

Internet & Export

*Il ruolo della Rete
nell'internazionalizzazione
delle PMI*



*Doxa Digital è la società di consulenza digitale del gruppo Doxa.
Aiutiamo le aziende a integrare il digitale nei processi di business,
grazie alla nostra profonda conoscenza degli scenari di mercato
e dei consumatori.*

*Siamo in grado di intervenire su tutte le property digital delle aziende,
con l'obiettivo di migliorare le performance di marketing e facilitare
la creazione di una relazione autentica e duratura con i clienti,
grazie a innovativi modelli commerciali e di servizio.*

Internet & Export

*Il ruolo della Rete
nell'internazionalizzazione
delle PMI*

*Sergio Novelli
Francesco Federico
Annaluce Latorre*

Ottobre 2013

commissionato da

Google™

doxadigital.it

Doxa Digital. Tutti i diritti riservati.

Per informazioni generali e per il permesso di ristampa
si contatti Doxa Digital:
email: info@doxadigital.it
Tel: 02 4819 3320
indirizzo: via Bartolomeo Panizza 7 – 20144 Milano (MI)

Indice

Prefazione	9
Executive Summary	13
1. PMI: digitalizzazione e internazionalizzazione	
1.1 La digitalizzazione	18
1.2 L'e-commerce	22
1.3 Il Digital Marketing	25
1.4 L'internazionalizzazione	27
1.5 Le esportazioni	30
1.6 Gli ostacoli all'internazionalizzazione	32
2. Il Web e le PMI: i vantaggi di essere online	
2.1 La digitalizzazione	36
3. PMI online di successo: le best practices	
3.1 YourMurano	40
3.2 Caffè Carbonelli	41
3.3 Pastificio dei Campi	43
3.4 Sediaarreda	44
4. Le raccomandazioni	
4.1 Le imprese	48
4.2 I policy makers	49
Fonti e Note	55

Prefazione

Le Piccole e Medie imprese sono senza dubbio il cuore pulsante dell'economia italiana: 8 occupati su 10 lavorano in aziende con meno di 50 dipendenti, producendo quasi i 3/4 del fatturato del tessuto produttivo del nostro Paese. Il successo di queste realtà nasce da un mix di imprenditorialità, qualità e focalizzazione ed ha portato ad avere in Italia una serie di eccellenze riconosciute in tutto il mondo.

Oggi i manager di queste aziende ed i policy makers sono chiamati a capire come queste stesse caratteristiche possano essere utilizzate per rilanciare la crescita economica del Paese. Una chiave di rilancio è sicuramente l'export.

In quest'ottica, la Rete offre alle imprese la possibilità di entrare direttamente in contatto con consumatori ed aziende estere – digitalmente più mature – e soddisfare in maniera semplice e diretta la ricerca di prodotti di elevata qualità tipici del Made in Italy.

Lo studio – commissionato da Google Italia e condotto da Doxa Digital – ha lo scopo di comprendere l'opportunità che il digitale offre alle PMI, misurando l'impatto che il livello di digitalizzazione ha nel poter cogliere la sfida dell'internazionalizzazione, individuando le barriere presenti ed identificando le azioni concrete che le PMI ed i policy maker possono intraprendere per vincerla.

Il risultato che emerge, confermato anche dai casi studio, è che il digitale agisce chiaramente come un acceleratore per le PMI e che, ancora una volta, focalizzazione, imprenditorialità e qualità sono la chiave per vincere questa sfida.

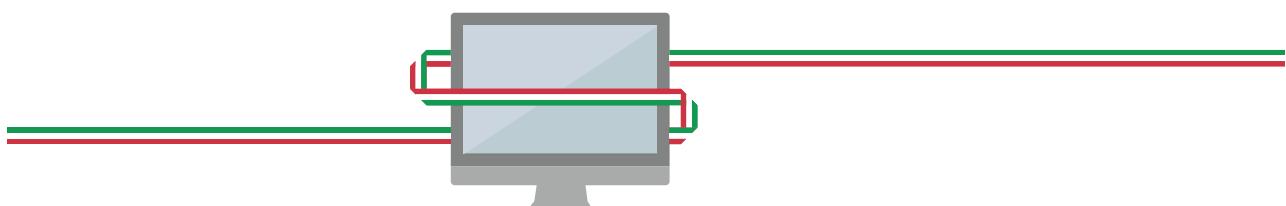
È possibile scaricare gratuitamente copia elettronica del documento e trovare ulteriori approfondimenti sul sito www.doxadigital.it

Gli autori

Sergio Novelli è Managing Partner di Doxa Digital; è possibile contattarlo via email: sergio.novelli@doxadigital.it.

Francesco Federico è Head of Strategy di Doxa Digital; è possibile contattarlo via email: francesco.federico@doxadigital.it.

Annaluce Latorre è Digital Consultant di Doxa Digital; è possibile contattarla via email: annaluce.latorre@doxadigital.it.



Executive Summary

Executive Summary

Lo scenario di riferimento

Nel 2012, il valore dell'e-commerce a livello mondiale ha superato la soglia dei mille miliardi di dollari, con una crescita media del 21,1% rispetto al 2011¹. Nel 2013 si prevede che le vendite cresceranno ulteriormente del 18,3%, raggiungendo la cifra di 1,298 trilioni di dollari. In Europa il mercato e-commerce ha raggiunto nel 2012 un valore complessivo di oltre 305 miliardi di euro, con una crescita del 22% sul 2011.

Le PMI: la digitalizzazione

L'Italia è il Paese europeo con più alto numero di PMI le quali, tuttavia, presentano un livello di digitalizzazione ancora piuttosto scarso:

- solo il 34% è presente online con il proprio sito Internet;

Le PMI: l'internazionalizzazione

Solo il 12% delle piccole ed il 48% delle medie imprese intrattiene rapporti con l'estero nello svolgimento delle proprie attività³. Prevale l'attività di import-export. In particolare:

- soprattutto per le imprese di piccole dimensioni l'internazionalizzazione è un'attività nuova, presumibilmente una risposta alle difficoltà causate dalla crisi;
- l'individuazione di controparti commerciali costituisce il primo scoglio

PMI, export e digitalizzazione

Esiste una relazione diretta e positiva tra digitalizzazione, internazionalizzazione ed esportazione, sia per le imprese di piccole sia di medie dimensioni: le imprese italiane che hanno commercializzato i propri prodotti online oltre confine sono riuscite a compensare meglio la crisi o addirittura hanno ottenuto un incremento nel proprio fatturato. In particolare:

- al crescere del livello di maturità digitale, aumenta la percentuale di PMI che intrattengono rapporti internazionali, nonché la percentuale di imprese che fanno export;
- la percentuale di piccole imprese digitalizzate che intrattengono relazioni con l'estero è quattro volte superiore alla percentuale di aziende non digitalizzate. Inoltre, al crescere del livello di maturità

Le raccomandazioni

Dall'analisi condotta emerge una diffusa mancata consapevolezza da parte dei manager delle PMI italiane delle competenze e dei cambiamenti richiesti dalla

L'Italia fa registrare dati sensibilmente inferiori eppure in decisa crescita: solo nel 2012 i Web shopper italiani sono cresciuti del 30%, sfiorando la quota di 12 milioni di unità, circa il 40% degli utenti Internet del nostro Paese². Nel mondo delle imprese però il ritardo è ancora più evidente: solo tre PMI su dieci si avvalgono del commercio elettronico come canale addizionale di vendita o di acquisto, e se ci focalizziamo sulle piccole questo dato scende ulteriormente.

- il presidio dei social media è quasi nullo;
- la penetrazione del commercio elettronico è di molto inferiore alla media europea.

all'internazionalizzazione;

- nelle esportazioni prevale ancora il ricorso ai canali commerciali di tipo tradizionale;
- i Paesi di destinazione delle merci continuano ad essere quelli europei, anche se un'importanza crescente è rivestita dai mercati asiatici emergenti;
- le barriere all'internazionalizzazione sono soprattutto di carattere culturale, normativo, fiscale e finanziario.

digitale, cresce la percentuale di piccole aziende che esportano. Non solo, le piccole imprese digitalmente avanzate dichiarano di realizzare – in media – il 24% del fatturato legato all'export attraverso il canale digitale.

- la percentuale di medie imprese digitalizzate che hanno relazioni con l'estero cresce più del 50% rispetto a quelle non digitalizzate. Anche in questo caso, al crescere del livello di maturità digitale, cresce la percentuale di imprese che esportano. Infine, la percentuale di fatturato realizzata attraverso l'esportazione diretta su piattaforma di e-commerce è pari al 39%, segnale del potenziale insito nel web come canale incrementale per l'export.

digitalizzazione, da un punto di vista strategico, organizzativo ed operativo. Pertanto le PMI dovrebbero:

- modificare la propria cultura

organizzativa, che dovrebbe evolvere verso l'apertura, la conoscenza dei mercati e dei consumatori e, soprattutto, verso la flessibilità – in termini di velocità di risposta/adattamento e di innovazione anticipatrice;

- definire la propria struttura organizzativa;
 - introdurre nuove competenze, specializzate nei processi di digitalizzazione e internazionalizzazione;
 - investire in formazione;
 - farsi supportare da consulenti esterni nel processo di digitalizzazione.
- Infine, dall'analisi emergono alcune problematiche esogene alle imprese ma che, di fatto, ne influenzano tanto la digitalizzazione quanto l'internazionalizzazione.

Si tratta di barriere prevalentemente:

- infrastrutturali, legate al ritardo della banda larga in alcune zone rurali, sedi dei principali distretti industriali italiani;
- culturali, legate alla ancora scarsa cultura digital di molte fasce della popolazione;
- normative, legate principalmente all'assenza di una regolamentazione uniforme per il commercio elettronico su tutto il territorio nazionale e alla complessa burocrazia legata sia all'internazionalizzazione che alla gestione dell'informativa sulla privacy;
- finanziarie, legate soprattutto alle difficoltà riscontrate dalle PMI nell'accesso al credito bancario.



1.

PMI: Digitalizzazione e Internazionalizzazione

Introduzione

Una fotografia delle PMI Italiane

L'Italia è il Paese europeo con più alto numero di PMI. Con i loro 4 milioni, le PMI rappresentano più del 99% delle aziende italiane e producono circa il 70% del fatturato, dando lavoro all'80% degli occupati del nostro Paese. In particolare, il 95% delle imprese

ha meno di 10 addetti e impiega il 47% dell'occupazione totale. Le imprese senza lavoratori dipendenti – prevalentemente impegnate nel settore dei servizi – sono circa 3 milioni e corrispondono al 65% del totale delle imprese⁴ attive. I lavoratori dipendenti si concentrano, invece, nel settore manifatturiero, nel commercio all'ingrosso e al dettaglio, nel turismo e nelle costruzioni.

Le forme societarie e la governance

Quasi due terzi delle imprese sono individuali, le altre adottano prevalentemente la forma giuridica di società di persone, società di capitali e cooperative. Con riferimento alla *governance*, invece, più della metà

delle PMI italiane sono basate sul modello del capitalismo familiare. Di conseguenza, appena un quinto delle imprese conta al proprio interno manager esterni con ruoli chiave nella gestione di business.

Il capitale umano

Fortemente eterogeneo risulta poi il quadro del capitale umano presente in azienda. Le maggiori differenze sono legate alla dimensione aziendale: il 72% delle piccole imprese dichiara di non aver alcun laureato tra i propri lavoratori, contro il 25% delle imprese di medie dimensioni⁵. Un'analisi più attenta, tuttavia, rivelava un elevato grado di variabilità all'interno degli stessi gruppi dimensionali e, in modo particolare, tra le piccole imprese, realtà molto variegata che abbraccia

dal piccolo esercizio commerciale, all'impresa *research driven* fornitrice di alta e media tecnologia, spesso inserita all'interno di catene del valore guidate da imprese medie e grandi. L'attenzione alla qualità del capitale umano, quindi, risulta associata non tanto alla dimensione aziendale in senso stretto quanto alla capacità di fare innovazione, di realizzare strategie d'impresa più sofisticate ed orientate allo sviluppo, nonché di presidiare i mercati esteri.

1.1 La digitalizzazione

Il livello di digitalizzazione delle PMI

La digitalizzazione delle imprese è un argomento che negli ultimi anni ha assunto un'importanza sempre crescente nell'ambito della gestione

aziendale. Esso rappresenta un fattore fondamentale per aiutare la crescita delle imprese ed un possibile vantaggio nell'implementare strategie competitive volte, ad esempio, all'innovazione, alla riduzione dei costi o all'internazionalizzazione.

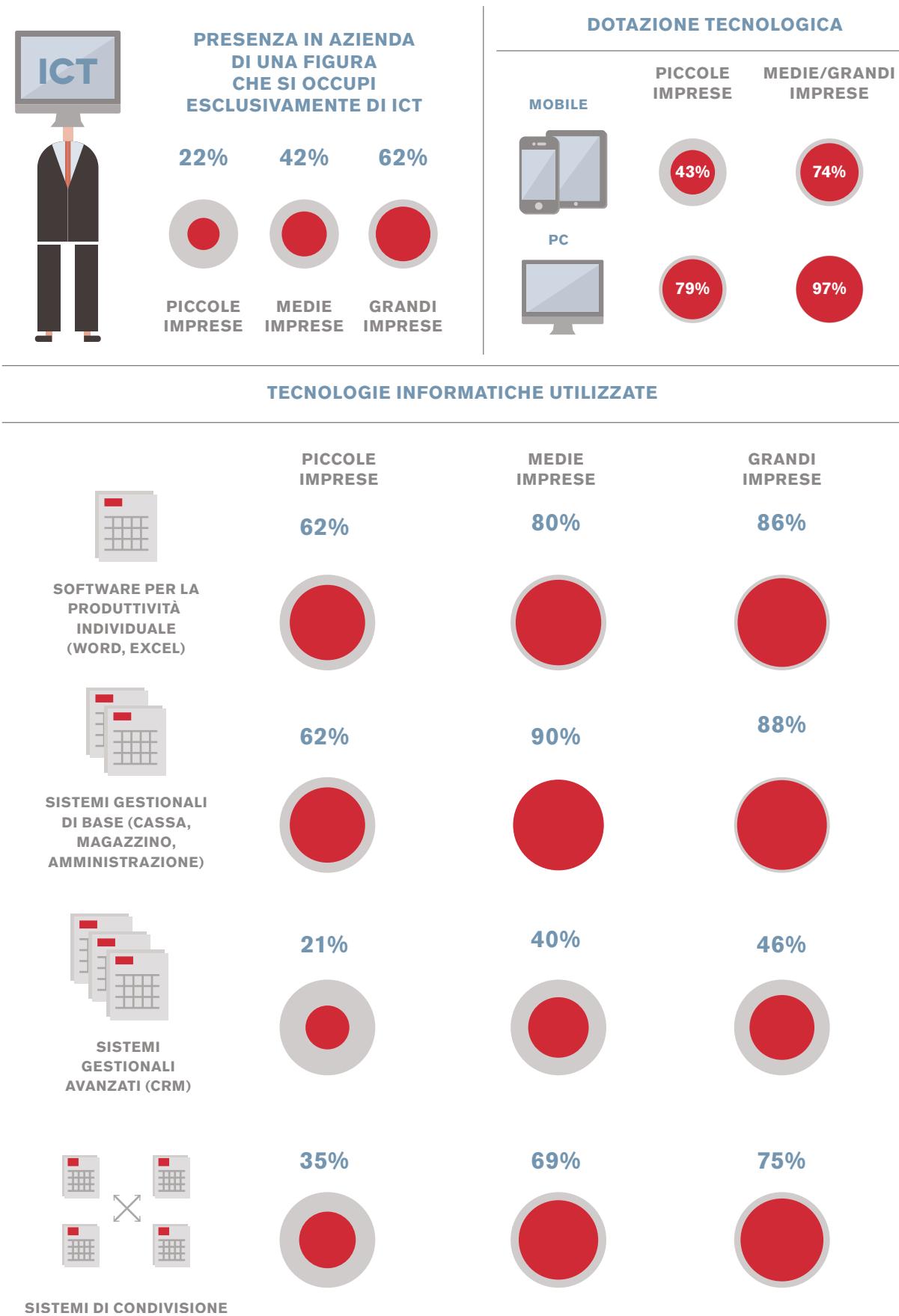
Per misurare il livello di digitalizzazione delle PMI può essere utile far riferimento a tre indicatori: (i) la presenza in azienda di una figura che si occupi esclusivamente di ICT, (ii) il livello di dotazione tecnologica e (iii) la tipologia di tecnologie informatiche utilizzate (Fig. 1). In Italia, solo il 22% delle piccole ed il 42% delle medie imprese presenta in organico una figura preposta alla gestione dell'ICT. I dati appaiono, invece, più confortanti con riferimento alla dotazione tecnologica: circa il 78% delle piccole ed il 97% delle medie imprese dispone di almeno un computer, i dispositivi mobili sono invece presenti,

rispettivamente, nel 43 e nel 74% dei casi. Più critico l'aspetto relativo alle tecnologie informatiche utilizzate. Infatti, mentre i software per la produttività personale (word, excel, etc) ed i sistemi gestionali di base (cassa, magazzino, amministrazione) vengono utilizzati dal 62% delle piccole e dall'81% delle medie imprese, i sistemi gestionali avanzati e quelli di condivisione automatica delle informazioni tra le varie funzioni aziendali presentano un livello di penetrazione ancora ridotto: ne fanno ricorso solo il 21% delle piccole ed il 40% delle medie imprese⁶.

Figura 1

Fonte: Osservatorio ITC, Unicredit 2012.

**Indicatori del livello
di digitalizzazione
delle imprese**



L'utilizzo di Internet

Un altro fattore particolarmente importante in termini di digitalizzazione e attività d'impresa è l'utilizzo di Internet, soprattutto in termini di funzionalità sfruttate a vantaggio del proprio business (Fig. 2). In Italia, il 74% delle piccole imprese ed il 96% delle medie ha accesso alla Rete di cui, la maggior parte, attraverso banda larga. Le possibilità d'impiego della Rete da parte delle aziende sono molto vaste e comprendono, ad esempio, gli aspetti commerciali (e-commerce, gestione dei rapporti con i fornitori, CRM ecc.), la fatturazione elettronica, i rapporti con la Pubblica Amministrazione e

con le banche e le attività di recruiting. Ad oggi, la quasi totalità delle PMI digitalizzate si avvale di servizi bancari online, cui seguono l'approvvigionamento di beni e servizi e la gestione avanzata di clienti e fornitori – aspetto, quest'ultimo, più rilevante tra le imprese di maggiori dimensioni. La gestione di base della clientela, invece, avviene ancora in prevalenza attraverso il riferimento ai canali tradizionali, il commercio elettronico registra percentuali intorno al 30%, mentre è ancora poco diffuso l'utilizzo di Internet per la ricerca del personale⁷.

Le funzionalità avanzate: Cloud Computing e Mobile

Con riferimento alle funzionalità più avanzate di Internet, solo il 21% delle PMI utilizzano i servizi di Cloud Computing a fronte di un 25% che dichiara di non conoscere il servizio. Infine, nonostante il mobile rappresenti oggi un trend in forte crescita sul mercato italiano, solo il 30% delle PMI sceglie di investire in soluzioni mobili e considera tale investimento prioritario per sviluppare il proprio business. Per la restante parte, la mobility non rappresenta una valida

alleata per incrementare la propria produttività e crescere sul mercato. Il motivo determinante di questa scelta sembra essere legato alla crisi economica ed alla conseguente riduzione del budget da destinare all'IT. Sempre nel comparto mobile, poca fiducia tra le PMI è riservata anche alle applicazioni, dove solo il 25% delle stesse ha già una Mobile Business App, mentre il 47% dichiara di non avere alcun tipo di interesse verso soluzioni di questo tipo⁹.

Figura 2

Le funzionalità di Internet

Fonte: Osservatorio Cloud & ITC 2012, Duepuntozero, 2012.



COMMERCIO ELETTRONICO

30%



SERVIZI BANCARI
ONLINE

86% - 97%



GESTIONE DEI CLIENTI
TRAMITE WEB

55%



INVESTIMENTI
MOBILE

30%



SERVIZI DI
CLOUD COMPUTING

21%

Il sito Internet e i social media

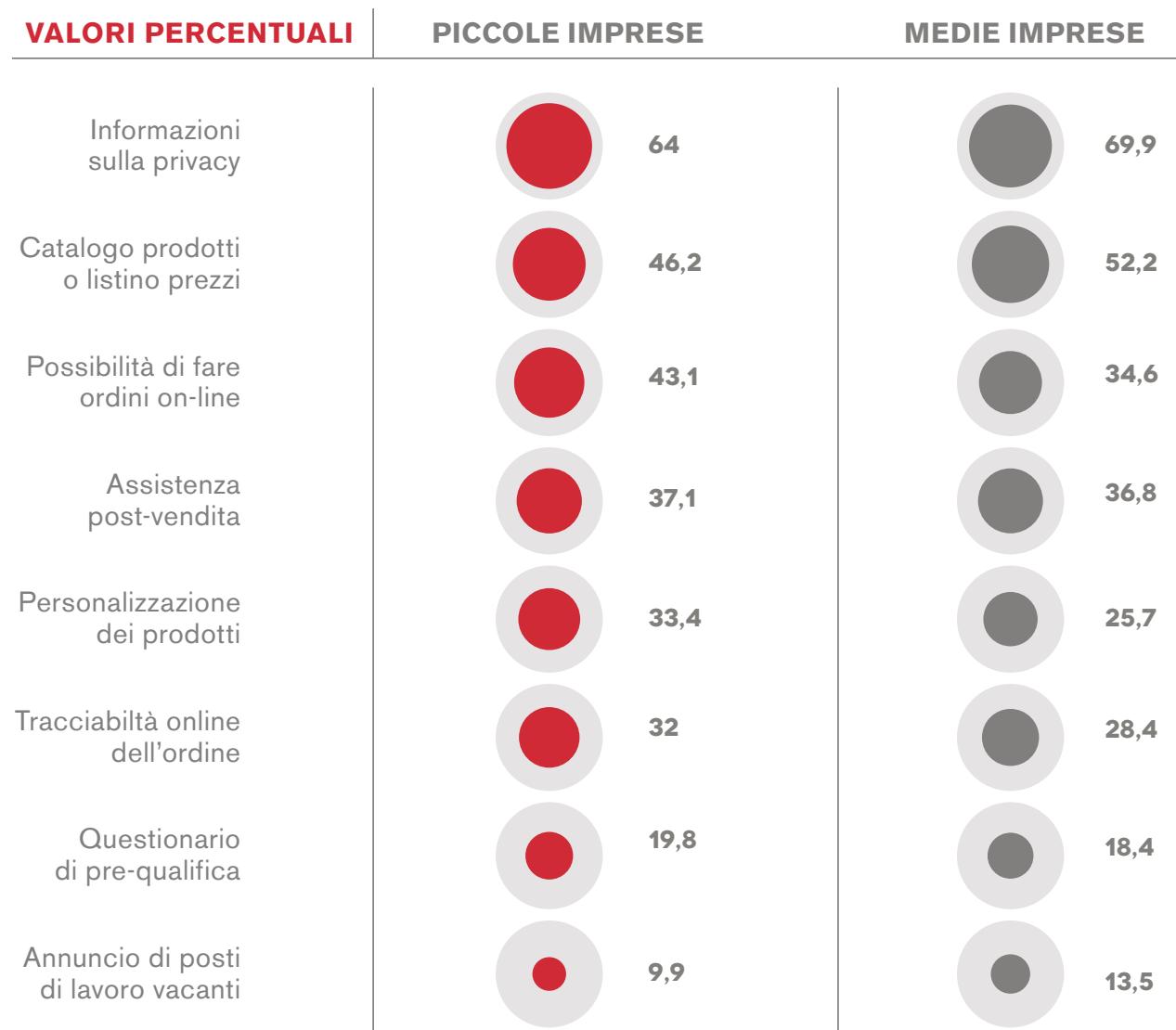
Solo il 34% delle PMI è presente online con il proprio sito Internet. Si tratta in molti casi di siti vetrina in cui vengono riportati: il catalogo prodotti ed il listino prezzi, l'informativa sulla privacy, i contatti per l'assistenza post vendita. Ancora poco diffusi, invece, sono i servizi dedicati alla personalizzazione dei prodotti, alla tracciabilità degli ordini online e al recruiting (Fig. 3). Lo scarso presidio dei social media e la bassa penetrazione del commercio elettronico testimoniano

un utilizzo ancora embrionale e poco consapevole delle opportunità e delle funzionalità offerte dalla Rete alle imprese attive online. Di conseguenza, appaiono ancora numerosi i margini di miglioramento, sia con riferimento alle piccole che alle medie imprese.

Figura 3

Fonte: Unicredit 2012.

Informazioni fornite sul sito Internet aziendale



1.2 L'e-commerce

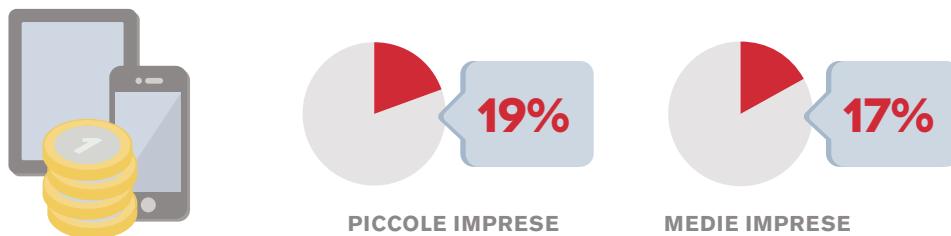
Penetrazione e opportunità

In Italia, solo tre PMI su dieci si avvalgono del commercio elettronico come canale addizionale di vendita o di acquisto¹⁰. Dato un po' scoraggiante soprattutto se si considera la sempre maggiore propensione dei consumatori – nazionali ed esteri – ad effettuare acquisti in Rete. Tuttavia, nonostante la bassa penetrazione, una ricerca condotta da Unicredit su un campione di 7.000 PMI rivela

come le aziende attive online riescano a vendere una discreta parte dei propri beni o servizi attraverso questo canale, le cui potenzialità appaiono quindi considerevoli. In particolare, le piccole imprese intervistate hanno indicato un fatturato online del 19%, addirittura superiore rispetto a quello indicato dalle medie, pari al 17% (Fig. 4). Sul fronte acquisti, invece, l'incidenza della componente online sul totale si attesta intorno al 24% per le piccole imprese e al 18% per le medie¹¹.

Figura 4

Valore dell'e-commerce per le PMI



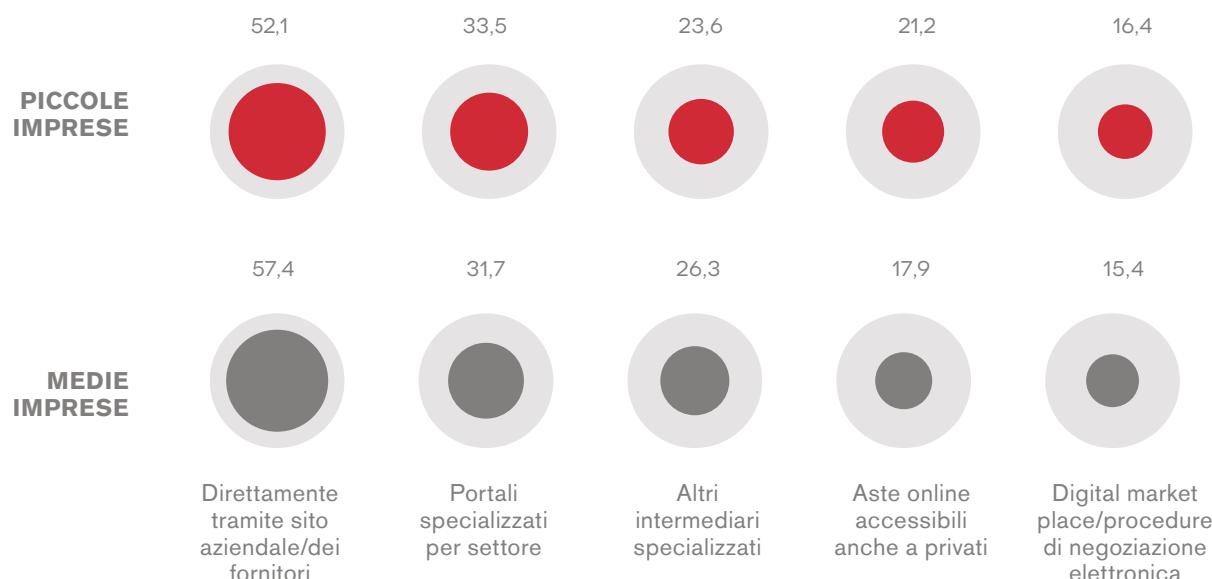
I canali

I canali attraverso i quali le PMI effettuano l'e-commerce – a livello nazionale ed internazionale – sono oggi molteplici: dal sito Internet aziendale

(54%) ai portali specializzati per settore (32%), dagli intermediari (25%) alle aste online sino alle procedure di negoziazione elettronica (19%)¹² (Fig. 5).

Figura 5

I canali dell'e-commerce



Fonte: Unicredit 2012.

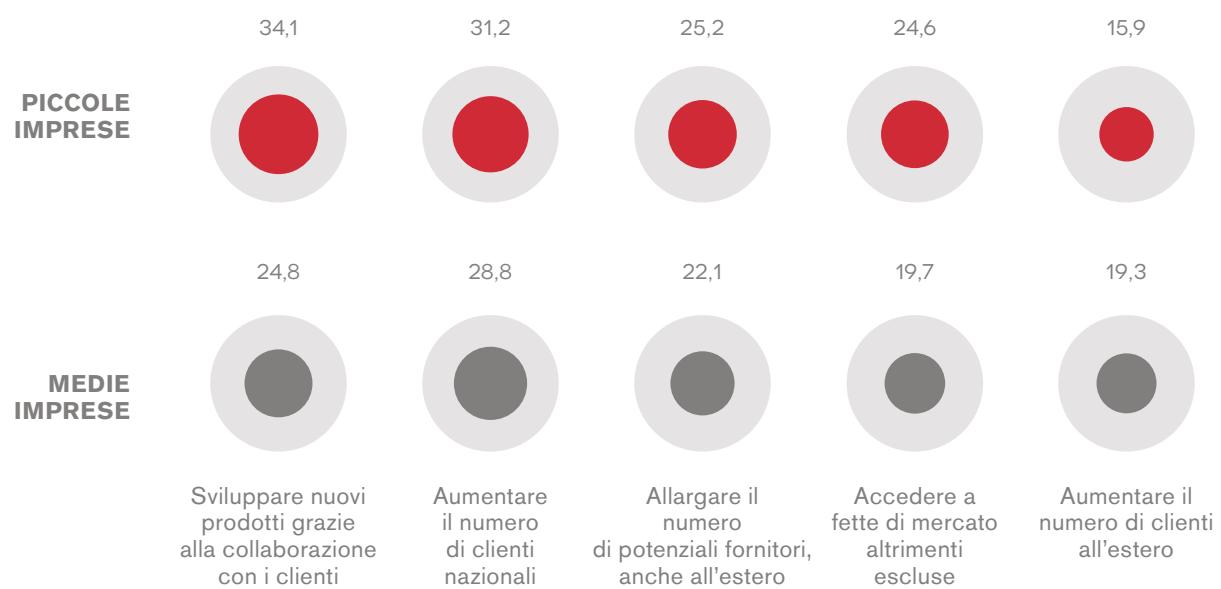
I benefici

Diversi sono i benefici che le PMI riconoscono al canale digitale, tra cui: la possibilità di ridurre i costi di acquisto e di vendita, l'opportunità di sviluppare

prodotti nuovi in collaborazione con terzi e, non da ultimo, di aumentare i clienti nazionali ed i contatti commerciali all'estero (Fig. 6).

Figura 6

I benefici dell'e-commerce



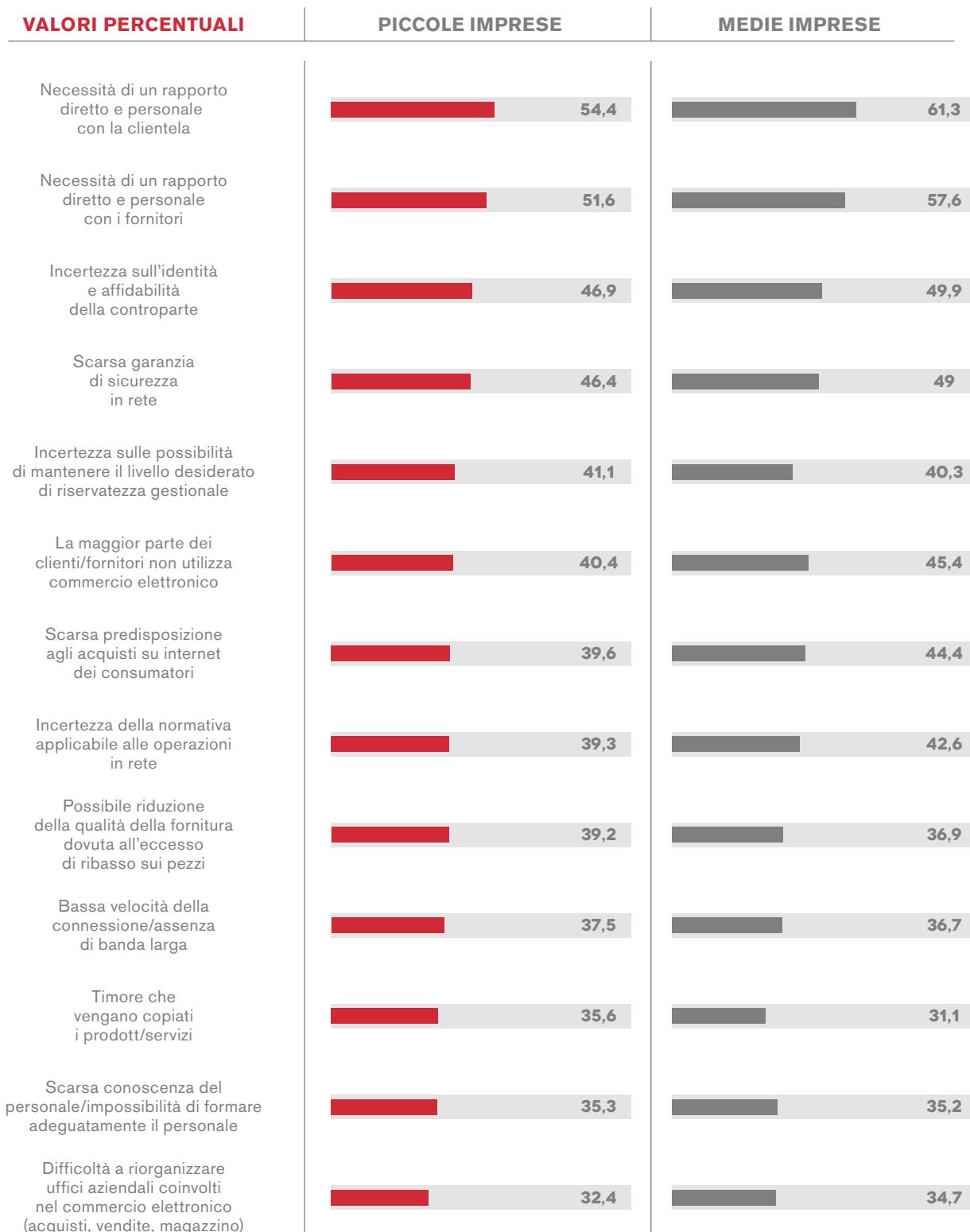
Gli ostacoli allo sviluppo

Nonostante i benefici riconosciuti al canale digitale, sono molti gli elementi che ancora ne ostacolano lo sviluppo. Un primo impedimento sembra essere di carattere normativo e riguarda principalmente l'avvio e la conduzione di attività di vendita online. Ad oggi, infatti, il diritto del commercio elettronico è modellato su strutture commerciali tradizionali e quindi impone obblighi e vincoli che, spesso, risultano troppo stringenti con riferimento alle attività virtuali. Inoltre, la regolamentazione regionale e il codice di consumo scoraggiano la nascita di forme di vendita innovativa. Da ultimo, la complessa normativa posta a tutela dei dati personali richiede al venditore di dotarsi di adeguati strumenti elettronici i quali, a loro volta, si configurano come una sorta di costo fisso incomprensibile.

Oltre agli impedimenti normativi, rilevano poi i timori relativi alla necessità di un rapporto diretto e personale con clienti e fornitori e all'incertezza in merito all'identità e all'affidabilità della controparte, segnale questo di una diffusione ancora scarsa della cultura digital tra molti dei piccoli imprenditori italiani (Fig. 7).

Figura 7

Fonte: Unicredit 2012.

Le barriere all'e-commerce

1.3 Il Digital Marketing

Nonostante il livello di digitalizzazione di molte PMI sia ancora allo stato embrionale – come testimoniano i dati relativi alla dotazione tecnologica, alla diffusione dell'e-commerce ed al livello

di sofisticazione nell'utilizzo delle funzionalità di Internet – le aziende più dinamiche hanno già cominciato ad intraprendere attività di web marketing, sfruttando le opportunità di awareness offerte alle imprese – a costi molto ridotti – da motori di ricerca e social media.

Le attività

Una ricerca condotta dal Gruppo Doxa a maggio del 2013 su un campione di 688 PMI rivelà, infatti, come il 40% delle piccole e medie imprese attive sul web abbiano già implementato iniziative di digital marketing. A prevalere sono le attività di geolocalizzazione attraverso Google Maps (73%), seguite da quelle di

SEO (57%), dalla creazione di profili aziendali su Facebook Places (35%), dall'ottimizzazione del sito Internet per fruizione da mobile (27%) e dall'acquisto di keywords su Google (27%). A maggior distanza troviamo, invece, le campagne di e-mail marketing (25%), l'acquisto di banner pubblicitari (17%) e le Mobile App per prodotti e servizi (7%) (Fig. 8).

Il problema del monitoraggio dei risultati

Le PMI che hanno cominciato ad investire in digital marketing si dichiarano soddisfatte, anche se, qualche difficoltà resta nel monitoraggio dei risultati delle iniziative. Le motivazioni sono molteplici ma spesso riconducibili alla difficoltà di identificare gli strumenti di valutazione ed i KPI più corretti.

Di conseguenza, seppure le PMI più dinamiche ed innovative abbiano già superato lo stadio iniziale nel processo di digitalizzazione, spesso manca ancora un approccio strategico al disegno ed alla gestione delle varie iniziative di digital marketing intraprese.

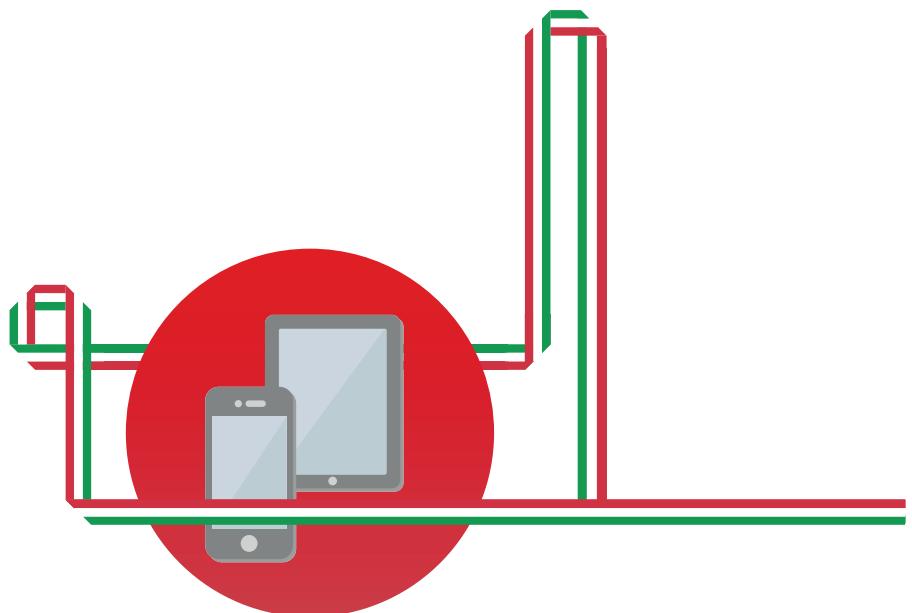
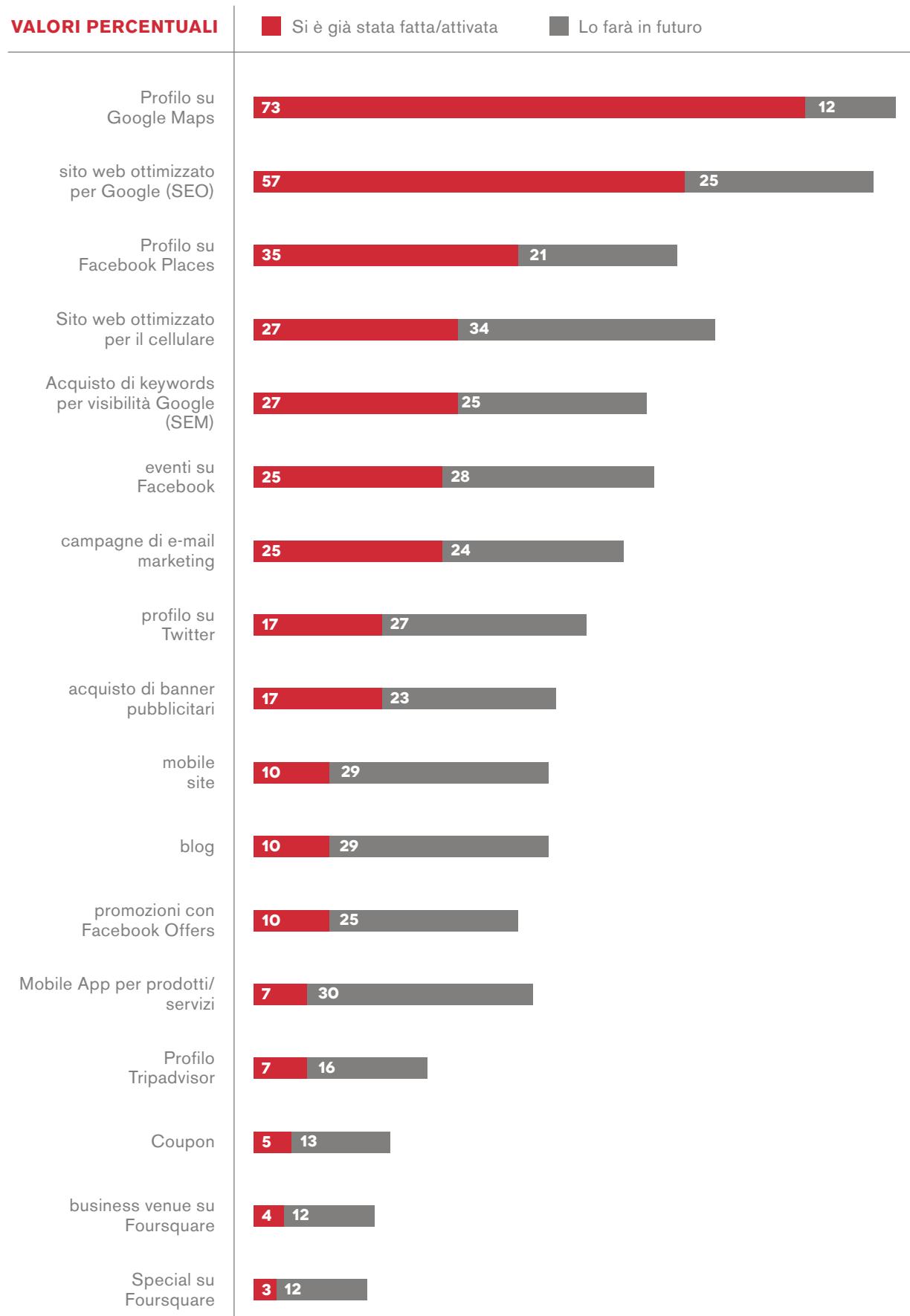


Figura 8

Fonte: Duepuntozero 2013

Le attività di Digital Marketing

1.4 L'internazionalizzazione

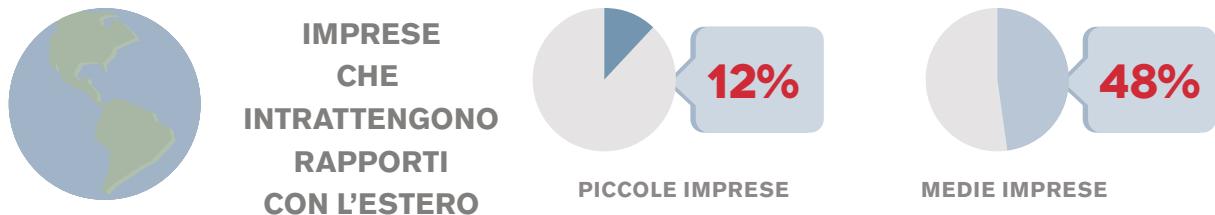
Solo il 12% delle piccole ed il 48% delle medie imprese intrattiene rapporti con l'estero nello svolgimento delle proprie attività, dove per rapporti con l'estero non si intende solo l'esportazione di beni e servizi ma, nell'accezione più ampia, l'operatività con comparti all'estero¹³ (Fig. 9). In generale, prevale

l'attività di esportazione (62% per le piccole e 80% per le medie) e di importazione (40% per le piccole e 63% per le medie)¹⁴. Tuttavia, le piccole imprese iniziano a ricorrere anche a modalità più complesse, commissionando la produzione a imprese estere (20%), o producendo direttamente fuori dai confini nazionali sfruttando strutture pre-esistenti (14%) o creandone di nuove (46%)¹⁵.

Figura 9

Fonte: Unicredit 2012.

PMI e internazionalizzazione



Un fenomeno recente

Alla luce di un grado di internazionalizzazione ancora modesto da parte delle piccole imprese, particolarmente interessante appare l'analisi delle dinamiche più recenti. Infatti, per il 27,5% delle imprese di piccole dimensioni l'internazionalizzazione è un'attività nuova (da 1 a 3 anni), presumibilmente una risposta alle difficoltà causate dalla crisi. Più rilevanti le quote d'impresa che dichiarano una maggiore durata dell'attività internazionale, segnale di una strategia consolidata oltre che contingente al mutato contesto competitivo. In particolare, ben il 32,7% delle piccole ed il 60,7% delle medie è attivo da più di dieci anni. L'interesse per l'internazionalizzazione non è dunque un fenomeno nuovo, sebbene si sia

intensificato negli anni più recenti, probabilmente a seguito della debolezza della domanda interna e della necessità, resa più urgente dalla crisi, di diversificare i mercati di riferimento. Le destinazioni più vicine sono naturalmente predominanti, dati i minori costi di accesso necessari, legati sia alla contiguità geografica sia culturale. A riprova di una sorta di *learning by doing* nei processi di internazionalizzazione, si osserva come siano le imprese con maggiore esperienza – attive all'estero da più di dieci anni – a presentare una maggiore concentrazione relativa sui mercati extra europei. Per le altre, restano preponderanti i mercati esteri più tradizionali (73,5%), seguiti a distanza dai Paesi dell'Est Europa (31,1%)¹⁶.

La rete come driver relazionale

L'individuazione di controparti commerciali costituisce il primo (e forse più importante) scoglio che le PMI incontrano nel momento in cui decidono di espandere la propria attività all'estero. L'esperienza degli imprenditori parla spesso di iniziative autonome, ovvero di passaparola tra imprese (21%), di ricerche diretta su internet (13%), di partecipazione a fiere di settore (33%)¹⁷. Da ciò si deduce che la Rete agisce oggi come driver

per l'internazionalizzazione sia in senso letterale, sia in senso relazionale (Fig. 10). Il ricorso a soggetti esterni diviene relativamente maggiore nel prosieguo dell'attività. Pur continuando a preferire l'azione autonoma (43%), tuttavia, alcuni imprenditori dichiarano di appoggiarsi a banche e istituti di credito, mentre altri si rivolgono alla propria associazione di categoria o a consorzi per l'export. Residuale il ricorso a soggetti pubblici.

La forza del Made in Italy nel mondo

Nonostante le difficoltà, le PMI che riescono ad internazionalizzarsi mostrano un'elevata capacità competitiva sui mercati esteri, alimentata essenzialmente da due fattori: la forza intrinseca del Made in Italy e la qualità del prodotto, percepita di livello superiore rispetto a quello dei concorrenti¹⁸. Tuttavia, le imprese segnalano come fattori critici di successo all'estero il marchio e la capacità di fidelizzazione della clientela e, come rischi, quello di una crescita di prodotti «simil-italiani» in paesi ad alto tasso di importazione. Di conseguenza, investire maggiormente in politiche di marketing tese a innalzare la *reputation* delle aziende attraverso una forte riconoscibilità del marchio, attivare strategie tese a dialogare in modo più immediato

e diretto con i clienti, potenziare le strategie di personalizzazione del servizio o del prodotto e, ancora, attivare strategie distributive tese a controllare il processo di allocazione del prodotto sui mercati esteri appaiono oggi come strade da percorrere più di quanto sia stato fatto in passato.

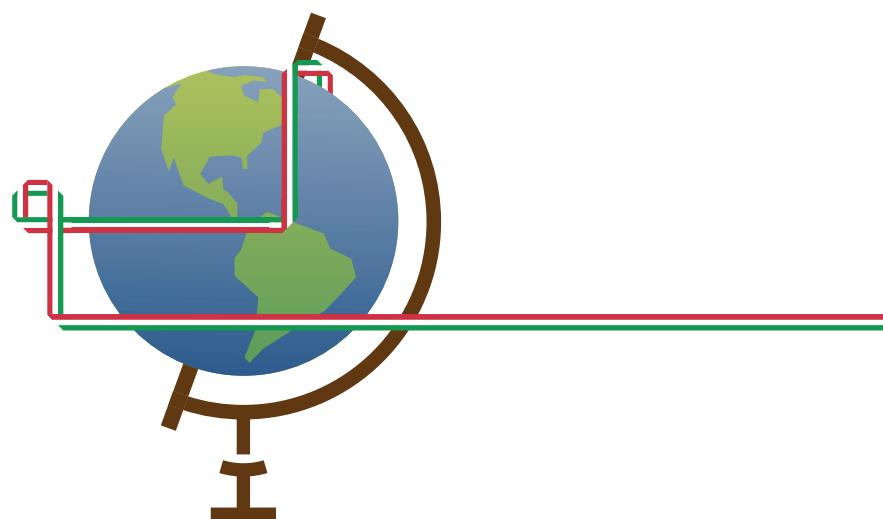
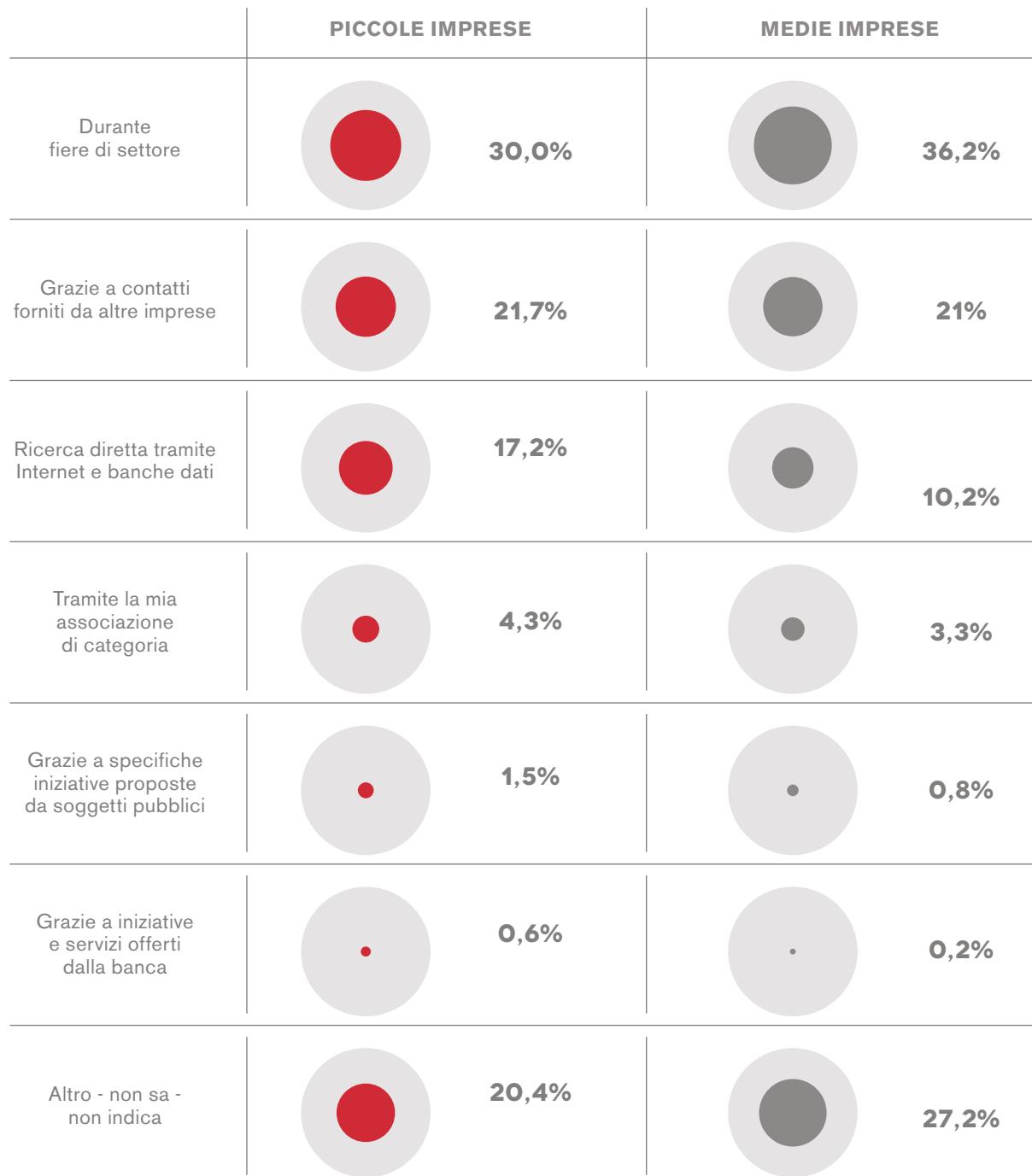


Figura 10

Fonte: Unicredit 2012.

Le modalità di contatto estero

1.5 Le esportazioni

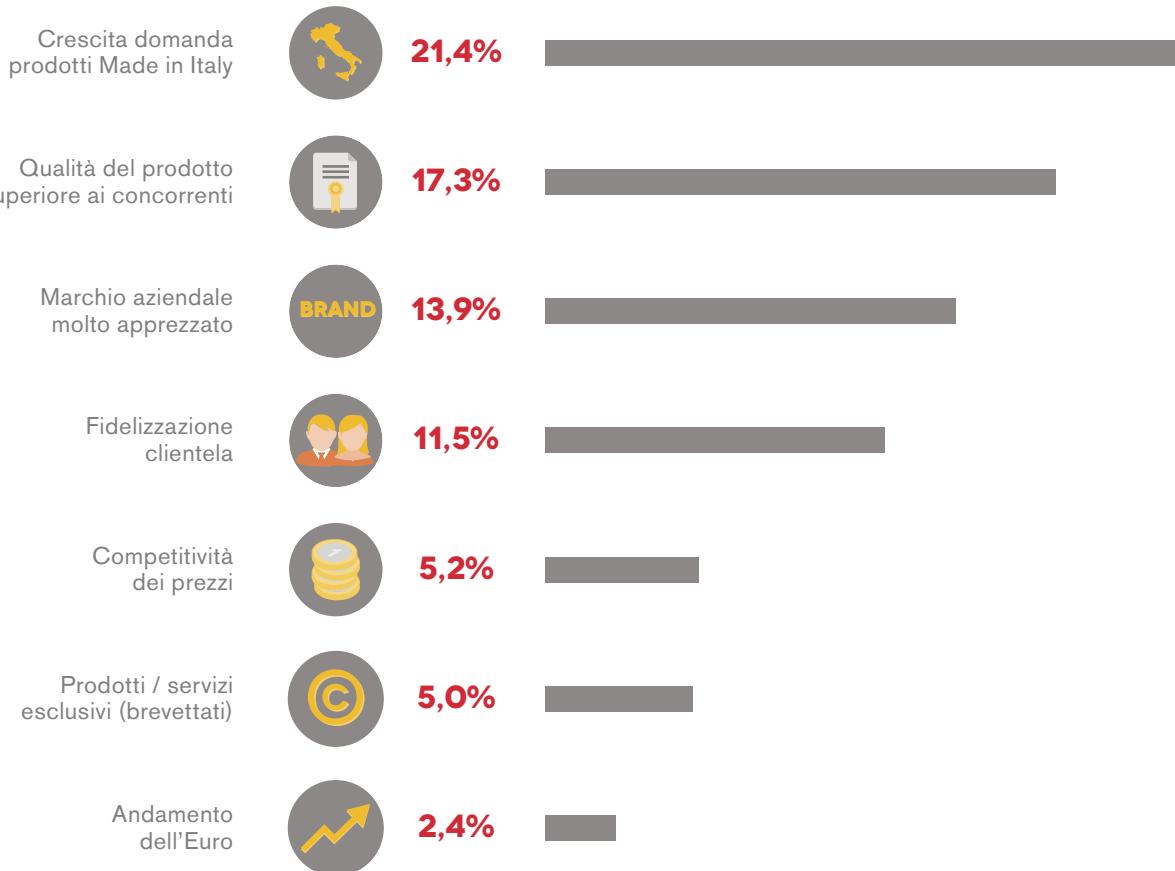
Per la gran parte delle PMI l'export nel 2012 si è mantenuto su livelli stabili o è ulteriormente cresciuto rispetto al 2011. Resta però il fatto che per il 21% delle PMI vi è stato un ridimensionamento delle vendite all'estero e tale quota è più

elevata di quanto rilevato nel 2011¹⁹. Sul fronte estero, tuttavia, le PMI mostrano ancora una grande capacità competitiva. Agli occhi del cliente straniero, infatti, il Made in Italy è sinonimo di elevata qualità del prodotto, design attraente, funzionalità, precisione e tecnica (Fig. 11).

Figura 11

Fonte: Osservatorio Distretti 2012.

Perché esportare



Le modalità di esportazione

Le modalità attraverso cui si realizza l'attività di esportazione sono piuttosto omogenee per settori produttivi e per dimensione aziendale, con una netta prevalenza del ricorso a canali commerciali tradizionali (con percentuali che vanno dall'85,7% delle piccole imprese al 94% delle medie) e un ruolo comunque rilevante dei distributori mono/plurimandatari (con percentuali che vanno dal 30 al 40% a seconda

dei singoli casi). Spicca, invece, il dato relativo all'e-commerce: il canale online è utilizzato dal 30,3% delle piccole imprese contro l'11% registrato delle medie²⁰. Tale evidenza non deve stupire: operando prevalentemente al dettaglio o su scala produttiva relativamente ridotta, il canale online garantisce ai più piccoli un accesso ai mercati di sbocco più immediato ed efficiente, a riprova del grande potenziale insito nella Rete.

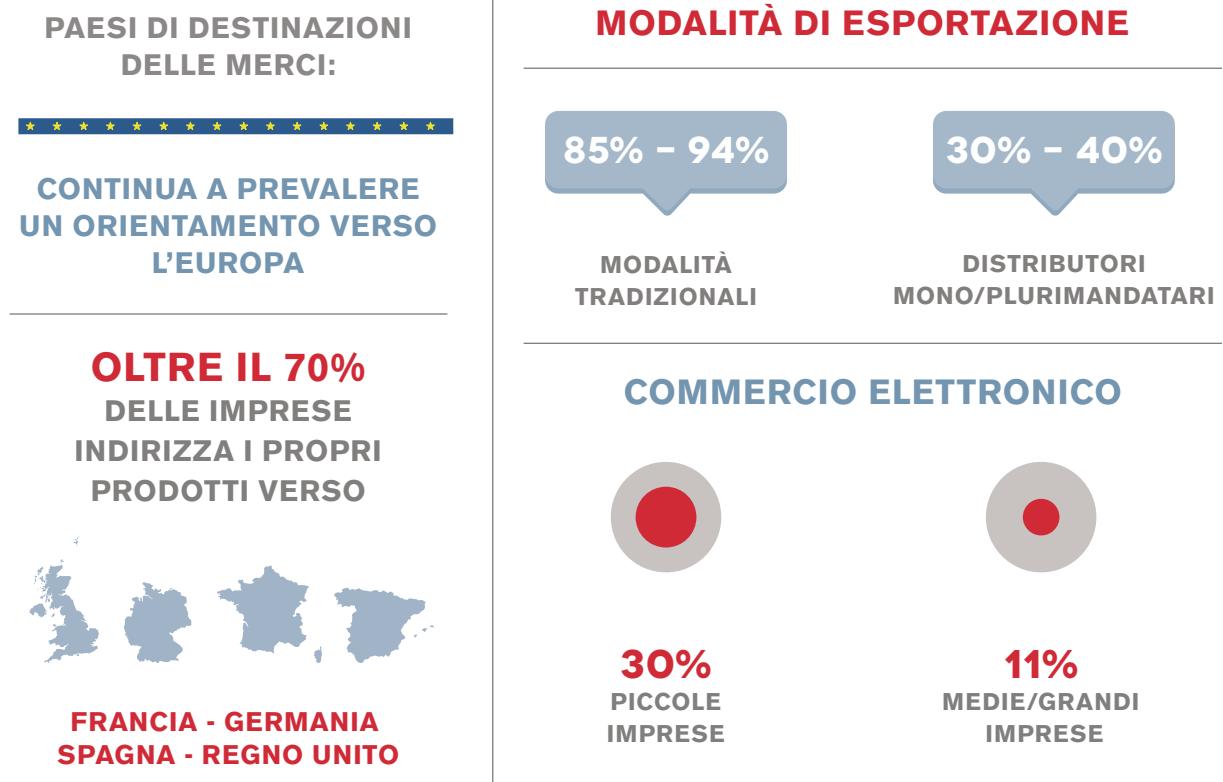
I Paesi di destinazione

Con riferimento ai Paesi di destinazione delle merci, continua a prevalere un orientamento verso l'Europa, con oltre il 70% delle imprese che indirizza i propri prodotti verso Francia, Germania, Regno Unito e Spagna. Un'importanza crescente è rivestita dai mercati dell'Europa centro-orientale

e da quelli asiatici emergenti: persino fra le imprese di piccole dimensioni la quota di chi esporta verso tali Paesi supera ormai il 20%. Cresce anche il numero di imprese che esporta verso il Nord America, il Nord Africa e di Medio Oriente (Fig. 12).

Figura 12

I Paesi e le modalità di esportazione



Le problematiche più diffuse

Nonostante il trend positivo legato alle esportazioni, si segnala un diffuso malcontento da parte di molte PMI che si incarna in problematiche assai eterogenee. Tra i principali aspetti figurano sia vincoli esterni che fattori interni all'azienda. Un primo fattore ostacolivo sembra essere collegato alla complessità delle procedure burocratiche legate all'attività di esportazione. Segue la limitata capacità finanziaria

delle imprese, la presenza di dazi in molti Paesi importatori, l'inadeguatezza delle strategie distributive e la difficoltà di accesso al credito. Si tratta di problematiche molto diverse l'una dall'altra, quasi sempre superabili, ma che messe insieme compongono un mosaico di ostacoli che possono minacciare la competitività delle PMI nel medio-lungo termine.

1.6 Gli ostacoli dell'internazionalizzazione

Per le PMI l'internazionalizzazione rappresenta una grande opportunità,

Le barriere interne

Internamente, un primo deterrente è rappresentato proprio dalla dimensione d'impresa che costituisce una variabile decisiva nel processo di internazionalizzazione, soprattutto con riferimento agli elevati costi fissi associati, in termini di investimenti, specifiche competenze, capacità di movimento in Paesi spesso sconosciuti e di eventuale necessità di riadattare la produzione alla domanda estera. Un secondo problema è di carattere culturale. L'internazionalizzazione, infatti, richiede una profonda conoscenza dei mercati esteri e delle lingue,

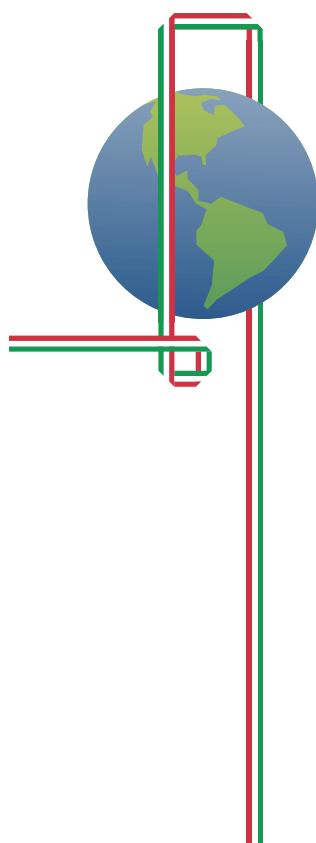
Le barriere esterne

Con riferimento alle barriere esterne, invece, a frenare il processo di internazionalizzazione delle PMI sono soprattutto aspetti normativi, fiscali e finanziari. Le differenze nella regolamentazione relativa ai prodotti nei diversi Paesi (ad esempio, le norme in tema di certificazioni, standard produttivi ed etichettatura), l'elevato costo del lavoro, il pagamento di dazi e gli oneri doganali, la difficoltà di accesso al credito bancario e la scarsa disponibilità di investimenti privati, rappresentano solo alcuni tra gli ostacoli che le PMI nostrane incontrano nel momento in cui decidono di affacciarsi sul mercato estero. Va ricordato, inoltre, che spesso le PMI giocano la partita dell'internazionalizzazione da

tuttavia, sono numerosi i fattori che ne ostacolano lo sviluppo. A frenare l'internazionalizzazione, infatti, concorrono barriere sia interne che esterne.

competenze manageriali specifiche, grandi capacità di innovazione e adattamento. Soprattutto nelle imprese di piccole dimensioni, invece, il capitalismo familiare, le strutture organizzative spesso informali, la mancanza di procedure amministrative e contabili avanzate, l'assenza in organico di personale specializzato nella gestione dei mercati internazionali, rivelano una gestione d'impresa ancora acerba e spesso non pienamente consapevole delle difficoltà e dei rischi connessi con una presenza sistematica e persistente sui mercati esteri.

sole, il che può rappresentare un vincolo alle strategie di presidio dei mercati esteri, limitandone i benefici connessi all'allargamento dei mercati di sbocco (o di fornitura) e alla differenziazione dei rischi. Non è un caso, infatti, che le strategie di internazionalizzazione più complesse siano spesso associate ad una collaborazione strategica tra imprese. A conferma di quanto detto, ad oggi, le imprese "in rete" sono quelle maggiormente coinvolte nei processi di internazionalizzazione e lo sono in maniera più sistematica e persistente, riuscendo in misura maggiore a realizzare quote elevate di fatturato con l'estero, così come ad arrivare su mercati più lontani e più redditizi.



2.

Il Web e le PMI: i vantaggi di essere online

Introduzione

La penetrazione di Internet tra le PMI è ancora piuttosto bassa, tuttavia, non mancano eccezioni e casi di eccellenza sia fra le piccole che le medie imprese. Per comprendere meglio il rapporto

che intercorre tra digitalizzazione, internazionalizzazione ed esportazione è stata condotta una ricerca su un campione di 5.360 PMI. L'indagine è stata finalizzata a verificare l'esistenza o meno di una qualche relazione tra il livello di digitalizzazione e quello di internazionalizzazione²¹, con particolare focus sulle attività di export.

La segmentazione

In base alla dotazione tecnologica e al livello di sofisticazione nell'utilizzo delle tecniche e degli strumenti di digital marketing, Doxa Digital ha suddiviso le PMI in tre segmenti:

- *non digitali*, rientrano in questo cluster le PMI dotate di un computer fisso e/o portatile e di una connessione ad Internet, ma che non hanno un sito web aziendale, non vendono online e non realizzano attività di digital marketing di alcun tipo. Sono ascrivibili a questo segmento il 47% delle piccole ed il 17% delle imprese di media dimensioni.

- *embrionali*, rientrano in questo cluster le PMI dotate di un computer fisso e/o portatile, di uno smartphone e/o tablet, di una connessione ad Internet e di un sito

web aziendale. Tuttavia, non praticano attività di e-commerce e svolgono solo attività di digital marketing di tipo basico (es. geolocalizzazione su Google Maps e attività di SEO). Sono ascrivibili a questo segmento il 28% delle piccole ed il 54% delle imprese di media dimensione.

- *Avanzate*, rientrano in questo cluster le PMI dotate di computer fisso e/o portatile, di uno smartphone e/o tablet, di una connessione ad Internet e di un sito web aziendale. Vendono online attraverso l'e-commerce diretto e realizzano attività di digital marketing avanzate (es. e-mail marketing, social media marketing, keywords su Google ecc.). Sono ascrivibili a questo segmento il 25% delle piccole ed il 29% delle imprese di media dimensioni.

2.1 La digitalizzazione

Dai risultati dell'indagine emerge come investire nella Rete agisca da driver per l'internazionalizzazione e aiuti l'esportazione dei prodotti del Made in Italy nel mondo. In particolare, al

crescere del livello di maturità digitale, aumenta la percentuale di PMI che intrattengono rapporti internazionali di vario tipo, nonché la percentuale di imprese esportatrici, con risultati molto promettenti per le imprese di minori dimensioni.

Le imprese di piccole dimensioni

Nelle imprese di piccole dimensioni, infatti, al crescere del livello di maturità digitale, cresce anche la propensione all'internazionalizzazione e, in particolare, all'esportazione. Infatti, la percentuale di piccole imprese che intrattengono relazioni con l'estero – grazie all'uso maturo di strumenti digitali – è **quattro volte superiore** alla percentuale di quelle non digitalizzate. In particolare, solo l'8% delle piccole imprese *non digitali* intrattengono relazioni internazionali, contro il 17% delle *embrionali* e il 32% delle *avanzate*. Inoltre, sempre al crescere

del livello di maturità digitale, cresce anche di un 21% la percentuale di quelle che esportano, passando dal 55% delle *non digitali*, al 62% delle *embrionali* e al 67% delle *avanzate*. Altro dato interessante è quello relativo alla percentuale di fatturato generata dalle attività di esportazione diretta tramite commercio elettronico: le imprese avanzate intervistate, infatti, dichiarano che – in media – il 24% del fatturato export sia realizzato proprio attraverso questo canale.

Le imprese di medie dimensioni

Per le imprese di medie dimensioni, invece, la relazione tra livello di digitalizzazione, internazionalizzazione ed esportazione appare più mitigata. Probabilmente, ciò è dovuto al fatto che le medie imprese intervistate hanno un discreto livello di digitalizzazione e V una presenza consolidata sui mercati internazionali. Il dato conferma come la dimensione aziendale sia stata, fino ad oggi, una variabile decisiva nel processo di internazionalizzazione. Anche per le imprese di medie dimensioni al crescere del livello di maturità digitale cresce la propensione all'internazionalizzazione e all'esportazione. La percentuale di medie

imprese che hanno relazioni con l'estero cresce di più del 50%, passando dal 35% delle imprese *non digitali*, al 48% delle *embrionali* e al 54% delle *avanzate*. Anche in questo caso, al crescere del livello di maturità digitale, cresce anche di un 15% la percentuale di quelle che esportano, passando dal 74% delle *non digitali*, all'80% delle *embrionali* al 87% di quelle *avanzate*. Per le PMI avanzate, infine, la percentuale di fatturato realizzata attraverso export diretto online è pari al 39%, segnale del potenziale insito nel web quale canale alternativo per l'export.

I risultati

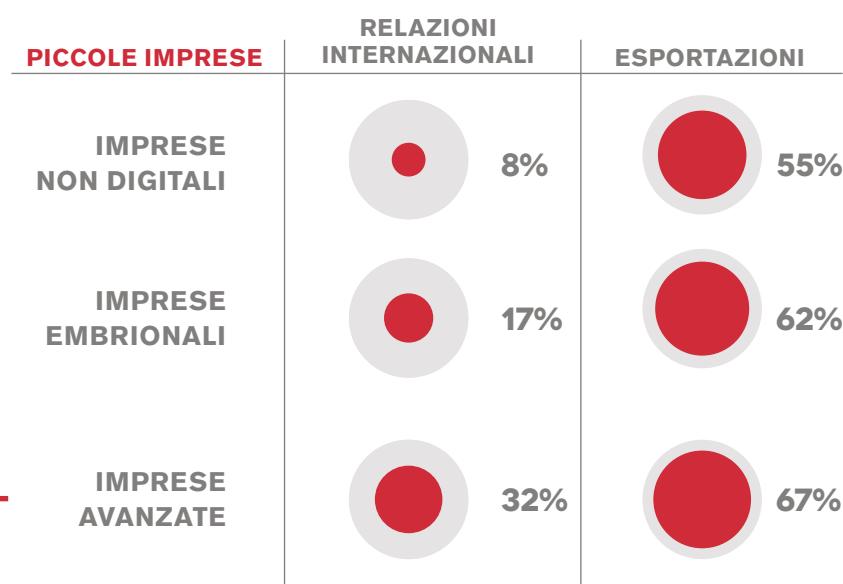
Esiste una relazione positiva tra digitalizzazione, internazionalizzazione ed esportazione. In particolare, per le

piccole imprese il digital sembra agire da facilitatore nei rapporti internazionali.

PERCENTUALE DI FATTURATO DA EXPORT REALIZZATA DALLE IMPRESE AVANZATE ATTRAVERSO L'E-COMMERCE



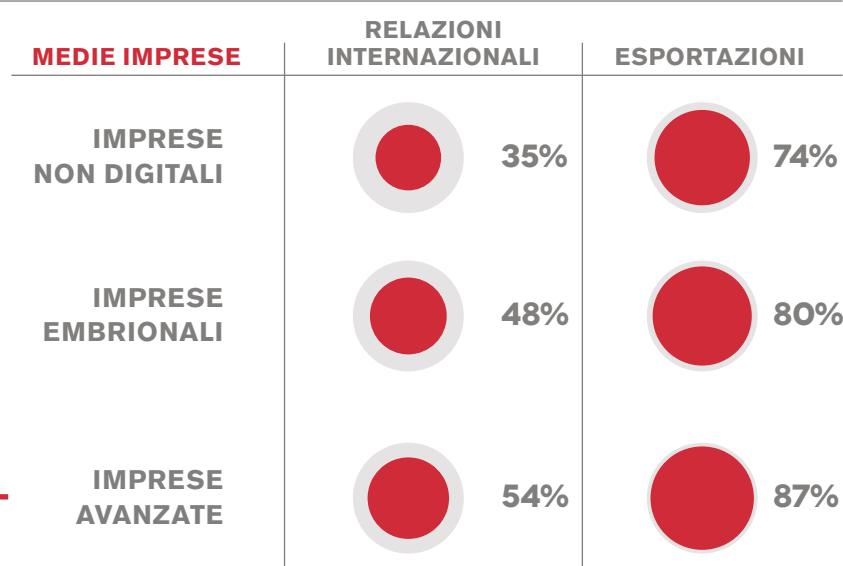
24% ←



PERCENTUALE DI FATTURATO DA EXPORT REALIZZATA DALLE IMPRESE AVANZATE ATTRAVERSO L'E-COMMERCE



39% ←



3.

PMI Online di Successo: Le Best Practices

Introduzione

A fronte di un livello di digitalizzazione ed internazionalizzazione ancora modesto da parte di numerose PMI operanti sul territorio nazionale, non mancano casi di imprese che con dinamismo e proattività sono riuscite a cogliere le opportunità offerte dalla Rete realizzando iniziative di business che si sono dimostrate vincenti, sia sul territorio

nazionale che sui mercati esteri. Questa sezione del report è dedicata all'analisi di quattro casi di successo, testimonianza della capacità di alcuni imprenditori italiani di attuare una vera e propria "ristrutturazione silenziosa": un progressivo riposizionamento di mercato, geografico e qualitativo, per intercettare nuovi bacini di domanda, rispondere alle sfide di una competitività sempre più pressante e controbilanciare l'anemia del mercato domestico.

3.1 Your Murano²²

L'azienda

YourMurano, con sede nel centro storico di Venezia, è un marchio registrato dalla società italiana Venicecommerce Srl. La società, nata nell'agosto del 2011 da un'idea di Lorenzo Calgaro e Michele Basso, si pone come obiettivo lo sviluppo e la gestione di progetti di e-commerce per la promozione e commercializzazione delle eccellenze produttive del territorio veneziano, tanto in Italia quanto all'estero. YourMurano è il main project dell'azienda ed è dedicato al vetro di Murano. L'e-commerce impegna 7 dipendenti nelle attività di gestione, promozione e vendita, e 16 fornitori, costituiti dalle principali fornaci del Consorzio del

Promovetro. Il brand promuove il vetro artistico di Murano sia in Italia che all'estero.

Il catalogo di offerta comprende più di 800 prodotti, tutti certificati dal marchio di origine, che ne garantisce la qualità e l'autenticità. La certificazione di originalità concorre al posizionamento strategico del marchio che si colloca sulla fascia alta dell'offerta online in termini di immagine, qualificazione del brand e qualità della proposta al mercato. Con riferimento alla distribuzione, YourMurano commercializza i propri prodotti in moltissimi Paesi, europei e non, ma focalizza la propria attività promozionale soprattutto negli Stati Uniti, nel Regno Unito e in Australia.

L'idea

L'idea di esportare i prodotti tipici della tradizione del vetro di Murano attraverso l'utilizzo del commercio elettronico è nata dall'ottima intuizione dei fondatori dell'azienda i quali si sono presto resi conto delle grandi potenzialità del canale online per questo settore produttivo veneziano. Negli anni precedenti il lancio della piattaforma, infatti, l'e-commerce stava già conoscendo una crescita a doppia cifra in tutti i mercati e compatti, offrendo alle imprese grande visibilità e nuove opportunità di vendita, sia nazionali che estere. Inoltre, negli stessi anni, è iniziata la forte crescita della domanda dei beni di "lusso accessibile", uno dei settori trainanti dell'export italiano. I fondatori

di YourMurano, quindi, si sono presto resi conto dell'enorme opportunità offerta dall'e-commerce ai prodotti del vetro di Murano i quali, da un lato, sono conosciuti e apprezzati in tutto il mondo come prodotti di eccellenza del Made in Italy; dall'altro, sono beni di "lusso accessibile" particolarmente apprezzati nelle 15 economie emergenti (come Cina, Russia, India ed Emirati Arabi), caratterizzate dalla presenza di consumatori giovani, abbienti, digitalizzati e molto abituati ad effettuare acquisti online.

La scelta dei Paesi obiettivo

Una volta identificata l'opportunità, è stata ideata e sviluppata la piattaforma e sono stati scelti i primi mercati di esportazione. La scelta, inizialmente, è stata quella di rivolgersi ai Paesi più vicini, in termini di prossimità linguistica e culturale. Ciò ha consentito,

Contenuti e presenza online

Oggi, il brand YourMurano è presente online tramite il canale e-commerce, attraverso una rivista web dedicata al vetro di Murano (il "Glassmagazine")

Le criticità riscontrate

La scelta di utilizzare l'online come canale di export diretto non è stata esime dalle tipiche criticità del settore. Una prima difficoltà è stata legata agli equilibri finanziari, derivante – soprattutto – dalla necessità di sostenere ingenti investimenti in marketing per generare brand awareness sui mercati nazionali ed esteri. Una seconda criticità è stata di tipo

I risultati

Nonostante le difficoltà iniziali, oggi, il brand YourMurano rappresenta la prima ed unica iniziativa di commercio elettronico dedicata al comparto che è riuscita a coinvolgere con successo 16 tra le maggiori fornaci del distretto di Murano. Un traguardo non trascurabile se si tiene conto che – facendo "sistema" – le fornaci del Distretto del Vetro sono riuscite a raggiungere un risultato impensabile a livello di singola impresa. L'iniziativa, inoltre, è riuscita ad ottenere la partnership esclusiva del Consorzio di Tutela del Marchio di Origine della Regione Veneto per la vendita dei prodotti online, garanzia per i clienti di qualità, artigianalità ed autenticità del prodotto acquistato.

Con riferimento ai risultati operativi,

da un lato, di identificare e risolvere i problemi organizzativi tipici delle fasi di start-up e, dall'altro, di rivolgersi fin da subito a un bacino di domanda rilevante per i prodotti del vetro di Murano, ma con dazi e oneri doganali ridotti.

ed una presenza consolidata su tutti i principali social network, come Facebook, Twitter, Flickr e YouTube.

organizzativo, ovvero legata alla necessità di rendere efficace ed efficiente la gestione del magazzino e della logistica in uscita. Infine, dopo il lancio della piattaforma, particolarmente critici si sono rivelati gli aspetti relativi all'ampliamento della gamma di prodotti offerta e alla tutela – tanto del consumatore quanto dell'azienda – dalla contraffazione.

invece, in 18 mesi l'iniziativa ha ottenuto la più alta visibilità online mai raggiunta dal vetro di Murano e dalle fornaci aderenti al Consorzio. Risultati positivi si sono registrati anche con riferimento alla soddisfazione del cliente finale, con tassi di reso pressoché nulli (0,5%). Incoraggianti anche i risultati di business: in un anno sono stati raggiunti più di 1000 clienti B2B e B2C e sono state effettuate più di 2500 spedizioni, con una crescita del fatturato del 30% rispetto al 2011. Il fatturato viene realizzato esclusivamente attraverso la vendita online e, in particolare, il 95% dello stesso viene generato dall'attività di esportazione.

3.2 Caffè Carbonelli²³

L'azienda

La Torrefazione Caffè Carbonelli è stata fondata nel 1981 a Napoli da Pietro Carbonelli. Oggi, l'azienda è guidata da Luigi e Luca Carbonelli, figli del fondatore. La Torrefazione produce cinque diverse miscele di caffè in grani, quattro delle quali

anche in forma di cialde standard. Come da tradizione artigianale, la lavorazione del caffè avviene attraverso l'antico metodo della tostatura a legna. Dal 2006, l'azienda offre i propri prodotti anche attraverso commercio elettronico.

L'idea

L'idea di utilizzare l'online come canale addizionale di vendita è nata da un'esigenza: contrastare l'anemia del mercato nazionale. Infatti, con il trascorrere degli anni e la sempre maggiore diffusione del caffè industriale in polvere e in cialde sugli scaffali della GDO, le vendite del caffè artigianale – destinate inizialmente al mercato locale – avevano cominciato a ridursi, mettendo in crisi la sopravvivenza dell'impresa.

In un primo momento, l'azienda aveva puntato ad un adeguamento della produzione, attraverso la creazione del caffè in cialde, poi, nel 2006, ha deciso di utilizzare l'e-commerce quale canale prioritario per incrementare il bacino di clienti, prima sul mercato nazionale poi su quello estero. Oggi, il prodotto Caffè Carbonelli è uno dei più venduti sul web e l'azienda è riconosciuta come uno tra i migliori venditori su ebay.it.

Contenuti e presenza online

La Torrefazione è riuscita ad ottenere questo incredibile risultato in termini di notorietà grazie ad un'ottima gestione dei canali social. Infatti, fin dall'inizio, con l'obiettivo di instaurare un rapporto amichevole e collaborativo con i propri clienti, la Torrefazione Caffè Carbonelli ha deciso di presidiare tutti i principali social network, da Facebook a Google+, a Twitter, Pinterset e YouTube. L'interazione è sempre stata massima su tutti i canali, con la condivisione

non solo di promozioni ma anche di miscele e contenuti legati al mondo del caffè. Di particolare rilievo il blog aziendale – "il salotto del caffè" – luogo privilegiato per la discussione di tematiche quali la cucina, il marketing, la medicina, l'arte, lo sport e l'economia. Ovviamente l'oggetto principale resta il caffè ma molto spazio è lasciato ai commenti tanto dei consumatori quanto di una molteplicità di professionisti specializzati nei diversi temi affrontati all'interno del blog.

I mercati esteri

Come detto, l'obiettivo perseguito attraverso la scelta di presidiare il canale online è stato l'incremento della domanda nazionale. Per quanto riguarda invece i mercati esteri, la Torrefazione Caffè Carbonelli non adotta una pianificazione

strategica ma preferisce vagliare, di volta in volta, le opportunità offerte dalla Rete in attesa di esser pronti a pianificare una presenza sistematica e persistente sui mercati esteri.

Le criticità riscontrate

Anche in questo caso, la scelta di digitalizzare la distribuzione non è stata esime da difficoltà di vario genere. Un primo – e non trascurabile – problema ha riguardato l'accesso al credito, legato alla necessità di realizzare investimenti iniziali sui mercati esteri, seguito dagli elevati costi di spedizione,

dalla complessità della burocrazia e dalla tassazione, soprattutto con riferimento alle attività di export. Tali criticità, tuttavia, sono state ampiamente ripagate dal successo dai risultati raggiunti.

I risultati

Un primo importante risultato è stato quello di sopravvivere alla crisi, seguito da una decuplicazione del fatturato in soli quattro anni (dal 2006, anno del lancio della piattaforma di e-commerce al 2010). Il successo riscosso sul mercato, inoltre, ha dato linfa alla produzione: la Torrefazione Caffè Carbonelli è passata da una struttura di 120 metri quadri ad una di 600, ha acquistato macchinari nuovi per migliorare la produzione e sta pensando ad accrescere il personale. Con riferimento ai risultati di business in senso stretto, dopo quattro anni in cui il fatturato ha registrato una crescita del 18%, nell'ultimo periodo è stato registrato un lieve rallentamento. In particolare, negli ultimi 3 anni la crescita è stata del 7%. Oggi, il 70% del fatturato viene realizzato

attraverso il canale online sul mercato nazionale mentre la percentuale di fatturato generato dall'export è pari al 20%.

3.3 Pastificio dei Campi²⁴

L'azienda

Il Pastificio dei Campi nasce nel 2003 dal desiderio di innovazione dei giovani soci del Pastificio Di Martino, fondato a Gragnano nel 1912. Il Pastificio dei Campi è stato creato con l'obiettivo di unire ai valori della qualità e della valorizzazione del territorio, la modernità della distribuzione contemporanea. L'azienda realizza solo

30 quintali di pasta al giorno, presentandosi sul mercato come linea di pasta in edizione limitata, destinata a un pubblico di gourmet e simbolo dell'arte culinaria italiana. Ad oggi, l'azienda rivolge la sua offerta per il 60% al mercato domestico e per il 40% ai mercati esteri, presidiati anche grazie alla partecipazione ad eventi e fiere in tutto il mondo, da Colonia a New York e alla Cina.

Contenuti e presenza online

In linea con i valori di qualità e trasparenza che guidano l'azienda, il Pastificio dei Campi ha deciso di adottare una strategia di presidio completo dei canali online con l'obiettivo di condividere con i consumatori la storia ed i segreti per la produzione di una pasta eccellente. Oggi, l'azienda è presente su Facebook, Twitter, Pinterest e YouTube. Rileva anche la scelta di creare un blog aziendale (in lingua inglese), eletto luogo privilegiato di contatto con i clienti, attuali e potenziali, per la condivisione di opinioni, esperienze, informazioni ed eventi legati alla cultura ed alla tradizione enogastronomica italiana. L'azienda è attiva anche nel commercio elettronico attraverso il quale commercializza i propri prodotti sia in Italia che all'estero. In particolare, ad oggi, l'azienda distribuisce i propri prodotti in 16 Paesi, dall'Europa agli Stati Uniti e all'Australia.

La scelta di rivolgersi all'e-commerce quale canale di vendita privilegiato è derivata dalla constatazione degli alti costi legati all'implementazione di una buona rete distributiva di tipo tradizionale. L'e-commerce, quindi, ha rappresentato per l'azienda un'opportunità distributiva su scala internazionale a basso costo, nonché una vetrina – a livello sia nazionale che estero. La scelta di essere presenti online, inoltre, è stata guidata dalla consapevolezza della portata e delle opportunità dischiuse dal fenomeno – ormai diffuso – della condivisione di opinioni, ricette ed esperienze legate all'ambito culinario. In tal senso, la presenza in Rete è stata considerata strategicamente come un volano per garantire notorietà ai prodotti del Pastificio dei Campi tra gli opinion makers e, per tale via, ai consumatori nazionali ed esteri.

La scelta dei Paesi obiettivo

A 10 anni dalla fondazione dell'azienda, oggi, il Pastificio dei Campi commercializza i propri prodotti in 16 Paesi attraverso l'utilizzo sia del canale retail di tipo tradizionale sia del commercio elettronico. Con riferimento ai mercati obiettivo, la scelta dei Paesi di destinazione delle merci è avvenuta attraverso il riferimento congiunto a tre importanti aspetti, ovvero: (i) l'esistenza di una tradizione e di una cultura gastronomica forte,

ovvero sensibile ai driver della qualità e del gusto; (ii) l'alta ricettività nei confronti dei prodotti gastronomici italiani, con particolare riferimento a quelli ricercati e di alta qualità; (iii) la minore sensibilità della domanda al costo di spedizione. A questi tre fondamentali aspetti si è aggiunta poi la considerazione in merito alla possibilità di ottimizzare i costi e la gestione della logistica.

Le criticità riscontrate

Le criticità riscontrate nella realizzazione del progetto non sono state poche, ma mai scoraggianti. Un primo ed importante problema è risultato legato ai pagamenti esteri, soprattutto con riferimento ai costi ed alle modalità di gestione degli stessi. Tuttavia, tale problematica è stata risolta nell'arco di un anno, grazie alla maggiore esperienza ed al supporto ottenuto dall'istituto bancario di riferimento.

Un secondo problema, invece, è derivato dalla volontà – e dall'annessa difficoltà – di implementare una distribuzione di tipo tradizionale all'estero. Di conseguenza, alle problematiche legate al commercio elettronico si sono aggiunte quelle derivanti dalla necessità di individuare importatori e distributori – in linea con le caratteristiche dell'offerta – in tutti i Paesi obiettivo.

I risultati

Nonostante le difficoltà, i risultati raggiunti sono stati quanto mai incoraggianti, soprattutto in termini di fatturato. Dal 2009 ad oggi, infatti, il Pastificio dei Campi è riuscito non soltanto ad incrementare la propria notorietà

sui mercati nazionali ed esteri ma, soprattutto, ad aumentare in modo esponenziale i propri profitti, passando da un fatturato di 4 milioni di euro nel 2011 ad uno – stimato – di 7 milioni nel 2013.

3.4 Sedianreda²⁵

L'azienda

Sedianreda Srl nasce nel 2000, nello storico Distretto della Sedia del Friuli Venezia Giulia, con l'obiettivo di aiutare la commercializzazione dei prodotti di arredo realizzati all'interno del distretto stesso. La vendita avviene esclusivamente attraverso il canale online che ha generato, dalla nascita

dell'azienda, più di 20.000 ordini provenienti da tutto il mondo. Oggi, Sedianreda è, di fatto, leader del settore. Grazie al canale e-commerce, l'azienda ha creato inoltre un'opportunità per molte delle 600 imprese facenti parte del Distretto della Sedia, dando ai produttori della zona la possibilità di affacciarsi non solo sui mercati italiani ma anche su quelli internazionali.

L'idea

L'idea di aprire un canale di commercio elettronico è nata dalla consapevolezza dei vantaggi e delle opportunità dischiusi da questo canale. La crescita costante delle vendite online, i costi di gestione piuttosto contenuti sono stati solo alcuni degli aspetti considerati. Tuttavia, la vera idea, non è stata quella di aprire semplicemente un e-commerce, bensì di lanciare una piattaforma di commercio elettronico dedicata ad un prodotto

simbolo del Made in Italy che risultasse, da un lato, attrattivo per i consumatori nazionali ed esteri e, dall'altro, innovativo, ovvero poco presidiato dai competitor presenti sul mercato interno. La scelta è ricaduta sui prodotti realizzati nel Distretto della Sedia per due motivi: l'alta qualità e la notorietà dei prodotti, da un lato, e la volontà di valorizzare e promuovere il territorio natio, dall'altro.

Contenuti e presenza online

Con l'obiettivo di instaurare un rapporto professionale e di consulenza con i clienti – attuali e potenziali – e aiutarli ad individuare le migliori soluzioni di arredo per le loro case, uffici, alberghi, bar e ristoranti, Sedianreda ha deciso poi di presidiare tutti i principali social network. In particolare, oggi l'azienda è presente su Facebook, YouTube e Twitter ed ha creato un magazine ed un blog dedicati specificatamente agli stili ed alle tenenze del mondo dell'arredamento. Oltre a segnalare trend, dispensare consigli e presentare

eventi, la presenza social è anche finalizzata a fornire informazioni personalizzate e a segnalare agli utenti le promozioni di prezzo disponibili. Il presidio del canale online si completa ovviamente con il sito e-commerce, unico canale distributivo adottato da Sedianreda. Con riferimento alla distribuzione, la scelta è stata strategica: eliminare gli intermediari, infatti, ha reso i prodotti realizzati nel Distretto della Sedia molto più competitivi, sia sui mercati nazionali che esteri.

La scelta dei Paesi obiettivo

Con riferimento alla presenza internazionale, invece, seguendo un'ottica di sinergia tra le imprese facenti parte del distretto, Sedianreda a deciso di presidiare per primi i Paesi con i quali le imprese distrettuali avevano già dei rapporti commerciali

prima della nascita della piattaforma. Ciò ha consentito di sfruttare le economie di esperienza e conquistare i mercati esteri. I mercati di destinazione, anche oggi, sono prevalentemente quelli europei, soprattutto

Francia, Germania e Spagna. La scelta è ricaduta su questi Paesi per motivazioni sia di carattere culturale che economico. Infatti, i Paesi europei sopra menzionati mostrano una grande sensibilità al design italiano e mostrano un'elevata propensione all'acquisto di prodotti rappresentativi del Made in Italy.

Le criticità riscontrate

Anche in questo caso non sono mancate le difficoltà. La prime criticità riscontrate sono state di tipo organizzativo: gestire la propria presenza sui mercati esteri, infatti, ha richiesto l'inserimento in organico di personale qualificato per la gestione degli ordini e del customer care nelle principali lingue dei Paesi di destinazione delle merci. Una seconda criticità, invece, è stata legata più strettamente alla necessità di realizzare ingenti investimenti per accrescere la notorietà del brand

I risultati

Nonostante le criticità riscontrate, soprattutto all'inizio, i risultati sono stati fin da subito molto incoraggianti. Negli anni la domanda dei prodotti del Distretto della Sedia si è andata sedimentando, tanto sul mercato nazionale quanto su quello estero, decretando il successo dell'iniziativa. Oggi, Sediарreda è un brand riconosciuto a livello internazionale, ha aumentato il proprio organico, è riuscita a contrastare

Inoltre, Francia, Germania e Spagna sono Paesi vicini all'Italia per i quali i costi di logistica, i dazi e gli oneri doganali risultano più contenuti, soprattutto se si considerano i costi associati all'esportazione di prodotti fragili e di grandi dimensioni come quelli legati al modo dell'arredo.

Sediарreda tanto sui mercati nazionali che esteri. Al momento, gli investimenti in advertising sono tutti concentrati sul canale online, più efficace ed efficiente nell'accrescere il word-of-mouth tra gli utenti e, per tale via, la notorietà del marchio. Tuttavia, oggi l'azienda non esclude la possibilità di realizzare campagne offline, soprattutto sui mercati esteri, al fine di incrementare le opportunità di vendita oltre confine.

la recessione del mercato interno e ha visto crescere del 40% il proprio fatturato nell'ultimo anno. Il 100% del fatturato è realizzato online, di cui il 50% con l'estero.

4.

Le raccomandazioni

Introduzione

Negli ultimi anni la digitalizzazione ha profondamente cambiato l'interazione tra sistema scientifico-tecnologico e apparato produttivo, sempre più imperniata su due risorse immateriali: l'informazione e la conoscenza. Grazie alle loro caratteristiche di pervasività, le tecnologie digitali hanno mutato il modo di produrre, di scambiare e comunicare, investendo orizzontalmente tutti i settori di attività economica e avendo come potenziali destinatarie le imprese di qualsiasi dimensione. I cambiamenti apportati dalla digitalizzazione sono stati tali da renderla una dei più potenti fattori propulsivi del sistema economico attuale. Per le PMI la digitalizzazione rappresenta una grossa opportunità non soltanto per superare l'attuale contrazione interna, ma anche per allargare il bacino di domanda

e cogliere occasioni di sviluppo sui mercati esteri. Le nuove tecnologie, infatti, hanno il grande pregio di abbattere distanze e barriere commerciali, allargando gli orizzonti anche a mercati altrimenti difficili da raggiungere. Come più volte evidenziato nelle sezioni precedenti, il livello di digitalizzazione delle PMI è ancora scarso e molti sono i margini di miglioramento, soprattutto con riferimento all'e-commerce – fondamentali per accrescere la notorietà dei piccoli marchi del Made in Italy nel mondo e, per tale via, le vendite realizzate sia online che offline. La digitalizzazione per le PMI resta un processo complesso che richiede, da un lato, competenze specifiche da parte delle imprese e, dall'altro, la creazione di condizioni sistemiche favorevoli a livello Paese.

L'obiettivo

Con l'obiettivo di aiutare le PMI italiane nel cammino verso un livello di digitalizzazione più maturo, volano di strategie di internazionalizzazione ed esportazione, in questa sezione vengono

proposti una serie di suggerimenti, tanto alle imprese quanto ai principali policy makers.

4.1 Le imprese

Lo scenario di riferimento

Dall'analisi condotta emerge una diffusa mancata consapevolezza da parte dei manager delle PMI italiane delle competenze e dei cambiamenti richiesti dalla digitalizzazione, da un punto di vista strategico, organizzativo ed operativo. Le strutture organizzative – soprattutto nelle piccole imprese – appaiono informali, le procedure amministrative e contabili spesso non supportate da forme di gestione avanzata e, in molti casi, sembra mancare la volontà

o la possibilità di delegare decisioni strategiche a manager più esperti. Inoltre, appare spesso sottovalutata la necessità di inserire in organico personale specializzato nell'implementazione e gestione degli strumenti di ICT, così come l'importanza di integrare le modalità e gli strumenti operativi di Internet in tutta la catena del valore. Il problema che si palesa ad oggi è quindi di carattere culturale, non solo in termini di competenze manageriali ed operative ma, soprattutto, di consapevolezza delle opportunità offerte dalla digitalizzazione alle imprese.

Le raccomandazioni alle imprese

Alla luce del quadro appena delineato, si raccomanda alle PMI italiane di:

- **modificare la cultura organizzativa.** La digitalizzazione e l'internazionalizzazione richiedono un forte approccio manageriale, basato sulla conoscenza tanto dei consumatori

– nazionali ed esteri – quanto dei mercati di sbocco. Tale ottica implica un ripensamento dei valori che guidano l'operato delle PMI che devono essere volti all'apertura, alla conoscenza dei mercati nazionali ed esteri e dei consumatori ma,

soprattutto, alla flessibilità – in termini di velocità di risposta/adattamento e di innovazione anticipatrice;

• **modificare la struttura organizzativa.**

La flessibilità, che caratterizza sia i canali digitali che i mercati globali, richiede risposte rapide e soluzioni innovative. Ciò rende necessario lo sviluppo, innanzitutto, di una struttura organizzativa ben definita e, al suo interno, di soluzioni adatte a rispondere ad esigenze quali il CRM, la personalizzazione o la realizzazione di progetti di co-creation con i clienti. Un secondo problema riguarda più strettamente la funzione/persona preposta alla gestione del canale online. Oggi, nelle PMI spesso non esiste neanche una figura che si occupi del suddetto canale. Il punto di arrivo dovrebbe essere una diffusione delle competenze digital in tutte le aree aziendali, in un'ottica di completa integrazione sia dei mercati sia dei canali, online e offline.

• **introdurre nuove competenze.**

Il processo di digitalizzazione, infatti, richiede figure professionali ad hoc, con specifiche competenze strategiche ed operative. Inoltre, lo sviluppo di una presenza sistematica sui mercati esteri richiede competenze manageriali

specifiche in termini sia di un'approfondita conoscenza della domanda che delle caratteristiche politiche, economiche, infrastrutturali, legislative, fiscali e sociali dei mercati di sbocco.

• **investire in formazione.**

È necessario colmare il gap culturale del personale interno all'impresa, con riferimento sia alle modalità e agli strumenti del digital sia ai mercati internazionali (focus sulle prassi commerciali, sulla regolamentazione e sulle caratteristiche dei mercati di destinazione, lingua inglese)

• **farsi supportare da consulenti esterni esperti in digital.**

Data la complessità e la specificità delle tematiche legate alla digitalizzazione, è necessario che le PMI si facciano supportare durante tutto il processo da consulenti esperti, soprattutto con riferimento allo sviluppo e alla gestione dell'e-commerce, nonché di utilizzo strategico ed operativo dei canali sociali per finalità di riconoscibilità e notorietà – con riferimento sia ai mercati nazionali che esteri.

4.2 I policy makers

Lo scenario di riferimento

Dall'analisi emergono alcune problematiche esogene alle imprese ma che, di fatto, ne influenzano tanto la digitalizzazione quanto l'internazionalizzazione. Si tratta di barriere prevalentemente

infrastrutturali, culturali, normative, fiscali e finanziarie sulle quali i policy makers potrebbero agire, più o meno direttamente, al fine di sensibilizzare le istituzioni ad attuare forme di intervento atte ad agevolare l'alfabetizzazione digitale e l'internazionalizzazione delle nostre PMI.

Le barriere infrastrutturali

Con riferimento alle *barriere infrastrutturali* – nonostante la percentuale di popolazione raggiunta dall'Adsl nel 2012 sia stata pari al 96%, – l'Italia possiede ancora il tasso di utilizzo più basso tra i Paesi UE5.

Il tasso di penetrazione registrato in Italia, infatti, è pari al 55% contro il 77% della Francia, l'82% della Germania, il 67% della Spagna e l'86% del Regno Unito²⁶. Inoltre, rispetto al resto d'Europa, l'Italia registra ancora qualche ritardo con

riferimento alla diffusione delle connessioni in fibra ottica e delle reti ad altissima velocità. Il problema dell'accesso alla banda larga, tuttavia, sembra interessare solo alcune imprese distrettuali le quali – essendo ubicate in zone rurali e a bassa densità abitativa – hanno maggiori difficoltà di accesso alle funzionalità avanzate della Rete, sfruttabili solo grazie a connessioni veloci. In tal senso, il Governo e le Telco potrebbero rendere prioritario l'obiettivo di diffusione della banda larga

wired e wireless nelle zone rurali – in cui sono ubicati i principali distretti produttivi del nostro Paese. Ciò favorirebbe

le aziende nell'accesso alle competenze e agli strumenti messi a disposizione dalla Rete.

Le barriere culturali

Con riferimento alle *barriere culturali*, raccomandiamo al Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca di promuovere campagne di alfabetizzazione informatica delle (ancora rilevanti) fasce di popolazione che non hanno familiarità con le tecnologie dell'informazione e della comunicazione, come fatto ad esempio in Danimarca e Regno Unito tramite campagne radio-televisive realizzate ad hoc. Un contributo importante in questa direzione potrebbe venire dal sistema scolastico e universitario nonché, per quanto riguarda più specificatamente le imprese, dalle associazioni di categoria e dal sistema bancario – istituzioni queste maggiormente coinvolte nel processo di diffusione dei servizi in Rete. Nello specifico, è necessario ampliare l'offerta di una formazione digitale di qualità destinata a studenti, manager, titolari di PMI e liberi professionisti. Questo potrebbe comportare – come

sottolineato dal Digital Advisory Group – un'innovazione dei programmi universitari, concedendo alle università maggiore autonomia per creare percorsi formativi sempre più professionali e personalizzati. Un secondo problema, sempre di carattere culturale, è legato alla scarsa conoscenza dei mercati esteri da parte dei piccoli imprenditori nostrani. In tal senso, tanto le Associazioni di Categoria quanto il Ministero delle Attività Produttive, il Ministero dell'Economia e delle Finanze potrebbero fornire supporto alle PMI che intendono internazionalizzarsi offrendo, ad esempio, informazioni generali di mercato, studi relativi ai Paesi più attrattivi per i prodotti del Made in Italy, corsi di lingua inglese e di internazionalizzazione d'impresa o, ancora, promuovendo l'organizzazione di fiere o il contatto diretto con potenziali investitori esteri.

Le barriere normative e fiscali

Con riferimento alle *barriere normative e fiscali*, un primo problema riguarda la mancata omogeneizzazione della normativa che regola l'autorizzazione alla pratica del commercio elettronico a livello nazionale. Le differenze regionali rendono incerto il quadro normativo di riferimento, disincentivando il ricorso al canale online da parte delle imprese. Al riguardo, il Governo potrebbe creare una regolamentazione nazionale, il più vicina possibile allo standard europeo. Un secondo problema, invece, riguarda la complessità dell'informativa richiesta dal codice di consumo e da quello posto a tutela della privacy. Al riguardo, il Governo potrebbe promuovere una semplificazione della prassi burocratica legata ai suddetti adempimenti,

comprimendo in questi casi non solo i tempi ma anche i costi di gestione delle informazioni. Infine, un ultimo problema è legato ai costi dell'esportazione, in termini di dazi, dogane e tempi di transito. Al riguardo, il Governo potrebbe incentivare la stipulazione di accordi di commercio internazionale con i principali destinatari dell'export italiano. Inoltre, con l'obiettivo di migliorare il contesto domestico e dotare le imprese di un vantaggio competitivo, il Governo potrebbe promuovere una riduzione della pressione fiscale per le PMI che pongono in essere progetti di digitalizzazione e internazionalizzazione, favorendo, per tale via, lo sviluppo di attività di ricerca e sviluppo nonché la nascita di forme di commercio innovative.

Le barriere finanziarie

Con riferimento alle *barriere finanziarie*, per le imprese che vogliono internazionalizzarsi, un primo problema riguarda la necessità di sostenere un investimento iniziale. Al riguardo, il sistema bancario ed il Governo potrebbero incentivare la creazione di fondi finalizzati a finanziare le migliori idee imprenditoriali, promuovere la creazione di finanziamenti

statali ed europei (con tassi d'interesse agevolati per la restituzione del capitale) o, ancora, promuovere e facilitare l'accesso a finanziamenti da parte di privati (venture capitalist nazionali ed internazionali), o ancora, sostenere la realizzazione di progetti iter-settoriali che agevolino l'accesso e la restituzione del credito. Un secondo problema, invece, riguarda i pagamenti con l'estero. In tal

senso, il Governo potrebbe incentivare il sistema bancario alla creazione di nuove modalità di pagamento online, con commissioni ridotte, servizi di informativa (es. valore dei cambi) e monitoraggio della transazioni online (CRO) accessibili direttamente da home banking. Inoltre, per agevolare l'accesso al credito da parte delle PMI, il Governo potrebbe incentivare il sistema bancario

ad offrire servizi di supporto agli imprenditori per la redazione di business plan e per la valutazione e la scelta delle forme di finanziamento più adatte a supportare i singoli i progetti. Infine, le camere di commercio e le associazioni locali potrebbero promuovere il consociativismo tra aziende, con l'obiettivo di abbassare tanto le barriere al credito quanto quelle culturali.



Fonti & Note

Fonti

Duepuntozero, *Le nuove frontiere del Web Marketing e le PMI*, marzo 2013.
ICE, *L'Italia nell'economia internazionale, sintesi del rapporto 2012-2013*, 2013.
Istat, *Struttura e dimensione delle imprese*, 2012.
Osservatorio Cloud & ICT, *Le rilevazioni sulle PMI*, 2013.
Osservatorio ICT, *Digitalizzazione e Trasformazione delle PMI*, 2012.
Osservatorio Mobile Device & Business App, *New Tablet & Apps: il nuovo paradigma del Mobile Business*, 2013.
Osservatorio Nazionale Distretti Italiani, *IV Rapporto*, 2013.
Osservatorio Unicredit Piccole Imprese, *La digitalizzazione delle imprese italiane: efficienza, innovazione e conquista di nuovi mercati*, IX Edizione, 2012-2013.

Ringraziamenti

Gli autori desiderano ringraziare Miriam Bertoli, Lorenzo Calgaro, Federico Capeci, Luca Carbonelli, Giorgio Casanova, Patrizia Franchini, Giuseppe Di Martino, Silvia Gigante, Paolo Guadagni, Cristina Liverani, Gabriele Lucentini, Massimo Sumberesi e Federica Zacco.

Note

- ¹ eMarketer, 2013
- ² Osservatorio eCommerce B2C, 2012
- ³ Istat, 2012.
- ⁴ Istat, 2012.
- ⁵ Unicredit, 2012.
- ⁶ Osservatorio ITC, 2012.
- ⁷ Unicredit, 2012.
- ⁸ Osservatorio Cloud & ICT, 2012
- ⁹ Osservatorio Mobile Device & Business App, 2013.
- ¹⁰ Istat, 2012.
- ¹¹ Unicredit, 2012.
- ¹² Ibidem.
- ¹³ Istat, 2012
- ¹⁴ Unicredit, 2012.
- ¹⁵ ICE, 2013.
- ¹⁶ ICE, 2013.
- ¹⁷ Unicredit, 2011.
- ¹⁸ Rapporto Osservatorio Distretti, 2012.
- ¹⁹ Ibidem.
- ²⁰ Unicredit, 2012.
- ²¹ Con la locuzione “relazioni internazionali” in questa sede si intende l’insieme di tutte le possibili operazioni con il comparto estero.
- ²² www.yourmurano.com
- ²³ www.caffecarbonellishop.com
- ²⁴ www.pastificiodeicampi.it
- ²⁵ www.sediarreda.com
- ²⁶ Banca Mondiale, 2012.

