma di e-commerce. Gli esempi più comuni di questo tipo di software includono: Shopify, Magento, Open Cart, Zen Cart, WooCommerce, Symphony Commerce, BigCommerce o OsCommerce. Ognuna di queste piattaforme offre tutto ciò che un negozio online richiede, e permette anche agli sviluppatori di creare e personalizzare il negozio in base alle loro esigenze di business.

Ci sono molte ragioni per cui viene utilizzata una piattaforma di e-commerce. Inizialmente un'azienda si accorgerà che sono facili da implementare, poco costose, complesse nella quantità e nel tipo di soluzioni fornite e forniscono assistenza ai clienti subito dopo l'implementazione. A lungo termine, possono portare a una diminuzione dei costi aziendali e possono aumentare le informazioni ai clienti e migliorare la comunicazione, non solo tra un'azienda e i suoi clienti, ma anche tra il personale.

Altre piattaforme, come il **Customer Relation Management (CRM)**, supportano le aziende di e-commerce nello snellimento delle loro attività, il che significa l'automatizzazione di molti processi, compresa la comunicazione all'interno (tra il personale) e all'esterno (potenziale cliente e cliente) dell'azienda. Sulla base dei dati che il personale del servizio clienti inserisce nel sistema, può controllare la conversione da potenziale cliente a cliente, seguito dal cliente che riceve le notifiche relative agli ordini effettuati, ecc. L'implementazione di questo tipo di piattaforma consente di risparmiare tempo e di generare nuovi lead. Esempi di CRM includono: SugarCRM, Siebel CRM di Oracle e Microsoft Dynamics.

Un altro tipo di piattaforma è l'**Enterprise Resource Planning (ERP)**, che può collegare parti di un'azienda che richiedono grandi quantità di elaborazione manuale per integrarsi con altri reparti, oltre a centralizzare e automatizzare dati e processi. L'ERP si occupa principalmente di informazioni di back-end, mentre il CRM gestisce le informazioni dei clienti e altri dati più front-end. Gli esempi ERP includono: Sage ERP X3, Oracle E-Business Suite e Microsoft Dynamics.

I prezzi dei sistemi CRM e ERP variano notevolmente in base alle dimensioni e alle esigenze dell'azienda. Pertanto, l'integrazione di questi strumenti può essere estremamente vantaggiosa, sia in termini di soddisfazione del cliente che di efficienza aziendale.

Tutte le suddette piattaforme possono anche essere classificate come **Piattaforme Dati Cliente (CDP)**, in quanto raccolgono dati, anche se inizialmente erano definite come strumenti di marketing. I CDP raccolgono, unificano, identificano e incanalano i dati per migliorare l'esperienza dei clienti, informare le decisioni sui prodotti o alimentare le decisioni commerciali.

#### 4.4.2 Marketing online

Ciò che costituisce un buon marketing online è una buona identità a livello *visual* - in termini di marchio, prodotto o servizio di un'azienda. Nel commercio elettronico, una volta che un'azienda inizia a utilizzare Internet come canale principale per interagire con i propri clienti, la presentazione inizia dal momento in cui questi aprono il browser. Da quel momento in poi, l'azienda viene valutata sulla base di quali informazioni vengono pubblicate online, cioè quanto spesso altri menzionano il marchio/servizio dell'azienda e quali informazioni vengono pubblicate, se l'azienda è posizionata più in alto (o più in basso) rispetto ad altre aziende simili. Questo evidenzia l'importanza della visibilità di un'azienda su un sito web o almeno su un canale di social media, altrimenti non si considera che l'azienda sia presente ed è quasi come se non esistesse. Il tipo di contenuto fornito sul sito web dell'azienda e la presentazione di tale contenuto determinerà se il visitatore deciderà o meno di continuare a navigare.

Per le aziende che hanno appena iniziato ad entrare nello spazio virtuale, una considerazione importante sarà il marchio / logo aziendale, che può essere un punto di partenza per costruire la posizione di qualsiasi azienda online e a livello internazionale. È più facile associare un'azienda/servizio a un logo (rappresentazione visiva), piuttosto che a un nome (rappresentazione testuale). Un logo non è una strategia, è l'*abito* che la vostra azienda/servizio dovrebbe indossare. Inoltre, i clienti associano un logo al livello di servizio offerto.

Una buona grafica, descrizioni aggiornate e strutture di pagina ben studiate influenzeranno il posizionamento di un sito online in termini di **SEO**. L'ottimizzazione per i motori di ricerca (SEO) si riferisce al posizionamento del sito web, cioè alla posizione che il sito web di un'azienda ha sui motori di ricerca più popolari. Poiché Google è considerato il motore di ricerca più utilizzato, vale la pena investire nelle campagne pubblicitarie di Google, in quanto le informazioni sulle prestazioni delle campagne saranno fornite da Google Analytics. L'analisi del sito web è infatti strettamente connessa al posizionamento del sito e quindi al marketing digitale.

Il **marketing digitale** è qualsiasi attività di marketing online. Il **content marketing** è un tipo di marketing digitale che si concentra sulla creazione e la distribuzione di contenuti per un pubblico target. Il suo obiettivo finale è quello di guidare un'azione redditizia dei clienti nell'e-commerce o su un sito web. Alcuni esempi di content marketing includono: post su blog, video, podcast, infografica, white paper, case study ed eBook.

I principali tipi di marketing online (oltre al SEO) includono:

**Search Engine Marketing (SEM).** Una strategia a pagamento, simile al SEO, ma che non utilizza risultati organici; le aziende pagano ogni volta che gli utenti cliccano sull'annuncio sul loro sito web.

**Social Media Marketing (SMM).** Può assumere la forma di annunci a pagamento, post promozionali o storie sponsorizzate, ma può anche non comportare alcun costo se i canali sono gestiti bene e regolarmente mantenuti. Comprende anche attività come l'ascolto di ciò che i clienti hanno da dire, l'impegno in conversazioni o la condivisione di contenuti. Facebook è oggi il principale canale di distribuzione di contenuti per i *marketer*. (HubSpot, 2020)

**Marketing in entrata.** Si tratta di *content* marketing, SEO e social media marketing - tutti questi elementi attirano il pubblico, coinvolgono gli utenti e generano lead.

**Affiliate marketing.** Si tratta di pubblicizzare il prodotto di una società terza sul proprio sito web, guadagnando al contempo una commissione per ogni vendita effettuata.

**Email marketing.** Si tratta dell'uso della posta elettronica per promuovere i propri prodotti o servizi. Può assumere la forma di campagne di newsletter, anche se meno popolari a causa dei requisiti GDPR.

**Pubblicità mobile.** Tutte le campagne pubblicitarie devono essere adattate anche ai dispositivi mobili o almeno seguire una tipologia reattiva, imposta dalla digitalizzazione e dall'ubiquità delle tecnologie mobili. A partire dal 2019, i dispositivi mobili, esclusi i tablet, hanno generato circa la metà di tutto il traffico dei siti web a livello globale. (HubSpot, 2020)

**Pubblicità video.** Questo di solito utilizza il metodo PPC;<sup>11</sup> le aziende pagano solo quando qualcuno si impegna con un annuncio attraverso un video. Questo tipo di pubblicità è a volte anche associato con il *marketing influencer* a causa del maggior numero di vlogger e YouTubers. YouTube è la quarta piattaforma di social media più utilizzata oggi dai *marketer*. (HubSpot, 2020)

**Pubblicità su display.** Questo può avere la forma di display pubblicitari o banner, landing page e popup su misura. Gli annunci display si differenziano dagli altri annunci perché non compaiono nei risultati di ricerca, ma si trovano su siti web e blog per reindirizzare l'attenzione dell'utente verso il prodotto dell'azienda.

**Pubblicità nativa.** Si tratta di annunci sponsorizzati in fondo alle pagine, esempi suggeriti per gli utenti su cui fare clic.

---

<sup>11</sup> Il PPC (Pay Per Click) Marketing è il metodo di pubblicità più popolare utilizzato da diversi siti web su Internet. Spesso si può parlare di PPC come di un pagamento per una buona posizione; per clic, o per risultato. Ma, indipendentemente dal termine utilizzato, il marketing PPC è il mezzo preferito dagli inserzionisti online per promuovere prodotti e servizi ai consumatori online.

**Pay per click (PPC).** Sono annunci che gli inserzionisti pagano solo quando un utente fa clic su di essi.

**Remarketing.** Conosciuto anche come retargeting, un meccanismo basato su cookie che segue l'utente in giro per internet, per mostrare annunci di prodotti/servizi di loro precedente interesse.

Prima di scegliere uno degli strumenti di marketing di cui sopra, è importante innanzitutto impegnarsi in una ricerca di mercato e identificare non solo chi sono i clienti dell'azienda, ma anche quali sono le loro esigenze e le loro aspettative. Altre attività che non devono essere trascurate nell'e-commerce sono la ricerca dei concorrenti e l'impegno in una buona pianificazione. Solo allora un'azienda sarà pronta a entrare nel mondo virtuale e a diventare internazionale.

## Riferimento

European Commission, 2020. New EU rules on e-commerce. [Online]

Available at: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/new-eu-rules-e-commerce>  
[Accessed May 2020].

HubSpot, 2020. *HubSpot Marketing Statistics*. [Online]

Available at: <https://www.hubspot.com/marketing-statistics>  
[Accessed May 2020].

PayPal, 2018. *PayPal*. [Online]

Available at:

[https://www.paypalobjects.com/digitalassets/c/website/marketing/global/shared/global/media-resources/documents/PayPal\\_Insights\\_2018\\_Global\\_Report.pdf](https://www.paypalobjects.com/digitalassets/c/website/marketing/global/shared/global/media-resources/documents/PayPal_Insights_2018_Global_Report.pdf)  
[Accessed May 2020].



## Capitolo 5

### Le strategie di internazionalizzazione

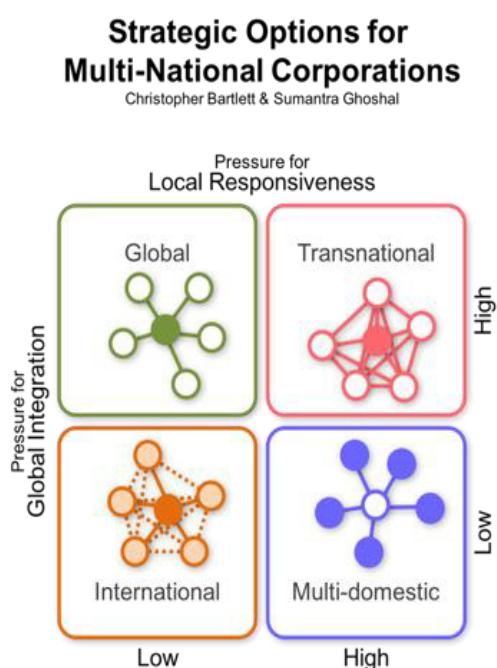
#### 5.1: La strategia di internazionalizzazione: elementi chiave e diverse tipologie

La strategia di internazionalizzazione è un business plan per guidare le transazioni commerciali delle aziende che si rivolgono a mercati di paesi diversi. Può coprire sia la fase degli approvvigionamenti dell'azienda che le sue vendite, oppure può coprire entrambe le funzioni di business. In altre parole, il processo di internazionalizzazione non si riferisce solo alla vendita di prodotti all'estero, ma può anche riferirsi all'acquisto o alla produzione di prodotti (o parti di essi) in paesi diversi da quello in cui l'azienda è stata originariamente fondata.

La progettazione di una strategia di internazionalizzazione completa, coerente e di successo richiede l'analisi dei mercati e delle risorse internazionali, la definizione di obiettivi, la comprensione delle dinamiche di mercato e lo sviluppo di diversi scenari e dovrebbe rispondere a queste domande: PERCHÉ? DOVE? COME?

##### 5.1.1. Modello Barlett & Ghoshal: diversi tipi di strategie di internazionalizzazione

Una volta che un'azienda ha deciso perché e dove si sta espandendo a livello internazionale, deve pensare a come espandersi e decidere il tipo di strategia da adottare e implementare. Questa analisi si basa sul Modello Barlett & Ghoshal che si concentra su due forze principali che sollevano una serie di domande, come segue:



##### Forza per la reattività locale:

- I clienti di ogni paese si aspettano che il prodotto venga adattato alle esigenze locali?
- Le aziende locali hanno un vantaggio basato sulla loro capacità di essere più reattive?

##### Forza per l'integrazione globale:

- - Quanto è importante che la standardizzazione del prodotto operi in modo efficiente?
- - È necessario un approccio di branding globale coerente per ottenere un successo internazionale?

Queste strategie aiutano le aziende a raggiungere una crescita redditizia in diversi mercati globali. In questo capitolo si analizzeranno le differenze tra queste strategie e se ne delineeranno i vantaggi e i rischi, consentendo alle imprese di scegliere la strategia più adatta alle loro esigenze.

### 5.1.2. Strategia multidomestica: Bassa integrazione e alta reattività

Le aziende che adottano una strategia multidomestic mirano a soddisfare le esigenze e i requisiti dei mercati locali in tutto il mondo, personalizzando e adattando ampiamente i loro prodotti e servizi. Inoltre, hanno poca pressione per l'integrazione globale. Di conseguenza, le aziende multidomestic hanno spesso una struttura decentralizzata con filiali che operano con un'autonomia e un'indipendenza relativamente elevate.

#### Vantaggi

- Massimizzare i vantaggi di soddisfare le esigenze del mercato locale attraverso un'ampia personalizzazione
- Imprese locali trattate come imprese separate

#### Svantaggi

- Processo decisionale decentrato
- Strategie diverse per ogni paese

Un esempio:



### 5.1.3. Globale: Alta integrazione e bassa reattività

Le aziende globali sono l'opposto delle aziende multi nazionali. Offrono un prodotto standardizzato in tutto il mondo e mirano a massimizzare l'efficienza per ridurre il più possibile i costi. Le aziende globali sono totalmente centralizzate e le filiali dipendono fortemente dalla loro sede centrale. Il loro ruolo principale è quello di implementare le decisioni della casa madre, agendo come pipeline di prodotti e strategie. Questo modello è noto anche come modello Hub e Spoke.

#### Vantaggi

- - Altamente centralizzato
- - Focus sull'efficienza (economie di scala)

#### Svantaggi

- - Prodotti standardizzati
- - Poca condivisione di competenze

n esempio



### 5.1.4 Transnazionale: Alta integrazione e alta reattività

Le società transnazionali hanno caratteristiche sia di imprese globali che multinazionali e mirano a massimizzare la reattività locale, ma anche a trarre benefici dall'integrazione globale. Le aziende producono e vendono prodotti in qualche modo unici e standardizzati in diversi mercati. Con questa strategia, l'azienda cerca di combinare i vantaggi dell'efficienza su scala globale con i vantaggi di essere reattiva a livello locale; richiede contemporaneamente sia la centralizzazione che il decentramento. I manager devono pensare in modo globale, ma anche personalizzare i prodotti in base ai mercati locali.

#### Vantaggi

- - Promozione globale del prodotto
- - Massimizzare la reattività locale, ma anche ottenere vantaggi dall'integrazione globale
- - Ampia condivisione di competenze (tecnologia, personale, ecc....)

#### Svantaggi

- - Complesso da realizzare
- - Richiede molte risorse economiche

Un esempio :



### 5.1.5 . Internazionale: Bassa integrazione e bassa reattività

Un'azienda internazionale ha poco bisogno di adattamento locale e di integrazione globale. La maggior parte delle attività della catena del valore è mantenuta presso la sede centrale dell'azienda. Questa strategia viene spesso definita anche come strategia di esportazione. I prodotti vengono prodotti nel paese d'origine dell'azienda e spediti in tutto il mondo. Le eventuali filiali funzionano più come i canali di distribuzione locali. I grandi produttori di vino di paesi come la Francia e l'Italia sono grandi esempi di aziende internazionali.

#### Vantaggi

- - Basso adattamento ai mercati locali
- - Decisioni prese nella sede centrale dell'azienda
- - Produzione in origine dell'azienda

#### Svantaggi

- - Possibile incompatibilità del prodotto
- - Costi logistici

Un esempio:



### 5.1.6. Modalità d'ingresso comuni per l'espansione internazionale

Verranno ora discusse le modalità di ingresso al mercato più comuni. Le strategie sono suddivise in modalità *equity* e *non-equity*, a seconda del livello di impegno richiesto da ciascuna modalità.

Un modello **non-equity** è una strategia in cui un'organizzazione si espande in nuovi mercati senza dover effettuare investimenti in aree come le strutture locali. D'altra parte, un modello azionario è vicino ai clienti. La scelta dell'ingresso nel mercato dipende da un gran numero di fattori, come le risorse dell'azienda, le caratteristiche del prodotto e la distribuzione sul mercato. Le aziende non sempre utilizzano la stessa strategia per tutti i mercati.

#### **Esportazione**

In genere l'esportazione è il modo più semplice per entrare in un mercato internazionale, comporta la vendita di prodotti e servizi all'estero dal paese d'origine tramite accordi con una società, un distributore o un agente locale.

#### **Vantaggi**

- Inserimento rapido
- Basso rischio

#### **Svantaggi**

- Basso controllo
- Bassa conoscenza locale
- Impatto del trasporto

#### **Licenze e franchising**

La concessione di licenze e il franchising sono accordi commerciali in cui un'azienda dà ad un'altra azienda l'autorizzazione a fabbricare il proprio prodotto per un determinato pagamento.

#### **Vantaggi**

- Inserimento rapido
- Basso rischio
- Basso costo

#### **Svantaggi**

- Meno controllo
- Il Licenziatario può diventare un concorrente
- Questioni legali e normative

#### **Partnership e alleanza strategica**

Le partnership e le alleanze strategiche comportano accordi contrattuali tra due o più imprese che prevedono che le parti coinvolte cooperino in un certo modo e per un certo periodo di tempo per raggiungere uno scopo comune.

### **Vantaggi**

- Condivisione dei costi e riduzione del rischio di investimento
- Visto come entità locale

### **Svantaggi**

- Costo più elevato rispetto ad altri
- Problemi di integrazione tra due culture aziendali

### **Acquisizione**

Per acquisizione si intende il caso in cui un'impresa acquisisce il controllo di un'altra impresa acquistandone le azioni, scambiando le azioni con le proprie o, nel caso di un'impresa privata, pagando ai proprietari un prezzo di acquisto.

### **Vantaggi**

- Inserimento rapido
- Conoscenza
- Operazioni stabilite

### **Svantaggi**

- Costo più elevato rispetto ad altri
- Problemi di integrazione tra due culture aziendali

### **Greenfield venture**

Una *greenfield venture* comporta il processo di costituzione di una nuova controllata al 100%. Questo è spesso complesso e potenzialmente costoso, ma offre all'impresa il massimo controllo ed ha il massimo potenziale per fornire rendimenti superiori alla media.

### **Vantaggi**

- Conoscenza del mercato locale
- Può essere visto come un *insider* che impiega gente del posto
- Massimo controllo

### **Svantaggi**

- Costo elevato
- Alto rischio dovuto all'incognita della complessità
- L'inserimento lento a causa del tempo di impostazione

## 5.2 Strumenti di diagnostica aziendale: caratteristiche dell'ambiente interno ed esterno e analisi SWOT.

Per effettuare una corretta e completa analisi dell'azienda è necessario applicare una metodologia ordinata che ne identifichi i punti di forza e di debolezza. Le sezioni che seguono illustrano questo processo.



### 5.2.1. Analisi interna

Il primo passo dovrebbe consistere nel classificare le capacità competitive dell'azienda in base ai suoi punti di forza e di debolezza per il processo di internazionalizzazione. In alcuni casi, potrebbero non essere rilevanti. Inoltre, si possono aggiungere due punti di forza e di debolezza che sono considerati di grande importanza per la strategia di internazionalizzazione dell'azienda.

CAPACITÀ COMPETITIVE	PUNTI DI FORZA	PUNTI DEBOLI	NON RILEVANTI
Posizione geografica			
Capacità produttiva disponibile			
Livello tecnologico			
Risorse finanziarie per il capitale circolante			
Risorse finanziarie per investimenti all'estero			
Informazioni sui mercati esteri			
Rete commerciale e contatti all'estero			
Risorse umane preparate per l'internazionalizzazione			
Esperienza internazionale delle risorse umane			
Conoscenza delle lingue			
Immagine del marchio			
Motivazione per l'internazionalizzazione da parte del team di gestione			
Facilità di decisione			
aggiungere una forza			
aggiungere un altro punto di forza			
aggiungere un punto debole			
aggiungere un altro punto debole			

### 5.2.2. Analisi esterna

Si tratta di classificare i seguenti fattori legati all'ambiente internazionale e settoriale dell'azienda come opportunità nel caso di fattori positivi o minacce se si tratta di fattori negativi. Inoltre, si possono aggiungere opportunità e minacce che sono di significativa importanza per l'azienda

AMBIENTE E SETTORE	OPORTUNITA'	MINACCE	NON RELEVANTE
Riduzione delle barriere al commercio estero (tariffe, quote)			
Ostacoli tecnici al commercio estero (certificazioni, approvazioni)			
Integrazione economica dei paesi (UE, NAFTA, MERCOSUR)			
Uso diffuso di Internet			
Miglioramento dei sistemi di trasporto			
Maturità del mercato interno			
Aspetto dei mercati emergenti (come produttori)			
Aspetto dei mercati emergenti (come consumatori)			
Concentrazione della proprietà aziendale			
Aumento della potenza di distribuzione			
Emersione di nuovi prodotti			
Cambiamenti nei gusti dei consumatori			
Aggiungi un'altra opportunità			
Aggiungi un'opportunità			
Aggiungere una minaccia			
Aggiungi un'altra minaccia			

### 5.2.3. ANALISI SWOT

Un'analisi SWOT (punti di forza, punti deboli, opportunità e minacce) è un quadro utilizzato per valutare la posizione competitiva di un'azienda e per progettare un piano strategico appropriato.

Un'analisi SWOT valuta sia i fattori interni che esterni, così come le possibilità attuali e future.

Ciò comporta la classificazione dei fattori in base ai risultati dell'analisi interna ed esterna

N.	PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
1		
2		
3		
4		
5		
6		
	<b>PUNTI DI FORZA</b>	<b>PUNTI DI DEBOLEZZA</b>
1		

2		
3		
4		
5		
6		

#### 5.2.4. Diagnosi

Il passo successivo si basa sui risultati precedenti e prevede la selezione di cinque aspetti/elementi fondamentali che l'azienda deve tenere in considerazione durante la pianificazione e la realizzazione del processo di internazionalizzazione.

1	
2	
3	
4	
5	

### 5.3: Identificare e comprendere i mercati target più interessanti

Ci sono molti documenti teorici che spiegano come le aziende dovrebbero condurre ricerche per identificare le opportunità nei mercati internazionali. Indubbiamente la domanda centrale è: in quale dei 180 e più mercati l'azienda dovrebbe scegliere di impegnarsi nel commercio internazionale? Quale richiederà i prodotti e i servizi dell'azienda?

È necessario agire con pragmatismo e buon senso, poiché questa decisione è una delle più importanti che influisce sul successo delle PMI nell'internazionalizzazione.

In generale, nella scelta del mercato in cui operare, l'attenzione deve essere rivolta a quei mercati che possono essere considerati fiorenti in termini di prodotti dell'azienda. Questo è un fattore importante, ma non il più importante. Le imprese devono misurare le opportunità estere non solo da un punto di vista quantitativo, ma anche in termini di distanza tra i mercati.

#### 5.3.1 Analizzare i dati internazionali

Il primo passo consiste nel comprendere la situazione del prodotto o dei prodotti dell'azienda nel mercato globale, e incrociare questi dati commerciali con i dati globali. Per comprendere la classificazione del prodotto o dei prodotti dell'azienda, si utilizza il sistema Harmonize Commodity



Description and Coding System (HS)<sup>12</sup> o il codice TARIC<sup>13</sup> nell'UE. Questi codici sono essenziali per identificare i dati commerciali, i dazi, le barriere all'importazione e le possibili limitazioni.

Una volta che l'azienda ha identificato i suoi prodotti, dovrebbe anche analizzare quali mercati stanno importando i suoi prodotti e in quali mercati è più facile fare affari per il proprio paese. Esistono diverse piattaforme utili, come la TRADE MAP<sup>14</sup>.

In questa fase, l'azienda dovrebbe evitare la tentazione di scegliere i mercati più grandi, il responsabile dei servizi alle PMI dovrebbe analizzare altri fattori che saranno delineati nella prossima sezione.



### 5.3.2 Misurare la distanza tra i paesi

Il responsabile dei servizi alle PMI deve identificare in quali mercati l'azienda potrebbe avere successo: ciò comporta l'analisi di diversi fattori e la comprensione di come questi influenzano la competitività della PMI nel mercato di destinazione.

#### Fattori geografico-politici

In un'economia globale con una logistica del XXI secolo, la distanza geografica non è un problema come lo era in passato. Tuttavia, di solito i paesi che sono più vicini tra loro hanno caratteristiche più simili in termini di altre barriere, come quelle culturali, amministrative, economiche, ecc. Tuttavia, questi mercati vicini possono anche determinare un aumento della concorrenza. Utilizzando questo quadro, la logistica influisce sulla competitività di un'impresa. Un'azienda deve considerare se il suo prodotto sarà più competitivo se raggruppato in piccole spedizioni o se, al contrario, è necessario avere spedizioni complete.

I fattori geopolitici possono essere le barriere più importanti per accedere ad un mercato. Un'azienda deve analizzare come i prodotti dei suoi concorrenti arrivano nel paese di destinazione. Nel mercato australiano, ad esempio, è probabile che ogni azienda spedisca le merci per nave e questo riguarda tutti i concorrenti. È anche importante identificare se le sanzioni commerciali imposte dai governi sui prodotti influenzeranno i prodotti dell'azienda.

<sup>12</sup> <https://unstats.un.org/unsd/tradekb/Knowledgebase/50018/Harmonized-Commodity-Description-and-Coding-Systems-HS>

<sup>13</sup> [https://ec.europa.eu/taxation\\_customs/dds2/taric/taric\\_consultation.jsp?Lang=en&Screen=0&Expand=true](https://ec.europa.eu/taxation_customs/dds2/taric/taric_consultation.jsp?Lang=en&Screen=0&Expand=true)

<sup>14</sup> <https://www.trademap.org/>

## Fattori culturali

Ci sono molte culture diverse in tutto il mondo che influenzano il modo in cui i prodotti vengono consumati. È importante che le aziende si pongano le seguenti domande:

- Tutti i clienti vorranno lo stesso identico prodotto?
- Il prodotto deve essere modificato?
- Questi clienti vorranno che siano consegnati allo stesso modo?

Spesso queste barriere emergono dalle barriere amministrative, ad esempio se un'azienda vuole esportare carne e altri prodotti come il latte nei paesi islamici, avrà bisogno della certificazione "Halal".

## Fattori amministrativi/economici

I fattori amministrativi/economici possono essere alcuni degli ostacoli più difficili da superare per un'azienda, soprattutto se non è disposta ad affrontare le normative e un diverso tipo di sistema giuridico. In questo caso l'azienda potrebbe fallire anche se ha il miglior prodotto sul mercato. Questi regolamenti amministrativi sono talvolta utilizzati dai paesi per proteggere le proprie aziende locali.

La globalizzazione ha contribuito a generare gruppi di paesi che, sulla base delle loro politiche, condividono criteri armonizzati e hanno tra loro accordi di libero scambio. Per i paesi firmatari è possibile consultare il database degli accordi commerciali regionali dell'OMC/WTO <sup>15</sup>.

CONTINGENTAMENTO	DAZI	REGOLAMENTAZIONE DEI CERTIFICATI	DUMPING SOCIALE ED ECOLOGICO
Barriera quantitativa che limita la quantità che i paesi possono importare, come ad esempio le quote di pesca	L'imposta applicata alle merci, può essere fissa o in percentuale	Documento che attesta che il prodotto soddisfa gli standard richiesti per l'importazione	Le pratiche di alcuni paesi di scegliere una legislazione ambientale e sociale più permissiva, permettendo alle loro aziende di vendere a prezzi più bassi in tutto il mondo.

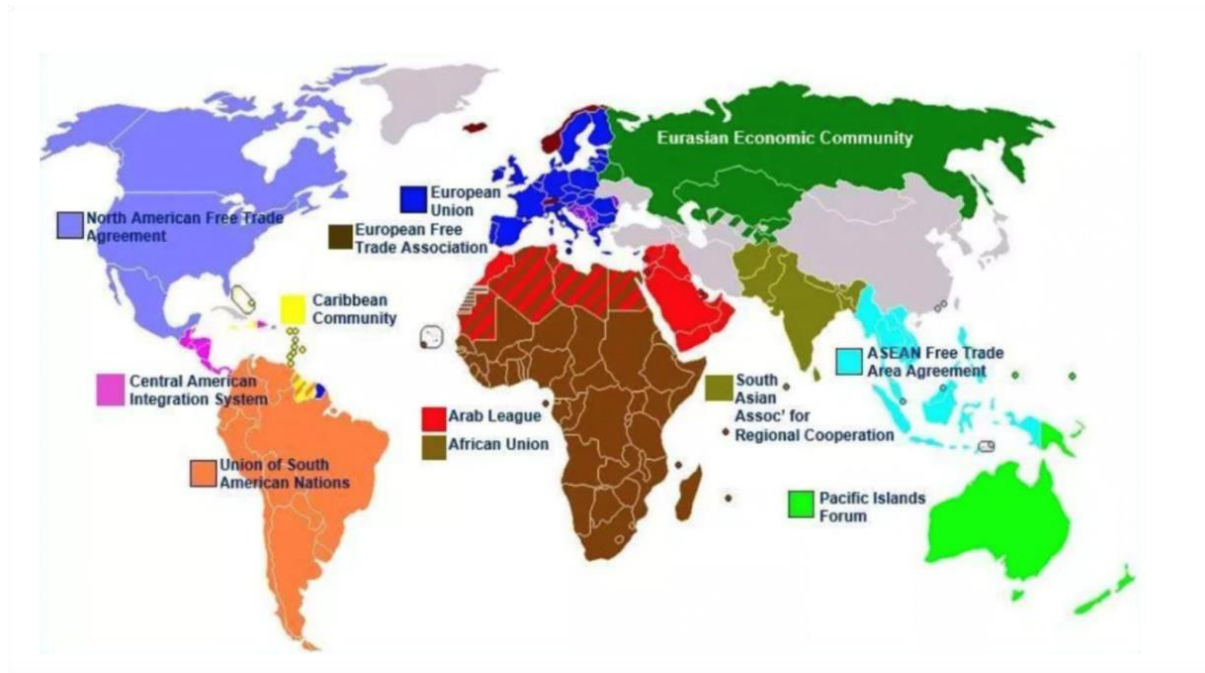
Le barriere economiche sono strettamente legate alle questioni amministrative. Alcuni fattori che influenzano il mercato sono il potere d'acquisto, le fluttuazioni monetarie e valutarie e la capacità

<sup>15</sup> <http://rtais.wto.org/UI/PublicMaintainRTAHome.aspx>



produttiva locale. Si veda la pagina della banca dati dell'OMC<sup>16</sup> che utilizza il codice TARIC per trovare tutte le barriere all'estero o la banca dati europea<sup>17</sup>.

Quando si negoziano contratti di vendita, la valuta è importante, in quanto alcuni contratti sono a lungo termine e se un'azienda accetta valute locali che non sono stabili, può essere esposta a rischi di fluttuazione. Per questo motivo è meglio scegliere valute stabili come EUR, USD, JPY o GBP.



*Trading bloc map 20194*

#### 5.4 Capacità della società ad attuare una strategia di internazionalizzazione

L'internazionalizzazione delle PMI è aumentata in termini di importanza sui mercati globali. Un numero crescente di PMI è interessato a vendere i propri prodotti sui mercati internazionali attraverso l'esportazione. Il loro grado di successo è determinato da una strategia adeguata. La vendita all'estero può essere vista come il primo passo verso l'internazionalizzazione ma, come già spiegato in precedenza, l'internazionalizzazione va ben oltre la vendita di prodotti all'estero. Notevoli difficoltà emergono quando un'azienda vuole impegnarsi a fondo nell'internazionalizzazione, ad esempio quando vuole fabbricare i propri prodotti in altri mercati o se vuole vendere il proprio prodotto direttamente in altri mercati.

<sup>16</sup> [https://www.wto.org/english/tratop\\_e/tariffs\\_e/tariff\\_data\\_e.htm](https://www.wto.org/english/tratop_e/tariffs_e/tariff_data_e.htm)

<sup>17</sup> [https://ec.europa.eu/taxation\\_customs/dds2/taric/taric\\_consultation.jsp?Lang=en](https://ec.europa.eu/taxation_customs/dds2/taric/taric_consultation.jsp?Lang=en)

Ad esempio, per avere successo in questo secondo obiettivo, un'azienda dovrà implementare una filosofia di esportazione più forte all'interno dell'azienda e individuare come rendere più facile per gli acquirenti diventare clienti.

Per superare le barriere descritte nel precedente paragrafo 5.3 e per poter svolgere al proprio interno i processi necessari per avere successo nella sua strategia di internazionalizzazione, l'azienda deve essere preparata in termini di risorse economiche, umane e di marketing adeguate, nonché di tempo sufficiente. Il processo richiede perseveranza per un periodo di tempo significativo in quanto l'introduzione dei prodotti nei mercati esteri richiede un tempo molto più lungo rispetto al mercato locale.

Un test di autovalutazione può essere completato per stabilire se la PMI è preparata per questo. Ciò comporta la risposta ad alcune domande chiave utilizzando uno strumento come *"The seven tudes of international expansion tool"*<sup>18</sup>.

Anche se questo test, il responsabile dei servizi alle PMI misurerà le diverse capacità dell'azienda, come ad esempio

Attraverso questo test, il responsabile del Servizio di Internazionalizzazione delle PMI misurerà diverse capacità dell'azienda, come



18

<https://static1.squarespace.com/static/58f0229fdb29d67bb26ddb68/t/594879ad9f74569814f6a1ef/1497921965327/7+Tudes+Tool+FINAL.pdf>

### 5.4.1 Maturità organizzativa e predisposizione economica

Una volta che tutto questo è sotto controllo e che la società ha la struttura interna preparata per l'internazionalizzazione, la società può essere certa di avere sufficienti conoscenze e preparata adeguatamente in termini economici. In generale, le dinamiche sono molto simili a quelle del mercato interno, ma la distanza tra acquirente e venditore può essere influenzata quando si ha a che fare con le imprese (B2B). Le imprese internazionali hanno rischi aggiuntivi che devono essere presi in considerazione nei contratti commerciali internazionali firmati, che definiscono gli obblighi delle parti. Esempi formali di questo sono disponibili qui: modelli di contratti internazionali<sup>19</sup>

La distanza, l'affidabilità, la fiducia, la sicurezza e la capacità economica sono tutti fattori chiave da includere nel contratto quando si sceglie il metodo di pagamento<sup>20</sup>.



Il livello di preparazione della PMI per il business internazionale determinerà gli INCOTERM che saranno selezionati per la transazione. Gli INCOTERM<sup>21</sup> definiscono gli obblighi, i costi e i rischi delle parti (acquirente e venditore) associati al trasporto e alla consegna delle merci a livello mondiale o internazionale. Queste regole sono definite dalla Camera di Commercio Internazionale (ICC)<sup>22</sup> e accettate dai governi, dalle autorità legali e dai professionisti di tutto il mondo per l'interpretazione dei termini più comunemente usati nel commercio internazionale.



 Rischio alto  Rischio basso

<sup>19</sup> [http://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Exporters/Exporting\\_Better/Templates\\_of\\_contracts/3 International Commercial Sale of Goods.pdf](http://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Exporters/Exporting_Better/Templates_of_contracts/3 International Commercial Sale of Goods.pdf)

<sup>20</sup> <https://www.icontainers.com/help/international-payment-methods/>

<sup>21</sup> <https://www.tibagroup.com/blog/incoterms-2020>

<sup>22</sup> <https://iccwbo.org/>

## 5.5 Strategia di internazionalizzazione: progettazione e realizzazione

Nei paragrafi precedenti, abbiamo visto come il responsabile dei servizi alle PMI può supportare le aziende nello svolgimento di un'analisi globale interna ed esterna prima di progettare e implementare la propria strategia internazionale, la sezione seguente illustra come implementare le fasi finali.

### Definire gli obiettivi della strategia di internazionalizzazione

Mentre l'obiettivo di ogni impresa è quello di acquisire più clienti, l'obiettivo di una PMI dovrebbe essere più specifico e dovrebbe identificare i seguenti obiettivi: Quali sono gli obiettivi di vendita per il primo anno, il quinto anno e oltre? Quale livello di fidelizzazione della clientela può realisticamente aspettarsi la PMI? Quanto tempo e denaro si aspettano di spendere per l'espansione? Quanto tempo ci vorrà per vedere un ritorno sull'investimento? È importante garantire che gli obiettivi delle PMI siano allineati con il suo prodotto/servizio e il suo settore: dovrebbe fissare obiettivi realistici con un budget presunto, in modo da poter utilizzare questi obiettivi come punto di riferimento per il proprio progresso.

### Conoscere e comprendere i concorrenti

Per fare bene in qualsiasi mercato, un'azienda deve comprendere i concorrenti locali e il loro approccio al mercato. Ogni mercato ha il suo mix di concorrenti e culture che definiscono il funzionamento di un'industria.

### Pianificare la strategia di marketing

Una volta individuati i mercati di interesse per l'azienda, si dovrebbe pianificare la strategia di marketing complessiva. Ciò comporta la necessità di rispondere alle seguenti domande: È possibile utilizzare lo stesso messaggio in tutti i mercati? L'azienda deve adattare il messaggio? L'azienda manterrà lo stesso marchio a livello globale?

### Focus su alcuni mercati

L'azienda dovrebbe classificare i mercati target in tre tipi di paesi secondo il principio di Pareto<sup>23</sup> e segmentarli in termini di paesi strategici, complementari e altri paesi. Per avere successo in tutti i paesi devono essere attuate strategie diverse, con il budget che dà priorità ai paesi strategici.

---

<sup>23</sup> Il principio di Pareto afferma che solamente con il 20 % di un'intera azione è possibile ottenere l'80 % dei risultati. Per il restante 20 % è dunque necessario l'80 % del tempo nella maggior parte dei casi. Motivo per il quale questo principio viene spesso definito legge dell'80/20.

## **Risorse umane e budget**

Dovrebbe essere assegnato un budget adeguato, nonché un team di persone chiave (adeguate) e affidabili composto da professionisti che conoscono bene l'azienda e che hanno un alto grado di adattamento e di disponibilità all'espatrio. Ciò richiede un alto livello di intelligenza emotiva (empatia, flessibilità, comunicazione, adattamento, ecc.)

## **Test pilota**

Prima di sviluppare l'intero piano di internazionalizzazione, si raccomanda di scegliere un mercato il più vicino possibile a quello in cui le PMI hanno già avuto successo e di effettuare prima un test pilota.

## **Errori da evitare**

I seguenti errori devono essere evitati.

**Miopia** - È di fondamentale importanza convalidare il modello di business all'estero, per valutare le "distanze" tra l'azienda e i suoi mercati. Queste includono sia le "distanze fisiche", che si riferiscono al numero di intermediari tra l'azienda e i suoi consumatori, sia le "distanze culturali", che comportano la considerazione del fatto che i nuovi consumatori sono membri di altre culture e la consapevolezza che può essere difficile prevedere o imporre un modello specifico di utilizzo del prodotto.

**Il volo in avanti** - È importante che la PMI si renda conto che una delicata situazione di liquidità / redditività non può essere risolta con la sola vendita all'estero.

**Banalizzazione del ritorno dell'investimento** - L'ingresso in un nuovo mercato richiede che l'azienda sviluppi il marchio locale, i suoi clienti e il sistema di distribuzione. Il ritorno dell'investimento può richiedere più tempo rispetto al mercato nazionale.

**Improvvisazione** - Un atteggiamento reattivo al processo di internazionalizzazione può portare ad azioni mal pianificate. A volte, la PMI può essere eccessivamente controllata da una serie di azioni che sono difficili da cambiare in quanto può essere entrata nei mercati a seguito di suggerimenti da parte di agenti, contatti, partner, ecc.

**Risorse insufficienti** - L'internazionalizzazione non è un processo facile ed economico e il ritorno dell'investimento non è immediato. La PMI deve prepararsi adeguatamente utilizzando le risorse necessarie per avere successo.

## Attuare i controlli corretti

Ci sono tre tipi essenziali di controlli:

1. **Controlli visivi.** Questi includono liste di controllo, cruscotti, schede di valutazione, budget, ecc. Essi permettono alla PMI di controllare che i progressi segua i passi e i risultati previsti. In caso contrario, forniscono un avviso e richiedono che la PMI intraprenda le azioni correttive appropriate e risolva i problemi identificati.
2. **Controlli procedurali.** Questi includono diversi tipi di controlli, come la presenza di due parti non correlate che controllano internamente il flusso di denaro della PMI, un processo di revisione standard per tutto il nuovo personale assunto, nuove concessioni di vendita standardizzate che danno potere al team di vendita. Tutti i controlli dovrebbero seguire le procedure stabilite per fornire risultati coerenti e sicuri.
3. **Controlli incorporati.** Si tratta di controlli che non richiedono azioni aggiuntive rispetto a quelle già in atto e previste dal sistema di gestione aziendale. Questi possono includere contratti standardizzati, backup automatizzati dei dati, e controlli finanziari specificamente progettati che lavorano automaticamente in background per proteggere l'azienda da decisioni o comportamenti scorretti.