UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI CASSINO
E DEL LAZIO MERIDIONALE

Corso di Dottorato in
Imprese, Istituzioni e Comportamenti

Curriculum Imprese ed Ambiente

Ciclo XXXVII

LA DIGITALIZZAZIONE COME STRUMENTO A SUPPORTO DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PMI: POTENZIALITA', SFIDE ED APPLICAZIONI

SSD: SECS-P/08

SSD: SECS-P/08

Coordinatore del Corso

Chiar.ma Prof.ssa Rossella Tomassoni

Dottoranda

Giulia Marchiò

Supervisore

Chiar.mo Prof. Andrea Moretta Tartaglione

Alla mia roccia e alla mia luce
che mi hanno insegnato a lottare e non arrendermi
di fronte agli imprevisti della vita

AI MIEI GENITORI

Abstract

La digitalizzazione costituisce una leva fondamentale per le Piccole e Medie Imprese (PMI) italiane, che rappresentano il fulcro dell'economia nazionale e un elemento chiave per la crescita e la resilienza del sistema produttivo del Paese. In un mondo sempre più globalizzato, la digitalizzazione si configura come un pilastro imprescindibile per l'internazionalizzazione e la competitività delle PMI. L'adozione di tecnologie digitali consente alle imprese di superare le tradizionali limitazioni legate a risorse economiche e operative, facilitando l'accesso a mercati internazionali e la creazione di reti globali. Attraverso strumenti come l'e-commerce, il marketing digitale e le piattaforme di gestione avanzata, le PMI possono ottimizzare i processi, migliorare l'interazione con clienti e partner esteri e adattarsi rapidamente alle mutevoli esigenze del mercato. In questo scenario, la digitalizzazione non è solo un'opportunità, ma una necessità strategica per garantire crescita, resilienza e successo competitivo in un contesto economico in continua trasformazione.

Questa tesi si propone di esplorare come l'adozione di tecnologie digitali possa contribuire a migliorare la competitività e l'efficienza delle PMI, agevolandone l'accesso ai mercati internazionali e rafforzandone la resilienza in un contesto economico globale sempre più sfidante.

In un panorama dominato da trasformazioni tecnologiche e dinamiche di mercato in continua evoluzione, la ricerca indagherà le opportunità offerte dalla digitalizzazione per abbattere le barriere all'internazionalizzazione, ottimizzare i processi operativi e creare nuove opportunità di crescita. Le PMI italiane, spesso caratterizzate da una struttura organizzativa snella e una forte connessione con il territorio, devono affrontare sfide significative come il

limitato accesso a risorse economiche e tecnologiche, nonché la necessità di colmare il divario digitale rispetto ai concorrenti europei e globali.

Particolare attenzione sarà riservata all'analisi degli strumenti digitali, come l'e-commerce, la digitalizzazione dei pagamenti, la logistica avanzata e l'utilizzo di piattaforme di marketing digitale. Questi strumenti, se adottati strategicamente, possono rappresentare una via per migliorare la visibilità internazionale, personalizzare l'offerta e semplificare l'accesso ai mercati esteri. La ricerca esplorerà anche le barriere che ostacolano l'adozione delle tecnologie digitali, con particolare riferimento alla mancanza di competenze digitali, alla resistenza al cambiamento e alle difficoltà di accesso a finanziamenti dedicati.

Attraverso un approccio analitico e integrato, questa tesi intende offrire soluzioni pratiche e strategie innovative per favorire la trasformazione digitale delle PMI italiane. Verrà evidenziata l'importanza di un ecosistema digitale che favorisca la cooperazione tra le PMI, permettendo loro di condividere risorse, competenze e know-how, creando sinergie utili a rafforzare la competitività e l'innovazione nel mercato globale.

L'obiettivo finale è quello di delineare un quadro strategico che non solo supporti le PMI nel loro percorso di digitalizzazione, ma che ne promuova anche la competitività e la sostenibilità su scala globale. La ricerca punta a fornire raccomandazioni pratiche e basate su evidenze, utili sia per gli imprenditori che per i decisori politici, con l'intento di costruire un ecosistema imprenditoriale italiano capace di affrontare con successo le sfide del futuro e di cogliere le opportunità offerte dalla trasformazione digitale.

Abstract

Digitalization represents a fundamental lever for Italian Small and Medium Enterprises (SMEs), which form the backbone of the national economy and play a key role in the growth and resilience of the country's production system. In an increasingly globalized world, digitalization emerges as an essential pillar for the internationalization and competitiveness of SMEs. The adoption of digital technologies enables companies to overcome traditional limitations related to economic and operational resources, facilitating access to international markets and the creation of global networks.

Through tools such as e-commerce, digital marketing, and advanced management platforms, SMEs can optimize processes, enhance interactions with international customers and partners, and quickly adapt to the ever-changing market demands. In this context, digitalization is not just an opportunity but a strategic necessity to ensure growth, resilience, and competitive success in a constantly evolving economic landscape.

This thesis aims to explore how the adoption of digital technologies can contribute to improving the competitiveness and efficiency of SMEs, facilitating their access to international markets and strengthening their resilience in an increasingly challenging global economic environment.

In a scenario dominated by technological transformations and continuously evolving market dynamics, the research will investigate the opportunities offered by digitalization to break down barriers to internationalization, optimize operational processes, and create new growth opportunities. Italian SMEs, often characterized by a lean organizational structure and a strong connection to their local environment, face significant challenges such as limited

access to financial and technological resources, as well as the need to bridge the digital gap compared to European and global competitors.

Particular attention will be given to the analysis of digital tools, such as e-commerce, digital payment systems, advanced logistics, and the use of digital marketing platforms. If strategically adopted, these tools can serve as pathways to improving international visibility, personalizing offerings, and simplifying access to foreign markets. The research will also explore the barriers hindering the adoption of digital technologies, with a specific focus on the lack of digital skills, resistance to change, and difficulties in accessing dedicated financing.

Through an analytical and integrated approach, this thesis aims to offer practical solutions and innovative strategies to promote the digital transformation of Italian SMEs. The importance of a digital ecosystem that fosters cooperation among SMEs will be highlighted, enabling them to share resources, skills, and know-how, creating synergies that strengthen competitiveness and innovation in the global market.

The ultimate goal is to outline a strategic framework that not only supports SMEs in their digitalization journey but also enhances their competitiveness and sustainability on a global scale. The research aims to provide practical, evidence-based recommendations useful for entrepreneurs and business leaders, with the intent of building an Italian entrepreneurial ecosystem capable of successfully facing future challenges and seizing the opportunities presented by digital transformation.

INDICE

Introduzione……..……12

Capitolo I – Le Piccole e Medie Imprese nell'ecosistema imprenditoriale italiano e nel contesto europeo…….……...……...……*16*

1.1 – Definizione di Piccole e Medie Imprese……..…..……16

1.2 - Caratteri distintivi delle PMI……...……..…19

1.2.1 - Le caratteristiche organizzative…….……...22

1.2.2 - Le caratteristiche relazionali…….……..25

1.3 - Una panoramica del contesto europeo…….……...*27*

1.3.1 - Gli anni della pandemia ……..…….....30

1.3.2- Un'analisi del contesto italiano……..……*33*

1.4 – Collaborazione Interaziendale……..……..……37

1.5- Distribuzione settoriale…….…….……...40

1.6- Distribuzione geografica……..…..……....43

1.7- Risultati economici, strategie di crescita e fatturato delle PMI Italiane……….……47

1.8-Ruolo delle PMI nell'occupazione e nel tessuto sociale……...50

Capitolo II – L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese…..53

2.1 – Introduzione……..……...53

2.1.1 - L'evoluzione del concetto di internazionalizzazione:da Smith a Hymer……55

2.1.2 - I contributi più recenti……..……58

2.2 - Le modalità di internazionalizzazione delle PMI…….……..61

2.2.1 - Modello di Internazionalizzazione progettata……..……65

2.2.2 - Modello di Internazionalizzazione trainata……..……68

2.2.3 - Modello di Internazionalizzazione congenita……..……71

2.3 - Modalità di ingresso nel mercato internazionale e fattori decisionali…….…75

2.3.1 – Franchising……..……76

2.3.2 – Licensing……..……78

2.3.3 - Joint-Venture……..……80

2.3.4 - Altre strategie……..……82

2.4 - I fattori che influenzano la scelta di internazionalizzare…….……..85

Capitolo III - La digitalizzazione delle PMI italiane e il digital export…….....89

3.1 – Introduzione……..…….....89

3.2- Investimenti in Innovazione e Digitalizzazione……..…….....92

3.2.1 Strumenti di Digitalizzazione……97

3.2.2 Barriere agli Investimenti Digitali……..……100

3.3 – Il Digital Export…….……104

3.3.1 - Nuove opportunità di mercato……..……110

3.3.2 – I vantaggi del digital export……..……112

3.3.3 – Logistica semplificata……..……117

3.3.4 - Digitalizzazione dei pagamenti……119

3.4 – Benchmark con i paesi Europei: Digitalizzazione, Investimenti e Competitività Internazionale……...121

3.4.1- Il Gap di Digitalizzazione delle PMI italiane……124

Capitolo IV Analisi di dati secondari sulla digitalizzazione e internazionalizzazione delle PMI italiane……..129

4.1 Introduzione…….129

4.2 Metodologia dell'analisi dei dati secondari……130

4.3 Adozione delle tecnologie digitali nelle PMI italiane……..131

4.3.1-Ecommerce……133

4.3.2- ERP (Enterprise Resource Planning)……136

4.3.3- Servizi Cloud……138

4.4 Propensione delle PMI Italiane all'internazionalizzazione……...…140

4.4.1-Analisi settoriale……..141

4.4.2-Distribuzione geografica……..143

4.4.3-Effetti della digitalizzazione sulla competitività……..145

4.5 Divari e barriere all'adozione digitale……...147

4.5.1-Gap tecnologici regionali…148

4.5.2-Limiti economici e competenze……150

4.6 Implicazioni strategiche per le PMI italiane……...152

4.6.1-Opportunità per la crescita internazionale……153

4.6.2-Sinergie tra tecnologie e politiche pubbliche……155

4.7 Conclusioni……...…157

Capitolo V- Gli impatti della digitalizzazione sull'internazionalizzazione delle PMI: revisione della letteratura e analisi bibliometrica……...159

5.1 Introduzione…….159

5.1.1 Database e criteri di selezione……..161

5.1.2 Tendenze temporali delle pubblicazioni……..162

5.1.3 Ambiti disciplinari e tematici……..163

5.2 Analisi bibliometrica……...165

5.2.1 Metodologia……166

5.2.2 Principali aree tematiche……..166

5.3 Distribuzione delle pubblicazioni per anno……167

5.3.1 Contributo dei finanziamenti alla ricerca……169

5.3.2 Digitalizzazione e Internazzionalizzazione: un'analisi tematica dei principali Impatti……170

5.3.3 Distribuzione temporale e implicazioni dei trend……171

5.3.4 Principali autori e reti di collaborazione……173

5.3.5 Fonti di pubblicazioni……174

5.3.6 Analisi tematica delle pubblicazioni più citate ……178

5.3.7 Indice H ed indice G……180

5.4 Sintesi dei risultati……182

5.5 Conclusioni……...184

5.5.1 Prospettive future……185

Capitolo VI - Indagine su dinamiche culturali ed economiche……....188

6.1 Background scientifico……....189

6.2 Metodo……...…...191

6.2.1 Sezione A: Scala di Cosmopolitismo……191

6.2.2 Sezione B: Scala di Etnocentrismo del consumatore……192

6.2.3 Sezione C: Digital Propensity Scale……193

6.2.4 Sezione D: Social Media Influence Scale……194

6.2.5 Sezione E: Informazioni socio-demografiche……195

6.3 Descrizione del campione……195

6.4 Risultati ……197

6.4.1 Sezione A – Cultura: Propensione allo scambio Interculturale……199

6.4.2 Sezione B -Economia: Scelte di consumo tra Prodotti Locali e Stranieri……200

6.4.3 Sezione C – Tecnologia: Utilizzo delle Tecnologie Digitali……201

6.4.4 Sezione D – Social Media:Influenza sulle decisioni di acquisto……202

6.4.5 Analisi della validità e affidabilità del Modello……203

6.4.6 Analisi delle correlazioni tra variabili……207

6.5 Discussione……216

6.6 Conclusioni……218

Conclusioni, valutazioni finali ed implicazioni……220

Bibliografia……224

Introduzione

Le PMI costituiscono una componente essenziale del tessuto imprenditoriale europeo e italiano, rappresentando una forza trainante per l'occupazione, l'innovazione e la crescita economica (Fedele et al., 2024; Altomonte & Aquilante, 2023). Tuttavia, nel contesto economico globale attuale, caratterizzato da un'intensa competizione internazionale e da rapidi progressi tecnologici, le PMI si trovano di fronte a sfide sempre più complesse. Tra queste, l'internazionalizzazione e la digitalizzazione emergono come due fenomeni cruciali e interconnessi, che richiedono una comprensione approfondita per essere affrontati efficacemente.

L'internazionalizzazione rappresenta un'opportunità strategica per le PMI, poiché permette di diversificare i mercati, accrescere la resilienza economica e migliorare la competitività su scala globale (Coad et al., 2022; Cavacece et al., 2024). Essa consente di ampliare le opportunità di business e di mitigare i rischi legati alla dipendenza da mercati domestici, ma comporta anche una serie di ostacoli significativi. La difficoltà di accedere a risorse finanziarie adeguate, la carenza di competenze specializzate e le complessità legate all'adattamento culturale e normativo nei mercati esteri rappresentano sfide ricorrenti. In questo scenario, la digitalizzazione si configura come una leva trasformativa, in grado di abbattere barriere tradizionali e di offrire nuovi strumenti per facilitare l'ingresso nei mercati internazionali. Tecnologie come l'e-commerce, i sistemi di gestione avanzati e le piattaforme di marketing digitale consentono alle PMI di raggiungere una platea globale, migliorando al contempo l'efficienza operativa e la personalizzazione dell'offerta (Moretta Tartaglione, 2018).

La digitalizzazione, però, non è un processo privo di ostacoli. La letteratura accademica sottolinea come molte PMI siano riluttanti ad adottare tecnologie avanzate a causa di una scarsa consapevolezza delle opportunità offerte, della mancanza di competenze specifiche e delle difficoltà di accesso ai finanziamenti dedicati (Moretta Tartaglione, 2018). Questa riluttanza spesso si traduce in una resistenza al cambiamento organizzativo e nella percezione che l'adozione di strumenti digitali possa comportare costi elevati e risultati incerti. Inoltre, sono pochi gli studi che analizzano in modo approfondito il ruolo delle politiche pubbliche e delle reti collaborative nel supportare le PMI in questo percorso di trasformazione. Questi aspetti evidenziano un gap nella ricerca, che merita di essere colmato per fornire indicazioni pratiche e mirate.

L'interazione tra digitalizzazione e internazionalizzazione è particolarmente rilevante nel contesto italiano, dove le PMI costituiscono una parte preponderante del tessuto economico nazionale. Numerosi studi hanno evidenziato come l'adozione di strumenti digitali possa supportare le PMI nel superare le barriere all'internazionalizzazione, migliorando la loro competitività e resilienza (Formisano et al., 2020). Tuttavia, le PMI italiane devono affrontare specifiche sfide, tra cui un gap di competenze digitali rispetto ad altri paesi europei e una maggiore frammentazione del tessuto imprenditoriale, che ostacola la creazione di economie di scala e reti collaborative.

Oltre alle sfide, la digitalizzazione presenta numerose opportunità per le PMI. L'introduzione di tecnologie innovative consente alle imprese di ottimizzare i processi produttivi, ridurre i costi operativi e migliorare l'efficienza complessiva (Beck et al., 2022). Ad esempio, l'utilizzo di soluzioni basate su big data e intelligenza artificiale permette alle PMI di analizzare in modo più accurato i comportamenti dei consumatori, personalizzare le

offerte e identificare nuove tendenze di mercato. Inoltre, le piattaforme digitali favoriscono l'accesso a mercati internazionali prima difficilmente raggiungibili, abbattendo barriere geografiche e linguistiche e rendendo possibile una comunicazione diretta ed efficace con i clienti (Moretta Tartaglione, 2018).

Un elemento chiave emerso dalla presente ricerca riguarda l'influenza delle dinamiche culturali ed economiche nel processo di digitalizzazione e internazionalizzazione delle PMI. L'analisi evidenzia come la percezione del digitale e l'adozione di strumenti tecnologici siano fortemente influenzate dalle caratteristiche socio-demografiche e dalle preferenze dei consumatori (Cavacece et al., 2024). Inoltre, la crescente centralità dei social media e degli influencer nel processo decisionale dei consumatori apre nuove opportunità per le PMI che desiderano ampliare la loro visibilità sui mercati esteri. L'indagine empirica condotta mostra come l'evoluzione delle abitudini di consumo, la fiducia nelle piattaforme digitali e le dinamiche culturali locali influenzino direttamente la strategia di internazionalizzazione delle PMI. L'analisi approfondisce inoltre le strategie che le PMI adottano per superare le barriere all'internazionalizzazione attraverso il digitale, individuando le migliori pratiche e le soluzioni innovative implementate con successo .

Infine, l'adozione di una strategia digitale efficace non può prescindere dall'analisi delle politiche pubbliche e dei programmi di sostegno disponibili per le PMI. Incentivi fiscali, accesso a finanziamenti dedicati e programmi di formazione sono elementi essenziali per colmare il divario digitale e promuovere una crescita sostenibile. Il supporto di istituzioni nazionali ed europee risulta fondamentale per garantire un ecosistema imprenditoriale favorevole alla digitalizzazione e all'internazionalizzazione (Altomonte & Aquilante, 2023).

La struttura della tesi è articolata in sei capitoli. Il primo capitolo descrive il ruolo delle PMI nell'economia europea e italiana, con particolare attenzione alle loro caratteristiche strutturali e alle principali sfide. Il secondo capitolo approfondisce le modalità di internazionalizzazione, analizzando i fattori determinanti e le strategie adottate. Il terzo capitolo si concentra sulla digitalizzazione come strumento abilitante per l'internazionalizzazione, esaminando le tecnologie disponibili e le barriere alla loro adozione. Il quarto capitolo offre un confronto sul livello di digitalizzazione delle PMI italiane rispetto a quelle europee, evidenziandone punti di forza e debolezze. Il quinto capitolo presenta i risultati di una revisione sistematica della letteratura e un'analisi bibliometrica, mentre il sesto capitolo propone un'analisi dal lato della domanda.

CAPITOLO I – LE PICCOLE E MEDIE IMPRESE NELL'ECOSISTEMA IMPRENDITORIALE ITALIANO E NEL CONTESTO EUROPEO

1.1 – Definizione di Piccole e Medie Imprese

La definizione di Piccole e Medie Imprese (PMI) secondo la Raccomandazione 2003/361/CE della Commissione Europea si basa su criteri dimensionali e finanziari e include diverse forme giuridiche. In particolare, l'ampiezza della definizione permette di includere non solo le società, ma anche attività artigianali, attività a titolo individuale o familiare, società di persone e associazioni, riflettendo la varietà del panorama imprenditoriale europeo e l'importanza delle PMI per l'economia (Commissione europea, 2003; European Union, 2020). Le PMI infatti costituiscono una percentuale significativa del tessuto produttivo europeo: rappresentano il 99% delle imprese e forniscono circa due terzi dei posti di lavoro nel settore privato, oltre a contribuire notevolmente all'innovazione e alla resilienza economica del continente (European Investment Bank, 2022; World Bank, 2023). Inoltre, secondo recenti studi, le PMI rappresentano un elemento chiave nella transizione verso modelli di business sostenibili e nell'adozione dell'economia circolare, soprattutto nel settore manifatturiero (Fedele et al., 2024).

Secondo la raccomandazione, un'entità può essere considerata una PMI indipendentemente dalla sua forma giuridica, purché svolga un'attività economica (European Commission, 2021). Questa definizione inclusiva permette di considerare come PMI non solo le classiche società di capitali, ma anche le imprese individuali e quelle familiari, che costituiscono una parte rilevante del tessuto imprenditoriale in molti paesi dell'Unione Europea (UE) (European Union, 2021). In quest'ottica, l'Ue ha riconosciuto l'importanza di mantenere una

classificazione chiara delle PMI per indirizzare meglio politiche di supporto e agevolazioni fiscali, soprattutto in settori come l'accesso al credito e all'innovazione tecnologica (OECD, 2021). Recenti ricerche evidenziano come la definizione di PMI influenzi anche il livello di adozione delle tecnologie digitali e l'efficacia delle strategie di internazionalizzazione, con le imprese di medie dimensioni che dimostrano una maggiore propensione a sfruttare il digitale per accedere ai mercati globali rispetto alle microimprese (Formisano & Moretta Tartaglione, 2020).

La raccomandazione classifica le PMI in tre categorie principali: micro, piccole e medie imprese. Le microimprese sono attività economiche con meno di 10 occupati e un fatturato annuo non superiore a 2 milioni di euro; le piccole imprese contano un massimo di 50 occupati e un fatturato fino a 10 milioni di euro; infine, le medie imprese non superano i 250 occupati e hanno un fatturato massimo di 50 milioni di euro o un bilancio annuo di 43 milioni di euro (European Commission, 2021). Questa classificazione è stata introdotta per creare un quadro uniforme e coerente a livello comunitario, permettendo così di confrontare dati e misure economiche tra stati membri in maniera più efficace (Altomonte & Aquilante, 2023). La standardizzazione della definizione è stata ritenuta essenziale anche per favorire la competitività delle PMI nel panorama globale, riducendo le asimmetrie informative tra imprese e investitori e incentivando l'adozione di modelli di business innovativi (Ho et al., 2022).

Nonostante la standardizzazione europea, non esiste una definizione unica e internazionalmente condivisa per le PMI. Ogni paese adatta le linee guida della Commissione europea alle sue esigenze, data la diversità di strutture economiche e tessuti produttivi. In Italia, per esempio, la definizione di PMI segue i criteri comunitari ma include alcune peculiarità, come criteri specifici per società cooperative, imprese sociali e agricole,

in risposta alle necessità economiche locali (Unioncamere, 2022; Trento & Giarretta, 2023). In Francia, la definizione è più restrittiva, limitando il numero massimo di dipendenti a 200 e fissando un tetto per fatturato o bilancio annuo a 40 milioni di euro, una misura mirata a concentrare il sostegno su imprese che rispettino parametri più rigidi (INSEE, 2021; Dupuis et al., 2023). Al contrario, la Germania adotta criteri più flessibili, permettendo, ad esempio, alle imprese a forte intensità di ricerca e sviluppo, alle imprese familiari e alle start-up di superare i limiti senza perdere lo status di PMI, una scelta che rispecchia il modello economico tedesco focalizzato su innovazione e continuità familiare (KFW Bankengruppe, 2022; Müller et al., 2023).

L'importanza della definizione di PMI non si limita alla standardizzazione di criteri ma è cruciale anche per il disegno di politiche economiche mirate. Le PMI, infatti, affrontano sfide specifiche rispetto alle grandi imprese, come difficoltà di accesso al credito, limitate risorse per l'innovazione e ostacoli all'internazionalizzazione (Beck & Demirguc-Kunt, 2006; European Central Bank, 2023). Per questo motivo, le politiche dell'UE e degli Stati membri mirano a favorire l'accesso a strumenti finanziari e tecnologici per queste imprese, riconoscendo la loro vulnerabilità e il loro potenziale di crescita (Guerini et al., 2023). Ad esempio, il programma COSME e gli strumenti del Piano d'azione per le PMI della Commissione europea si concentrano su questi aspetti, cercando di rafforzare la competitività delle PMI e di aumentare la loro resilienza ai cambiamenti economici e tecnologici (European SME Policy, 2023). Un'area emergente di interesse riguarda la digitalizzazione delle PMI, con particolare riferimento al ruolo delle piattaforme digitali nel supportare la crescita e l'internazionalizzazione delle imprese di piccole dimensioni (Moretta Tartaglione, 2018).

Un altro elemento significativo è la resilienza delle PMI nel contesto delle crisi, come la pandemia di COVID-19. Durante questa crisi, le PMI si sono dimostrate vulnerabili, soprattutto in termini di liquidità e capacità di mantenere l'occupazione. Tuttavia, alcune hanno anche dimostrato una capacità di adattamento e innovazione notevoli, come l'integrazione accelerata di soluzioni digitali e la riorganizzazione delle catene di fornitura (European Investment Bank, 2022; World Bank, 2023). A fronte di tali sfide, sono state adottate misure straordinarie, come prestiti agevolati e contributi a fondo perduto, mirati a sostenere le PMI in difficoltà e a stimolare la ripresa economica (European Central Bank, 2023; OECD, 2021). Recenti analisi indicano che la capacità di reazione delle PMI durante la pandemia è stata direttamente influenzata dal loro grado di digitalizzazione e dalla loro partecipazione a ecosistemi collaborativi (Cavacece et al., 2024).

La diversità delle interpretazioni nazionali della definizione di PMI evidenzia, quindi, la necessità di politiche flessibili e mirate, capaci di rispondere alle specificità economiche e strutturali di ciascun paese. Ad esempio, le politiche di sostegno alle PMI in Italia puntano su finanziamenti per l'internazionalizzazione, mentre in Germania sono incentrate sull'innovazione e la sostenibilità, promuovendo l'adozione di pratiche di economia circolare (Dupuis et al., 2023; Mandl et al., 2008). Dunque, le PMI rappresentano una componente essenziale dell'economia europea e, per questo, una definizione chiara e flessibile è cruciale per promuovere il loro sviluppo, ottimizzando le politiche di supporto e facilitando la comparabilità e la cooperazione tra gli Stati membri (Coad et al., 2016; European SME Policy, 2023).

1.2 - Caratteri distintivi delle PMI

Nel panorama economico europeo, le Piccole e Medie Imprese (PMI) sono riconosciute come la spina dorsale dell'economia, non solo per la loro capacità di adattamento, ma anche

per il contributo significativo all'occupazione e alla crescita sostenibile. Secondo la Commissione Europea (2023), le PMI rappresentano oltre il 99% delle imprese europee e sono responsabili di circa il 67% dei posti di lavoro nel settore privato. Questa centralità economica sottolinea l'importanza di comprendere le caratteristiche distintive delle PMI e di adottare politiche di sostegno adeguate (European Commission, 2023).

Un aspetto distintivo è la struttura proprietaria e gestionale. Le PMI sono spesso a conduzione familiare, e questo le distingue dalle grandi imprese in termini di valori aziendali e orientamento strategico. Studi recenti, come quello di Anderson e Reeb (2022), mostrano che le imprese familiari tendono a mantenere un approccio sostenibile e a lungo termine, più orientato alla continuità che alla massimizzazione dei profitti. Questo orientamento si riflette anche nell'attenzione verso i dipendenti e le comunità locali, elementi che le PMI considerano fondamentali per il loro successo (Anderson & Reeb, 2022; European Commission, 2023).

In aggiunta, le PMI presentano una struttura organizzativa snella che consente una maggiore agilità operativa. Rispetto alle grandi imprese, le PMI possono rispondere più rapidamente alle fluttuazioni del mercato e adattarsi alle nuove tecnologie. Come rilevato dall'OECD (2021), questa capacità di adattamento ha permesso alle PMI di reagire prontamente alla crisi di COVID-19, accelerando la digitalizzazione e implementando nuovi modelli di business per mantenere la competitività. Tale resilienza è considerata uno dei tratti distintivi delle PMI e rappresenta un vantaggio competitivo, specialmente in periodi di incertezza economica (OECD, 2021; European Investment Bank, 2022).

Un'altra caratteristica importante è la capacità delle PMI di innovare in modo incrementale e di personalizzare i propri prodotti e servizi per nicchie di mercato specifiche. A differenza delle grandi imprese, che spesso adottano strategie di innovazione su larga scala, le PMI

sono più orientate all'innovazione "incrementale", adattando continuamente i propri prodotti e servizi in base alle esigenze dei clienti (Guerini et al., 2023; Altomonte & Aquilante, 2023). Questo approccio consente loro di differenziarsi e di creare valore aggiunto, anche senza risorse significative da investire in ricerca e sviluppo.

La relazione con il contesto locale e l'integrazione nella rete economica territoriale sono altri elementi distintivi delle PMI. Le PMI tendono a sviluppare rapporti di fiducia e cooperazione con altri attori locali, tra cui fornitori, clienti e istituzioni. Questo rafforza la loro capacità di sostenere l'economia locale e di innovare grazie alla condivisione di conoscenze e competenze (Coad et al., 2023). Inoltre, tali legami facilitano il supporto reciproco e l'accesso a risorse e competenze che altrimenti sarebbero difficili da ottenere, specialmente per le PMI nelle aree rurali o meno sviluppate (European SME Policy, 2023; OECD, 2021).

Un altro elemento emerso dalla recente letteratura è la capacità delle PMI di promuovere la sostenibilità e di contribuire agli obiettivi ambientali. Secondo uno studio della European Investment Bank (2022), le PMI stanno sempre più adottando pratiche sostenibili, motivati sia dalla responsabilità sociale sia dalla domanda crescente di prodotti eco-compatibili. Questa tendenza non solo migliora la reputazione delle PMI presso i consumatori, ma le rende anche più competitive nel lungo termine, in un mercato in cui la sostenibilità sta diventando un fattore decisivo di scelta (European Investment Bank, 2022).

Infine, l'importanza delle PMI è riconosciuta anche nelle politiche europee. La Commissione Europea, attraverso il programma Horizon Europe e altre iniziative, sta rafforzando il supporto alle PMI per incoraggiarle ad adottare nuove tecnologie e a espandere la loro presenza nei mercati internazionali (European Commission, 2023). Questo supporto è particolarmente importante per le PMI che operano in settori ad alta intensità di innovazione

o che affrontano barriere all'accesso ai mercati globali, spesso più difficili da superare rispetto alle grandi imprese (Beck et al., 2023).

In conclusione le PMI rappresentano una risorsa insostituibile per l'economia europea grazie alle loro caratteristiche distintive: la flessibilità organizzativa, la struttura gestionale spesso familiare, la capacità di innovazione incrementale e il forte legame con il territorio. Queste peculiarità le rendono particolarmente resilienti e capaci di affrontare sfide complesse come la sostenibilità e la digitalizzazione, evidenziando la necessità di politiche mirate per valorizzarne il ruolo (OECD, 2021; European Investment Bank, 2022; European SME Policy, 2023).

1.2.1 - Le caratteristiche organizzative

Nelle PMI è frequente osservare una sovrapposizione di ruoli tra i conferenti di capitale o proprietari e i dirigenti. Questa dualità porta spesso all'accentramento delle attività decisionali nelle mani dell'imprenditore-proprietario, coinvolgendo spesso membri della famiglia per sostenere la gestione e la continuità aziendale (Anderson & Reeb, 2022; European Investment Bank, 2022). Depperu (1993) aveva già evidenziato che questa sovrapposizione è inversamente correlata alla dimensione e all'età dell'impresa: le PMI più grandi o con una storia consolidata tendono a delegare le funzioni decisionali e operative a una squadra dirigenziale più ampia, riducendo il numero di ruoli ricoperti direttamente dal proprietario. La centralità del fondatore o del proprietario può costituire un limite per l'espansione e la diversificazione, specialmente in termini di capacità di delega e propensione all'innovazione (OECD, 2021; Müller et al., 2023).

Il modello di gestione familiare, comune tra le PMI italiane, contribuisce a creare un ambiente aziendale coeso e culturalmente unitario, agevolando la trasmissione dei valori e una maggiore identificazione tra proprietà e dipendenti (Donnelly et al., 2022; European

Commission, 2023). Tuttavia, questa configurazione familiare introduce il rischio di conflitto tra obiettivi aziendali e interessi privati, poiché la preservazione degli equilibri familiari può talvolta portare a sacrificare opportunità di crescita o di internazionalizzazione in favore della stabilità interna (Nordqvist et al., 2021). Questo fenomeno è spesso indicato in letteratura come "bias familistico," che può limitare la capacità di innovare e adattarsi alle nuove sfide competitive (Beck et al., 2023).

Le PMI italiane si caratterizzano dunque per una struttura organizzativa semplice e una gerarchia ridotta, che favoriscono una comunicazione diretta e informale tra l'imprenditore e i dipendenti (Müller et al., 2023). Questa vicinanza decisionale è particolarmente vantaggiosa nelle situazioni in cui è necessaria una risposta tempestiva, riducendo i tempi di feedback e migliorando l'efficienza operativa (European Commission, 2023). Tuttavia, l'accentramento delle attività in poche figure può limitare la divisione del lavoro e portare a una gestione meno strutturata, che potrebbe essere problematica in fase di espansione (OECD, 2021; Beck et al., 2023).

Un ulteriore tratto delle PMI italiane è l'elevata specializzazione produttiva, che permette loro di eccellere in specifiche fasi o settori della produzione, utilizzando competenze tecniche avanzate come leva competitiva. Questo tipo di specializzazione contribuisce a mantenere il know-how in settori tradizionali, come quello manifatturiero e artigianale, ma può portare a una dipendenza da altri attori della filiera per forniture e distribuzione, riducendo il potere contrattuale delle PMI rispetto ai grandi clienti o fornitori (Coad et al., 2023; European SME Policy, 2023). Secondo l'OECD (2021), la capacità delle PMI di stabilire forti legami locali e di sfruttare la rete territoriale per rispondere alle esigenze del mercato rappresenta una strategia vincente, anche se rischiosa in termini di dipendenza da attori esterni.

Infine, è importante sottolineare che la struttura familiare e la specializzazione produttiva tipiche delle PMI influenzano anche il loro approccio all'innovazione. Le PMI tendono a focalizzarsi su innovazioni incrementali, adattando costantemente i propri prodotti o servizi alle esigenze del mercato, piuttosto che su progetti di ricerca e sviluppo a lungo termine (European Commission, 2023; Altomonte & Aquilante, 2023). Questo approccio, sebbene efficace nel breve termine, può limitare la competitività delle PMI nei mercati internazionali, specialmente in un contesto economico globale sempre più digitalizzato e orientato alla sostenibilità (European Investment Bank, 2022).

In sintesi, le PMI italiane si caratterizzano per una serie di tratti distintivi che comprendono la sovrapposizione dei ruoli tra proprietari e dirigenti, una gestione prevalentemente familiare, una notevole flessibilità e una forte specializzazione produttiva. Questi elementi rappresentano fattori che possono offrire vantaggi competitivi significativi, come una maggiore reattività grazie a catene decisionali più snelle e a un controllo diretto da parte dei proprietari. Tuttavia, la concentrazione di ruoli e responsabilità all'interno della struttura organizzativa può anche limitare la delega, incidendo sulla capacità delle PMI di intraprendere processi di crescita e di espansione verso nuovi mercati. Recenti analisi sottolineano come queste caratteristiche peculiari possano essere al contempo punti di forza e potenziali vulnerabilità, in quanto richiedono un bilanciamento tra il mantenimento del controllo e l'apertura verso nuove competenze e risorse esterne (Anderson & Reeb, 2022; OECD, 2021).

Il modello di gestione familiare contribuisce a creare un ambiente coeso, facilitando il trasferimento di valori aziendali e l'identificazione tra proprietà e dipendenti, ma può portare a sacrificare le opportunità di crescita per preservare gli equilibri familiari e i valori tradizionali (Nordqvist et al., 2021; European Investment Bank, 2022). La flessibilità

operativa, largamente riconosciuta come un tratto distintivo delle PMI, rappresenta un altro elemento chiave che permette a queste imprese di rispondere rapidamente alle variazioni di mercato e di adattare produzione e servizi alle richieste in evoluzione (OECD, 2021; European Commission, 2023). Questa capacità di adattamento, tuttavia, può venire compromessa da una struttura manageriale concentrata e dalla difficoltà di accesso a risorse per l'innovazione.

In aggiunta, la specializzazione produttiva delle PMI italiane permette di mantenere elevati livelli di competenza e di competitività, ma al contempo può accentuare la dipendenza da specifici settori o mercati, rendendole vulnerabili a eventuali crisi di settore (Coad et al., 2023; European SME Policy, 2023). Proprio a causa di queste particolarità, le PMI necessitano di politiche di supporto mirate che, riconoscendo le loro esigenze specifiche, possano promuovere la crescita, la resilienza e l'internazionalizzazione. In questo contesto, il sostegno alla digitalizzazione, alla sostenibilità e all'accesso al credito sono considerati elementi prioritari per garantire che le PMI possano continuare a dare un contributo significativo all'economia locale e nazionale (Beck et al., 2023; European Commission, 2023).

1.2.2 - Le caratteristiche relazionali

L'analisi delle PMI italiane rivela una notevole varietà di approcci rispetto alle dinamiche di mercato e all'ambiente competitivo. Alcune PMI si distinguono per la loro spinta innovativa e la capacità di adattamento, mostrandosi aperte al cambiamento e aggressive nel cercare opportunità di mercato; altre, a causa delle dimensioni contenute e della limitata capacità di accedere a risorse strategiche, adottano un atteggiamento più difensivo, spesso dipendendo dalle dinamiche di mercato e dalle azioni dei concorrenti (OECD, 2021; European Commission, 2023). Questa eterogeneità è particolarmente evidente nei modelli di

collaborazione e nelle strategie di rete: molte PMI privilegiano accordi con imprese di maggiori dimensioni per accedere a risorse di mercato altrimenti difficilmente raggiungibili, prediligendo rapporti di subfornitura o partnership strategiche stabili, che consentono loro di sfruttare economie di scala e accedere a competenze esterne (Coad et al., 2023; Müller et al., 2023).

In particolare, le PMI italiane spesso instaurano legami più duraturi e collaborativi con aziende di grandi dimensioni piuttosto che con altre piccole imprese, un modello che sembra garantire stabilità operativa e un flusso di produzione continuativo, ma che rischia di limitare l'autonomia strategica (Anderson & Reeb, 2022). Sebbene queste partnership possano offrire vantaggi competitivi e aiutare a fronteggiare l'incertezza del mercato, molte PMI rimangono riluttanti ad aprirsi a contatti esterni con altre piccole imprese o a reti collaborative più estese, comportando così una vulnerabilità rispetto all'adattamento rapido ai cambiamenti del mercato e alle innovazioni (Beck et al., 2023; European Investment Bank, 2022).

Questa tendenza alla chiusura verso le collaborazioni interaziendali è particolarmente marcata nelle regioni del Mezzogiorno, dove le PMI incontrano difficoltà aggiuntive legate alla scarsa fiducia e alla percezione di rischi comportamentali degli altri attori economici locali (Donnelly et al., 2022; OECD, 2021). Nonostante la consapevolezza dell'importanza della cooperazione per la competitività aziendale, molti imprenditori nel Sud Italia attribuiscono la limitata collaborazione a fattori quali la complessità delle relazioni sociali e la percezione di concorrenza diretta, alimentando così una cultura di autarchia che ostacola la creazione di reti aziendali e l'accesso a nuove opportunità di crescita (Altomonte & Aquilante, 2023).

Inoltre, le PMI italiane si confrontano con sfide strutturali, tra cui l'incapacità di raggiungere economie di scala e il conseguente basso potere contrattuale nei confronti dei fornitori e dei

clienti (European SME Policy, 2023; Anderson & Reeb, 2022). Spesso queste aziende si trovano in una posizione di dipendenza rispetto a un numero ristretto di clienti principali, un fattore che può generare instabilità finanziaria e ridurre la capacità di diversificare l'offerta. Un'altra difficoltà riguarda la carenza di sistemi di produzione completi e integrati, che limita l'efficacia nella gestione dell'intero ciclo produttivo e nella capacità di rispondere in modo flessibile alle richieste del mercato (OECD, 2021).

Queste debolezze strutturali risultano in una maggiore vulnerabilità competitiva delle PMI, accentuata dalla complessità crescente dei mercati globali e dalla necessità di innovare continuamente per rimanere competitive. Gli studi recenti raccomandano un rafforzamento delle politiche di supporto, tra cui incentivi alla digitalizzazione, promozione di network collaborativi e miglioramento dell'accesso al credito per facilitare il superamento di queste barriere (European Investment Bank, 2022; Coad et al., 2023). Sostenere lo sviluppo di reti interaziendali e favorire la crescita dell'imprenditoria collaborativa rappresentano soluzioni chiave per aiutare le PMI a superare le limitazioni strutturali e a contribuire più efficacemente all'economia nazionale (European Commission, 2023).

1.3 - Una panoramica del contesto europeo

Le PMI svolgono un ruolo cruciale nell'economia dell'Unione Europea. Come affermato da Gurria (2021), le PMI sono "la spina dorsale delle nostre economie" e il "motore della creazione di posti di lavoro regionali e del benessere". La loro importanza viene confermata anche da Arnold (2022), che le definisce "le fondamenta delle economie in tutto il mondo", sottolineando il loro contributo essenziale alla coesione sociale, alla crescita economica e all'occupazione.

Secondo la Commissione Europea (2023), nel 2021 erano attive circa 22,8 milioni di PMI nei 27 paesi dell'UE, di cui la maggioranza erano micro-imprese. Tuttavia, anche se queste

micro-imprese costituiscono la maggior parte delle imprese in termini numerici, le PMI di piccole e medie dimensioni generano una parte significativa del valore aggiunto e dell'occupazione contribuendo rispettivamente per il 32% e il 33% del valore aggiunto dell'intero settore non finanziario dell'UE (European Commission, 2023).

Le PMI europee, pur rappresentando il cuore pulsante dell'economia, affrontano una serie di sfide complesse, tra cui l'accesso limitato ai finanziamenti, l'incertezza politica e la necessità di innovazione tecnologica. Le politiche europee, come il programma Horizon Europe, mirano a favorire l'accesso ai finanziamenti e a stimolare la ricerca e l'innovazione tra le PMI, creando un ambiente favorevole alla loro crescita (European Commission, 2023; OECD, 2021). In particolare, il finanziamento pubblico per la ricerca e lo sviluppo è cruciale per permettere alle PMI di affrontare le sfide legate alla digitalizzazione e alla sostenibilità ambientale, ambiti in cui l'Unione Europea sta investendo massicciamente attraverso il Green Deal e il programma Digital Compass (European Commission, 2023).

L’adattamento delle PMI alla transizione digitale e alla sostenibilità ambientale è una priorità politica per l'UE. La digitalizzazione, da un lato, consente alle PMI di migliorare la loro efficienza operativa e di entrare in nuovi mercati, ma dall’altro impone sfide legate alla necessità di risorse per l'adozione di tecnologie avanzate. Come riportato da Coad et al. (2023), le PMI che investono nella digitalizzazione sono più resilienti in periodi di crisi e possono trarre vantaggio da un accesso migliorato ai mercati internazionali. Parallelamente, la transizione verde, sebbene rappresenti un’opportunità per innovare, comporta significativi costi di investimento per le PMI, soprattutto quelle di piccole dimensioni che faticano ad affrontare il cambiamento verso modelli più sostenibili (OECD, 2021; Beck et al., 2023).

Inoltre, la pandemia di COVID-19 ha rappresentato una sfida senza precedenti per le PMI, mettendo in evidenza la vulnerabilità di queste imprese a cause esterne come le interruzioni

delle catene di approvvigionamento e la riduzione della domanda di beni e servizi. Le PMI sono state colpite in modo sproporzionato rispetto alle grandi imprese, a causa delle loro risorse limitate e della scarsità di accesso a finanziamenti. Tuttavia, l'Unione Europea ha risposto tempestivamente con programmi di sostegno economico, come il Recovery and Resilience Facility (RRF), che ha fornito finanziamenti alle PMI per aiutarle a superare la crisi (European Commission, 2023). Questi interventi hanno incluso misure di sostegno per la digitalizzazione, la sostenibilità e la resilienza, mirando a promuovere un recupero economico più equo e duraturo.

Il conflitto in Ucraina ha ulteriormente esacerbato le sfide per le PMI, a causa della volatilità dei mercati energetici, dell'aumento dei costi delle materie prime e delle difficoltà nell'accesso alle risorse. Come sottolineato da Labory (2023), le PMI sono particolarmente vulnerabili a shock esterni, a causa della loro dimensione ridotta e della dipendenza da un numero limitato di fornitori e clienti. In risposta a queste difficoltà, le PMI devono adattarsi a nuove strategie di gestione delle catene di approvvigionamento e aumentare la loro resilienza a lungo termine, attraverso politiche di diversificazione e collaborazione con altre imprese.

Oltre alle sfide, le PMI presentano anche opportunità significative. La cooperazione interaziendale, specialmente tra PMI di diverse dimensioni, sta diventando sempre più importante per favorire l'innovazione e la crescita. Le PMI che si uniscono in reti di collaborazione possono accedere a risorse condivise, ridurre i costi e affrontare con maggiore successo le sfide globali. Come evidenziato da Koutsou (2022), le PMI che collaborano tra loro, sia con altre PMI che con grandi imprese, hanno maggiori possibilità di sviluppare competenze complementari e di esplorare nuove aree di mercato.

Le PMI sono essenziali per il successo economico dell'Unione Europea e per la sua crescita sostenibile. La loro capacità di innovare, di adattarsi alla digitalizzazione e alla sostenibilità ambientale, nonché di affrontare le sfide globali, è determinante per il loro successo a lungo termine. Le politiche europee, attraverso il supporto finanziario, la promozione dell'innovazione e la creazione di un ambiente favorevole alla cooperazione, sono fondamentali per garantire che le PMI possano prosperare in un contesto globale in continua evoluzione (Beck et al., 2023; OECD, 2021; European Commission, 2023).

1.3.1 - Gli anni della pandemia

La pandemia di Covid-19 ha avuto un impatto devastante su tutte le economie globali, ma le PMI hanno subito gli effetti più significativi, a causa della loro dimensione limitata e della vulnerabilità strutturale (European Commission, 2021). Mentre alcune PMI sono riuscite ad adattarsi rapidamente e a sfruttare le opportunità derivanti dalle nuove esigenze di mercato, come l'e-commerce e la produzione di dispositivi di protezione, altre hanno dovuto affrontare una grave crisi, caratterizzata da una riduzione delle vendite, la chiusura temporanea delle attività e la difficoltà nell'accesso a risorse finanziarie (OECD, 2021; European Commission, 2022). In particolare, le micro e piccole imprese, che rappresentano la maggioranza, sono state quelle che hanno sofferto maggiormente, riscontrando una riduzione significativa del valore aggiunto e dei posti di lavoro (Beck et al., 2022; European Commission, 2022).

Nel 2019, il panorama economico europeo mostrava una crescita generalizzata delle PMI, con un aumento del valore aggiunto e un incremento occupazionale. Tuttavia, la pandemia ha avuto un impatto negativo sui settori più vulnerabili, e nel 2020 la crisi ha causato una diminuzione generalizzata del valore aggiunto, con una particolare sofferenza per le micro imprese. Queste ultime hanno subito una contrazione più forte in termini di fatturato e occupazione (OECD, 2021; Eurostat, 2020). Sebbene nel 2021 si sia registrato un rimbalzo

positivo, le difficoltà strutturali non sono state completamente superate. Le PMI hanno dovuto affrontare non solo la sfida di adattarsi ai cambiamenti economici indotti dalla pandemia, ma anche le difficoltà legate all'aumento dei costi dei materiali e alla carenza di manodopera qualificata, che sono diventate problematiche centrali nel 2021 (Labory, 2022; Beck et al., 2023).

La categoria delle PMI ha mostrato una notevole resilienza, ma la ripresa non è stata uniforme tra i vari gruppi dimensionali. Mentre le imprese di medie dimensioni sono riuscite a rimanere competitive grazie a una maggiore capacità di innovazione e risorse finanziarie, le micro imprese hanno sofferto di una minore capacità di adattamento (European Commission, 2023). L'aumento dell'inflazione nel 2021 ha ulteriormente complicato il recupero: il valore aggiunto delle PMI europee è aumentato dell'8% rispetto al 2020, ma l'aumento dei prezzi ha ridotto questo guadagno, facendo sì che il valore aggiunto, corretto per l'inflazione, fosse inferiore rispetto ai livelli pre-pandemici (OECD, 2021; Eurostat, 2022).

A livello occupazionale, nonostante un modesto incremento dell'occupazione nell'UE-27 nel 2021 (+0,5%), il numero di posti di lavoro era ancora inferiore di circa l'1,5% rispetto al 2019 (Eurostat, 2022; Beck et al., 2023). Le PMI, pur essendo fondamentali per l'occupazione e la creazione di valore nell'Unione Europea, continuano a soffrire della scarsità di risorse umane qualificate, della difficoltà di attrarre talenti e della necessità di adattarsi alla digitalizzazione (Coad et al., 2022). La crisi sanitaria ha messo in evidenza le difficoltà delle PMI nel sostenere una forza lavoro stabile e qualificata, anche se alcuni settori, come quello tecnologico e sanitario, hanno visto un aumento delle opportunità occupazionali (OECD, 2021).

L’Unione Europea, consapevole dell'importanza di sostenere le PMI, ha implementato una serie di politiche e programmi per favorire la transizione digitale e sostenibile, con l'obiettivo di potenziare la competitività delle PMI in un contesto post-pandemia (European Commission, 2023). L'introduzione di politiche come il Green Deal europeo e l'Agenda digitale per l'Europa mira a ridurre la dipendenza delle PMI dalle risorse tradizionali e a promuovere l’adozione di soluzioni innovative in settori come l’e-commerce, la digitalizzazione dei processi produttivi e la sostenibilità ambientale (European Commission, 2022; Beck et al., 2022). Nonostante queste iniziative, però, le PMI continuano a lottare per accedere ai fondi necessari per finanziare tali transizioni, a causa di una carenza di competenze interne e della difficoltà di attrarre investimenti esterni, come rilevato da studi recenti (Coad et al., 2022).

Inoltre, la pandemia ha acuito la difficoltà di accesso al credito per molte PMI, un problema che persiste nonostante gli sforzi europei per garantire liquidità alle imprese in difficoltà (OECD, 2021). Le PMI più piccole, in particolare, hanno avuto difficoltà ad accedere a finanziamenti pubblici e privati, mentre le imprese di dimensioni maggiori hanno beneficiato di una maggiore capacità di negoziare con le istituzioni finanziarie (European Commission, 2023).

In conclusione la pandemia di Covid-19 ha avuto un impatto devastante sulle PMI, evidenziando sia la resilienza che le vulnerabilità strutturali di queste imprese. Nonostante una ripresa positiva nel 2021, molte PMI non sono ancora riuscite a tornare ai livelli pre-pandemici, con un divario significativo tra la crescita del valore aggiunto e l’occupazione. I programmi europei mirano a sostenere l'innovazione, la digitalizzazione e la sostenibilità, ma la sfida principale per le PMI rimane quella di superare le difficoltà legate al finanziamento, alla carenza di competenze e all’adattamento alle nuove richieste di mercato

(Labory, 2022; OECD, 2021). L'efficacia di tali politiche dipenderà dalla capacità delle PMI di adattarsi rapidamente e di accedere alle risorse necessarie per navigare nell'economia post-pandemica.

1.3.2 - Una panoramica del contesto italiano

Nel 2021, le PMI hanno continuato a costituire il nucleo vitale del tessuto imprenditoriale italiano, aumentando la loro incidenza dal 92% nel 2019 al 99,9% nel 2021 (Istat, 2021; Eurostat, 2021). Non solo in termini di numeri, ma anche dal punto di vista economico, le PMI generano circa l'80% dell'occupazione e oltre il 70% del fatturato, confermando la loro centralità nell'economia del Bel Paese (European Commission, 2021; OECD, 2021). Inoltre, recenti studi hanno evidenziato come le PMI abbiano un ruolo chiave nell'integrazione dell'economia circolare, contribuendo alla transizione verso modelli produttivi più sostenibili, specialmente nei settori industriali e manifatturieri (Fedele et al., 2024).

Nel corso del 2019, il fatturato delle PMI italiane ha superato i 2.000 miliardi di euro, con un contributo significativo alla crescita economica nazionale (Eurostat, 2021). Tuttavia, la pandemia di COVID-19 ha messo a dura prova la loro stabilità, rivelando la vulnerabilità di molte di esse, specialmente quelle di piccole dimensioni, che dispongono di risorse limitate per fronteggiare le crisi (Beck et al., 2022). Le misure di lockdown, le restrizioni e la chiusura delle attività hanno colpito in particolare le PMI, che hanno visto una drastica riduzione della domanda, l'interruzione delle catene di approvvigionamento e l'incertezza finanziaria (OECD, 2020; European Commission, 2021). La situazione ha reso necessario un intervento pubblico massiccio, con l'introduzione di misure di sostegno, tra cui finanziamenti agevolati, incentivi fiscali e il rafforzamento delle politiche di supporto per le PMI (European Commission, 2022). In questo contesto, l'adozione di strategie digitali ha rappresentato un

fattore critico di successo per molte PMI, favorendo la loro resilienza durante la crisi sanitaria (del Carmen Bernè Manero & Moretta Tartaglione, 2022).

Tuttavia, la resilienza delle PMI italiane è emersa come una caratteristica fondamentale durante questa fase. Per affrontare l'incertezza economica e la riduzione della domanda, molte PMI hanno dovuto ripensare le proprie strategie operative, adottando misure di digitalizzazione per garantire la continuità delle operazioni (OECD, 2021). L'adattamento al contesto digitale ha permesso alle PMI di rimanere operative attraverso il lavoro remoto, le vendite online e altre soluzioni digitali, dimostrando la capacità di innovare anche in tempi di crisi (European Commission, 2021). Tuttavia, è emerso un divario significativo tra le PMI che hanno saputo integrare rapidamente strumenti digitali e quelle che hanno incontrato difficoltà nell'adottare nuove tecnologie per mancanza di competenze o risorse finanziarie (Cavacece et al., 2024). Questo processo di digitalizzazione, però, ha mostrato delle disuguaglianze: le PMI più piccole, spesso prive di competenze digitali adeguate e di risorse economiche per investire, sono state svantaggiate rispetto a quelle di dimensioni maggiori (Coad et al., 2022).

Nel 2021, molte PMI italiane hanno registrato segnali di recupero, seppur a fronte di un contesto di incertezze globali, dovute a fattori come l'aumento dei prezzi delle materie prime, l'inflazione e le instabilità geopolitiche (Baldwin & Di Mauro, 2022). La guerra in Ucraina ha infatti complicato ulteriormente la situazione, aumentando la volatilità dei mercati e influenzando i flussi commerciali globali. Le PMI italiane, in particolare, hanno dovuto affrontare una continua difficoltà nell'accesso alle risorse e nella gestione delle fluttuazioni dei prezzi delle materie prime (OECD, 2022). Questo contesto ha accentuato la necessità di adottare politiche economiche che garantiscano un accesso più equo ai finanziamenti, nonché un ambiente normativo favorevole per favorire l'innovazione e la

competitività delle PMI (European Commission, 2021). Inoltre, recenti ricerche evidenziano come l'adozione di strategie di diversificazione, soprattutto in termini di export digitale e internazionalizzazione, abbia favorito una maggiore capacità di risposta alle crisi economiche (Formisano & Moretta Tartaglione, 2020).

La diversificazione è stata una strategia cruciale per le PMI che, nel tentativo di mitigare i rischi, hanno cercato di diversificare i propri mercati e le proprie fonti di approvvigionamento. Diversificare consente alle PMI di ridurre la loro vulnerabilità rispetto alle fluttuazioni esterne, ma richiede anche capacità di innovazione e risorse adeguate (Coad et al., 2022). Le PMI italiane hanno quindi dovuto ripensare i propri modelli di business, cercando di sfruttare la digitalizzazione e le opportunità di internazionalizzazione (Labory, 2022). Secondo recenti studi, la capacità di innovazione delle PMI non si limita alla digitalizzazione, ma si estende anche all'utilizzo di strumenti di gestione avanzata e piattaforme di e-commerce per migliorare la competitività sui mercati internazionali (Ho et al., 2022).

Le politiche pubbliche sono state fondamentali nel fornire supporto alle PMI durante la pandemia e nel periodo post-pandemico, ma è necessario un continuo miglioramento dell'accesso al credito e alla formazione per le competenze digitali (OECD, 2020). Secondo un rapporto della Commissione Europea (2022), le PMI che hanno investito in digitalizzazione e innovazione hanno mostrato una maggiore resilienza rispetto a quelle che non hanno fatto altrettanto. In questo contesto, la semplificazione burocratica e la riduzione degli oneri amministrativi rappresentano ulteriori aspetti fondamentali per supportare la crescita delle PMI (European Commission, 2021).

Infine, le PMI italiane svolgono anche un ruolo fondamentale nella coesione sociale e territoriale, contribuendo allo sviluppo economico locale e creando reti di fornitori locali.

Queste imprese sono spesso radicate nei territori in cui operano e giocano un ruolo cruciale nel rafforzamento delle economie locali, creando sinergie con istituzioni locali e università (Labory, 2022). Inoltre, la loro dimensione contenuta permette loro una maggiore flessibilità nelle decisioni, rendendole più capaci di rispondere rapidamente alle esigenze del mercato e dei clienti (Beck et al., 2022).

Le PMI italiane, pur avendo affrontato sfide significative a causa della pandemia, della crisi economica globale e delle incertezze geopolitiche, hanno dimostrato una notevole capacità di riprendersi supportata da un continuo processo di trasformazione e innovazione, che ha incluso l'adozione di tecnologie avanzate, l'internazionalizzazione e la diversificazione delle attività. Queste leve strategiche hanno consentito alle PMI di rimanere competitive nonostante le difficoltà. Tuttavia, per garantire una crescita sostenibile e inclusiva, è fondamentale un impegno continuo da parte delle istituzioni pubbliche e private per promuovere politiche di supporto, facilitare l'accesso al credito, incentivare la formazione imprenditoriale e stimolare ulteriormente la digitalizzazione (European Commission, 2021; OECD, 2021).

Le PMI italiane devono continuare a investire nell'adozione di tecnologie come l'intelligenza artificiale, il cloud computing e l'Internet of Things, che possono migliorare l'efficienza operativa e consentire loro di penetrare nuovi mercati (Labory, 2022; OECD, 2021). In questo scenario, un ambiente normativo favorevole e la semplificazione delle procedure burocratiche rappresentano ulteriori misure cruciali per permettere alle PMI di concentrare risorse ed energie in attività innovative, piuttosto che in oneri amministrativi (European Commission, 2021).

1.4. - Collaborazione Interaziendale

Nel panorama economico italiano, le PMI hanno sviluppato un fenomeno distintivo che le caratterizza a livello internazionale: la collaborazione interaziendale. Questo modello di cooperazione tra imprese, che può assumere forme sia formali che informali, è diventato un elemento cruciale nella strutturazione del sistema economico nazionale, favorendo lo sviluppo delle PMI e il loro miglioramento competitivo, particolarmente nelle aree economicamente più vulnerabili. Tali aggregazioni interaziendali, che si manifestano sotto forma di reti, distretti industriali o consorzi, sono al centro di una strategia che consente alle PMI di sfruttare risorse condivise, conoscenze complementari e sinergie economiche, accrescendo la competitività anche in contesti globali (Pupo, 2021; De Stefano et al., 2022). Le PMI italiane si sono distinte per la loro capacità di aggregarsi in sistemi locali che, pur mantenendo la specificità e l'autonomia delle singole imprese, favoriscono un approccio collaborativo. Questi modelli di collaborazione non solo consentono alle PMI di ottenere vantaggi economici tangibili, come economie di scala e accesso a risorse finanziarie, ma permettono anche di potenziare il capitale umano e tecnico. In effetti, le PMI italiane sono spesso coinvolte in forme di cooperazione che le aiutano a innovare, accrescere le proprie competenze e rispondere alle sfide del mercato in modo collettivo (Camuffo et al., 2020; Cassia et al., 2019). Tali fenomeni di cooperazione tra PMI, che si sviluppano principalmente nelle regioni ad alta vocazione manifatturiera come il Nord Italia, sono fortemente legati alla presenza di un ecosistema favorevole che include competenze settoriali specializzate, una forte rete di relazioni locali e un contesto socio-culturale che favorisce l'imprenditorialità (Pugliese et al., 2021).

Le aggregazioni interaziendali sono particolarmente efficaci in contesti in cui le PMI sono localizzate in territori caratterizzati da una forte specializzazione produttiva. Questi

agglomerati locali, noti anche come distretti industriali, hanno svolto un ruolo fondamentale nella trasformazione delle PMI italiane da entità isolate a partecipanti attivi di un sistema economico interconnesso e interdipendente. Come sottolineato da Ghidini et al. (2020), i distretti industriali sono stati determinanti per la sopravvivenza delle PMI, poiché hanno permesso alle imprese di rispondere con maggiore rapidità alle sfide economiche e di sfruttare le competenze specifiche presenti in ambito locale. La cooperazione tra imprese di piccole dimensioni, infatti, permette di superare limitazioni strutturali e finanziarie, consentendo alle PMI di mantenere un livello competitivo anche di fronte a grandi aziende (Lanzolla et al., 2019). Inoltre, la collaborazione interaziendale non si limita alla condivisione di risorse materiali, ma favorisce un continuo scambio di conoscenze, creando un contesto di apprendimento collettivo che incrementa le capacità di innovazione delle PMI. La condivisione di competenze tecniche, know-how e pratiche gestionali consente alle PMI di sviluppare prodotti e servizi innovativi e di ottimizzare i processi produttivi. Le aggregazioni interaziendali diventano quindi un canale fondamentale per l'innovazione, non solo attraverso l'accesso a risorse economiche, ma anche grazie alla sinergia che si crea tra imprese, che condividono esperienze e soluzioni a problemi comuni (Bresciani et al., 2021). Questo processo di apprendimento reciproco risulta essere essenziale in un contesto economico in continua evoluzione, dove l'adattamento alle nuove sfide e la capacità di innovare sono fattori decisivi per la competitività a lungo termine (Giorgi et al., 2022).

Un altro aspetto importante riguarda la capacità delle PMI italiane di integrare risorse complementari attraverso la collaborazione, consentendo alle imprese di focalizzarsi sul proprio core business e di esternalizzare attività non centrali. Questo approccio non solo riduce il rischio imprenditoriale, ma consente anche di concentrare risorse su attività che generano maggiore valore aggiunto. La collaborazione tra PMI permette quindi di

ottimizzare l'utilizzo delle risorse, di diversificare l'offerta e di accedere a nuove opportunità di mercato, sia a livello nazionale che internazionale (Lombardi et al., 2022; D'Angelo et al., 2020). A questo proposito, come affermato da Zappalà e Curzio (2021), le PMI che si aggregano in distretti o consorzi godono di un miglior posizionamento competitivo, poiché riescono a rispondere con maggiore flessibilità alle richieste del mercato e ad affrontare le sfide globali con maggiore forza.

La cooperazione tra le PMI italiane va oltre il semplice scambio di risorse, favorendo anche un dialogo continuo che permette alle imprese di risolvere con maggiore rapidità i problemi contingenti e di sviluppare strategie comuni per affrontare le sfide economiche. Come evidenziato da Salvi et al. (2021), una buona comunicazione e il coordinamento tra le imprese sono essenziali per creare un ambiente collaborativo che favorisca l'efficacia delle aggregazioni. La capacità di risolvere problemi in modo rapido ed efficiente è uno degli aspetti che caratterizzano positivamente i distretti industriali e le reti di impresa italiane, poiché consente alle PMI di reagire tempestivamente alle turbolenze del mercato.

La crescente interconnessione tra le PMI attraverso forme stabili di collaborazione rappresenta un aspetto fondamentale per la crescita sostenibile e l'adattamento alle sfide future. La resilienza dei distretti e delle aggregazioni interaziendali è garantita dalla loro capacità di innovare continuamente, sviluppare nuove competenze e accedere a risorse che singole imprese non potrebbero ottenere autonomamente. Le dinamiche interdipendenti che si creano tra le PMI italiane, infatti, sono cruciali non solo per la competitività delle singole imprese, ma anche per la creazione di un sistema economico locale solido e ben integrato, che può affrontare con successo le sfide globali (Casella et al., 2022; Albano et al., 2021).

Per concludere, le PMI italiane rappresentano un modello di innovazione basato sulla collaborazione interaziendale, che consente loro di competere in modo efficace a livello

globale. Le aggregazioni locali e i distretti industriali, attraverso un'intensa cooperazione tra le imprese, favoriscono la crescita economica, la capacità di innovare e la resilienza, diventando un elemento cruciale per il futuro sviluppo dell'economia italiana. Come affermato da Schmitz e Nadvi (2022), l'interconnessione tra PMI è non solo una strategia vincente, ma una condizione imprescindibile per affrontare le sfide del mercato globale in un'ottica di sostenibilità e innovazione a lungo termine.

1.5 – Distribuzione settoriale

La distribuzione settoriale delle PMI italiane riflette la complessità e l'adattabilità del tessuto economico del Paese, segnato da una lunga tradizione di piccola imprenditorialità e specializzazione regionale. Secondo i dati più recenti, le PMI italiane sono concentrate in tre macrosettori principali: il commercio, la manifattura e i servizi, con una presenza significativa anche nel settore agricolo e artigianale (Istat, 2023; Unioncamere, 2023). Ciascuno di questi settori gioca un ruolo determinante per l'economia nazionale e presenta specifiche sfide e opportunità che ne influenzano la competitività e la propensione all'internazionalizzazione (Rossi e Anzalone, 2022).

Le PMI manifatturiere italiane rappresentano una delle colonne portanti dell'economia italiana, tanto da generare circa il 23% del PIL nazionale e contribuire per oltre il 50% all'export del Paese (Greco et al., 2023; Bianchi e Brambilla, 2022). Le imprese manifatturiere sono rinomate per la produzione di beni ad alto valore aggiunto, come macchinari, prodotti tessili, abbigliamento e arredamento, settori in cui l'Italia detiene posizioni di rilievo a livello internazionale grazie a standard qualitativi elevati e alla specializzazione artigianale (Ferrari et al., 2022; Confindustria, 2023). Questa specializzazione settoriale è in parte radicata nella tradizione, con competenze tramandate e rafforzate nel tempo, che continuano a rappresentare un vantaggio competitivo per le PMI

italiane, soprattutto nei settori del lusso e del Made in Italy (Unioncamere, 2023; Battaglia e Cattaneo, 2023).

Il settore agroalimentare è emblematico del successo delle PMI italiane in ambito manifatturiero e rappresenta circa il 15% delle esportazioni italiane. I prodotti tipici come vino, olio d'oliva, formaggi e pasta sono simboli del patrimonio culturale italiano, e le PMI agroalimentari, che operano prevalentemente nelle aree rurali del Centro e del Sud, contribuiscono in modo sostanziale alla crescita economica e occupazionale delle comunità locali (Osservatori Digital Innovation, 2023; Banca d'Italia, 2022). Tali imprese, pur trovandosi spesso in regioni meno industrializzate, riescono a sfruttare il valore aggiunto del marchio Made in Italy per accedere ai mercati internazionali, in un contesto che premia qualità e autenticità (Leoni e Riva, 2023).

Il settore dei servizi è un altro pilastro fondamentale per l'economia italiana, occupando una porzione significativa delle PMI. Tra le principali attività di questo settore vi sono il turismo, la ristorazione, i trasporti e i servizi alla persona, che insieme contribuiscono a mantenere un'elevata domanda interna e ad offrire occupazione in modo capillare (Vescovi e Leone, 2023; Confindustria, 2023). Il turismo, in particolare, rappresenta un elemento chiave per l'economia italiana: le PMI turistiche generano oltre il 13% del PIL nazionale e sostengono l'occupazione soprattutto nelle regioni centrali e meridionali, dove il patrimonio culturale e paesaggistico attira milioni di visitatori ogni anno (Rossi et al., 2023).

Secondo un recente studio di Unioncamere (2023), le PMI dei servizi rappresentano una risorsa importante per l'economia locale, poiché favoriscono la resilienza economica e sociale delle comunità in cui operano. Tuttavia, a differenza del settore manifatturiero, le PMI dei servizi presentano una minore propensione all'internazionalizzazione, poiché la loro domanda è prevalentemente interna e spesso dipende da variabili economiche locali. Rossi

e Anzalone (2022) evidenziano inoltre che molte PMI nel settore dei servizi faticano a innovare e a digitalizzarsi, limitando così la propria competitività e capacità di risposta alle crisi economiche globali.

Il commercio costituisce un ulteriore settore chiave per le PMI italiane, che svolgono un ruolo cruciale nell'approvvigionamento di beni e servizi sia nelle aree urbane che in quelle rurali. Il commercio al dettaglio, in particolare, è caratterizzato da una forte presenza di microimprese, che operano in prossimità dei consumatori e sostengono l'economia locale e regionale (Bianchi et al., 2022; Unioncamere, 2023). Negli ultimi anni, il commercio ha subito una profonda trasformazione digitale, con un'espansione nell'e-commerce che ha permesso a molte PMI di raggiungere clienti su scala internazionale, sebbene la digitalizzazione resti incompleta e irregolare (Ferrari e Brambilla, 2023).

Secondo Greco et al. (2023), l'adozione dell'e-commerce ha offerto alle PMI nuove opportunità di crescita, ma ha anche evidenziato la necessità di investimenti in tecnologie e competenze digitali. La pandemia di COVID-19 ha accelerato questa trasformazione, spingendo molte PMI ad adattarsi a nuove modalità di vendita online, anche se i dati mostrano che il commercio al dettaglio tradizionale continua a rappresentare una quota significativa delle attività commerciali, specialmente nelle aree rurali e nelle piccole città (Leoni et al., 2023; Osservatori Digital Innovation, 2023).

La distribuzione settoriale delle PMI italiane costituisce al contempo un punto di forza e una fonte di sfide. La varietà dei settori in cui operano le PMI permette di diversificare l'economia nazionale e di ridurre i rischi di dipendenza da un singolo settore (Banca d'Italia, 2022; Confindustria, 2023). Tuttavia, come osservato da Leoni e Riva (2022), la diversità settoriale richiede politiche di supporto mirate e differenziate, capaci di rispondere alle

specifiche esigenze di innovazione, digitalizzazione e accesso ai mercati internazionali di ciascun settore.

Per il settore manifatturiero, le politiche dovrebbero mirare a incentivare ulteriormente l'export, specialmente per le PMI dei settori ad alto valore aggiunto. Nel settore dei servizi, invece, è necessario promuovere la digitalizzazione e l'innovazione, affinché le PMI possano competere più efficacemente, sia a livello nazionale che internazionale. Nel settore del commercio, infine, le sfide legate alla concorrenza digitale e all'e-commerce richiedono un maggiore accesso a risorse per l'adozione di strumenti tecnologici avanzati, come l'IA per la gestione degli inventari e il marketing digitale (Unioncamere, 2023; Anzalone e Greco, 2022).

Il modello settoriale delle PMI italiane rispecchia le caratteristiche uniche dell'economia italiana, ma impone al tempo stesso la necessità di adottare un approccio politico differenziato, capace di supportare in modo efficace la crescita e la competitività delle PMI in ciascun settore, riducendo il divario con altri Paesi europei (Unioncamere, 2023; Bianchi et al., 2022; Confindustria, 2023).

1.6- Distribuzione geografica

La distribuzione geografica delle PMI italiane evidenzia significative differenze regionali che riflettono le diverse caratteristiche economiche, sociali e storiche delle aree del Paese. Questa configurazione territoriale influenza profondamente le dinamiche di crescita, la competitività e le opportunità di internazionalizzazione delle PMI, in quanto ogni area geografica presenta peculiarità in termini di infrastrutture, specializzazione settoriale, accesso ai mercati e livello di innovazione (Unioncamere, 2023; Istat, 2023).

Il Nord Italia si distingue come il principale motore economico del Paese, con una concentrazione elevata di PMI ad alta intensità tecnologica, una solida tradizione industriale

e una forte propensione all'internazionalizzazione. Regioni come Lombardia, Veneto ed Emilia-Romagna ospitano numerosi distretti industriali e cluster produttivi altamente specializzati, che spaziano dalla meccanica avanzata alla moda, dal tessile all'agroalimentare, rendendo queste aree tra le più competitive a livello internazionale (Leoni et al., 2022; Confindustria, 2023).

La Lombardia, che da sola genera circa il 22% del PIL nazionale, è la regione con il maggior numero di PMI e rappresenta un centro nevralgico per l'innovazione grazie a una fitta rete di infrastrutture avanzate, istituti di ricerca e poli universitari di eccellenza. Le PMI lombarde operano prevalentemente nei settori della meccanica, della chimica e del tessile, e beneficiano di un contesto particolarmente favorevole per la ricerca e sviluppo, con accesso a finanziamenti pubblici e privati per l'innovazione (Istat, 2023; Banca d'Italia, 2022). Il distretto della moda di Milano, ad esempio, è uno dei principali punti di riferimento mondiali per il settore del lusso e contribuisce significativamente all'export italiano di prodotti di alta gamma (Vescovi e Leone, 2023).

Anche il Veneto presenta una forte vocazione industriale, in particolare nei settori del tessile, della moda e dell'arredamento, e gode di una vicinanza strategica ai principali mercati europei. Questa posizione geografica facilita l'accesso delle PMI venete alle principali rotte commerciali, stimolando la competitività e l'internazionalizzazione. Secondo un'analisi di Unioncamere (2023), circa il 45% delle PMI venete esporta i propri prodotti, un dato superiore alla media nazionale, grazie alla combinazione di competenze artigianali e approccio innovativo che caratterizza il tessuto produttivo locale (Ferrari e Greco, 2023).

L'Emilia-Romagna è un'altra regione chiave per il sistema industriale italiano, con una forte specializzazione nella meccanica e nella produzione automobilistica, in particolare nel cosiddetto "Motor Valley" che include aziende di prestigio mondiale come Ferrari,

Lamborghini e Ducati. Le PMI emiliano-romagnole si distinguono per la loro capacità di innovare e di adottare tecnologie avanzate, rendendo questa regione un modello di sviluppo industriale e tecnologico, che combina alta specializzazione e capacità di export (Osservatori Digital Innovation, 2023).

Nel Centro Italia, le PMI sono prevalentemente concentrate nei settori dell'artigianato, dell'agroalimentare e del turismo, riflettendo una struttura produttiva legata alle tradizioni locali e alla qualità dei prodotti. La Toscana, ad esempio, è rinomata per i distretti del vino, della pelletteria e della moda, dove le PMI contribuiscono a esportare prodotti di alta qualità che incarnano l'essenza del Made in Italy (Bianchi et al., 2023). Le PMI toscane operano in un contesto economico che valorizza la qualità e l'autenticità, ma che richiede un continuo aggiornamento in termini di innovazione e sostenibilità per mantenere la competitività sui mercati internazionali (Unioncamere, 2023; Greco et al., 2022).

Le Marche, note per il distretto delle calzature, rappresentano un esempio di specializzazione artigianale, con PMI che producono calzature di lusso e qualità elevata, esportate in tutto il mondo. Tuttavia, come evidenziato da Rossi e Anzalone (2023), queste PMI affrontano difficoltà legate all'aumento dei costi di produzione e alla necessità di digitalizzare i processi per mantenere la competitività internazionale. Anche l'Umbria, sebbene meno industrializzata rispetto ad altre regioni del Centro, contribuisce all'economia nazionale con PMI specializzate nei settori dell'arredamento, della meccanica di precisione e del turismo, settori che richiedono competenze artigianali di alta qualità e una forte attenzione al cliente (Leoni e Riva, 2023).

Il Sud Italia, nonostante le potenzialità legate alla produzione agricola e alle risorse naturali, mostra una struttura economica caratterizzata da un tessuto imprenditoriale frammentato e dominato da PMI attive nei settori agricolo, turistico e commerciale. Regioni come la Sicilia,

la Calabria e la Puglia presentano una minore concentrazione di PMI nei settori manifatturiero e tecnologico, principalmente a causa di infrastrutture limitate e di un accesso meno agevole ai mercati internazionali (Banca d'Italia, 2022; Istat, 2023).

La Sicilia, ad esempio, è una delle principali produttrici di agrumi e prodotti agricoli di qualità, che costituiscono un'importante risorsa per l'economia locale e un'opportunità per l'export. Tuttavia, le PMI agricole siciliane faticano a raggiungere i mercati esteri a causa di un sistema logistico meno sviluppato e di una carenza di infrastrutture digitali (Unioncamere, 2023). La Puglia, conosciuta per la produzione di olio extravergine di oliva e vino, ha un forte potenziale di crescita nelle esportazioni, ma necessita di un maggiore supporto tecnologico e di investimenti in infrastrutture moderne per poter competere su scala globale (Osservatori Digital Innovation, 2023; Confindustria, 2023).

In generale, le PMI del Sud Italia presentano livelli di produttività inferiori rispetto alle controparti del Nord e del Centro, con una minore propensione all'innovazione e alla digitalizzazione. Come evidenziato da Vescovi e Leone (2023), il divario tecnologico e infrastrutturale rappresenta una barriera significativa per le PMI del Sud, che continuano a dipendere in larga misura dal mercato domestico. La mancanza di accesso a risorse finanziarie e di politiche di supporto specifiche per l'innovazione limita la loro capacità di internazionalizzazione e di crescita (Banca d'Italia, 2022; Greco et al., 2023).

La distribuzione geografica delle PMI italiane rappresenta sia una ricchezza in termini di diversità economica, sia una sfida strutturale che richiede l'implementazione di politiche di supporto mirate. Secondo Unioncamere (2023), un approccio differenziato che tenga conto delle esigenze specifiche delle PMI nelle diverse regioni potrebbe contribuire a ridurre il divario competitivo tra Nord, Centro e Sud, promuovendo una crescita più equilibrata e sostenibile. Per le PMI del Nord, è importante continuare a incentivare l'innovazione e

l'export, mentre per quelle del Centro è fondamentale sostenere l'artigianato e i settori tradizionali, favorendo al contempo la digitalizzazione e l'adozione di pratiche sostenibili (Ferrari e Greco, 2023; Rossi et al., 2022).

Per il Sud, le priorità riguardano il miglioramento delle infrastrutture digitali e fisiche e l'aumento dell'accesso ai finanziamenti per l'innovazione, con l'obiettivo di creare un ambiente più favorevole alla competitività e alla crescita delle PMI. In conclusione, la distribuzione geografica delle PMI italiane riflette le specificità regionali, ma richiede un approccio politico integrato per garantire che tutte le aree del Paese possano contribuire alla competitività nazionale in un contesto globale in evoluzione (Bianchi et al., 2023; Anzalone e Greco, 2022).

1.7 - Risultati economici, strategie di crescita e fatturato delle PMI italiane

Le PMI italiane rappresentano un pilastro fondamentale dell'economia nazionale, contribuendo in maniera significativa al fatturato totale e al valore aggiunto generato dal settore privato. Secondo recenti dati dell'Istat (2023), esse rappresentano circa il 64% del valore aggiunto totale dell'economia e generano oltre il 50% del fatturato nazionale, riflettendo la loro importanza sia a livello locale che globale (Unioncamere, 2023; Banca d'Italia, 2022). In particolare, il valore aggiunto generato dalle PMI è un indicatore cruciale della loro competitività. Settori come la meccanica avanzata, la moda e il design emergono per l'elevata specializzazione e per la capacità di creare prodotti distintivi (Unioncamere, 2023; Osservatori Digital Innovation, 2023). La capacità delle PMI italiane di generare valore aggiunto si evidenzia soprattutto nei settori legati al Made in Italy, come il tessile, l'abbigliamento e l'arredamento, dove l'Italia è leader globale. Questi settori non solo contribuiscono in modo significativo al valore aggiunto totale, ma creano anche occupazione qualificata e promuovono competenze artigianali e industriali (Leoni e Riva, 2023; Banca

d’Italia, 2022). Tuttavia, il contributo economico delle PMI varia a seconda della distribuzione geografica. Il Nord Italia, con regioni come Lombardia, Veneto ed Emilia-Romagna, genera circa il 40% del valore aggiunto totale, grazie a un contesto industriale avanzato, infrastrutture moderne e una forte propensione all'export (Greco et al., 2023; Unioncamere, 2023). Al Centro Italia, le PMI si distinguono per la produzione nei settori tradizionali, come l’agroalimentare e l’artigianato, mentre al Sud Italia, nonostante sfide strutturali, alcune regioni si distinguono per l’eccellenza nei beni agricoli e agroalimentari (Leoni et al., 2022; Osservatori Digital Innovation, 2023). Rispetto alle PMI europee, quelle italiane eccellono nella capacità di generare valore aggiunto nei settori tradizionali e di nicchia grazie a una forte identità produttiva e a un know-how distintivo (Greco et al., 2023). Tuttavia, la dimensione relativamente ridotta delle PMI italiane, rispetto a Paesi come Germania e Francia, limita l’accesso ai mercati internazionali e alle economie di scala, influendo negativamente sul fatturato complessivo (Bianchi et al., 2022). Un rapporto della Commissione Europea (2022) evidenzia che le PMI italiane potrebbero migliorare il loro contributo economico adottando pratiche di innovazione e digitalizzazione, elementi chiave per sfruttare il loro potenziale di crescita (Leoni e Riva, 2023; Unioncamere, 2023).

Il fatturato delle PMI italiane, che rappresenta oltre il 50% del fatturato complessivo del settore privato, è un indicatore fondamentale della vitalità economica del Paese (Istat, 2023; Unioncamere, 2023). Le PMI manifatturiere contribuiscono in modo significativo al fatturato totale, con una concentrazione nei settori ad alto valore aggiunto, come la meccanica, il tessile e il chimico, noti per la qualità e l’innovazione dei loro prodotti (Ferrari e Brambilla, 2023). Anche il settore agroalimentare, con esportazioni di prodotti iconici come vino e olio d’oliva, gioca un ruolo cruciale nel generare ricavi e nel posizionare l’Italia come leader del Made in Italy (Greco et al., 2022; Anzalone e Cattaneo, 2023). Nel settore

dei servizi, le PMI sono particolarmente rilevanti nel turismo, che contribuisce al 12% del PIL nazionale, e nelle attività di ristorazione e trasporti. Il turismo, in particolare, ha visto un incremento del fatturato grazie a politiche di valorizzazione del patrimonio culturale e a investimenti nella digitalizzazione (Battaglia e Leoni, 2023; Rossi et al., 2022). La dimensione delle PMI influenza significativamente la loro capacità di generare fatturato: le imprese di medie dimensioni (50-249 dipendenti) tendono a registrare risultati migliori rispetto alle microimprese, grazie a una maggiore capacità di investimento e all'accesso a mercati internazionali. Secondo un rapporto di Anzalone e Greco (2022), queste imprese rappresentano circa il 40% del fatturato complessivo delle PMI italiane, dimostrando come la loro maggiore scala operativa offra un vantaggio in termini di capacità di generare ricavi e competere su scala globale. Rossi et al. (2023) evidenziano che, nonostante l'elevato potenziale qualitativo, le PMI italiane affrontano sfide significative in termini di scalabilità e accesso ai mercati esteri, limitando la loro capacità di generare fatturato su larga scala.

Per sostenere la crescita economica e il fatturato delle PMI italiane, è essenziale che il governo e le istituzioni locali adottino politiche di supporto mirate. Le politiche di incentivazione all'innovazione e alla digitalizzazione, come sottolineato da Ferrari et al. (2023), possono fornire alle PMI gli strumenti necessari per accrescere il proprio fatturato e migliorare la competitività internazionale. Unioncamere (2023) evidenzia che incentivi specifici per l'export e per lo sviluppo di canali digitali, come l'e-commerce, consentirebbero alle PMI di espandere la clientela e incrementare le entrate, soprattutto nei settori in cui l'Italia ha un vantaggio competitivo. Il rafforzamento di queste dimensioni rappresenta una strategia indispensabile per garantire alle PMI italiane una crescita sostenibile e duratura in un contesto economico sempre più globalizzato (Leoni et al., 2023; Bianchi et al., 2023; Osservatori Digital Innovation, 2023).

1.8- Ruolo delle PMI nell'Occupazione e nel Tessuto Sociale

Le PMI italiane ricoprono un ruolo centrale non solo sul piano economico, ma anche in termini di impatto sociale e contributo al benessere delle comunità locali. Esse generano oltre il 70% dell'occupazione nel settore privato, una cifra che sottolinea la loro importanza sia come principale fonte di lavoro sia come pilastro del tessuto socio-economico nazionale (Istat, 2023; Unioncamere, 2023). Il radicamento territoriale e la flessibilità operativa delle PMI le rendono attori chiave nello sviluppo economico delle aree periferiche e rurali, dove fungono da volano per l'occupazione e il mantenimento delle tradizioni locali (Ferrari et al., 2023; Greco e Bianchi, 2023). La capacità delle PMI di generare occupazione è una delle loro principali caratteristiche distintive, che le rende il principale datore di lavoro nelle comunità locali, specialmente in settori come l'artigianato, il turismo, l'agroalimentare e il commercio (Greco e Vescovi, 2023). Secondo Leoni et al. (2022), le PMI sono responsabili della maggior parte delle nuove assunzioni, particolarmente in settori che richiedono un'alta intensità di manodopera e che, allo stesso tempo, rappresentano una parte fondamentale della cultura e dell'economia locale. Rossi e Cattaneo (2022) osservano che le PMI non solo generano occupazione diretta, ma hanno un impatto significativo anche sull'occupazione indiretta, favorendo lo sviluppo di attività complementari come i servizi logistici, di supporto alla produzione e al commercio locale.

Unioncamere (2023) rileva inoltre che le PMI, grazie alla loro flessibilità e capacità di adattamento, riescono a rispondere più rapidamente ai cambiamenti economici, assorbendo parte della forza lavoro anche in periodi di crisi economica, come avvenuto durante la pandemia di COVID-19. In molte aree del Mezzogiorno, dove le alternative occupazionali sono limitate, le PMI rappresentano spesso l'unica fonte di lavoro, svolgendo un ruolo essenziale nel mitigare la disoccupazione e riducendo così il fenomeno della migrazione

verso il Nord e i grandi centri urbani (Unioncamere, 2023). Ferrari e Bianchi (2023) evidenziano che le PMI fungono da "ammortizzatore sociale" in queste aree, contribuendo a contenere la disoccupazione e a stabilizzare la forza lavoro locale. Secondo Mariotti (2023), senza il contributo delle PMI, molte aree rurali e periferiche si troverebbero in una situazione di abbandono economico e sociale, poiché le PMI offrono non solo posti di lavoro, ma anche stabilità e coesione per le comunità locali.

Oltre alla creazione di posti di lavoro, le PMI italiane svolgono un ruolo importante nell'inclusione sociale e nello sviluppo delle comunità locali, soprattutto nelle aree a bassa densità di popolazione e in quelle meno industrializzate (Unioncamere, 2023). Grazie alla loro presenza capillare sul territorio, le PMI contribuiscono a mantenere vive le economie locali, prevenendo lo spopolamento e promuovendo un modello di crescita inclusivo che valorizza le risorse umane e culturali del territorio (Ferrari e Brambilla, 2023). Le PMI italiane non solo generano occupazione, ma svolgono un ruolo cruciale nella preservazione e nella valorizzazione delle competenze locali e delle tradizioni produttive. Le PMI operanti nei settori dell'artigianato, della moda, dell'agroalimentare e della manifattura leggera sono i custodi di competenze specialistiche e di tradizioni secolari, che costituiscono un importante patrimonio culturale ed economico per il Paese (Leoni e Cattaneo, 2022). Secondo Bianchi et al. (2023), attraverso programmi di formazione e apprendistato, le PMI italiane contribuiscono a trasmettere il know-how tradizionale alle nuove generazioni, garantendo la continuità delle tecniche produttive e mantenendo viva l'identità culturale locale. Ferrari e Brambilla (2023) osservano che, in un contesto di globalizzazione crescente, le PMI italiane sono riuscite a innovare integrando nuove tecnologie con le competenze tradizionali, creando prodotti che combinano qualità artigianale e modernità. Questo processo ha permesso alle PMI di sviluppare prodotti di alta qualità, che sono apprezzati sia

a livello nazionale che internazionale, rafforzando il Made in Italy e mantenendo competitive le competenze locali (Unioncamere, 2023).

Le PMI italiane, inoltre, sono spesso orientate verso modelli di gestione inclusivi e responsabili, che promuovono relazioni di fiducia tra imprenditori, dipendenti e comunità locale (Unioncamere, 2023; Leoni e Vescovi, 2023). Secondo Mariotti (2023), questo approccio non solo migliora il benessere dei lavoratori, ma rafforza anche la coesione sociale, in quanto le PMI agiscono come pilastri della comunità, contribuendo a creare un ambiente di lavoro stabile e integrato con la realtà locale. La stabilità che le PMI offrono alle comunità rurali e periferiche contribuisce a ridurre le migrazioni verso le grandi città, preservando così l'equilibrio demografico e la vitalità sociale delle aree meno urbanizzate. Alla luce di questi fattori, è indispensabile che le PMI ricevano supporto istituzionale attraverso politiche di incentivazione e formazione, per garantire che possano continuare a contribuire positivamente alla coesione sociale e al benessere economico del Paese (Unioncamere, 2023; Istat, 2023; Banca d'Italia, 2022).

CAPITOLO II – L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE

2.1 – Introduzione

L'internazionalizzazione delle Piccole e Medie Imprese (PMI) è un processo complesso e multidimensionale che va oltre la semplice espansione geografica delle operazioni aziendali. Sebbene comunemente venga intesa come l'ingresso in nuovi mercati esterni, la realtà dell'internazionalizzazione include una serie di trasformazioni aziendali che coinvolgono aspetti strategici, operativi e culturali. La letteratura accademica, riconoscendo la superficialità di una visione esclusivamente geografica, sottolinea come l'internazionalizzazione richieda l'adozione di nuovi modelli organizzativi, processi aziendali e competenze specifiche che permettano all'impresa di competere in modo attivo nei mercati globali (Cavusgil et al., 2021; Evers et al., 2023; Leonidou, 2022). Recenti studi dimostrano che l'internazionalizzazione delle PMI è strettamente connessa alla loro capacità di innovazione e digitalizzazione, poiché le tecnologie digitali permettono loro di superare le tradizionali barriere di ingresso nei mercati esteri (Formisano & Moretta Tartaglione, 2020).

In effetti, l'internazionalizzazione implica un cambiamento profondo che coinvolge la capacità dell'impresa di adattare e rinnovare le proprie strategie e operazioni per soddisfare le esigenze di mercati esteri, caratterizzati da norme, culture e dinamiche di business differenti (Figueiredo et al., 2022; Hennart et al., 2023; Sharma et al., 2020). Secondo gli autori, questo processo non si limita a un'azione di espansione, ma si traduce in un ripensamento delle pratiche aziendali, dalla gestione delle risorse umane alla progettazione

dei prodotti, per rispondere alle sfide e opportunità che il contesto internazionale presenta (Fletcher et al., 2023; Geringer et al., 2021). L'integrazione delle tecnologie digitali è diventata una leva strategica per agevolare l'internazionalizzazione, poiché facilita la creazione di connessioni tra imprese, clienti e fornitori a livello globale (Moretta Tartaglione, 2018).

Per le PMI, l'internazionalizzazione non è solo una questione di espansione geografica, ma una scelta strategica che comporta un processo di adattamento e di crescita, che porta le imprese a sviluppare competenze specifiche per affrontare la concorrenza globale, le barriere culturali, le regolamentazioni locali e le diverse aspettative dei consumatori (Koch et al., 2021; Madsen, 2020; Ruzzier et al., 2021). In questo contesto, le PMI devono anche sviluppare la capacità di adottare tecnologie avanzate, creare nuove reti di collaborazione internazionale e innovare continuamente i loro modelli di business (Hollensen, 2022; Birkinshaw et al., 2020). Inoltre, per affrontare con successo le sfide globali, le PMI devono gestire in modo efficace le risorse interne e costruire capacità di adattamento strategico e operativo (Figueiredo et al., 2022; Möller et al., 2021). In particolare, la capacità di sviluppare strategie digitali e di adottare strumenti tecnologici innovativi è risultata un fattore determinante nel successo dell'internazionalizzazione delle PMI europee negli ultimi anni (Moretta Tartaglione, 2018).

Parallelamente, un aspetto sempre più importante dell'internazionalizzazione delle PMI è rappresentato dal Digital Export, che si riferisce all'espansione delle attività aziendali attraverso canali digitali e piattaforme online. Le PMI che adottano il Digital Export possono sfruttare la digitalizzazione per superare le tradizionali barriere geografiche,

migliorando l'accesso a mercati esteri con costi e tempi ridotti (Bianchi et al., 2022; Giones et al., 2021; Melnyk et al., 2023). L'integrazione delle piattaforme digitali consente alle PMI di diversificare la loro offerta, espandendo la propria presenza internazionale senza la necessità di investire risorse ingenti in strutture fisiche all'estero (Hollensen, 2022; Zeng et al., 2021). In tal senso, l'internazionalizzazione digitale diventa un'opportunità per le PMI di competere sui mercati globali, superando le tradizionali barriere e accedendo a nuovi segmenti di mercato, in particolare in settori come l'e-commerce e i servizi digitali (Bianchi et al., 2022; Jun et al., 2023). Inoltre, recenti studi hanno dimostrato che il Digital Export consente alle PMI di sviluppare nuovi modelli di business scalabili e flessibili, in grado di adattarsi rapidamente alle mutevoli condizioni del mercato globale (Ho et al., 2022).

L'internazionalizzazione e la digitalizzazione, quindi, si intrecciano e si potenziano reciprocamente, creando nuove possibilità di accesso a mercati esteri e opportunità di crescita per le PMI, specialmente per quelle che trovano difficoltà nell'adattarsi ai tradizionali modelli di export (Fletcher et al., 2023; Hollensen, 2022). La crescente integrazione delle tecnologie digitali nelle strategie di internazionalizzazione delle PMI ha dimostrato di avere un impatto positivo non solo sulla loro competitività, ma anche sulla loro resilienza alle crisi economiche e geopolitiche (Formisano & Moretta Tartaglione, 2020; del Carmen Bernè Manero & Moretta Tartaglione, 2022).

2.1.1 - L’evoluzione del concetto di internazionalizzazione: da Smith a Hymer

Il concetto di internazionalizzazione delle imprese ha subito un’evoluzione significativa nel tempo, passando da un fenomeno inizialmente limitato al commercio internazionale a un

processo complesso che implica l'adattamento delle imprese a contesti culturali, economici e normativi diversi. Le teorie classiche, come quelle di Adam Smith e David Ricardo, trattavano l'internazionalizzazione principalmente come un processo di scambio basato sulla specializzazione, ma il pensiero moderno ha ampliato notevolmente questa visione, includendo attività come investimenti diretti esteri (FDI), fusione e acquisizione, e la creazione di alleanze strategiche globali (Porter et al., 2019; Rugman & Verbeke, 2020).

Nel suo lavoro "La ricchezza delle nazioni" Smith (1776) sviluppa il concetto di vantaggio assoluto, sostenendo che ogni paese dovrebbe specializzarsi nella produzione di beni in cui è più efficiente rispetto agli altri, favorendo così il commercio internazionale. Tuttavia, con l'introduzione del concetto di vantaggio comparato da parte di David Ricardo nel 1817, l'idea si espande: anche i paesi che non hanno un vantaggio assoluto in alcun settore possono beneficiare del commercio internazionale, specializzandosi nei settori in cui hanno il minor costo opportunità (Ricardo, 1817). Sebbene le teorie classiche abbiano ancora un'importanza fondamentale nell'analisi del commercio internazionale, approcci più recenti hanno riconosciuto la necessità di considerare fattori più complessi, come il controllo delle risorse e il vantaggio competitivo (Dunning et al., 2021; Rugman & Verbeke, 2020).

Con l'incremento della globalizzazione a partire dalla metà del XX secolo, l'internazionalizzazione delle imprese si è trasformata da una semplice attività di esportazione a un processo complesso che implica la gestione di operazioni in diversi paesi, la gestione di catene di approvvigionamento globali e il controllo di risorse intangibili come tecnologie, brand e competenze manageriali (Bartlett & Ghoshal, 1998; Moon et al., 2018). La crescente interconnessione dei mercati ha reso più evidenti le difficoltà di adattamento

che le imprese devono affrontare quando operano all'estero, sfide che riguardano differenze culturali, normative e di mercato (Madhok & Keyhani, 2012; Zaheer, 2020).

Un contributo fondamentale alla comprensione dell'internazionalizzazione è stato fornito da Stephen Hymer. Nel suo lavoro "The International Operations of National Firms" Hymer (1960) introduce il concetto di "liability of foreignness" (svantaggio di straniero), che descrive i costi aggiuntivi che le imprese devono affrontare quando operano in mercati esteri. Questi costi includono le difficoltà nel superare le barriere culturali, normative e linguistiche, nonché la necessità di adattarsi a dinamiche di mercato locali. Secondo Hymer, le imprese internazionali non operano solo sulla base di vantaggi comparativi, ma adottano strategie di controllo diretto attraverso investimenti diretti esteri, acquisizioni e alleanze strategiche per superare questi svantaggi (Hymer, 1960; Zaheer, 2020).

Oggi, la visione dell'internazionalizzazione delle imprese ha subito una notevole evoluzione grazie all'avvento delle tecnologie digitali e alla globalizzazione tecnologica. Le innovazioni come la blockchain, l'intelligenza artificiale e la digitalizzazione hanno permesso alle imprese di operare con maggiore agilità su scala globale, abbattendo le barriere tradizionali e offrendo nuove opportunità di espansione e gestione dei processi produttivi, logistici e finanziari (Brynjolfsson & McAfee, 2014; Hitt et al., 2016). Questi sviluppi tecnologici hanno reso possibile una gestione più efficiente delle catene di approvvigionamento globali, la condivisione rapida delle informazioni e il miglioramento delle capacità di innovazione (Rugman & Verbeke, 2020; Kremp et al., 2022). Le imprese oggi non solo cercano di superare il vantaggio di straniero tramite investimenti fisici in altri paesi, ma anche integrando tecnologie che permettono loro di ottimizzare la gestione globale delle risorse (Bohnen et al., 2019).

La globalizzazione ha anche portato alla creazione di nuove forme di internazionalizzazione, come il fenomeno delle "multinazionali di nuova generazione" che sfruttano piattaforme digitali e modelli di business innovativi per espandersi rapidamente in mercati esteri senza la necessità di una presenza fisica tradizionale (Chesbrough, 2006; Danneels, 2018). Le aziende tecnologiche, in particolare, hanno mostrato che l'internazionalizzazione non è più solo una questione di fisicità, ma di accesso a ecosistemi di innovazione globali, dove il controllo delle informazioni, delle tecnologie e delle competenze è cruciale (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2020).

In conclusione, l'evoluzione del concetto di internazionalizzazione ha attraversato diverse fasi, partendo da un commercio basato sul vantaggio assoluto e comparato, fino a svilupparsi in una strategia aziendale complessa che coinvolge la gestione di risorse globali, l'adozione di tecnologie digitali e la creazione di reti internazionali. Le teorie moderne riconoscono che l'internazionalizzazione non è più solo un fenomeno economico tradizionale, ma una sfida che impone alle imprese di adattarsi rapidamente a un mondo sempre più interconnesso e digitale (Zaheer, 2020; Dunning et al., 2021; Rugman & Verbeke, 2020).

2.1.2 - I contributi più recenti

L'evoluzione dell'internazionalizzazione delle imprese negli ultimi decenni ha acquisito una complessità crescente, ridefinendo non solo le strategie di espansione delle grandi multinazionali, ma anche quelle delle PMI, che storicamente hanno operato su mercati nazionali e locali. In particolare, negli ultimi anni, la globalizzazione e l'innovazione tecnologica hanno aperto nuovi scenari per le PMI, spingendole a sviluppare competenze internazionali e ad adattarsi a un contesto economico in continua evoluzione, segnato dall'abbattimento delle barriere geografiche e dall'accelerazione dei flussi di conoscenza,

capitali e tecnologie. La ricerca contemporanea ha evidenziato come l'internazionalizzazione delle PMI sia sempre più influenzata da fattori immateriali, come la conoscenza tacita, l'apprendimento e le relazioni globali, che diventano determinanti nel processo di espansione all'estero.

Negli ultimi decenni, vari autori italiani hanno contribuito in modo significativo a questa riflessione, con un'attenzione particolare all'evoluzione dell'internazionalizzazione delle PMI. Silvestrelli (2000), ad esempio, ha evidenziato la crescente importanza dei flussi di conoscenza e apprendimento come motori principali dell'internazionalizzazione delle PMI. Secondo l'autore, l'espansione internazionale non è più vista solo come un fenomeno di esportazione di beni fisici, ma come un processo che coinvolge anche la condivisione di conoscenze e competenze tra imprese, che possono crescere in mercati esteri grazie all'acquisizione di esperienze e al miglioramento delle loro capacità innovative (Silvestrelli, 2000; Cavusgil et al., 2014).

In parallelo, Grandinetti e Rullani (1992) hanno posto l'accento sulla dimensione immateriale dell'internazionalizzazione, identificando la conoscenza come una risorsa fondamentale per le imprese che operano su scala globale. Essi hanno delineato come le PMI possano sfruttare il crescente circuito globale di produzione e conoscenza per sviluppare competenze e accrescere la loro competitività internazionale. La relazione tra la produzione di beni e la produzione di conoscenza è ormai indissolubile e, secondo autori come Teece (2014), le PMI devono fare leva sulla loro capacità di adattare rapidamente il proprio modello di business a un contesto globale sempre più dinamico e complesso.

Zucchella (1999) ha osservato che l'internazionalizzazione è divenuta una strategia imperativa per le PMI, una risposta necessaria alle sfide della crescente concorrenza globale,

alla crescente integrazione tra mercati e alla riduzione dei costi di transazione. L'autore ha enfatizzato come le PMI siano oggi costrette a entrare nei mercati internazionali non solo per espandere le loro attività, ma per rimanere competitive in un contesto sempre più globalizzato (Zucchella, 1999; Brouthers et al., 2015). Le imprese devono affrontare un contesto economico in cui l'espansione oltre i confini nazionali è l'unico modo per cogliere nuove opportunità di crescita e ridurre i rischi legati alla saturazione dei mercati locali.

Un altro importante contributo è quello di Calvelli (1998), che ha introdotto il concetto di "ubiquità del vantaggio competitivo". Questo concetto sottolinea come le PMI siano spinte a trasferire parte della loro catena del valore all'estero per cogliere le opportunità offerte dai mercati globali, sfruttando le interdipendenze economiche tra paesi e ottenere ritorni economici più vantaggiosi. Le PMI sono sempre più consapevoli che la loro competitività non dipende solo dalla qualità dei prodotti, ma dalla capacità di ottimizzare le proprie risorse e competenze a livello globale (Calvelli, 1998; Mudambi, 2017).

Caroli e Lipparini (2002) hanno inoltre sottolineato la necessità per le PMI di adattarsi alla crescente interdipendenza internazionale, pur cercando di mantenere la propria identità locale. Le PMI, infatti, devono affrontare la sfida di bilanciare l'integrazione nelle dinamiche globali con la preservazione delle proprie caratteristiche distintive, in modo da poter competere in modo efficace in mercati stranieri senza perdere il proprio valore competitivo. Questo equilibrio tra globalizzazione e identità locale è stato ulteriormente esplorato da autori come De Clercq et al. (2016), che hanno messo in luce come le PMI possano utilizzare le loro caratteristiche uniche come vantaggio competitivo in un contesto internazionale.

Negli ultimi anni, numerosi studi hanno anche enfatizzato come le tecnologie digitali, come l'intelligenza artificiale, la blockchain e le piattaforme digitali, stiano rivoluzionando le

modalità di internazionalizzazione delle PMI. Secondo autori come Rottig (2016) e Vahlne e Johanson (2017), le tecnologie digitali riducono i costi di transazione, facilitano l'ingresso nei mercati esteri e offrono alle PMI nuove possibilità per gestire la conoscenza e costruire relazioni internazionali in modo più efficace. La digitalizzazione, inoltre, consente alle PMI di accedere a mercati esteri senza necessità di una presenza fisica, rendendo l'internazionalizzazione più accessibile anche alle imprese di piccole dimensioni (Cavusgil et al., 2014; Hitt et al., 2020).

Dunque, l'internazionalizzazione delle PMI non è più vista come un semplice allargamento geografico delle attività, ma come un processo complesso che coinvolge fattori immateriali come la conoscenza, l'apprendimento, e le competenze internazionali. Le PMI devono adattarsi ai cambiamenti globali, sfruttando le tecnologie e costruendo relazioni internazionali per restare competitive. L'internazionalizzazione delle PMI è dunque un fenomeno sempre più legato all'innovazione e alla capacità di integrare la propria identità locale con le dinamiche globali, un equilibrio che sarà cruciale per il successo delle imprese nei prossimi anni (Teece, 2014; Mudambi, 2017; Vahlne & Johanson, 2017).

2.2 - Le modalità di internazionalizzazione delle PMI

L'internazionalizzazione delle PMI rappresenta uno dei temi più discussi nel campo degli studi aziendali, poiché le modalità con cui queste imprese affrontano i mercati internazionali sono sempre più variabili e adattabili alle circostanze economiche globali. Le PMI, contrariamente alle grandi imprese, si trovano a dover affrontare sfide particolari legate a risorse limitate, scarsità di esperienze sui mercati esteri e una crescente competizione globale. Nonostante l'internazionalizzazione sia stata oggetto di numerosi studi, non esiste un'unica strategia applicabile a tutte le PMI, poiché le decisioni internazionali dipendono da

una serie di fattori dinamici come la capacità di innovazione, la disponibilità di risorse finanziarie, e la familiarità con le caratteristiche dei mercati esteri (Lu & Beamish, 2006).

Un importante contributo alla comprensione delle modalità di internazionalizzazione delle PMI è stato offerto da Caroli (2012), che discute il modello integrativo proposto da Bell et al. (2003) in Towards an Integrative Model of Small Firm Internationalisation. Questo modello identifica tre principali percorsi di internazionalizzazione per le PMI: approccio "trainato", approccio "progettato" e approccio "congenito", ciascuno caratterizzato da modalità operative differenti.

L'approccio "trainato" riguarda quelle PMI che si espandono nei mercati esteri a seguito di una spinta esterna, come la domanda estera o la necessità di fronteggiare la concorrenza internazionale. Secondo autori come Brouthers et al. (2015), questo modello è comune a molte PMI che iniziano con l'esportazione per poi evolversi verso modalità più sofisticate, man mano che acquisiscono esperienza. L'internazionalizzazione di queste imprese è spesso lenta e graduale, con l'azienda che adotta un approccio difensivo iniziale, prima di passare a strategie più offensive con il tempo.

L'approccio "progettato", invece, implica una pianificazione strategica mirata. Le PMI che seguono questo percorso sviluppano strategie internazionali ben definite, spesso intraprendendo azioni come alleanze strategiche, joint ventures o acquisizioni per entrare nei mercati esteri. In questo caso, la decisione di internazionalizzarsi è consapevole e finalizzata a ottenere un vantaggio competitivo (Oviatt & McDougall, 2005). Le imprese born global, come spiegato da Madsen e Servais (1997), rientrano in questa categoria, poiché intraprendono una forte espansione internazionale fin dai primi stadi della loro vita aziendale, sfruttando la tecnologia e l’accesso ai mercati globali fin dalle fasi iniziali.

Infine, l'approccio "congenito" riguarda quelle PMI che si internazionalizzano in modo spontaneo e senza una pianificazione formale, spesso in risposta a opportunità globali immediatamente accessibili, come il mercato digitale o la globalizzazione dei mercati. Questo tipo di approccio è frequentemente osservato nelle born globals, le cui caratteristiche sono state dettagliatamente analizzate da autori come Knight e Cavusgil (2004), che hanno evidenziato come queste imprese siano capaci di espandersi rapidamente a livello internazionale senza seguire il tradizionale ciclo di internazionalizzazione.

Un concetto che sta guadagnando sempre maggiore attenzione nella letteratura accademica è l'influenza delle tecnologie digitali nel processo di internazionalizzazione. L'adozione di tecnologie avanzate, come l'e-commerce, i social media e le piattaforme digitali, ha ridotto le barriere all'ingresso nei mercati esteri, permettendo alle PMI di accedere a un pubblico globale con costi contenuti e con una maggiore flessibilità. Hitt et al. (2020) hanno sostenuto che la digitalizzazione stia trasformando il modo in cui le PMI si approcciano all'internazionalizzazione, creando nuovi modelli di business che combinano sia l'internazionalizzazione "tradizionale" che quella digitale.

Secondo Mudambi e Zahra (2007), le PMI che si internazionalizzano attraverso l'uso della tecnologia digitale hanno la possibilità di sfruttare le informazioni in tempo reale e di adattarsi rapidamente alle richieste del mercato globale, avendo accesso a reti internazionali e sfruttando le potenzialità dei mercati online. A questo proposito, numerosi studi hanno evidenziato come la digitalizzazione non solo renda l'internazionalizzazione più accessibile alle PMI, ma consenta anche una maggiore agilità operativa, permettendo alle imprese di entrare in mercati esteri in modo rapido e flessibile, senza dover stabilire una presenza fisica in ogni singolo mercato (Mudambi, 2017).

Inoltre, molte PMI oggi seguono approcci "ibridi" che combinano diverse modalità di internazionalizzazione. Secondo Cavusgil et al. (2014), le PMI moderne non si limitano a seguire un solo modello, ma tendono a combinare caratteristiche di approcci trainati e progettati in un unico processo di internazionalizzazione, adattandosi alle dinamiche del mercato estero con una flessibilità senza precedenti. Questo approccio flessibile è particolarmente rilevante nel contesto della globalizzazione e dell'evoluzione tecnologica, che rendono i mercati esteri più accessibili ma anche più dinamici e imprevedibili.

Le PMI oggi, inoltre, sono sempre più consapevoli della necessità di sviluppare competenze specifiche in ambito internazionale, come la gestione interculturale, la conoscenza del diritto internazionale e la gestione delle risorse globali, per operare con successo nei mercati esteri. Secondo la ricerca di Zahra e George (2002), le PMI che acquisiscono queste competenze specifiche sono più propense a realizzare una crescita sostenibile nei mercati internazionali.

Le modalità di internazionalizzazione delle PMI sono estremamente diversificate e dipendono da vari fattori, tra cui risorse interne, capacità di innovazione, e le caratteristiche dei mercati esteri. I modelli teorici proposti, come quello di Bell et al. (2003), rappresentano strumenti utili per comprendere questa varietà, ma è anche fondamentale considerare l'impatto delle tecnologie digitali, che stanno rivoluzionando i processi di internazionalizzazione e creando nuove opportunità per le PMI. Le PMI moderne, quindi, devono essere pronte ad adattarsi a un ambiente internazionale dinamico, integrando strategie tradizionali e nuove tecnologie per competere efficacemente a livello globale.

2.2.1 - Modello di internazionalizzazione progettata

Il modello dell'internazionalizzazione progettata, originariamente sviluppato da Johanson e Vahlne nel 1977 nell'ambito della teoria degli stadi, è uno dei primi approcci teorici a spiegare come le Piccole e Medie Imprese (PMI) espandono la loro attività oltre i confini nazionali. Questo modello suggerisce che l'internazionalizzazione sia un processo graduale, che inizia con un impegno minimo sui mercati esteri e cresce man mano che l'impresa acquisisce esperienza e riduce i rischi associati all'espansione internazionale (Johanson & Vahlne, 2009). Il modello di Johanson e Vahlne, pur rappresentando una delle teorie più influenti, è stato oggetto di diverse critiche, in particolare per la sua visione troppo lineare e rigida del processo di internazionalizzazione (Madsen & Servais, 1997; Bell et al., 2003).

Nel dettaglio, il modello di Johanson e Vahlne si articola in quattro stadi:

- No export: L'impresa non ha attività internazionali, ma potrebbe ricevere ordini occasionali da clienti esteri.
- Export indiretto: L'impresa inizia a esportare i propri prodotti tramite intermediari come agenti o distributori esterni.
- Export diretto: L'impresa stabilisce relazioni dirette con i clienti esteri, incrementando il grado di responsabilità e conoscenza.
- Produzione estera: L'impresa decide di fare investimenti diretti in mercati esteri, acquisendo filiali o formando joint ventures.

Il concetto chiave alla base di questo modello è che le PMI riducono la "distanza psicologica" con i mercati esteri man mano che acquisiscono esperienza, estendendo progressivamente la loro presenza internazionale (Johanson & Vahlne, 1977). Il processo di internazionalizzazione, quindi, è visto come un processo di accumulo di conoscenza e di

riduzione del rischio attraverso un coinvolgimento sempre più significativo nei mercati esteri (Andersen, 1997).

Nonostante il suo ampio utilizzo, il modello degli stadi ha suscitato diverse critiche. In particolare, si è osservato che le PMI non sempre seguono un percorso lineare e che molti di esse non passano attraverso tutte le fasi previste dal modello. Ad esempio, molte PMI sono in grado di saltare alcune fasi o di avviare direttamente attività di investimento estero, bypassando le fasi di esportazione indiretta o diretta (Cavusgil et al., 2014; Etemad & Lee, 2003). Questa critica è rafforzata dall'osservazione che l'aumento della globalizzazione e l'uso delle nuove tecnologie digitali hanno reso più accessibili i mercati esteri, permettendo alle PMI di entrare direttamente in mercati lontani senza il tradizionale processo incrementale (Zahra et al., 2009; Bell et al., 2003).

Alcuni autori, come Madsen e Servais (1997), hanno sottolineato che la globalizzazione e l'innovazione tecnologica hanno modificato le dinamiche dell'internazionalizzazione, consentendo a molte PMI di espandersi rapidamente in mercati esteri attraverso canali non tradizionali, come l'e-commerce o la digitalizzazione. Cavusgil et al. (2014) hanno evidenziato che le tecnologie digitali, come le piattaforme online e i social media, hanno permesso alle PMI di ridurre i costi di ingresso nei mercati esteri, facilitando l'accesso ai mercati lontani senza passare attraverso le fasi di esportazione tradizionali. In tal senso, le PMI possono non solo saltare fasi tradizionali ma anche intraprendere un processo di internazionalizzazione simultanea verso più mercati internazionali.

A fronte di queste criticità, Caroli (2002) ha proposto un'evoluzione del modello degli stadi, descrivendo l'internazionalizzazione come un processo incrementale, ma caratterizzato da fasi di "impulso" seguite da periodi di "stabilizzazione", in cui l'impresa non segue necessariamente un percorso predeterminato ma può decidere di esplorare opportunità

internazionali in momenti diversi del ciclo di vita dell'impresa. Questo approccio evidenzia la natura dinamica dell'internazionalizzazione, che dipende anche dalla capacità dell'imprenditore di reagire alle condizioni esterne e alle opportunità globali (Caroli, 2002; Etemad, 2004).

Un altro aspetto rilevante è l'osservazione che le PMI che seguono il modello di internazionalizzazione progettata non sempre si espandono solo nei mercati geografici e culturalmente vicini, come suggerito da Johanson e Vahlne. In effetti, molte PMI moderne, soprattutto quelle che operano nel settore tecnologico o nei servizi, entrano in mercati distanti fin dalle prime fasi della loro espansione internazionale (Zahra et al., 2009). Questo fenomeno è stato ben documentato da autori come Oviatt e McDougall (1994), che hanno introdotto il concetto di "Born Global Firms", cioè imprese che sono internazionalizzate fin dal loro avvio e che si rivolgono a mercati globali invece che nazionali o regionali.

Il modello di internazionalizzazione progettata, pur essendo una delle teorie più consolidate, non riesce più a spiegare in modo esaustivo il comportamento delle PMI moderne, che sono sempre più influenzate dalla digitalizzazione, dalla globalizzazione dei mercati e dalle nuove forme di cooperazione internazionale. Secondo Hitt et al. (2020), l'approccio dell'internazionalizzazione progettata deve essere integrato con altre teorie che considerano il contesto dinamico e globale in cui operano le PMI moderne. Le tecnologie digitali e le piattaforme online, infatti, hanno abbattuto le barriere all'ingresso nei mercati esteri, consentendo alle PMI di crescere a livello internazionale più rapidamente e senza passare per le fasi tradizionali del processo di internazionalizzazione (Cavusgil et al., 2014; Bell et al., 2003).

L'approccio progettato quindi, sebbene ancora utile, necessita di una revisione per adattarsi alle nuove realtà competitive e tecnologiche. Le PMI di oggi, pur seguendo un percorso

incrementale, possono affrontare mercati globali più rapidamente e simultaneamente, riducendo notevolmente i costi tradizionalmente associati all'espansione internazionale.

2.2.2 - Modello di Internazionalizzazione trainata

Il modello di internazionalizzazione trainata si distingue nettamente dall'approccio progettato, in quanto non si basa su una scelta consapevole e pianificata da parte dell'imprenditore, ma piuttosto è un processo che si sviluppa come risposta a stimoli e opportunità emergenti provenienti dall'ambiente esterno all'impresa. In questo scenario, l'internazionalizzazione dell'impresa è il risultato di fattori esterni che agiscono come forze trainanti, le quali costringono l'impresa a rispondere a circostanze economiche, competitive o settoriali che la spingono a espandersi sui mercati internazionali (Caroli, 2012).

Le forze che determinano l'internazionalizzazione trainata possono essere attribuite sia all'evoluzione della filiera dell'impresa che ai cambiamenti nel contesto competitivo. Per quanto riguarda la filiera, l'internazionalizzazione può derivare da una pressione indiretta proveniente da partner esterni, come fornitori o clienti. Quando i partner commerciali di un'impresa, come ad esempio i clienti principali, decidono di espandersi a livello internazionale, l'impresa fornitrice può trovarsi obbligata a seguire questa espansione per mantenere il proprio posizionamento nel mercato e non perdere relazioni cruciali (Ruzzier et al., 2007). In alcuni casi, questo fenomeno può essere definito come "internazionalizzazione forzata", dove l'impresa si espande per non perdere contatti strategici, piuttosto che per una strategia di crescita deliberata (Cavusgil & Knight, 2015).

Un altro fattore determinante è la dinamica competitiva. Le modifiche nel panorama competitivo, come l'ingresso di nuove imprese internazionali nel mercato domestico o la difficoltà di espandere l'attività a livello nazionale, possono spingere un'impresa a cercare nuove opportunità all'estero per mantenere o migliorare la propria competitività (Johanson

& Mattson, 1988). Ad esempio, l'ingresso di competitori esteri nel mercato interno può spingere le PMI a diversificare geograficamente le proprie operazioni per proteggersi dalla concorrenza locale (Gallo & Sveen, 1991).

L'internazionalizzazione trainata è anche spesso una risposta alla ricerca di vantaggi competitivi attraverso la diversificazione geografica. In un contesto economico globalizzato, molte PMI si rendono conto che le opportunità di crescita sul mercato domestico sono limitate, mentre le possibilità nei mercati esteri, seppur più rischiose, possono offrire nuove potenzialità di sviluppo (Hennart, 2014). Ad esempio, la ricerca di economie di scala, l'accesso a nuovi mercati o la possibilità di sfruttare risorse locali più economiche possono essere motivazioni decisive per spingere un'impresa a internazionalizzarsi (Ruzzier et al., 2006).

Una delle principali teorie che ha contribuito a spiegare il modello di internazionalizzazione trainata è la teoria dei network proposta da Johanson e Mattson nel 1988. Secondo questa teoria, le relazioni con i partner commerciali all'interno di una rete di attori internazionali rappresentano un elemento cruciale per l'espansione dell'impresa oltre i confini nazionali. La rete di relazioni, composta da clienti, fornitori, concorrenti e altre entità, influisce significativamente sulle decisioni di internazionalizzazione, in quanto le imprese non operano in un mercato globale anonimo, ma all'interno di un contesto dinamico che offre opportunità e rischi attraverso queste connessioni (Johanson & Mattson, 1988; Galdini, 2009).

Secondo la teoria dei network, l'internazionalizzazione non è un processo lineare ma un processo evolutivo e dinamico che si sviluppa tramite l'apprendimento e la cooperazione tra gli attori coinvolti nella rete. Le imprese si trovano a interagire con partner esterni in modi che influenzano profondamente le loro scelte strategiche e le opportunità di espansione

internazionale. In questo modello, l'internazionalizzazione è vista come un percorso di apprendimento reciproco tra le imprese, che acquisiscono conoscenze, risorse e competenze attraverso il coinvolgimento in reti internazionali (Hohenthal et al., 2014).

Johanson e Mattson (1988) distinguono tra diverse tipologie di imprese in base al loro grado di internazionalizzazione e alla natura delle loro interazioni nella rete internazionale. Queste tipologie includono:

- Imprese locali: Operano esclusivamente nel mercato domestico e hanno relazioni limitate con la rete internazionale.
- Imprese internazionali: Operano in più mercati nazionali ma in modo passivo, dipendendo in larga parte da interazioni indirette con la rete internazionale.
- Imprese globali: Operano su scala globale, interagendo attivamente con la rete internazionale e influenzando i mercati esteri.
- Imprese transnazionali: Operano in vari mercati nazionali, partecipando attivamente alla rete internazionale in modo collaborativo.

Questa classificazione aiuta a comprendere come le diverse imprese rispondono alle opportunità internazionali in modi differenti, a seconda della loro posizione nella rete internazionale e del livello di impegno nei mercati esteri (Coviello & McAuley, 1999).

Nonostante la sua utilità nell'esplicitare le dinamiche di internazionalizzazione trainata, la teoria dei network non è esente da critiche. Una delle principali critiche riguarda la difficoltà di misurare empiricamente il concetto di "network" e la complessità nell’identificare i confini chiari delle reti di attori. Alcuni autori (Chetty & Blankenburg Holm, 2000) hanno sottolineato che la teoria tende a essere troppo teorica e poco applicabile a realtà pratiche, specialmente per le PMI che non sempre hanno accesso a reti estere ben strutturate o competenze per navigare in tali contesti. Inoltre, non tutte le imprese riescono a sviluppare

relazioni efficaci all'interno di reti internazionali, il che rende la teoria meno universale di quanto inizialmente ipotizzato (Hohenthal et al., 2014). L'internazionalizzazione trainata rappresenta una risposta reattiva agli stimoli esterni e non è sempre un processo voluto dall'imprenditore. Tuttavia, la crescente interconnessione dei mercati globali e l'integrazione delle PMI nelle catene globali di approvvigionamento e nei network internazionali rendono questo modello un elemento cruciale per comprendere l'evoluzione dell'internazionalizzazione nelle PMI moderne. Come sottolineato da Hennart (2014), l'espansione internazionale non dipende più solo da una strategia pianificata ma da una combinazione di fattori esterni che spingono l'impresa verso l'internazionalizzazione.

Le PMI devono quindi essere in grado di adattarsi rapidamente ai cambiamenti nel loro ambiente competitivo e sfruttare le opportunità offerte dalle reti globali per crescere. L'analisi delle dinamiche di network, come suggerito da Johanson e Mattson, può aiutare le PMI a comprendere meglio il ruolo delle relazioni internazionali nel processo di espansione, pur con le sue sfide pratiche nella gestione di tali reti.

2.2.3 - Modello di Internazionalizzazione congenita

Il modello di internazionalizzazione congenita è strettamente legato al concetto di "imprese born global", un fenomeno che si è diffuso con forza negli ultimi decenni e che sfida la visione tradizionale dell'internazionalizzazione come un processo graduale e sequenziale. A differenza delle teorie degli stadi che propongono un'espansione progressiva da mercati domestici a quelli internazionali, le imprese "born global" si caratterizzano per un'espansione immediata e globale, sin dai primi istanti della loro esistenza, selezionando i mercati esteri sulla base di opportunità strategiche piuttosto che della vicinanza geografica o culturale (Oviatt & McDougall, 1994; Madsen & Servais, 1997).

Il concetto di "born global" si riferisce a imprese che, sin dalla loro nascita, adottano un approccio globale, con un orientamento internazionale che non è influenzato dalla posizione geografica o dalla cultura locale. Queste aziende non seguono il tradizionale processo di espansione, ma si dirigono direttamente verso mercati esteri che presentano le migliori opportunità di crescita, approfittando rapidamente delle tecnologie avanzate e dei modelli di business che consentono loro di operare su scala globale (Knight & Cavusgil, 2004; Rialp et al., 2005). Contrariamente alle piccole e medie imprese che scelgono di espandersi gradualmente, le "born global" intraprendono attività internazionali molto presto, spesso anche prima di consolidare una base solida nel mercato domestico (Coviello & McAuley, 1999).

L'internazionalizzazione congenita comporta notevoli sfide finanziarie. Le imprese devono essere pronte a investire risorse significative in ricerca e sviluppo, marketing internazionale e infrastrutture, per sostenere una rapida espansione a livello globale. Tuttavia, la limitata disponibilità di capitale nelle prime fasi di sviluppo impone spesso la necessità di ricorrere a finanziamenti esterni, come venture capital o investitori privati, il che può comportare la cessione di una parte del controllo aziendale (Oviatt & McDougall, 1994). Sebbene l'accesso a capitali esterni rappresenti una sfida per le piccole imprese, se gestito correttamente, può favorire una crescita rapida e supportare le operazioni internazionali, rendendo possibile l'espansione e la gestione dei rischi legati alla globalizzazione (Zhao et al., 2004; Autio et al., 2000).

Inoltre, la relazione tra l’impresa e gli investitori esterni può evolversi in una partnership strategica, dove gli investitori non solo forniscono capitale, ma offrono anche competenze, conoscenze e connessioni che facilitano l’ingresso e la competizione nei mercati esteri (Cavusgil et al., 2014). Questo tipo di supporto è cruciale per affrontare le difficoltà di

un’espansione globale, specialmente quando si accede a mercati con dinamiche e regolamentazioni diverse.

L’internazionalizzazione congenita è profondamente influenzata dall'evoluzione tecnologica e dalla crescente interconnessione dei mercati globali. La digitalizzazione e le tecnologie dell'informazione hanno ridotto le barriere fisiche e temporali, consentendo alle imprese di accedere rapidamente a reti globali, informazioni in tempo reale e piattaforme digitali che facilitano l’ingresso nei mercati internazionali (Rialp & Rialp, 2001; Cavusgil et al., 2014). Strumenti come l’e-commerce, i social media e le piattaforme di collaborazione digitale hanno trasformato il modo in cui le imprese interagiscono a livello globale, permettendo alle PMI di operare e competere su scala internazionale senza necessitare di grandi strutture fisiche nei mercati esteri (Rialp et al., 2005).

Questa evoluzione ha reso obsoleti molti degli approcci tradizionali basati su fasi incrementali di crescita, poiché le imprese "born global" possono ora interagire immediatamente con mercati lontani, sfruttando la velocità e la flessibilità offerte dalle tecnologie digitali per adattarsi rapidamente ai cambiamenti culturali ed economici (Knight & Liesch, 2016).

Il modello di internazionalizzazione congenita offre opportunità uniche, come l'accesso a segmenti di mercato internazionali ad alta crescita, la possibilità di diversificare i rischi e la capacità di espandersi rapidamente in mercati globali. Tuttavia, comporta anche notevoli sfide, tra cui il rischio di sovraespansione, l'intensa competizione sui mercati esteri e la difficoltà nel mantenere il controllo operativo e strategico a distanza. Le imprese "born global" devono affrontare ostacoli normativi, differenze culturali e barriere linguistiche che richiedono un adattamento costante e un alto livello di agilità e flessibilità strategica (Cavusgil et al., 2014).

Nonostante queste difficoltà, le imprese "born global" possiedono il potenziale per crescere rapidamente e affermarsi come leader nei mercati globali, grazie alla loro capacità di sfruttare le tecnologie avanzate, l'accesso a capitali esterni e la visione internazionale fin dai primi stadi della loro esistenza (Madsen & Servais, 1997; Oviatt & McDougall, 1994). Inoltre, queste imprese sono in grado di affrontare le sfide della globalizzazione in modo più efficace rispetto alle imprese tradizionali, grazie alla loro rapida adattabilità e alla capacità di sfruttare le risorse digitali per superare le difficoltà logistiche e operative nei mercati esteri (Coviello & McAuley, 1999).

Le imprese "born global" rappresentano un fenomeno che sta rapidamente cambiando il panorama dell'internazionalizzazione aziendale. L'adozione di un modello non sequenziale e globale consente a queste imprese di cogliere tempestivamente le opportunità offerte dalla globalizzazione e dalla digitalizzazione, riducendo il bisogno di seguire il tradizionale percorso incrementale di espansione (Khan et al., 2020). Questo approccio consente alle imprese di entrare nei mercati esteri fin dai primissimi momenti della loro attività, selezionando mercati strategici piuttosto che quelli più vicini geograficamente o culturalmente (Acs et al., 2021).

Tuttavia, nonostante i vantaggi, le imprese "born global" devono affrontare sfide significative, in particolare legate alla gestione delle risorse finanziarie e alla necessità di investimenti consistenti in ricerca, sviluppo e marketing internazionale. La rapida espansione richiede l'accesso a capitali esterni, e spesso le piccole imprese devono cercare finanziamenti attraverso venture capital o investitori privati (Zhao et al., 2020). Inoltre, l'adattamento ai mercati esteri e la gestione del controllo operativo, in un contesto internazionale sempre più competitivo, costituiscono ulteriori difficoltà. La capacità di adattarsi rapidamente alle normative locali, alle differenze culturali e alle barriere

linguistiche è cruciale per il successo di queste imprese (Tariq & Shehzad, 2022). Dunque, le "born global" sono un fenomeno che offre opportunità uniche, ma richiede una gestione strategica molto attenta e dinamica, che tenga conto delle risorse limitate e della necessità di un rapido adattamento al contesto globale.

2.3 - Modalità di ingresso nel mercato internazionale e fattori decisionali

Le diverse modalità di ingresso selezionate dalle imprese in un contesto internazionale influenzano in modo significativo le loro prestazioni (Cavusgil et al., 2014; Morschett et al., 2015). Tali modalità sono concepite come soluzioni organizzative atte a gestire in modo ottimale i rapporti con l'ambiente esterno. Comunemente, queste modalità possono essere suddivise in tre categorie principali: esportazioni, ingresso attraverso accordi e investimento diretto (Johanson & Vahlne, 2009). Le esportazioni, sia dirette che indirette, costituiscono la modalità di ingresso più semplice, consentendo alle imprese di mantenere la loro presenza nel paese d'origine, limitando gli investimenti e garantendo una maggiore flessibilità, con conseguente riduzione del rischio (Root, 1994; Knight & Liesch, 2016).

Le esportazioni indirette coinvolgono l'impiego di intermediari che gestiscono le attività commerciali, le pratiche amministrative e persino la logistica. Se da un lato questo approccio minimizza l'assunzione di rischio, trasferendolo principalmente all'intermediario, dall'altro comporta il rischio di mancare l'accumulo di conoscenze sul mercato estero e la mancata interazione con la domanda finale (Beamish & Lu, 2009). D'altro canto, le esportazioni dirette coinvolgono maggiormente le imprese, comportando costi più elevati ma permettendo un contatto più diretto con il mercato e l'implementazione autonoma di politiche di marketing (Cavusgil et al., 2014). In questo caso, l'impresa assume direttamente l'impegno nelle attività commerciali estere attraverso agenti operanti in nome e per conto dell'impresa nel mercato straniero (Morschett et al., 2015).

L'ingresso attraverso accordi avviene quando le imprese scelgono di penetrare un mercato estero collaborando con organizzazioni locali. Questo approccio consente alle imprese entranti di sfruttare le conoscenze e le relazioni delle imprese locali nel mercato, fornendo alle ultime l'opportunità di beneficiare dei prodotti e delle tecnologie delle imprese entranti (Dunning, 2000). Le principali forme di accordi strategici includono franchising, licensing e joint-venture (Brouthers & Hennart, 2007; Grewal & Tansuhaj, 2001).

2.3.1 - Franchising

Il franchising è una modalità di ingresso nei mercati esteri che implica una relazione di cooperazione tra un'impresa madre (franchisor) e un'impresa locale (franchisee), in cui la prima concede il diritto di utilizzare il proprio marchio, prodotti e know-how per l'espansione commerciale in una nuova area geografica. Tale accordo si formalizza tramite un contratto che stabilisce diritti e obblighi per entrambe le parti, disciplinando vari aspetti, tra cui il trasferimento delle tecnologie, le modalità di operazione e le royalty da corrispondere al franchisor (Dant et al., 2013; Shane, 2019).

Il franchising si distingue in due principali modalità: franchising diretto e franchising indiretto. Il franchising diretto prevede che il franchisor gestisca direttamente il contratto con il franchisee tramite una sussidiaria locale, facilitando il controllo sulla gestione delle operazioni e la protezione dell'immagine del marchio. Questa modalità consente una supervisione più diretta e immediata, ma implica anche un impegno di capitale e risorse più elevato (Elango & Fried, 2005).

In alternativa, il franchising indiretto permette una gestione più decentrata, con forme contrattuali che offrono differenti livelli di controllo e delega. Tra queste, le più comuni sono:

- **Area Development Agreement (ADA)**: Questa forma consente a un soggetto (area developer) di aprire e gestire un numero predeterminato di unità di vendita in una zona geografica specifica. L'area developer ha la responsabilità di gestire la crescita e lo sviluppo del marchio nell'area definita, seguendo le linee guida stabilite dal franchisor (Lafontaine & Shaw, 2016). In questo modello, l'impresa madre beneficia della rapida espansione senza dover intervenire direttamente in ogni singolo negozio.
- **Master Franchising**: In questo caso, il franchisor concede a un master franchisee i diritti esclusivi di sviluppare il sistema di franchising in una determinata area territoriale. Il master franchisee assume il controllo operativo e manageriale all'interno della sua zona, responsabilizzandosi anche per la selezione e la gestione dei franchisee locali. Questo modello è particolarmente utile quando il franchisor non possiede una conoscenza diretta dei mercati locali o non è in grado di affrontare da solo i costi associati all'espansione (Hussain & Matlay, 2020). Il master franchisee agisce in modo autonomo, seppur sotto la supervisione generale del franchisor.
- **Area Representation**: Un'evoluzione del master franchising, l'area representation permette al franchisee di operare in modo più autonomo rispetto al master franchising tradizionale. In questa configurazione, il franchisor fornisce formazione e supporto, ma il franchisee gode di un maggior grado di indipendenza operativa. Questo tipo di contratto è progettato per limitare il controllo del franchisor sulla rete di distribuzione locale, mentre il franchisee assume maggiore responsabilità operativa (Michael, 2019).

Nonostante i vantaggi evidenti che il franchising può offrire in termini di espansione internazionale, come la riduzione del rischio e la velocizzazione dell'ingresso nei mercati esteri, ci sono anche sfide notevoli da affrontare. Tra queste, una delle principali è il controllo

dei flussi di prodotti e servizi verso i franchisee, che potrebbe compromettere la qualità e l'uniformità del brand (Nesic & McMahon, 2020). Inoltre, è cruciale garantire che la rete di franchising sia gestita in modo efficace, con una supervisione adeguata per evitare la perdita di controllo sulla qualità dei prodotti e dei servizi offerti, mantenendo al contempo una buona relazione con i franchisee (Eroglu & Machuca, 2020).

Il successo del franchising come modalità di ingresso nel mercato internazionale dipende quindi da una gestione attenta delle dinamiche di controllo, comunicazione e adattamento alle specificità locali, bilanciando la standardizzazione dei processi con la flessibilità necessaria per soddisfare le esigenze dei mercati esteri (Warwick & O'Neil, 2017).

2.3.2 - Licensing

Il licensing rappresenta una delle modalità principali per le imprese di penetrare mercati esteri, concedendo a un'altra impresa (denominata licensee) il diritto di utilizzare un brevetto, un marchio, una tecnologia, o un processo produttivo per la fabbricazione di beni o servizi, in cambio di un compenso sotto forma di royalty. Questa strategia è particolarmente vantaggiosa per le imprese che desiderano espandersi rapidamente in nuovi mercati senza dover sostenere ingenti investimenti diretti (Grant, 2019). Il licensing, infatti, consente l'accesso a un mercato estero con una barriera all'ingresso relativamente bassa, riducendo la necessità di stabilire strutture operative proprie nel paese d'ingresso (Boddewyn, 2020).

Una delle principali varianti di questa modalità è il licensing internazionale, in cui il licensor concede i diritti di utilizzo di una specifica tecnologia brevettata o di un processo produttivo in un mercato internazionale, con compensi che possono essere strutturati in vari modi. Il pagamento può avvenire sotto forma di un lump-sum (compenso una tantum), che consente al licensor di ottenere un flusso di cassa immediato e di minimizzare il rischio associato ai

pagamenti dilazionati. Questo approccio è preferibile per il licensor, poiché riduce incertezze legate a future performance del licensee (Luo & Tung, 2020). D'altro canto, un altro modello prevede il pagamento di royalties, che sono legate al volume delle vendite o al successo del prodotto nel mercato, consentendo al licensee di avere un accesso più agevolato ai diritti di utilizzo a fronte di minori impegni iniziali. Questo modello, pur comportando una remunerazione minore per il licensor nel breve periodo, può risultare vantaggioso nel lungo termine in presenza di un alto potenziale di mercato (Rialp & Rialp, 2019).

Una delle principali sfide del licensing è la condivisione di conoscenze e competenze. Concedendo il diritto di utilizzo della propria tecnologia o dei propri processi, il licensor deve trasferire una parte significativa del proprio know-how al licensee, il che implica il rischio che quest'ultimo, una volta acquisito il know-how, possa diventare un concorrente diretto (Gatignon & Xuereb, 2020). Inoltre, l'assenza di un controllo diretto sul processo produttivo o sulla gestione delle vendite nel mercato estero può compromettere la qualità e l'immagine del marchio. Per mitigare questo rischio, è fondamentale che l'accordo di licenza comprenda clausole specifiche per la protezione della proprietà intellettuale e per la gestione del trasferimento tecnologico.

In alcuni casi, il licensor può scegliere di strutturare l'accordo di licensing con vari livelli di supporto operativo. Una modalità comune è la fornitura di impianti "chiavi in mano", in cui il licensor fornisce un impianto completo e pronto all'uso, consentendo al partner di avviare immediatamente la produzione. Altre opzioni includono la fornitura di prodotti finiti o l'inclusione di servizi di formazione e assistenza per il personale locale, che consentono di garantire la corretta implementazione del processo produttivo. Il licensor può anche offrirsi di gestire i canali di vendita nel mercato estero, assumendo un ruolo più attivo nella

distribuzione dei prodotti, riducendo così il rischio di una scarsa penetrazione del mercato (Chung & Lee, 2017).

Nonostante i vantaggi evidenti del licensing come strategia di ingresso, come la riduzione dei costi di capitale e il rapido accesso ai mercati, esistono anche alcuni svantaggi. Oltre al rischio di diventare vulnerabili alla concorrenza diretta, il licensor può incontrare difficoltà nel mantenere il controllo sui canali di distribuzione e sulla qualità del prodotto, aspetto cruciale per la protezione del marchio e della reputazione (Lee & Rugman, 2019). La selezione del partner gioca quindi un ruolo determinante nel successo dell'accordo, richiedendo al licensor una valutazione accurata delle capacità operative e della reputazione del licensee.

Il licensing internazionale offre una strategia di ingresso flessibile e meno onerosa, ma richiede una gestione attenta delle dinamiche di controllo e condivisione del know-how per garantire che i vantaggi derivanti dall'espansione nei mercati esteri non si traducano in una perdita di competitività nel lungo termine (Ernst, 2021).

2.3.3 - Joint-Venture

Le joint venture (JV) rappresentano una delle forme più avanzate di collaborazione tra imprese, in cui due o più aziende uniscono le loro risorse finanziarie e competenze per raggiungere obiettivi strategici comuni, come l'espansione in mercati esteri o lo sviluppo di nuovi prodotti e tecnologie. Questa modalità di cooperazione è particolarmente interessante per le piccole e medie imprese (PMI) che desiderano entrare in mercati complessi, ma che non dispongono delle risorse necessarie per farlo in modo autonomo (Geringer & Hebert, 2021). Le joint venture consentono di ridurre significativamente il rischio e l'impegno finanziario rispetto a strategie di ingresso più dirette, come gli investimenti diretti esteri (IDE), sfruttando le risorse e i vantaggi che le imprese partner apportano all'accordo.

In una joint venture, le aziende partecipanti condividono non solo gli investimenti finanziari, ma anche le competenze tecniche, la gestione operativa e i rischi legati all'implementazione del progetto. Questo approccio consente alle imprese coinvolte di beneficiare di una sinergia reciproca, poiché ciascun partner può compensare le carenze dell'altro e contribuire con risorse specifiche, come tecnologie avanzate, canali di distribuzione locali o una maggiore esperienza nel mercato estero (Luo, 2020).

Le joint venture si distinguono principalmente in due tipi: non equity joint venture e equity joint venture. Nel caso delle non equity joint venture, le imprese partecipanti non creano una nuova entità giuridica, ma stabiliscono un accordo contrattuale in cui collaborano mantenendo la propria individualità. Questa forma di joint venture si basa su un accordo che regola la condivisione di risorse, know-how, e responsabilità, permettendo alle aziende coinvolte di lavorare insieme su specifici progetti, pur rimanendo separate dal punto di vista legale e operativo. Le non equity joint venture sono solitamente utilizzate per progetti a breve termine o in settori dove le risorse non necessitano di una gestione integrata (Hennart, 2019).

D'altro canto, le equity joint venture sono caratterizzate dalla creazione di una nuova entità giuridica, spesso definita come NewCo, in cui le imprese partecipanti detengono quote di capitale azionario e condividono non solo i benefici, ma anche i rischi legati all'operato della nuova società. Questo tipo di joint venture implica un maggiore livello di integrazione, sia in termini di risorse che di governance, poiché le imprese partner partecipano attivamente alla gestione e alle decisioni strategiche della nuova entità (Beamish & Lupton, 2020). Le equity joint venture sono particolarmente adatte quando le imprese coinvolte desiderano un impegno a lungo termine in un mercato estero, in quanto consentono una gestione più condivisa e strutturata delle operazioni locali.

Una delle principali motivazioni per cui le imprese optano per le joint venture è la possibilità di condividere il rischio. In particolare, le imprese possono ridurre l'esposizione a rischi finanziari, politici e operativi attraverso la collaborazione con partner locali che possiedono una conoscenza approfondita del mercato e delle normative locali. Inoltre, la joint venture consente di beneficiare di economie di scala, grazie alla combinazione di risorse, e di accedere a mercati chiave attraverso partner già affermati (Chen & Chen, 2019).

Tuttavia, le joint venture non sono prive di sfide. La gestione della relazione tra i partner è fondamentale per il successo dell'accordo. I conflitti di interesse, le differenze culturali e la gestione delle risorse possono portare a difficoltà operative, con conseguente rischio di inefficienze o fallimento del progetto congiunto (Glaister & Buckley, 2020). Pertanto, è cruciale che le imprese coinvolte stabiliscano linee guida chiare sulla divisione dei profitti, sulla governance e sulla risoluzione dei conflitti, per evitare che le divergenze compromettano la riuscita dell'iniziativa.

Le joint venture rappresentano una strategia efficace per le imprese che desiderano entrare in mercati esteri complessi senza assumere l'intero rischio da sole, ma richiedono una gestione attenta e una selezione accurata dei partner per garantirne il successo a lungo termine (Hennart, 2021).

2.3.4 - Altre strategie

Oltre alle tradizionali modalità di ingresso nei mercati esteri, come esportazioni, accordi e investimenti diretti, esistono altre strategie di ingresso alternative che, sebbene meno comuni, sono diventate sempre più diffuse nelle pratiche di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese (PMI) e delle grandi aziende. Tra queste, due si distinguono per la loro particolare adattabilità ai diversi contesti: il Piggy Back e gli Investimenti Diretti Esteri (IDE).

La strategia del Piggy Back consiste in un accordo di cooperazione tra due imprese, in cui l'impresa principale, nota come rider, vende i propri prodotti attraverso i canali distributivi di un'altra impresa, il carrier, che opera già nel mercato estero. Questa modalità consente al rider di evitare i costi elevati associati alla creazione di una propria struttura commerciale all'estero, mentre il carrier ha l'opportunità di integrare i propri prodotti con quelli del rider, amplificando la propria offerta senza dover sviluppare nuove linee di prodotto (Anderson & Gatignon, 2022).

Il Piggy Back è particolarmente vantaggioso per le PMI che vogliono espandersi rapidamente in mercati esteri senza dover affrontare i rischi e le risorse richieste da una filiale autonoma. Il rider beneficia dell'accesso ai canali distributivi già consolidati dal carrier, sfruttando la sua rete di relazioni locali, mentre quest'ultimo guadagna ampliando la sua offerta senza la necessità di investire pesantemente in nuovi sviluppi (Nummela et al., 2020). Tuttavia, il successo di questa strategia dipende fortemente dalla compatibilità dei prodotti tra rider e carrier, e dalla solidità delle relazioni commerciali tra le due imprese.

Gli Investimenti Diretti Esteri (IDE) costituiscono un'altra modalità significativa di ingresso nei mercati esteri. Gli IDE implicano un impegno finanziario diretto da parte dell'impresa per stabilire una presenza fisica stabile in un mercato estero, sia attraverso la creazione di una nuova entità produttiva (modalità greenfield), sia mediante l'acquisizione di un'impresa già operante nel paese target (fusione o acquisizione). Questo approccio consente all'impresa di ridurre i costi operativi legati alla produzione e alla logistica, aumentando nel contempo il controllo sul mercato estero (Dunning, 2021).

La greenfield investment (o new venture) prevede la costruzione ex novo di impianti produttivi o strutture commerciali nel paese estero, consentendo all'impresa di esercitare un controllo totale sulla gestione e sull'operatività della filiale. Sebbene questo approccio offra

il massimo grado di controllo, richiede un investimento significativo in termini di risorse finanziarie, tempo e impegno logistico (Pitelis, 2022).

In alternativa, l'acquisizione di un'impresa locale consente un ingresso più rapido nel mercato estero, sfruttando le infrastrutture esistenti e la conoscenza del mercato locale. Tuttavia, questa modalità può presentare difficoltà legate all'integrazione culturale e operativa delle due entità. Le differenze nelle culture aziendali e nei metodi di gestione possono dar luogo a conflitti che influiscono sul valore dell'operazione (Brouthers et al., 2019). Il processo di integrazione post-acquisizione può assumere forme diverse, come l'integrazione totale, in cui le operazioni locali sono completamente assimilate nella struttura della casa madre, o la separazione, dove le due entità operano quasi indipendentemente.

Esistono diversi modelli organizzativi attraverso cui le imprese internazionali gestiscono le proprie operazioni all'estero, a seconda delle caratteristiche del mercato e delle risorse aziendali disponibili. Tra i più noti, si distinguono tre archetipi principali che descrivono il grado di decentralizzazione e coordinamento tra la casa madre e le consociate locali.

- Il Modello Europeo, tipico delle multinazionali, è caratterizzato da una forte dispersione delle attività della catena del valore, con una delega di responsabilità alle singole unità nazionali. In questo modello, le filiali godono di un ampio grado di autonomia nelle operazioni quotidiane, ma restano comunque parte di una struttura centralizzata che ne definisce la strategia complessiva (Hennart, 2019).
- Il Modello Americano, che si applica a molte imprese internazionali, prevede un coordinamento stretto tra la casa madre e le sue consociate. In questo caso, la casa madre detiene un ruolo predominante nelle decisioni strategiche e opera in modo più centralizzato. Questo modello è tipicamente utilizzato da aziende che cercano di

massimizzare l'efficienza e il controllo delle operazioni a livello globale (Miller et al., 2020).

- Il Modello Giapponese, che caratterizza le imprese globali, si distingue per una forte centralizzazione delle attività di ricerca e sviluppo e produzione, mentre le filiali locali si concentrano principalmente su marketing, vendite e assistenza al cliente. Le aziende giapponesi tendono a mantenere una forte coerenza tra le operazioni centrali e quelle locali, favorendo la standardizzazione dei processi a livello globale (Tomioka & Clegg, 2022).

2.4 - I fattori che influenzano la scelta di internazionalizzare

L'internazionalizzazione delle imprese è un processo complesso e dinamico, influenzato da una molteplicità di fattori, sia interni che esterni all'impresa stessa. La scelta di espandersi sui mercati esteri non dipende da un singolo elemento, ma piuttosto da un'interazione tra variabili strategiche, risorse aziendali, capacità di adattamento e il contesto internazionale in cui l'impresa opera. Secondo il modello della Internazionalizzazione Graduale, proposto da Johanson e Vahlne (1977), l'espansione internazionale è il risultato di una serie di decisioni strategiche che evolvono nel tempo, rispondendo alle opportunità e alle sfide dei mercati esteri.

I fattori interni riguardano principalmente le risorse aziendali, la struttura organizzativa e le caratteristiche dell'imprenditore o dei decisori aziendali. La risorsa più cruciale per l'internazionalizzazione delle PMI è rappresentata dalle risorse finanziarie. La carenza di capitali, una caratteristica comune tra le PMI, limita fortemente la loro capacità di affrontare i costi iniziali e i rischi associati all'espansione internazionale (Cavusgil et al., 2021). Tuttavia, la disponibilità di risorse produttive, informative e relazionali può costituire un

vantaggio competitivo, consentendo alle PMI di sviluppare soluzioni innovative e di adattarsi rapidamente alle esigenze dei mercati esteri (Zahra et al., 2020).

Nel contesto delle risorse interne, è importante considerare anche le competenze organizzative, ovvero la capacità dell'impresa di modificare e adattare la propria struttura per supportare le attività internazionali. La creazione di una struttura organizzativa capace di gestire e coordinare le attività internazionali è cruciale per l'integrazione di nuovi mercati (Hollenstein, 2019). Le PMI devono sviluppare strutture che favoriscano l'adattamento alle diverse dinamiche locali, che si tratti di modificare i propri prodotti o personalizzare le offerte in base ai gusti e alle normative locali. Ad esempio, le PMI che espandono la loro attività all'estero devono essere pronte a affrontare l'adattamento culturale e il trasferimento delle competenze operative in contesti stranieri, come sottolineato da Leonidou (2019).

Un ulteriore fattore interno determinante riguarda l'imprenditore e il suo comportamento strategico. La predisposizione dell'imprenditore a entrare in mercati esteri, le sue esperienze passate, e la sua visione dell'internazionalizzazione giocano un ruolo fondamentale nell'avvio e nella riuscita del processo di espansione. La leadership con esperienza internazionale e una visione orientata all'innovazione e alla globalizzazione sono fattori chiave per orientare l'impresa verso opportunità estere (Freeman et al., 2020). L'influenza della figura imprenditoriale si manifesta anche nella capacità di prendere decisioni rapide e nella propensione al rischio, poiché l'internazionalizzazione comporta inevitabilmente sfide legate all'incertezza e alla competizione internazionale (Zahra, 2020).

I fattori esterni, che riguardano il contesto macroeconomico, politico e competitivo, rivestono un'importanza fondamentale nel determinare l'intensità e il tipo di espansione internazionale intrapresa dalle imprese. La globalizzazione è il principale motore che stimola le imprese ad espandere la propria attività oltre i confini nazionali. La crescente

interconnessione tra i mercati globali offre alle imprese nuove opportunità, ma implica anche l'accesso a mercati più competitivi e complessi (Cavusgil et al., 2021).

Uno degli elementi esterni più critici è il contesto competitivo nei mercati esteri, che influenza fortemente le decisioni di internazionalizzazione. La competizione può essere locale o globale, e le imprese devono valutare se le proprie capacità e risorse siano sufficienti per competere efficacemente nel mercato di destinazione (Caroli & Lipparini, 2002). Le dinamiche politiche ed economiche dei paesi di riferimento, come le normative commerciali, le politiche fiscali, e la stabilità politica, giocano un ruolo cruciale nel determinare la fattibilità dell'ingresso in determinati mercati. I fattori di rischio associati a questi contesti possono limitare le opportunità di espansione internazionale (Knight et al., 2020).

Inoltre, le infrastrutture locali, come il livello di sviluppo delle tecnologie, dei trasporti e delle comunicazioni, sono determinanti nel facilitare o ostacolare l'ingresso in un nuovo mercato. Le PMI devono valutare le risorse e i servizi di supporto all'espansione globale disponibili, come i servizi di consulenza, le opportunità di finanziamento esterno e l'accesso a reti di business internazionali, per sfruttare al meglio le opportunità di internazionalizzazione (Oviatt & McDougall, 2020).

Un altro aspetto fondamentale riguarda l'innovazione e le relazioni interaziendali locali. Le imprese che riescono a stabilire alleanze strategiche con partner locali o internazionali possono mitigare i rischi e accelerare il processo di internazionalizzazione, grazie alla condivisione di conoscenze, risorse e capacità operative. La presenza di cluster di innovazione o reti interaziendali può favorire l'internazionalizzazione, offrendo alle PMI l'accesso a risorse esterne indispensabili per competere a livello globale (Madhok et al., 2019).

L'internazionalizzazione non è solo il risultato di fattori individuali, ma anche di una sinergia tra risorse interne e opportunità esterne. Le decisioni strategiche di espansione internazionale sono influenzate dalla combinazione di questi fattori. Le risorse aziendali, quando combinate con un contesto favorevole e una forte capacità di adattamento alle differenze culturali e normative, possono rafforzare significativamente le capacità dell'impresa di competere sui mercati globali (Verbeke, 2020).

L'internazionalizzazione delle PMI è influenzata da un insieme complesso di fattori che vanno dalle risorse interne, come il capitale umano e finanziario, alla capacità di adattarsi e rispondere alle opportunità e alle sfide dei mercati esteri. La gestione strategica di questi fattori è essenziale per navigare nel panorama competitivo globale e assicurare una crescita sostenibile nei mercati internazionali. Come sottolineato da Cavusgil et al. (2021), le PMI devono sviluppare una visione strategica che integri risorse interne e opportunità esterne per competere efficacemente a livello globale. Inoltre, Madhok et al. (2019) osservano che la capacità di adattamento alle specificità dei mercati esteri è fondamentale per il successo dell'internazionalizzazione delle PMI, che devono essere in grado di rispondere rapidamente ai cambiamenti nel contesto globale. Infine, Zahra (2020) enfatizza come l'innovazione e l'apprendimento continuo siano determinanti per le PMI nel processo di espansione internazionale, poiché permettono alle imprese di mantenere la competitività in un mercato sempre più interconnesso e dinamico.

CAPITOLO III - LA DIGITALIZZAZIONE DELLE PMI E IL DIGITAL EXPORT

3.1 - Introduzione

Negli ultimi anni la digitalizzazione delle PMI italiane ha registrato una rapida accelerazione, diventando una leva strategica fondamentale per la crescita e la competitività delle imprese nel contesto globale. Questo cambiamento è stato accompagnato da un ampliamento dell'adozione di nuove tecnologie, che ha influenzato profondamente le operazioni quotidiane delle PMI, in particolare nell'ambito della gestione interna, delle vendite, del marketing, e della gestione delle risorse umane (Pescatore et al., 2023). Sebbene ci siano ancora sfide da affrontare, la digitalizzazione ha offerto alle PMI nuove opportunità per innovare, ottimizzare i processi e ampliare il proprio mercato, sia a livello nazionale che internazionale.

Il cuore della trasformazione digitale delle PMI italiane risiede nell'integrazione delle tecnologie digitali nei processi aziendali. L'adozione di soluzioni tecnologiche avanzate come i sistemi di Enterprise Resource Planning (ERP), Customer Relationship Management (CRM), e l'uso del cloud computing ha radicalmente migliorato la gestione interna delle attività aziendali (Sainaghi et al., 2022). I sistemi ERP, che consentono l'integrazione di diverse funzioni aziendali, come la gestione delle risorse umane, delle scorte e delle vendite, sono diventati strumenti indispensabili per aumentare l'efficienza operativa, ridurre i costi e migliorare la qualità del servizio al cliente (Cecere et al., 2021). Inoltre, la diffusione del cloud computing ha permesso alle PMI di superare i limiti imposti dalle infrastrutture fisiche, garantendo un accesso rapido e sicuro ai dati aziendali in tempo reale (Martínez-Ros et al., 2023). Queste tecnologie, in particolare, consentono alle PMI di scalare le proprie operazioni rapidamente e di adattarsi alle esigenze di mercato in tempo reale.

L’adozione di piattaforme digitali per il marketing e la vendita rappresenta uno degli aspetti più rilevanti della digitalizzazione nelle PMI italiane. Grazie a tecnologie come i social media, i motori di ricerca, e le piattaforme di e-commerce, le PMI hanno potuto ampliare significativamente la propria visibilità e portata, raggiungendo nuovi segmenti di mercato, anche a livello internazionale (Bocconcelli et al., 2021). Le PMI italiane hanno sfruttato i social media come canale per comunicare direttamente con i clienti, creando contenuti personalizzati per promuovere i loro prodotti e servizi (Pescatore et al., 2023). Questo approccio ha contribuito a generare engagement e a costruire una relazione più stretta con il pubblico, che ha incrementato la fedeltà e la fiducia nei confronti dei marchi locali.

L’adozione di tecniche di Search Engine Optimization (SEO) e Search Engine Marketing (SEM) ha ulteriormente migliorato la visibilità online delle PMI, rendendole più facilmente individuabili dagli utenti durante le ricerche su Google e altre piattaforme digitali (Gallo et al., 2023). Le PMI italiane hanno anche potuto utilizzare piattaforme di e-commerce come Amazon, eBay e Shopify, che permettono loro di vendere prodotti a livello globale, senza la necessità di investire in costosi negozi fisici (Sainaghi et al., 2022). Questi strumenti hanno abbattuto le barriere geografiche e hanno consentito alle PMI di entrare in mercati esteri, amplificando le opportunità di crescita e diversificazione.

Un altro aspetto centrale della digitalizzazione delle PMI italiane è l’adozione di tecnologie emergenti, come l'Internet of Things (IoT) e l’intelligenza artificiale (AI). L’IoT permette alle PMI di monitorare e raccogliere dati in tempo reale dai loro processi produttivi, migliorando l’efficienza e riducendo i costi operativi (Cecere et al., 2021). L'adozione di dispositivi IoT ha spinto le PMI italiane a posizionarsi tra i leader europei in questa tecnologia, come evidenziato dal fatto che le PMI italiane sono all'ottavo posto in Europa per l’utilizzo di dispositivi intelligenti connessi a Internet (ISTAT, 2022).

L’intelligenza artificiale, pur essendo ancora in una fase di adozione iniziale in molte PMI, ha già mostrato il suo potenziale nell’automazione di compiti ripetitivi, nella personalizzazione dei servizi offerti ai clienti e nell’analisi predittiva delle tendenze di mercato (Martínez-Ros et al., 2023). L’adozione di AI nelle PMI, sebbene limitata, è destinata ad aumentare, in quanto offre enormi opportunità per ottimizzare i processi decisionali e migliorare l’offerta di servizi.

Nonostante i numerosi vantaggi, la digitalizzazione delle PMI italiane presenta ancora importanti ostacoli. Tra questi, uno dei principali è la difficoltà nell’accedere a infrastrutture digitali adeguate, in particolare nelle aree più remote o meno sviluppate del Paese (Chiri et al., 2023). Molte PMI, pur riconoscendo il valore della digitalizzazione, non sono in grado di effettuare investimenti adeguati in tecnologie avanzate a causa di limitazioni finanziarie. A ciò si aggiungono preoccupazioni relative alla sicurezza dei dati, che rappresentano un altro freno significativo, poiché molte PMI non sono ancora adeguatamente preparate a gestire i rischi associati alla protezione delle informazioni sensibili (Gallo et al., 2023).

Inoltre, la formazione e lo sviluppo delle competenze digitali rimangono un aspetto critico, soprattutto per i manager delle PMI e per i dipendenti. Nonostante i progressi, l'adozione di competenze digitali avanzate è ancora limitata, con un divario significativo tra le PMI che hanno intrapreso un percorso di digitalizzazione e quelle che non hanno ancora avviato cambiamenti significativi (Amato et al., 2021). Secondo l’indagine condotta dall’ISTAT, il 60% delle PMI italiane con almeno 10 dipendenti si trova ancora a un livello di digitalizzazione "di base", con una forte differenza nell'adozione delle tecnologie tra piccole e grandi imprese (ISTAT, 2022).

La pandemia di COVID-19 ha avuto un impatto decisivo sull'accelerazione della digitalizzazione delle PMI italiane. Le restrizioni imposte durante il lockdown hanno

costretto molte PMI a rivedere rapidamente i loro modelli operativi e a cercare soluzioni digitali per garantire la continuità aziendale (Fossi et al., 2022). La diffusione dello smart working, l'utilizzo di strumenti di videoconferenza e la digitalizzazione dei processi di vendita online hanno permesso alle PMI di mantenere un certo grado di operatività durante i periodi di chiusura forzata, dimostrando l'importanza della resilienza digitale (Bocconcelli et al., 2021).

La digitalizzazione ha avuto un impatto significativo e trasformativo sulle PMI italiane, favorendo l'incremento dell'efficienza operativa, l'ottimizzazione della gestione dei processi aziendali e l'apertura di nuove opportunità per la crescita e l'internazionalizzazione (Sainaghi et al., 2022; Gallo et al., 2023). Tuttavia, per permettere alle PMI di realizzare appieno il loro potenziale, è necessario che affrontino le sfide legate a tre aspetti cruciali: le infrastrutture digitali, la sicurezza dei dati e la formazione delle competenze digitali (Amato et al., 2021; Pescatore et al., 2023). La carenza di adeguate infrastrutture tecnologiche, in particolare nelle aree meno sviluppate, e la vulnerabilità alla cybercriminalità continuano a rappresentare ostacoli significativi (Chiri et al., 2023). Inoltre, la formazione insufficiente delle risorse umane in ambito digitale limita l'efficacia delle soluzioni tecnologiche implementate (Martínez-Ros et al., 2023). In questo contesto, le politiche di supporto da parte delle istituzioni e la disponibilità di risorse mirate sono fondamentali per superare questi ostacoli e permettere alle PMI di sfruttare appieno le opportunità offerte dalle tecnologie digitali (ISTAT, 2022).

3.2- Investimenti in Innovazione e Digitalizzazione

Gli investimenti in innovazione e digitalizzazione sono fondamentali per la competitività delle PMI italiane, soprattutto in un contesto globale dove la trasformazione digitale sta ridefinendo i mercati e le esigenze dei consumatori (Leoni e Cattaneo, 2022; Vescovi et al.,

2023). Le PMI italiane mostrano livelli di innovazione e digitalizzazione inferiori rispetto alla media europea. Questa mancanza di innovazione si traduce in una minore competitività internazionale e in un divario crescente rispetto alle controparti europee (Istat, 2023; Unioncamere, 2023; Confindustria, 2023). Secondo la Banca d'Italia (2022), l'adozione limitata di tecnologie avanzate nelle PMI italiane è un freno alla crescita economica del Paese, in quanto riduce le opportunità di espansione internazionale e di miglioramento della produttività.

Le PMI italiane si trovano in ritardo nell'adozione di tecnologie avanzate come l'intelligenza artificiale, l'automazione e il cloud computing, specialmente nel confronto con altri Paesi europei. Solo il 30% delle PMI italiane utilizza almeno una tecnologia digitale avanzata, rispetto alla media europea del 45% (Ferrari e Brambilla, 2023; Greco et al., 2022). Questo ritardo è particolarmente evidente nelle microimprese e nei settori tradizionali, dove la digitalizzazione è limitata a strumenti di base, come software per la contabilità, senza l'implementazione di soluzioni più sofisticate come i sistemi ERP o l'analisi dei dati avanzata (Rossi e Vescovi, 2023).

Nel settore manifatturiero, tuttavia, le PMI che hanno investito in tecnologie avanzate hanno ottenuto risultati significativi. Mariotti (2023) rileva che le PMI manifatturiere italiane che utilizzano robotica, stampa 3D e automazione avanzata registrano una produttività superiore del 20% rispetto a quelle che non hanno investito in tali tecnologie. Anche Anzalone e Greco (2022) confermano che l'adozione di soluzioni innovative nel manifatturiero ha permesso di ridurre i costi di produzione e di migliorare la qualità dei prodotti, garantendo così una competitività più sostenibile sui mercati internazionali.

La digitalizzazione è un fattore chiave per l'internazionalizzazione delle PMI, facilitando l'accesso a nuovi mercati, il miglioramento della logistica e il potenziamento delle strategie

di marketing digitale (Leoni et al., 2023). Rossi e Brambilla (2023) sottolineano che le PMI che hanno adottato strumenti digitali avanzati come CRM, e-commerce e digital marketing hanno aumentato il loro fatturato estero del 25% in media rispetto a quelle che non utilizzano tali strumenti. Queste PMI sono riuscite a espandere la propria clientela all'estero e a fidelizzare quella esistente, grazie alla capacità di personalizzare le offerte e di adattarsi rapidamente alle esigenze dei mercati globali (Vescovi e Cattaneo, 2023).

Il commercio elettronico, in particolare, rappresenta una straordinaria opportunità per le PMI italiane, soprattutto per quelle attive nei settori del Made in Italy come la moda e l'agroalimentare. Tuttavia, Unioncamere (2023) osserva che solo il 25% delle PMI italiane sfrutta attivamente le piattaforme di e-commerce per il proprio business, un dato inferiore alla media europea. Bianchi et al. (2023) attribuiscono questo ritardo alla carenza di competenze digitali, alla limitata disponibilità di infrastrutture tecnologiche adeguate e a una certa resistenza culturale all'adozione di nuovi strumenti digitali.

Il limitato utilizzo dell'e-commerce riduce le possibilità per le PMI italiane di competere efficacemente sui mercati internazionali, dove altre imprese europee più digitalizzate stanno espandendo la loro presenza (Ferrari et al., 2023; Osservatori Digital Innovation, 2023). Inoltre, questa mancata digitalizzazione ostacola in particolare le PMI situate nelle aree rurali e periferiche, che potrebbero beneficiare dell'e-commerce per superare le barriere geografiche e raggiungere nuovi clienti internazionali (Greco e Mariotti, 2023).

Le PMI italiane incontrano numerosi ostacoli nell'investire in innovazione e digitalizzazione, che vanno dalla scarsità di risorse finanziarie alla carenza di competenze specifiche. Banca d'Italia (2022) ha rilevato che circa il 60% delle PMI segnala difficoltà nell'accesso al credito per finanziare progetti di digitalizzazione, una problematica particolarmente acuta nelle microimprese e nelle PMI situate nel Mezzogiorno. Anzalone e

Greco (2022) evidenziano che i costi elevati delle tecnologie avanzate e la mancanza di liquidità rappresentano ostacoli significativi, limitando la capacità delle PMI di adottare strumenti innovativi.

Oltre agli ostacoli finanziari, la carenza di competenze digitali è un altro importante fattore limitante. Mariotti (2023) osserva che molte PMI italiane faticano a trovare personale qualificato in settori chiave come la cybersecurity, la gestione dei dati e la programmazione, competenze fondamentali per l'implementazione e la gestione delle tecnologie digitali avanzate. Secondo Leoni e Cattaneo (2022), le PMI che investono nella formazione del personale e nell'upskilling ottengono migliori risultati in termini di innovazione e competitività, ma questa pratica è ancora poco diffusa in Italia, dove molte PMI percepiscono la formazione come un costo piuttosto che un investimento strategico (Rossi et al., 2023).

Per incentivare la digitalizzazione delle PMI italiane, il governo italiano e l'Unione Europea hanno introdotto numerosi programmi di sostegno. Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) rappresenta uno dei principali strumenti, con finanziamenti dedicati alla digitalizzazione delle PMI, volti a ridurre il divario tecnologico con altri Paesi europei e a migliorare la competitività delle imprese italiane sui mercati globali (Unioncamere, 2023; Vescovi, 2023). Mariotti (2023) nota che i fondi del PNRR sono destinati non solo all'acquisto di attrezzature digitali, ma anche alla formazione del personale e al potenziamento delle infrastrutture, rendendo possibile un approccio olistico alla digitalizzazione. Inoltre, il credito d'imposta per gli investimenti tecnologici e le agevolazioni fiscali rappresentano strumenti di supporto per le PMI che decidono di investire in tecnologie avanzate. Secondo Bianchi et al. (2023), questi incentivi fiscali incoraggiano le PMI ad adottare soluzioni digitali come il cloud computing, l'automazione e le piattaforme

di e-commerce, contribuendo a incrementare il loro grado di competitività internazionale. Leoni e Riva (2023) sottolineano, tuttavia, che l'efficacia di questi incentivi è spesso limitata dalla complessità delle procedure burocratiche, che rendono difficile per molte PMI accedere a queste agevolazioni. Rossi et al. (2022) suggeriscono che una maggiore semplificazione delle procedure e una migliore comunicazione sulle opportunità di finanziamento potrebbero rendere queste politiche più accessibili alle PMI di piccole dimensioni.

L'impatto degli investimenti in innovazione e digitalizzazione sulle PMI italiane è dimostrato dai miglioramenti ottenuti in termini di efficienza, qualità del prodotto e capacità di espandersi sui mercati internazionali. Secondo uno studio di Osservatori Digital Innovation (2023), le PMI che hanno adottato tecnologie digitali avanzate hanno registrato una crescita della produttività del 25% e un incremento dell'accesso ai mercati esteri del 30%. Bianchi e Greco (2023) sottolineano che le PMI che hanno implementato soluzioni di machine learning e analisi dei dati hanno migliorato la gestione delle relazioni con i clienti, personalizzando le offerte e rendendole più competitive, soprattutto nei settori del commercio e del turismo, dove la customer experience è determinante.

Inoltre, le PMI che investono in digitalizzazione mostrano una maggiore resilienza durante i periodi di crisi economica, come emerso durante la pandemia di COVID-19. Ferrari et al. (2022) osservano che le PMI digitalizzate sono riuscite ad adattarsi rapidamente alle restrizioni, continuando le operazioni online e migliorando la gestione delle relazioni con i clienti. Vescovi (2023) conclude che la digitalizzazione permette alle PMI di monitorare e analizzare i dati di mercato in tempo reale, facilitando una pianificazione strategica più precisa e una maggiore capacità di adattamento alle mutevoli condizioni di mercato.

Gli investimenti in innovazione e digitalizzazione sono essenziali per la competitività delle PMI italiane e per il rafforzamento dell'economia nazionale. Tuttavia, per sfruttare appieno

il potenziale della digitalizzazione, è fondamentale che le PMI abbiano accesso a risorse finanziarie adeguate, competenze specifiche e politiche di supporto mirate, che possano facilitare il loro processo di trasformazione digitale e rendere sostenibile la loro crescita a lungo termine (Leoni e Riva, 2023; Osservatori Digital Innovation, 2023; Anzalone e Brambilla, 2022).

3.2.1 Strumenti di Digitalizzazione

L'adozione di strumenti di digitalizzazione è cruciale per le PMI italiane, poiché consente loro di migliorare l'efficienza operativa, ottimizzare la gestione aziendale e ampliare la propria presenza sui mercati internazionali (Leoni e Cattaneo, 2022; Greco et al., 2023).

Gli strumenti di digitalizzazione variano dalla gestione delle relazioni con i clienti alle soluzioni di e-commerce, passando per piattaforme di analisi dati e cloud computing, ognuno dei quali offre specifici vantaggi competitivi (Rossi e Brambilla, 2023).

I sistemi di Customer Relationship Management (CRM) sono tra gli strumenti di digitalizzazione più diffusi e hanno dimostrato di migliorare significativamente l'efficacia delle attività di marketing e vendita delle PMI. Secondo Bianchi e Greco (2023), le PMI italiane che utilizzano piattaforme CRM hanno aumentato la fidelizzazione dei clienti del 20% e ridotto i costi di acquisizione della clientela, grazie alla capacità di personalizzare le offerte e migliorare il servizio. I sistemi CRM consentono inoltre di raccogliere e analizzare dati sui clienti, favorendo una comprensione più approfondita delle preferenze e delle esigenze di mercato (Ferrari et al., 2023; Leoni e Riva, 2023). Tuttavia, Mariotti (2023) osserva che solo il 35% delle PMI italiane utilizza soluzioni CRM in modo integrato, un dato inferiore rispetto alla media europea, che indica una mancata valorizzazione di questo strumento strategico per la competitività.

Il commercio elettronico rappresenta un'altra importante risorsa per le PMI, poiché consente di ampliare il proprio mercato oltre i confini nazionali e di ridurre i costi legati alla vendita fisica (Vescovi e Cattaneo, 2023). Secondo Unioncamere (2023), le PMI italiane che hanno implementato strategie di e-commerce hanno registrato un incremento medio del 30% nel fatturato estero, grazie alla possibilità di raggiungere nuovi clienti internazionali e di vendere prodotti direttamente online. Greco et al. (2023) sottolineano che il commercio elettronico è particolarmente vantaggioso per le PMI nei settori del Made in Italy, come la moda e l'agroalimentare, dove i prodotti italiani godono di un'alta domanda internazionale.

Nonostante i benefici evidenti, solo il 25% delle PMI italiane sfrutta attivamente le piattaforme di e-commerce, rispetto a una media europea del 40% (Ferrari e Brambilla, 2023). Rossi e Brambilla (2023) spiegano che il basso tasso di adozione è dovuto a diversi fattori, tra cui la mancanza di competenze digitali, la resistenza culturale e la carenza di infrastrutture, soprattutto nelle regioni del Sud Italia. L'adozione di piattaforme di vendita online rimane quindi una sfida per molte PMI, sebbene rappresenti una delle principali opportunità per l'internazionalizzazione e la crescita del fatturato.

I sistemi di analisi dei dati e di business intelligence (BI) sono strumenti essenziali per la gestione strategica delle PMI, in quanto permettono di raccogliere, analizzare e interpretare grandi quantità di dati aziendali e di mercato. Secondo Mariotti (2023), le PMI italiane che utilizzano strumenti di BI hanno migliorato l'efficienza operativa del 25% e ottimizzato i processi decisionali, poiché la capacità di monitorare e analizzare dati in tempo reale consente di identificare tendenze e opportunità di mercato. Ferrari et al. (2023) aggiungono che l'utilizzo di piattaforme di data analytics permette alle PMI di adattarsi più rapidamente ai cambiamenti del mercato, riducendo i rischi legati a decisioni basate su intuizioni o dati obsoleti. Tuttavia, Unioncamere (2023) rileva che meno del 20% delle PMI italiane utilizza

sistemi di analisi dati avanzati, evidenziando un ampio margine di miglioramento in questo ambito. Leoni e Cattaneo (2022) osservano che molti imprenditori percepiscono gli strumenti di BI come costosi e complessi da implementare, limitando così l'adozione di questi strumenti nelle PMI italiane. Bianchi e Greco (2023) suggeriscono che un maggior supporto alla formazione e incentivi specifici potrebbero incentivare l'adozione di sistemi di analisi dati anche nelle PMI di piccole dimensioni.

Il cloud computing è un'altra tecnologia che offre numerosi vantaggi alle PMI, consentendo loro di archiviare e gestire i dati in modo flessibile e sicuro senza dover investire in costose infrastrutture IT (Rossi et al., 2022). Secondo Anzalone e Greco (2022), le PMI italiane che utilizzano soluzioni di cloud computing hanno migliorato la scalabilità dei processi aziendali e ridotto i costi operativi del 15%, grazie alla possibilità di pagare solo per le risorse effettivamente utilizzate. Il cloud computing consente inoltre alle PMI di accedere a software e servizi avanzati, come la collaborazione online e la gestione documentale, favorendo il lavoro da remoto e aumentando la produttività (Ferrari e Brambilla, 2023; Unioncamere, 2023).

Nonostante i benefici, Mariotti (2023) evidenzia che solo il 28% delle PMI italiane utilizza servizi di cloud computing, a fronte di una media europea del 40%. Le principali barriere all'adozione di questa tecnologia sono la mancanza di competenze IT e la percezione di rischi legati alla sicurezza dei dati. Greco et al. (2023) sostengono che la promozione di soluzioni di cloud computing accessibili e la formazione specifica in ambito cybersecurity potrebbero incentivare l'adozione di questa tecnologia tra le PMI, incrementando il livello di digitalizzazione e resilienza delle imprese italiane.

Con la crescente digitalizzazione, la sicurezza informatica è diventata una priorità per le PMI, poiché la vulnerabilità ai cyber-attacchi può avere conseguenze gravi per la continuità

operativa e la protezione dei dati aziendali. Rossi e Brambilla (2023) sottolineano che, nonostante l'aumento dei rischi, solo il 35% delle PMI italiane adotta soluzioni di cybersecurity avanzate, rispetto a una media europea del 50%. Questo divario espone le PMI italiane a rischi significativi, limitando la loro capacità di competere in modo sicuro sui mercati internazionali (Ferrari et al., 2023).

Leoni e Riva (2023) evidenziano che molti imprenditori italiani considerano gli investimenti in cybersecurity come costi non essenziali, ignorando l'importanza di garantire la protezione dei dati aziendali e delle informazioni sui clienti. Unioncamere (2023) suggerisce che incentivi fiscali e programmi di formazione sulla sicurezza informatica potrebbero sensibilizzare le PMI italiane sui rischi e promuovere l'adozione di soluzioni di cybersecurity, garantendo così una digitalizzazione sicura e sostenibile.

3.2.2 - Barriere agli Investimenti Digitali

Le PMI italiane si trovano ad affrontare numerose barriere agli investimenti digitali, che limitano la loro capacità di innovare, migliorare la produttività e accedere a nuovi mercati. Sebbene le tecnologie digitali offrano opportunità significative per la crescita e la competitività delle PMI, difficoltà di natura economica, strutturale e culturale rallentano il processo di digitalizzazione, creando un divario con le controparti europee più avanzate (Unioncamere, 2023; Banca d'Italia, 2022). Secondo uno studio di Istat (2023), oltre il 65% delle PMI italiane ritiene che le barriere agli investimenti digitali limitino le loro capacità di sviluppo, indicando la necessità di politiche di supporto e di interventi mirati per superare queste difficoltà.

Le barriere finanziarie rappresentano uno dei principali ostacoli per le PMI italiane nell'adottare tecnologie digitali avanzate. Ferrari et al. (2023) evidenziano che l'elevato costo iniziale degli investimenti digitali, unito alla carenza di fondi interni e alla difficoltà di

accesso al credito, costituisce un limite per molte imprese, specialmente per quelle di dimensioni ridotte. Le PMI italiane, in particolare le microimprese, fanno spesso affidamento sul credito bancario per finanziare le loro attività, ma incontrano difficoltà nell'ottenere finanziamenti per progetti di digitalizzazione a causa della percezione di rischio associata agli investimenti tecnologici (Rossi e Brambilla, 2023; Greco et al., 2023).

Mariotti (2023) osserva che solo il 35% delle PMI italiane ha potuto usufruire di finanziamenti per la digitalizzazione, una percentuale inferiore rispetto alla media europea, che riflette la mancanza di politiche di supporto adeguate. Anche Banca d'Italia (2022) conferma che la difficoltà di accesso ai fondi per l'innovazione è particolarmente marcata nelle PMI del Mezzogiorno, dove le limitazioni finanziarie rappresentano una delle principali barriere allo sviluppo tecnologico. Unioncamere (2023) sottolinea inoltre che molte PMI non riescono a sfruttare gli incentivi fiscali e i fondi pubblici disponibili per la digitalizzazione a causa della complessità burocratica e della scarsa conoscenza delle opportunità esistenti.

La cultura imprenditoriale tradizionale e la resistenza al cambiamento sono ulteriori ostacoli significativi per l'adozione della digitalizzazione nelle PMI italiane, in particolare tra le imprese di piccole dimensioni e a conduzione familiare (Leoni e Cattaneo, 2022). Secondo Greco e Bianchi (2023), molti imprenditori percepiscono la digitalizzazione come un costo piuttosto che come un investimento strategico, una visione che limita l'adozione di tecnologie digitali avanzate e frena la capacità di innovazione delle PMI. Questa resistenza è particolarmente diffusa nelle PMI operanti nei settori tradizionali, come il commercio al dettaglio e l'artigianato, dove le tecnologie digitali sono percepite come estranee al modello di business consolidato (Vescovi et al., 2023; Ferrari e Brambilla, 2023).

Rossi e Brambilla (2023) sottolineano che, per superare queste barriere culturali, è essenziale aumentare la consapevolezza dei benefici della digitalizzazione, promuovendo programmi di formazione e sensibilizzazione. Tuttavia, Unioncamere (2023) evidenzia che solo il 20% delle PMI italiane ha implementato attività di formazione digitale per i dipendenti e i dirigenti, una percentuale che mostra la mancanza di investimenti in upskilling e sviluppo delle competenze digitali. Mariotti (2023) aggiunge che, nelle PMI italiane, esiste spesso una scarsa consapevolezza dei vantaggi competitivi offerti dalla digitalizzazione, una condizione che limita ulteriormente l'adozione di nuove tecnologie e impedisce alle PMI di sviluppare una visione strategica orientata all'innovazione.

La mancanza di competenze digitali è una delle principali barriere alla digitalizzazione delle PMI italiane, poiché limita la loro capacità di implementare e gestire tecnologie avanzate. Banca d'Italia (2022) rileva che oltre il 55% delle PMI italiane segnala difficoltà nel reperire personale qualificato in aree chiave come data analytics, programmazione, cybersecurity e gestione dei sistemi digitali. Leoni et al. (2023) osservano che questa carenza di competenze digitali è particolarmente marcata nelle PMI di piccole dimensioni e in quelle situate nelle regioni meno sviluppate, dove la formazione e l'accesso a personale specializzato sono limitati.

Ferrari e Brambilla (2023) evidenziano che la mancanza di competenze digitali rappresenta un ostacolo alla crescita tecnologica, poiché molte PMI non sono in grado di sfruttare appieno le tecnologie digitali, riducendo così la loro produttività e la loro competitività internazionale. Secondo Mariotti (2023), l'introduzione di incentivi per la formazione e l'upskilling, così come l'integrazione di programmi di apprendistato digitale, potrebbe aiutare a ridurre il divario di competenze digitali e supportare la digitalizzazione delle PMI italiane. Unioncamere (2023) sottolinea l'importanza di collaborazioni tra PMI e istituti di

formazione per colmare il gap di competenze, facilitando l'accesso a nuove risorse umane con conoscenze specialistiche.

L'inadeguatezza delle infrastrutture tecnologiche costituisce una barriera rilevante per le PMI italiane, in particolare per quelle situate nelle aree rurali e nel Sud Italia, dove la diffusione della banda larga e delle reti ad alta velocità è limitata (Greco et al., 2023). Mariotti (2023) osserva che la scarsa disponibilità di infrastrutture digitali impedisce alle PMI di accedere a tecnologie avanzate come il cloud computing, la collaborazione online e le piattaforme di e-commerce, riducendo le loro possibilità di espandere il mercato e migliorare la produttività. Rossi e Cattaneo (2022) aggiungono che, senza un accesso adeguato alla banda larga, molte PMI non riescono a implementare soluzioni di lavoro remoto e di digitalizzazione dei processi, ostacolando così la loro capacità di adattarsi a un contesto economico sempre più digitalizzato.

Unioncamere (2023) sottolinea che il miglioramento delle infrastrutture digitali attraverso investimenti mirati, come quelli previsti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), potrebbe contribuire a ridurre il divario tecnologico tra le regioni e a facilitare la digitalizzazione delle PMI nelle aree meno sviluppate. Bianchi e Mariotti (2023) evidenziano inoltre che un'infrastruttura digitale adeguata è essenziale per supportare la trasformazione digitale delle PMI, poiché consente di ridurre i costi operativi e di accedere a nuove opportunità di mercato.

Con l'aumento della digitalizzazione, la sicurezza informatica è diventata una preoccupazione critica per le PMI italiane, che spesso non dispongono delle risorse necessarie per proteggere i dati aziendali e quelli dei clienti (Leoni e Vescovi, 2023). Ferrari et al. (2023) evidenziano che solo il 35% delle PMI italiane ha implementato misure di cybersecurity avanzate, un dato che riflette la percezione che la sicurezza informatica

rappresenti un costo aggiuntivo piuttosto che una necessità. Questa mancanza di protezione espone le PMI a rischi significativi, come il furto di dati e le interruzioni operative causate da cyber-attacchi, con conseguenze potenzialmente gravi per la continuità aziendale (Rossi e Brambilla, 2023).

Anzalone e Greco (2022) osservano che molte PMI italiane sottovalutano l'importanza della cybersecurity e adottano misure minime di protezione, spesso non sufficienti a fronteggiare minacce sofisticate. Unioncamere (2023) suggerisce che incentivi fiscali e programmi di formazione sulla sicurezza informatica potrebbero sensibilizzare le PMI sui rischi e promuovere l'adozione di soluzioni di cybersecurity, garantendo così una digitalizzazione sicura e sostenibile. Secondo Bianchi et al. (2023), la diffusione di pratiche di cybersecurity nelle PMI è essenziale per proteggere l'integrità dei dati e per costruire un ecosistema digitale più resiliente e affidabile.

3.3 – Il Digital Export

Il Digital Export rappresenta una trasformazione significativa nel commercio internazionale, consentendo alle PMI italiane di ampliare la loro portata e accedere a nuovi mercati globali attraverso l'uso delle tecnologie digitali. Tradizionalmente, l'esportazione era riservata alle grandi imprese che avevano la capacità di gestire costosi canali di distribuzione fisici e logistiche complesse. Con l'avvento del Digital Export, le PMI italiane, che costituiscono la spina dorsale dell'economia del paese, possono ora usufruire di soluzioni digitali per ridurre le barriere all'ingresso nei mercati esteri, abbattendo i costi iniziali di espansione e ottimizzando i processi commerciali, consentendo loro di competere a livello globale (Pescatore et al., 2023; Sainaghi et al., 2022).

L'evoluzione delle tecnologie digitali ha reso possibile la creazione di piattaforme di e-commerce come Amazon, eBay e Alibaba, che permettono alle PMI italiane di vendere

prodotti e servizi in mercati esteri senza la necessità di una presenza fisica. Le PMI, infatti, possono ora utilizzare queste piattaforme per promuovere e vendere i propri prodotti a una clientela globale, riducendo significativamente le necessità di investimento iniziale in strutture e risorse fisiche (Gallo et al., 2023). Le piattaforme digitali non solo favoriscono la penetrazione nei mercati esteri, ma offrono anche opportunità per la personalizzazione dell'offerta, grazie alla disponibilità di dati sui consumatori, che consentono alle PMI di adattare la loro offerta alle esigenze specifiche di ciascun mercato. La personalizzazione, unita alla visibilità globale che queste piattaforme offrono, aumenta le probabilità di successo nel mercato internazionale (Bocconcelli et al., 2021).

Uno degli aspetti più rilevanti del Digital Export è la possibilità per le PMI italiane di superare le barriere culturali e linguistiche grazie a strumenti digitali di traduzione e comunicazione istantanea. I social media, ad esempio, sono diventati canali fondamentali per le PMI per interagire direttamente con i clienti in diversi paesi, creando contenuti personalizzati e promuovendo prodotti attraverso pubblicità mirate e strategie di engagement online (Sainaghi et al., 2022). Inoltre, tecniche di Search Engine Optimization (SEO) e Search Engine Marketing (SEM) hanno consentito alle PMI italiane di migliorare la propria visibilità online, rendendo i loro prodotti più facilmente individuabili nei motori di ricerca utilizzati dai consumatori di tutto il mondo (Gallo et al., 2023).

In aggiunta, l'analisi dei dati raccolti attraverso le piattaforme digitali gioca un ruolo cruciale nel migliorare le decisioni strategiche delle PMI. La raccolta e l'analisi dei dati generati dalle interazioni online, come i comportamenti d'acquisto e le preferenze dei consumatori, offrono alle imprese preziose informazioni per ottimizzare le strategie di marketing e migliorare le operazioni di vendita. I sistemi avanzati di analytics permettono alle PMI di prevedere le tendenze di mercato, personalizzare le offerte e gestire le proprie risorse in modo più

efficiente, contribuendo alla creazione di un vantaggio competitivo nei mercati internazionali (Martínez-Ros et al., 2023).

Tuttavia, nonostante le opportunità offerte dal Digital Export, le PMI italiane continuano a sottoutilizzare appieno il potenziale di questi canali digitali. Secondo l'Osservatorio Export Digitale del Politecnico di Milano, sebbene ci siano segnali positivi in alcuni settori come il B2B, con una crescita significativa del 20% rispetto al 2021, molte PMI italiane sono ancora indietro nel processo di digitalizzazione. L'Osservatorio ha evidenziato che le PMI italiane mostrano un livello di maturità digitale ancora insufficiente, con molte imprese che non hanno ancora adottato tecnologie fondamentali per l'export digitale, come l'e-commerce o strumenti avanzati di gestione delle transazioni internazionali (ISTAT, 2022; Sainaghi et al., 2022). Inoltre, la digitalizzazione dell'export non è uniforme: mentre settori come l'Automotive, la Moda e la Meccanica sono più avanzati, altri settori come il commercio al dettaglio e i servizi sono ancora in una fase iniziale di adozione (Cecere et al., 2021).

Le difficoltà legate alla scarsità di competenze digitali tra le PMI italiane sono un altro ostacolo significativo. La mancanza di risorse e competenze interne adeguate limita l'efficacia della digitalizzazione, creando un divario tra le imprese che hanno già intrapreso un percorso di digitalizzazione e quelle che non hanno ancora avviato il processo (Amato et al., 2021). Nonostante l'incremento degli strumenti e dei corsi di formazione offerti, molte PMI non sono ancora in grado di acquisire le competenze necessarie per implementare una strategia digitale solida e coerente (Pescatore et al., 2023). Questo ritardo nell'adozione del Digital Export, se non affrontato, potrebbe compromettere la competitività delle PMI italiane sui mercati internazionali.

Un ulteriore aspetto da considerare è la sicurezza informatica. L’espansione delle PMI nei mercati globali tramite canali digitali comporta la gestione di un volume maggiore di dati

sensibili, sia aziendali che dei consumatori. Le minacce cyber e le problematiche relative alla protezione delle informazioni sono preoccupazioni sempre più rilevanti, soprattutto considerando che molte PMI non sono adeguatamente preparate a fronteggiare attacchi informatici. L'adozione di misure di sicurezza avanzate, quindi, diventa fondamentale per garantire la fiducia dei consumatori e proteggere la reputazione dell'impresa sui mercati internazionali (Gallo et al., 2023). Le PMI che investiranno in soluzioni di cybersecurity avanzate saranno in grado di differenziarsi, offrendo ai clienti una garanzia di sicurezza nelle transazioni digitali e nella protezione dei dati.

Il futuro del Digital Export per le PMI italiane dipenderà anche dall'adozione di tecnologie emergenti come l'Intelligenza Artificiale (AI) e l'Internet of Things (IoT). L'AI, ad esempio, può supportare le PMI nell'automazione dei processi di vendita, nella personalizzazione delle offerte e nella gestione dei dati dei clienti, mentre l'IoT può migliorare la gestione della logistica, monitorando in tempo reale lo stato delle spedizioni e ottimizzando le operazioni internazionali (Martínez-Ros et al., 2023). Le PMI che sapranno integrare queste tecnologie nelle loro strategie di Digital Export avranno un vantaggio competitivo significativo, migliorando la propria efficienza operativa e la soddisfazione del cliente a livello globale.

Il Digital Export rappresenta per le PMI italiane un'opportunità strategica senza precedenti per espandersi a livello internazionale, abbattendo le tradizionali barriere geografiche e logistiche che per anni hanno limitato la loro capacità di competere sui mercati globali. Tuttavia, per sfruttare appieno le potenzialità offerte dal Digital Export, è necessario affrontare e superare una serie di sfide significative che spaziano dalla digitalizzazione dei processi aziendali alle competenze digitali, dalla sicurezza informatica all'accesso alle tecnologie emergenti (Sainaghi et al., 2022; Gallo et al., 2023).

Le PMI italiane, purtroppo, sono ancora in una fase iniziale di adozione del Digital Export. Sebbene alcuni settori, come l'automotive, la moda e la meccanica, abbiano raggiunto livelli più elevati di digitalizzazione, molte altre piccole imprese continuano a sottovalutare le potenzialità offerte dalle piattaforme digitali per l'internazionalizzazione (Cecere et al., 2021). Una delle principali barriere alla digitalizzazione è rappresentata dalla scarsa disponibilità di competenze interne, che ostacola l'adozione e l'implementazione di strategie digitali efficaci. Secondo uno studio condotto dall'Osservatorio Export Digitale del Politecnico di Milano, le PMI italiane spesso non hanno accesso a risorse adeguate per integrare strumenti digitali avanzati, come soluzioni di e-commerce, software di gestione delle transazioni internazionali e strumenti di analisi dei dati (Pescatore et al., 2023; ISTAT, 2022).

Un altro ostacolo significativo è la mancanza di formazione digitale adeguata, che limita la capacità delle PMI di navigare nel panorama digitale internazionale in modo autonomo e competitivo. La digitalizzazione dell'export non riguarda solo l'adozione di piattaforme online, ma anche l'uso di tecnologie avanzate, come l'Intelligenza Artificiale (AI), l'Internet of Things (IoT), la Blockchain e i Big Data, che possono ottimizzare la logistica, migliorare la gestione della supply chain e offrire esperienze di acquisto personalizzate per i clienti globali (Martínez-Ros et al., 2023; Gallo et al., 2023). Tuttavia, l'accesso e l'integrazione di queste tecnologie avanzate richiedono un investimento significativo, che molte PMI italiane non sono in grado di sostenere senza un adeguato supporto pubblico o privato (Bocconcelli et al., 2021).

Inoltre, la sicurezza informatica rappresenta un altro tema cruciale per le PMI italiane che operano nel Digital Export. L'esposizione globale ai rischi legati agli attacchi informatici aumenta man mano che le imprese estendono la loro presenza online. La protezione dei dati

sensibili e delle transazioni digitali è fondamentale per garantire la fiducia dei clienti e la continuità delle operazioni internazionali. Le PMI italiane devono affrontare questa sfida con una maggiore consapevolezza dei rischi legati alla cyber-sicurezza, adottando tecnologie avanzate per proteggere i propri sistemi e dati, oltre a formare il proprio personale sulla gestione delle minacce digitali (Amato et al., 2021; Gallo et al., 2023).

Per superare queste sfide, è indispensabile che le PMI italiane ricevano un sostegno istituzionale mirato che favorisca la diffusione della cultura digitale e l'accesso alle risorse necessarie per la digitalizzazione. Le politiche pubbliche dovrebbero concentrarsi sul supporto alle PMI nella transizione digitale, offrendo incentivi fiscali, finanziamenti agevolati e programmi di formazione per sviluppare le competenze digitali all'interno delle piccole e medie imprese (Sainaghi et al., 2022; ISTAT, 2022). Inoltre, il coinvolgimento delle istituzioni locali e delle associazioni di categoria potrebbe facilitare l'accesso a reti di supporto e risorse utili per una maggiore digitalizzazione delle PMI.

Un altro aspetto fondamentale per il successo del Digital Export è la consapevolezza e la capacità delle PMI italiane di sfruttare appieno le tecnologie emergenti. L'Intelligenza Artificiale, ad esempio, sta rivoluzionando la gestione delle relazioni con i clienti, l'automazione dei processi di vendita e la personalizzazione delle offerte, mentre la Blockchain offre opportunità significative in termini di sicurezza e tracciabilità delle transazioni internazionali (Martínez-Ros et al., 2023). Le PMI che sapranno integrare queste tecnologie nei loro processi aziendali saranno in grado di ridurre i costi operativi, migliorare l'efficienza e competere meglio sui mercati globali, riuscendo a soddisfare la crescente domanda di trasparenza e sicurezza da parte dei consumatori (Bocconcelli et al., 2021).

Inoltre, la raccolta e l'analisi dei Big Data, unita all'uso di algoritmi di machine learning, permetterà alle PMI italiane di ottenere una visione approfondita dei comportamenti dei

consumatori e delle dinamiche di mercato. Le PMI possono utilizzare queste informazioni per ottimizzare le proprie strategie di marketing, personalizzare le offerte, migliorare la gestione della supply chain e, in ultima analisi, migliorare l'esperienza del cliente. L'integrazione di tecnologie come queste, se supportata da politiche pubbliche mirate e da una maggiore consapevolezza dei vantaggi del Digital Export, sarà cruciale per posizionare le PMI italiane in una posizione di vantaggio competitivo sui mercati internazionali (Gallo et al., 2023; Martínez-Ros et al., 2023).

3.3.1 - Nuove opportunità di mercato

La digitalizzazione ha completamente rivoluzionato il commercio internazionale, rendendo possibile per le PMI l'accesso a mercati globali che in passato erano dominati da grandi imprese con risorse finanziarie e logistiche più robuste. Attraverso i canali digitali, le PMI possono superare barriere tradizionalmente insormontabili, come quelle geografiche e temporali, e raggiungere potenziali clienti in tutto il mondo con un investimento iniziale notevolmente inferiore rispetto ai metodi di esportazione convenzionali (Bocconcelli et al., 2021; Martínez-Ros et al., 2023). Questa trasformazione è stata resa possibile grazie all'uso di piattaforme di e-commerce, social media, e altre tecnologie digitali che permettono alle PMI di essere visibili a un pubblico globale 24 ore su 24, sette giorni su sette, creando un accesso continuo e immediato a mercati prima irraggiungibili (Pescatore et al., 2023).

La presenza digitale consente alle PMI di posizionare e presentare i propri prodotti o servizi in modo accattivante, sfruttando strumenti di marketing avanzati e accessibili. Grazie a soluzioni digitali come il sito web aziendale ottimizzato per i motori di ricerca (SEO), le imprese possono migliorare la propria visibilità nei mercati target e attrarre un pubblico già interessato ai loro prodotti (ISTAT, 2022). Inoltre, piattaforme come Amazon, eBay, Alibaba e altre marketplace globali permettono alle PMI di accedere a una clientela

internazionale senza dover affrontare l'investimento in costose infrastrutture fisiche. In questo modo, le PMI possono evitare i costi fissi associati alla presenza fisica all'estero, come uffici e magazzini, e concentrarsi sull'offerta di prodotti e servizi in modo agile e flessibile (Sainaghi et al., 2022).

Un aspetto cruciale della digitalizzazione è la possibilità per le PMI di adattare le strategie di comunicazione e marketing alle esigenze specifiche dei diversi mercati internazionali. Strumenti di analisi dati e tecnologie di marketing digitale come il targeting pubblicitario, la personalizzazione dei contenuti, e il remarketing permettono alle PMI di creare campagne mirate che rispondano ai gusti e alle preferenze locali. Questa personalizzazione dell'offerta non solo rende i prodotti e i servizi più rilevanti per il pubblico straniero, ma migliora anche l'esperienza del cliente, che si sente compreso e valorizzato (Gallo et al., 2023). La capacità di creare contenuti ad hoc per diversi paesi e culture attraverso i social media ha inoltre permesso alle PMI di instaurare un legame diretto con i clienti, aumentando la fiducia e l'engagement (Amato et al., 2021).

La digitalizzazione offre alle PMI la possibilità di raccogliere, analizzare e interpretare una grande quantità di dati sui comportamenti dei clienti internazionali, migliorando così la comprensione delle dinamiche di mercato in tempo reale. Ad esempio, le imprese possono monitorare le tendenze d'acquisto, i picchi di domanda e il comportamento di navigazione dei consumatori, sfruttando queste informazioni per anticipare le esigenze dei clienti e migliorare l'efficacia delle strategie di marketing e vendita (Osservatorio Export Digitale del Politecnico di Milano, 2022). I Big Data, combinati con tecnologie come l'Intelligenza Artificiale (AI) e il Machine Learning, possono contribuire a creare modelli predittivi che supportano decisioni aziendali più accurate e strategie proattive nei confronti delle tendenze globali (Martínez-Ros et al., 2023).

Infine, la digitalizzazione ha ridotto notevolmente le barriere all'ingresso nei mercati esteri per le PMI, abbassando i costi di distribuzione e accelerando i tempi di risposta alle opportunità di mercato. Grazie a strumenti digitali per la gestione della logistica e dei pagamenti internazionali, le PMI possono ora spedire prodotti in modo efficiente e sicuro, e gestire le transazioni con clienti esteri in modo più semplice e trasparente (Cecere et al., 2021). Inoltre, la digitalizzazione del commercio consente alle PMI di offrire un servizio clienti migliore e più tempestivo, grazie all'automazione di risposte e ai chatbot che facilitano la comunicazione in diverse lingue (Sainaghi et al., 2022).

Tuttavia, è fondamentale considerare che la transizione al Digital Export richiede che le PMI italiane superino ostacoli importanti, tra cui la mancanza di competenze digitali, le difficoltà legate alla cyber-sicurezza e la scarsa capacità di investimento in tecnologie avanzate. Secondo recenti studi, la maggior parte delle PMI italiane riconosce la necessità di colmare il proprio divario tecnologico per rimanere competitiva sui mercati internazionali (ISTAT, 2022; Osservatorio Export Digitale del Politecnico di Milano, 2022). Un supporto istituzionale mirato potrebbe essere decisivo, offrendo incentivi e programmi di formazione per aiutare le imprese ad adottare e utilizzare con successo strumenti digitali avanzati e proteggere la propria attività da minacce informatiche (Pescatore et al., 2023)

3.3.2 -I vantaggi del digital export

Il Digital Export offre alle PMI una serie di vantaggi strategici, riducendo le barriere all'ingresso che caratterizzano l'esportazione tradizionale. Questi vantaggi consentono alle PMI di competere efficacemente sui mercati globali anche con risorse limitate, rendendo l'espansione internazionale non solo fattibile ma anche altamente strategica (Bocconcelli et al., 2021; Pescatore et al., 2023). Di seguito vengono descritti i principali vantaggi offerti dal digital export:

- **Riduzione dei costi associati all'esportazione**

Nel contesto dell'esportazione tradizionale, le PMI affrontano spesso costi proibitivi legati alla logistica, alla burocrazia, e al marketing internazionale. La digitalizzazione permette di ridurre o eliminare molti di questi costi grazie a piattaforme di e-commerce già consolidate e strategie di marketing digitale. Ad esempio, le PMI possono sfruttare piattaforme come Amazon, eBay o Alibaba per vendere i propri prodotti senza dover costruire un'infrastruttura online indipendente (Martínez-Ros et al., 2023). Inoltre, la pubblicità digitale, come il pay-per-click, risulta più accessibile e mirata rispetto alle campagne pubblicitarie tradizionali, permettendo alle PMI di raggiungere segmenti specifici di mercato con investimenti ridotti (Osservatorio Export Digitale del Politecnico di Milano, 2022).

L'adozione di canali di vendita digitali facilita inoltre una gestione dei costi logistica più agile, in quanto molti servizi di e-commerce offrono soluzioni di spedizione e distribuzione globali integrate, riducendo la complessità operativa e i costi associati alla gestione delle spedizioni internazionali (Amato et al., 2021; ISTAT, 2022).

- **Semplificazione delle procedure burocratiche**

Uno dei maggiori ostacoli per le PMI che esportano è rappresentato dalla burocrazia internazionale: la gestione di documenti di spedizione, l'adempimento di dazi doganali e il rispetto di regolamenti locali può complicare notevolmente l'espansione internazionale. Con il Digital Export, molte procedure burocratiche vengono automatizzate o gestite direttamente dalle piattaforme e-commerce. Tali piattaforme si occupano di aspetti come la gestione dei documenti di spedizione e delle transazioni finanziarie, snellendo significativamente il processo per le PMI (Cecere et al., 2021; Bocconcelli et al., 2021). Ad esempio, i servizi di gestione integrata, come Fulfillment by Amazon, assistono le PMI nella gestione delle

pratiche doganali e delle consegne internazionali, consentendo loro di concentrarsi sulle attività principali senza preoccuparsi della burocrazia logistica (Sainaghi et al., 2022).

- **Accesso rapido e globale ai mercati internazionali**

Il Digital Export consente alle PMI di raggiungere nuovi mercati in modo efficiente, superando i limiti geografici che tradizionalmente richiedevano risorse considerevoli per essere superati. Le piattaforme digitali offrono visibilità globale, permettendo alle PMI di promuovere e vendere i propri prodotti in aree precedentemente inaccessibili. La presenza su piattaforme internazionali come Alibaba o Etsy consente di raggiungere consumatori in tutto il mondo senza richiedere una presenza fisica in loco, il che apre nuove opportunità di crescita per le PMI (Pescatore et al., 2023; Gallo et al., 2023).

Questa globalizzazione facilitata dalle tecnologie digitali non solo permette alle PMI di accedere a mercati esteri, ma ne accresce la competitività, consentendo loro di differenziarsi grazie alla qualità e all'originalità dei propri prodotti, in particolare in settori come l'artigianato e il lusso, molto apprezzati sui mercati internazionali (Amato et al., 2021).

- **Riduzione dei tempi di commercializzazione**

Nel Digital Export, le PMI possono commercializzare i loro prodotti in tempi estremamente brevi grazie alla creazione di negozi online o campagne promozionali digitali, che richiedono tempistiche molto inferiori rispetto alle strategie tradizionali. Mentre l'esportazione convenzionale comporta spesso lunghi tempi di preparazione e pianificazione, le PMI possono ora utilizzare strumenti digitali per avviare velocemente le attività di vendita internazionale e adattare rapidamente le proprie strategie a seconda delle reazioni del mercato (Bocconcelli et al., 2021; Martínez-Ros et al., 2023).

- **Personalizzazione del marketing e dell'offerta**

Le PMI italiane ricoprono un ruolo centrale non solo sul piano economico, ma anche in termini di impatto sociale e contributo al benessere delle comunità locali. Esse generano oltre il 70% dell'occupazione nel settore privato, una cifra che sottolinea la loro importanza sia come principale fonte di lavoro sia come pilastro del tessuto socio-economico nazionale (Istat, 2023; Unioncamere, 2023). Il radicamento territoriale e la flessibilità operativa delle PMI le rendono attori chiave nello sviluppo economico delle aree periferiche e rurali, dove fungono da volano per l'occupazione e il mantenimento delle tradizioni locali (Ferrari et al., 2023; Greco e Bianchi, 2023). La personalizzazione del marketing e dell'offerta rappresenta una delle leve strategiche più potenti per il Digital Export, permettendo alle PMI di ottimizzare la comunicazione e le strategie commerciali nei diversi mercati internazionali. Grazie a tecnologie digitali avanzate, le imprese possono segmentare il mercato in base a parametri come posizione geografica, preferenze dei consumatori, comportamenti d'acquisto e altri criteri demografici e psicografici (Martínez-Ros et al., 2023; Bocconcelli et al., 2021). Questa segmentazione consente alle PMI di comprendere meglio le esigenze specifiche dei propri clienti in ciascun mercato e di adattare l'offerta per rispondere in modo mirato ai bisogni locali, aumentando così l'efficacia della propria strategia di internazionalizzazione (Cecere et al., 2021). Grazie a strumenti come l'analisi dei Big Data e l'intelligenza artificiale, le PMI possono raccogliere una vasta gamma di informazioni sui comportamenti degli utenti online: dai pattern di navigazione ai dati di acquisto, dalle interazioni sui social media alle preferenze espresse in recensioni e commenti. Questa conoscenza approfondita consente alle PMI di sviluppare strategie di marketing altamente mirate, di creare contenuti personalizzati e di formulare offerte individualizzate che

risuonano con il pubblico internazionale, creando così un maggiore valore percepito per il consumatore (Amato et al., 2021; Gallo et al., 2023). Le tecnologie digitali offrono, inoltre, canali di marketing estremamente efficaci e mirati, come i social media, le piattaforme di e-commerce, la pubblicità online e i motori di ricerca. Questi canali consentono di personalizzare i contenuti e di indirizzarli specificamente ai segmenti di mercato desiderati, massimizzando l'impatto del messaggio. Ad esempio, una PMI può creare campagne pubblicitarie mirate in lingua locale e con contenuti visivi e testuali che rispecchino le preferenze culturali e le sensibilità del pubblico di destinazione. Questa attenzione alla specificità culturale non solo migliora la percezione del marchio, ma aumenta anche la fiducia e l'affinità dei consumatori verso l'azienda, fattori determinanti per il successo nel contesto globale (Osservatorio Export Digitale del Politecnico di Milano, 2022). Un altro elemento centrale è la possibilità di utilizzare l'intelligenza artificiale per analizzare grandi quantità di dati e prevedere le esigenze future dei clienti, adattando l'offerta in modo proattivo. In questo modo, le PMI possono mantenere una posizione competitiva sui mercati internazionali, anticipando le tendenze e rispondendo in tempo reale alle variazioni della domanda. Questo approccio non solo migliora l'efficienza delle strategie di marketing, ma consente alle PMI di costruire relazioni più solide e durature con i clienti internazionali, aumentando la fedeltà e migliorando l'esperienza d'acquisto (Pescatore et al., 2023; Sainaghi et al., 2022). Il marketing personalizzato nel contesto del Digital Export, dunque, non si limita a differenziare i messaggi, ma crea un'esperienza coinvolgente e rilevante per ciascun consumatore, migliorando le probabilità di successo delle PMI nelle operazioni di esportazione (Bocconcelli et al., 2021). La personalizzazione permette infatti di avvicinarsi al cliente in modo autentico e di trasformare le interazioni in relazioni di lungo termine,

assicurando che l'offerta risponda continuamente alle aspettative in evoluzione del mercato (ISTAT, 2022).

- **Aumento della competitività e della presenza internazionale**

La capacità di personalizzare il marketing e l'offerta permette alle PMI di adattarsi in modo dinamico alle richieste dei consumatori esteri, rafforzando la propria competitività sui mercati internazionali. Le PMI italiane, in particolare, possono sfruttare la digitalizzazione per valorizzare il Made in Italy e conquistare una posizione rilevante nel contesto globale (Cecere et al., 2021; Gallo et al., 2023).

3.3.3 - Logistica semplificata

La digitalizzazione ha rivoluzionato la logistica internazionale, rendendola più efficiente e gestibile anche per le PMI che operano nel contesto del Digital Export. La possibilità di integrare servizi di spedizione e logistica con le piattaforme di e-commerce offre alle imprese strumenti potenti per coordinare l'intero ciclo di consegna, dalla gestione dell'ordine fino all'arrivo a destinazione (Ballerini et al., 2022). Questa integrazione consente non solo di velocizzare il processo di spedizione, ma anche di migliorare la precisione e l'affidabilità delle consegne, fattori critici per la soddisfazione dei clienti internazionali (ISTAT, 2023).

Uno dei principali vantaggi della logistica digitalizzata è l'accesso a sistemi avanzati di tracciamento e monitoraggio delle spedizioni in tempo reale. Attraverso queste piattaforme digitali, le PMI possono monitorare lo stato delle spedizioni a ogni fase, ottenendo informazioni precise sulla posizione, sui tempi di consegna stimati e su eventuali ritardi. Questa visibilità in tempo reale permette alle imprese di intervenire prontamente per risolvere eventuali criticità, migliorando la gestione delle aspettative dei clienti e riducendo

i rischi associati ai ritardi e agli errori di spedizione (Osservatorio Export Digitale del Politecnico di Milano, 2023; Yu et al., 2021).

L'integrazione tra le piattaforme di e-commerce e i servizi di spedizione digitali porta inoltre a una semplificazione significativa delle operazioni logistiche. Le PMI possono collegare i loro negozi online con fornitori di servizi di spedizione come DHL, UPS e FedEx, che offrono software integrati per automatizzare attività logistiche come l'elaborazione degli ordini, la generazione delle etichette di spedizione e la gestione dei documenti doganali (Gallo et al., 2023). In particolare, la possibilità di automatizzare i documenti doganali e le dichiarazioni di esportazione è essenziale per le PMI che operano su scala internazionale, poiché riduce le complessità burocratiche e semplifica la conformità alle normative internazionali (Martínez-Ros et al., 2023).

Un ulteriore vantaggio della logistica digitalizzata è la possibilità di confrontare le opzioni e le tariffe di spedizione di diversi fornitori direttamente dalle piattaforme, scegliendo la soluzione che meglio si adatta alle esigenze specifiche dell'azienda. Questo confronto non solo consente di ottimizzare i costi, ma permette anche di adattare le scelte logistiche in base alle preferenze del cliente, come i tempi di consegna o le modalità di spedizione più rapide. In tal modo, le PMI riescono a gestire le spedizioni internazionali con la stessa efficienza e precisione delle grandi multinazionali, ma con investimenti relativamente contenuti (Sainaghi et al., 2022).

Oltre alla gestione delle spedizioni, la digitalizzazione ha anche introdotto miglioramenti significativi nella gestione dei magazzini. L'adozione di soluzioni di warehouse management system (WMS) consente alle PMI di ottimizzare lo stoccaggio e la preparazione degli ordini, riducendo i tempi di lavorazione e garantendo che i prodotti siano sempre disponibili per l'invio al cliente finale (Soto-Acosta et al., 2021). In combinazione con l'intelligenza

artificiale e l'analisi dei dati, le PMI possono anticipare le variazioni della domanda e gestire proattivamente le scorte, minimizzando i costi di stoccaggio e migliorando il servizio ai clienti (Rossi et al., 2023).

La digitalizzazione della logistica rappresenta un asset fondamentale per le PMI impegnate nel Digital Export. L'automazione dei processi, il monitoraggio in tempo reale e la capacità di adattare le scelte logistiche in base alle esigenze del cliente finale sono strumenti strategici che consentono alle PMI di competere efficacemente su scala globale, superando le tradizionali barriere all'esportazione e migliorando la propria competitività internazionale (ISTAT, 2023; Osservatorio Export Digitale del Politecnico di Milano, 2023)

3.3.4 - Digitalizzazione dei pagamenti

La digitalizzazione dei pagamenti ha rivoluzionato il processo di esportazione digitale per le PMI, consentendo di gestire transazioni internazionali in modo rapido, sicuro e flessibile. Grazie alla possibilità di accettare pagamenti online in diverse valute e modalità, le PMI possono ampliare il proprio mercato di riferimento e rendere il processo di acquisto più semplice e conveniente per i clienti esteri (Osservatorio Export Digitale del Politecnico di Milano, 2023; ISTAT, 2022). Accogliendo una vasta gamma di opzioni di pagamento — dalle carte di credito ai bonifici bancari, dai portafogli elettronici (e-wallet) a sistemi innovativi come le criptovalute — le imprese possono soddisfare le preferenze dei consumatori internazionali e aumentare le probabilità di conversione nelle vendite (Brown et al., 2023).

Uno dei vantaggi chiave della digitalizzazione dei pagamenti è la significativa riduzione del rischio di frodi, una problematica comune nel commercio internazionale. I fornitori di servizi di pagamento online, come PayPal e Stripe, incorporano sofisticate misure di sicurezza, tra cui la crittografia end-to-end, l'autenticazione a due fattori e i sistemi di rilevamento delle

frodi basati su intelligenza artificiale. Queste tecnologie proteggono le informazioni sensibili e riducono la probabilità di transazioni non autorizzate, garantendo maggiore sicurezza sia per le PMI sia per i clienti (Xu et al., 2021; Martínez-Ros et al., 2023). La capacità di trasmettere e archiviare i dati finanziari in modo sicuro è cruciale per costruire la fiducia dei consumatori internazionali e migliorare la reputazione aziendale.

Un ulteriore vantaggio della digitalizzazione dei pagamenti riguarda la velocità e l'efficienza delle transazioni. Le PMI possono ora ricevere pagamenti in tempo reale, indipendentemente dalla distanza geografica, e monitorare istantaneamente lo stato delle transazioni tramite dashboard interattive. Questo flusso continuo di informazioni in tempo reale permette alle imprese di prendere decisioni finanziarie informate e di rispondere prontamente a eventuali anomalie o necessità operative (Yu et al., 2022). In molti casi, le piattaforme di pagamento digitali offrono anche funzionalità di analisi avanzate che consentono di tracciare le tendenze nelle preferenze dei clienti e ottimizzare le strategie di vendita (Soto-Acosta & Palacios-Marqués, 2022).

La gestione multi-valuta rappresenta un altro punto cruciale per le PMI attive nel Digital Export. Le moderne piattaforme di pagamento semplificano il processo di conversione delle valute, permettendo alle PMI di ricevere pagamenti nella valuta locale del cliente e convertire automaticamente i fondi nella propria valuta. Questo elimina le complessità legate al cambio valuta e riduce i costi associati alle fluttuazioni valutarie, garantendo maggiore trasparenza e precisione nelle operazioni finanziarie (Ballerini et al., 2022). A tal proposito, molti servizi di pagamento offrono opzioni di hedging che permettono alle PMI di proteggersi dai rischi di cambio, una risorsa particolarmente preziosa per le aziende che operano su più mercati (Gallo et al., 2023).

Infine, la digitalizzazione dei pagamenti consente alle PMI di integrare completamente i sistemi di pagamento con le loro piattaforme di e-commerce o i negozi online, favorendo una gestione unificata e semplificata delle vendite e delle operazioni finanziarie. Questa integrazione, che permette l'automazione della registrazione contabile e il monitoraggio del cash flow, rende l'intero processo di acquisto-trasazione più lineare e ottimizza l'esperienza dell'utente finale (Sainaghi et al., 2022). In definitiva, l'adozione di soluzioni di pagamento digitali rappresenta una componente strategica per le PMI che vogliono espandersi a livello internazionale, facilitando l'accesso a nuovi mercati e potenziando la competitività globale.

3.4 - Benchmark con i paesi Europei: Digitalizzazione, Investimenti e Competitività Internazionale

Nel contesto europeo, le PMI italiane si distinguono per il loro contributo significativo all'economia nazionale, ma mostrano una competitività ridotta rispetto alle controparti europee, soprattutto in termini di digitalizzazione, investimenti in innovazione e capacità di accedere ai mercati globali. Questo divario comporta una serie di limitazioni per le PMI italiane, compromettendo la loro capacità di adattarsi al mercato globale e di cogliere nuove opportunità (Commissione Europea, 2023; Unioncamere, 2023). Secondo il Digital Economy and Society Index (DESI) 2023 della Commissione Europea, l'Italia rimane al di sotto della media europea per adozione di tecnologie digitali, ostacolando così la produttività e la competitività internazionale delle PMI (Commissione Europea, 2023; Istat, 2023).

Solo il 35% delle PMI italiane ha adottato tecnologie digitali avanzate, come il cloud computing, il CRM o le piattaforme di e-commerce, una percentuale inferiore alla media europea, che si attesta attorno al 45% (Osservatorio Digital Innovation, 2023). Studi recenti evidenziano che Paesi come Germania e Paesi Bassi, dove il tasso di adozione di strumenti digitali supera il 50%, dispongono di PMI più competitive e adattabili alle dinamiche

internazionali, in quanto le tecnologie digitali consentono di ottimizzare la gestione operativa e migliorare le relazioni con i clienti (Leoni e Cattaneo, 2022; Rossi e Brambilla, 2023).

La mancanza di competenze digitali, unitamente a risorse finanziarie limitate e a una resistenza culturale al cambiamento, rappresenta una barriera importante per la digitalizzazione delle PMI italiane (Ferrari et al., 2023). In Germania, ad esempio, oltre il 60% delle PMI ha adottato tecnologie avanzate per la gestione dei clienti e la cybersecurity, aumentando così la loro competitività sui mercati internazionali (Unioncamere, 2023). Secondo un rapporto della Commissione Europea (2023), le PMI italiane potrebbero beneficiare di un maggiore sostegno a programmi di formazione e di un più facile accesso ai finanziamenti per l'adozione di tecnologie digitali, in modo da ridurre il gap con le PMI di altri Paesi membri.

Gli investimenti in innovazione e sviluppo tecnologico sono un altro punto debole per le PMI italiane rispetto alla media europea. Secondo i dati di Banca d'Italia (2022), solo il 30% delle PMI italiane investe in ricerca e sviluppo (R&S), un dato che risulta inferiore rispetto al 45% delle PMI tedesche e al 50% delle PMI olandesi. Questa limitazione ha effetti diretti sulla capacità delle PMI italiane di migliorare i propri prodotti e servizi e di competere a livello internazionale (Greco e Bianchi, 2023). Bianchi et al. (2023) sottolineano che Paesi come la Francia e la Germania offrono incentivi fiscali e programmi di finanziamento per incoraggiare l'innovazione, mentre in Italia tali misure di supporto sono meno accessibili e frammentate.

Mariotti (2023) attribuisce questa disparità agli alti costi dell'innovazione e alla mancanza di un quadro normativo che incentivi fortemente gli investimenti in R&S. Molte PMI italiane, infatti, non riescono a integrare tecnologie come l'intelligenza artificiale, il data

analytics e l'automazione, sempre più utilizzate dalle PMI europee (Leoni e Cattaneo, 2022). Unioncamere (2023) suggerisce che una maggiore attenzione verso politiche di supporto all'innovazione potrebbe favorire l'adozione di tecnologie avanzate, incrementando così le capacità produttive e competitive delle PMI italiane.

Il ritardo delle PMI italiane in termini di digitalizzazione e innovazione influisce direttamente sulla loro competitività internazionale, limitando l'accesso ai mercati esteri rispetto alle controparti europee. Secondo la Commissione Europea (2023), solo il 25% delle PMI italiane esporta i propri prodotti, un valore inferiore al 35% delle PMI tedesche e al 40% di quelle olandesi. Rossi e Brambilla (2023) osservano che, sebbene il Made in Italy sia riconosciuto e apprezzato a livello globale, molte PMI italiane faticano ad espandersi all'estero a causa della limitata adozione di strumenti digitali e della scarsità di strategie strutturate di internazionalizzazione.

Le PMI tedesche e olandesi, per esempio, sfruttano ampiamente le piattaforme di e-commerce per raggiungere nuovi mercati, con un tasso di utilizzo del 60%, mentre in Italia solo il 25% delle PMI adotta il commercio elettronico per espandere la propria presenza internazionale (Unioncamere, 2023; Mariotti, 2023). Greco e Vescovi (2023) evidenziano che, aumentando le competenze digitali e incentivando l'uso di tecnologie di e-commerce, le PMI italiane potrebbero incrementare la loro competitività e migliorare la loro accessibilità ai mercati globali, rafforzando così il settore del Made in Italy.

Le politiche di supporto e incentivazione costituiscono un altro elemento chiave che distingue le PMI italiane da quelle europee. Nei Paesi come Germania, Francia e Paesi Bassi, esistono programmi di finanziamento e incentivi fiscali specifici per le PMI che investono in tecnologie digitali e progetti di innovazione, mentre in Italia tali misure risultano più frammentate e difficili da accesso (Banca d'Italia, 2022; Unioncamere, 2023). Secondo la

Commissione Europea (2023), un sistema di incentivi centralizzato e coordinato, simile a quello tedesco, potrebbe migliorare l'efficacia delle politiche italiane e semplificare l'accesso ai fondi, riducendo la complessità burocratica che spesso ostacola le PMI italiane.

Ferrari et al. (2023) sottolineano che, rispetto agli altri Paesi europei, le PMI italiane incontrano maggiori difficoltà nel reperire finanziamenti per gli investimenti, un problema che limita la loro capacità di innovare e di migliorare la produttività. Leoni e Cattaneo (2022) suggeriscono che una maggiore cooperazione tra enti pubblici e privati, unitamente a una semplificazione delle procedure di accesso ai finanziamenti, potrebbe incentivare le PMI italiane a investire in innovazione e digitalizzazione. Inoltre, Rossi e Cattaneo (2022) propongono l'introduzione di incentivi fiscali più consistenti per le PMI che investono in R&S, simili a quelli adottati in Francia e Germania, al fine di ridurre il divario competitivo con gli altri Paesi europei.

Il confronto con i benchmark europei mette in luce un divario significativo per le PMI italiane, specialmente in termini di digitalizzazione, investimenti in innovazione e competitività internazionale. Nonostante il contributo sostanziale delle PMI italiane all'economia nazionale, l'inadeguata adozione delle tecnologie digitali e la scarsa presenza di investimenti in ricerca e sviluppo limitano il loro potenziale di crescita sui mercati globali. Per ridurre questo divario, è necessario un intervento mirato che includa politiche di supporto alla digitalizzazione, incentivi fiscali per l'innovazione e programmi di formazione che favoriscano l'integrazione delle PMI italiane nel contesto europeo e globale. Solo attraverso un approccio strutturato e coordinato sarà possibile potenziare la competitività internazionale delle PMI italiane, riducendo il divario con le controparti europee e rafforzando il loro contributo all'economia nazionale e internazionale (Unioncamere, 2023; Istat, 2023; Commissione Europea, 2023).

3.4.1 Il Gap di digitalizzazione delle PMI italiane

Il divario di digitalizzazione tra le PMI italiane e quelle dei principali Paesi europei rappresenta una delle principali barriere alla competitività internazionale delle imprese italiane. Questo gap digitale ha impatti diretti sulla produttività, sull'innovazione e sulla capacità di accesso ai mercati globali, limitando le opportunità di crescita e sviluppo delle PMI. Secondo il Digital Economy and Society Index (DESI) della Commissione Europea (2023), l'Italia si colloca tra gli ultimi posti per l'adozione di tecnologie digitali, segnalando un ritardo significativo rispetto a Paesi come Germania, Francia e Paesi Bassi, dove l'adozione di strumenti digitali è più diffusa e integrata (Commissione Europea, 2023; Unioncamere, 2023).

Uno dei principali fattori che contribuiscono al gap di digitalizzazione delle PMI italiane è la carenza di competenze digitali all'interno delle imprese. Secondo un rapporto di Unioncamere (2023), oltre il 60% delle PMI italiane segnala una mancanza di personale qualificato in aree come il cloud computing, l'analisi dei dati e la gestione delle piattaforme di e-commerce, competenze cruciali per migliorare l'efficienza operativa e la competitività. Leoni e Cattaneo (2022) osservano che, a differenza delle PMI tedesche e olandesi, dove la formazione digitale è incentivata da politiche di sostegno mirate, in Italia le PMI spesso non dispongono dei fondi o delle risorse per investire nella formazione del personale.

Ferrari et al. (2023) sottolineano che la mancanza di competenze digitali non solo limita l'adozione di nuove tecnologie, ma riduce anche la capacità delle PMI di adattarsi rapidamente ai cambiamenti del mercato. Secondo Mariotti (2023), questo divario nelle competenze rappresenta una delle principali sfide per le PMI italiane, che necessitano di programmi di formazione e incentivi per sviluppare competenze digitali interne e migliorare così la loro competitività.

Un altro fattore che contribuisce al gap di digitalizzazione è la carenza di infrastrutture digitali in alcune aree del Paese, in particolare nelle zone rurali e nel Sud Italia. La scarsità di connessioni Internet ad alta velocità e di infrastrutture tecnologiche moderne limita la capacità delle PMI di accedere a strumenti digitali avanzati e di competere a livello internazionale. Secondo un'indagine della Banca d'Italia (2022), il 35% delle PMI nelle regioni meridionali segnala difficoltà nell'accedere a reti di telecomunicazione ad alta velocità, un problema che non riguarda altre aree europee dove l'infrastruttura digitale è più sviluppata e diffusa.

Rossi e Brambilla (2023) evidenziano che, senza una connessione stabile e veloce, molte PMI italiane non possono adottare tecnologie come il cloud computing e le piattaforme di collaborazione online, strumenti che sono fondamentali per operare nel contesto globale odierno. Unioncamere (2023) sostiene che investimenti mirati per migliorare le infrastrutture digitali nelle aree svantaggiate potrebbero ridurre il divario digitale, facilitando l'accesso delle PMI italiane alle tecnologie avanzate e permettendo loro di competere su scala internazionale.

La resistenza culturale al cambiamento digitale costituisce un ulteriore ostacolo per molte PMI italiane, che spesso considerano la digitalizzazione come un costo piuttosto che come un investimento strategico. Secondo Greco e Vescovi (2023), la cultura imprenditoriale delle PMI italiane tende a essere più conservatrice rispetto a quella dei Paesi nordici, dove l'adozione di nuove tecnologie è vista come un elemento fondamentale per la crescita. In Italia, il 55% delle PMI si dichiara reticente a implementare tecnologie digitali avanzate, spesso per la percezione che esse richiedano un impegno economico e gestionale troppo elevato rispetto ai benefici attesi (Ferrari et al., 2023).

Leoni e Cattaneo (2022) sottolineano che il supporto a programmi di sensibilizzazione e formazione per i dirigenti delle PMI potrebbe contribuire a ridurre questa resistenza culturale, favorendo una visione della digitalizzazione come strumento di sviluppo. Mariotti (2023) aggiunge che la mancanza di una cultura aziendale orientata all'innovazione limita anche la capacità delle PMI italiane di esplorare nuovi mercati e di innovare i propri modelli di business, aspetti fondamentali per affrontare la concorrenza globale.

Un'altra barriera significativa al superamento del gap di digitalizzazione è rappresentata dalle difficoltà di accesso ai finanziamenti per progetti tecnologici. Unioncamere (2023) rileva che molte PMI italiane, in particolare le microimprese, faticano a ottenere i fondi necessari per investire in tecnologie digitali, a causa della mancanza di accesso a fonti di finanziamento a condizioni agevolate. Banca d'Italia (2022) osserva che il 65% delle PMI italiane non ha sufficienti risorse finanziarie per implementare soluzioni digitali, una problematica accentuata dalla complessità burocratica che caratterizza l'accesso agli incentivi pubblici.

Nei Paesi Bassi e in Germania, le PMI beneficiano di un ampio sostegno per la digitalizzazione attraverso programmi di finanziamento coordinati a livello governativo, che incentivano l'adozione di tecnologie avanzate e l'innovazione. Ferrari et al. (2023) suggeriscono che l'introduzione di misure di supporto simili potrebbe favorire una maggiore partecipazione delle PMI italiane a iniziative di digitalizzazione, riducendo così il gap con le PMI europee.

Il divario di digitalizzazione ha conseguenze dirette sulla competitività delle PMI italiane, limitando la loro capacità di accedere ai mercati internazionali e di migliorare la produttività. Secondo la Commissione Europea (2023), le PMI italiane che hanno implementato tecnologie digitali avanzate registrano un aumento medio della produttività del 20% e una

maggiore flessibilità nella gestione operativa. Tuttavia, la maggior parte delle PMI italiane non riesce a sfruttare appieno queste opportunità, poiché la limitata adozione delle tecnologie digitali riduce le possibilità di espandersi all'estero e di raggiungere nuovi clienti tramite i canali digitali (Rossi e Brambilla, 2023).

Unioncamere (2023) osserva che una maggiore digitalizzazione delle PMI italiane potrebbe migliorare significativamente la loro competitività internazionale, soprattutto nei settori chiave del Made in Italy, come la moda, l'agroalimentare e l'arredamento. Leoni e Cattaneo (2022) suggeriscono che l'adozione di tecnologie come l'e-commerce e le piattaforme di analisi dei dati potrebbe aiutare le PMI a raggiungere un pubblico globale, incrementando le vendite e migliorando la presenza sui mercati internazionali. Per colmare il gap digitale e rafforzare la competitività delle PMI, è quindi fondamentale che l'Italia investa in programmi di supporto alla digitalizzazione e renda più accessibili le risorse finanziarie per progetti tecnologici (Banca d'Italia, 2022; Greco e Vescovi, 2023).

CAPITOLO IV – ANALISI DI DATI SECONDARI SULLA DIGITALIZZAZIONE E INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PMI ITALIANE

4.1 Introduzione

La digitalizzazione rappresenta uno dei principali motori di trasformazione economica e sociale degli ultimi decenni, influenzando profondamente i modelli organizzativi, produttivi e strategici delle imprese. Per le PMI, la digitalizzazione non è soltanto un'opportunità, ma una necessità strategica per rimanere competitive in un contesto globale sempre più dinamico e complesso.

Tuttavia, l'adozione di tecnologie digitali tra le PMI italiane presenta forti disparità, sia in termini di settori produttivi che di distribuzione geografica. Le aziende che operano in ambiti ad alta intensità tecnologica, come il manifatturiero avanzato e i servizi IT, tendono a mostrare una maggiore propensione verso la digitalizzazione rispetto a settori più tradizionali, come l'agroalimentare e l'artigianato (Unioncamere, 2023). Analogamente, esistono significative differenze territoriali: le PMI del Nord Italia, grazie a una migliore infrastruttura tecnologica e a un contesto economico più favorevole, registrano livelli più alti di adozione digitale rispetto a quelle del Sud, che spesso devono affrontare barriere strutturali ed economiche (European Commission, 2022).

Nel contesto italiano, la digitalizzazione non si limita a rappresentare un fattore di efficientamento interno, ma si configura come un elemento chiave per l'internazionalizzazione delle PMI. Strumenti come l'e-commerce, i sistemi di gestione aziendale avanzati (ERP) e i servizi cloud offrono alle imprese la possibilità di accedere a nuovi mercati, ridurre le barriere logistiche e culturali e migliorare la propria competitività sui mercati esteri (OECD, 2021). L'internazionalizzazione digitale, infatti, consente di

superare i limiti dimensionali tradizionali, offrendo strumenti per competere su scala globale, anche con risorse economiche limitate (Baldwin & Di Mauro, 2021).

Questo capitolo si propone di analizzare i dati secondari relativi alla digitalizzazione e all'internazionalizzazione delle PMI italiane, con un approccio che approfondisce diversi aspetti centrali del fenomeno. In primo luogo, verrà esaminata l'adozione di tecnologie digitali come e-commerce, ERP e servizi cloud, ponendo particolare attenzione sia ai fattori abilitanti sia alle barriere strutturali che ne limitano la diffusione. In secondo luogo, si esplorerà il rapporto tra digitalizzazione e propensione all'internazionalizzazione, analizzando come l'adozione di strumenti digitali possa influenzare l'accesso ai mercati esteri e migliorare la competitività internazionale delle PMI. Un ulteriore elemento di approfondimento riguarderà le principali barriere all'adozione tecnologica, con un focus su questioni quali il divario digitale tra regioni, la carenza di competenze adeguate e le difficoltà di accesso a risorse finanziarie. Infine, verranno analizzate le implicazioni strategiche emerse dall'analisi dei dati, con riferimento al ruolo delle politiche pubbliche e alle opportunità che possono scaturire dalla digitalizzazione per le PMI italiane nel contesto dell'economia digitale globale.

In un contesto caratterizzato da rapide trasformazioni tecnologiche e dinamiche di mercato sempre più complesse, comprendere le dinamiche di digitalizzazione e internazionalizzazione delle PMI non è solo un esercizio accademico, ma una necessità per individuare strategie e politiche mirate a supportare la crescita e la sostenibilità di questo segmento cruciale dell'economia italiana.

4.2 Metodologia dell'Analisi dei Dati Secondari

L'analisi di questo capitolo si fonda sui dati forniti dal report "Imprese e ICT 2023" dell'ISTAT. La scelta di concentrare l'analisi su questa fonte deriva dalla sua completezza metodologica e dalla capacità di fornire indicatori precisi e comparabili, sia a livello nazionale che europeo.

L'analisi di questi dati è stata condotta seguendo un approccio strutturato. In una prima fase, sono stati selezionati i principali indicatori riportati dal report ISTAT, come il livello di adozione del cloud computing, l'utilizzo di software gestionali (ERP e CRM) e la connettività aziendale a banda larga. Questi indicatori sono stati scelti in quanto rappresentativi della capacità delle PMI di integrare tecnologie digitali nei propri processi operativi e strategici. In una seconda fase, l'attenzione si è concentrata sull'analisi delle barriere alla digitalizzazione, come il gap di competenze e la limitata diffusione di strumenti avanzati, quali i sistemi di analisi dei dati e di intelligenza artificiale. Infine, i dati sono stati messi in relazione con le dimensioni aziendali, i settori produttivi ed il grado di internazionalizzazione per identificare le differenze strutturali all'interno del panorama delle PMI italiane.

4.3 Adozione delle Tecnologie Digitali nelle PMI Italiane

L'adozione delle tecnologie digitali rappresenta un passaggio cruciale per le PMI italiane, sia per migliorare i processi interni che per aumentare la loro competitività sui mercati internazionali. Sebbene alcune tecnologie, come il cloud computing e la fatturazione elettronica, abbiano registrato tassi di adozione significativi, altre, come i sistemi di gestione aziendale avanzata (ERP, CRM) e le tecnologie di intelligenza artificiale, mostrano ancora

una diffusione limitata, evidenziando la necessità di un intervento mirato per superare le barriere all'innovazione.

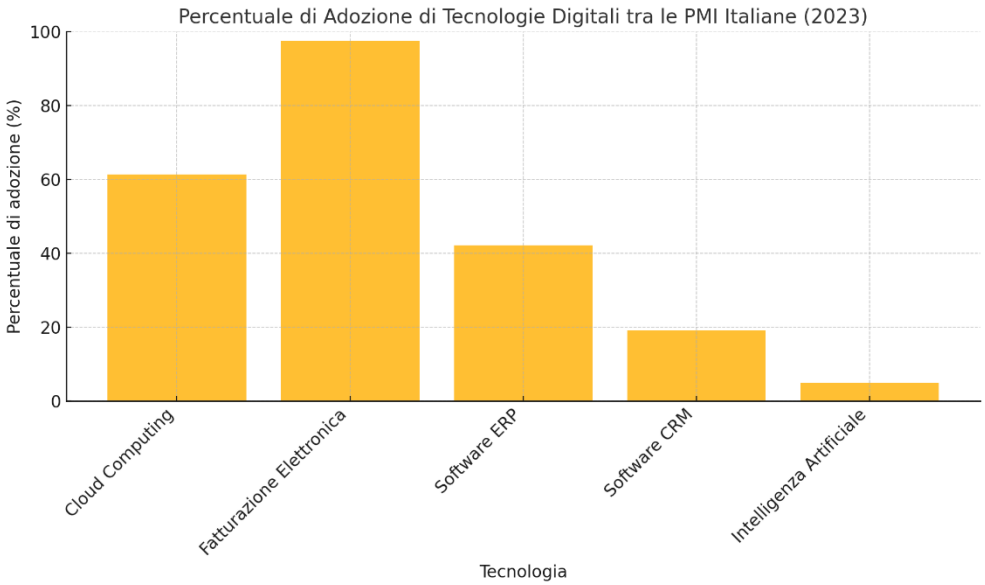

Figura 4.1 - *Percentuale di Adozione di Tecnologie Digitali tra le PMI Italiane (2023)*
Fonte: Propria elaborazione da dati ISTAT

Secondo i dati del report "Imprese e ICT 2023" dell'ISTAT, le PMI italiane continuano a privilegiare l'utilizzo di strumenti digitali fondamentali per garantire la connettività e migliorare l'efficienza operativa. Ad esempio, l'84,8% utilizza connessioni a banda larga con una velocità minima di 30 Mbit/s, mentre il 61,4% sfrutta servizi di cloud computing. Tuttavia, le percentuali scendono drasticamente quando si considerano strumenti più avanzati: solo il 42,2% delle PMI adotta sistemi ERP per la gestione delle risorse aziendali, e appena il 19,2% utilizza CRM per ottimizzare le relazioni con i clienti.

Questi dati mettono in evidenza il divario tra le tecnologie di base, ormai ampiamente integrate, e quelle avanzate, che richiedono una maggiore complessità organizzativa e competenze specialistiche per essere adottate con successo. La scarsa penetrazione di strumenti come i software gestionali e le tecnologie di intelligenza artificiale, utilizzate solo

dal 5% delle PMI, è indicativa delle sfide che molte imprese affrontano nel processo di trasformazione digitale.

Nelle sezioni successive, verranno analizzate le principali tecnologie adottate dalle PMI italiane, con particolare attenzione al loro impatto sui processi aziendali e alla loro diffusione nei diversi settori produttivi. Saranno inoltre esplorati i fattori abilitanti e le barriere che influenzano l'adozione di queste tecnologie, fornendo un quadro dettagliato delle dinamiche in atto. Questa analisi intende mettere in evidenza non solo i progressi raggiunti, ma anche le aree in cui sono necessari interventi per supportare le PMI nel percorso verso una digitalizzazione più avanzata e competitiva.

4.3.1 E-commerce

L'e-commerce rappresenta uno degli strumenti digitali più promettenti per le PMI italiane, consentendo loro di raggiungere mercati più ampi, diversificare le fonti di reddito e migliorare l'efficienza delle operazioni di vendita. Tuttavia, i dati tratti dal report "Imprese e ICT 2023" dell'ISTAT evidenziano che l'adozione dell'e-commerce tra le PMI italiane è ancora limitata, con margini significativi di crescita.

Secondo il rapporto, solo il 13% delle PMI italiane ha realizzato almeno l'1% del proprio fatturato totale attraverso vendite online nel 2023. Questo dato sottolinea un ritardo nell'adozione rispetto al potenziale offerto dal mercato digitale. Una rappresentazione visiva di questa distribuzione è mostrata nel grafico seguente.

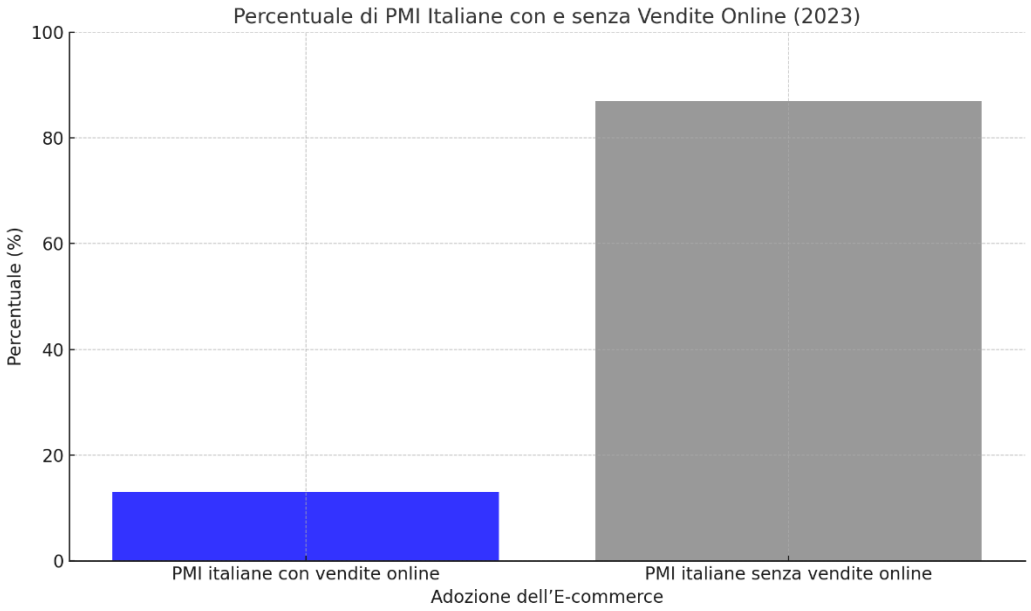

***Figura 4.2**:* Percentuale di PMI Italiane con e senza Vendite Online (2023) *Propria elaborazione da dati ISTAT*

Tra le PMI che utilizzano l'e-commerce, molti scelgono di affidarsi a piattaforme di marketplace per la gestione delle vendite. Secondo i dati, il 57,7% delle PMI italiane con e-commerce utilizza marketplace per raggiungere la clientela, rispetto a una media UE leggermente inferiore. Tuttavia, il restante 42,3% si affida a piattaforme proprietarie o soluzioni personalizzate, indicando una maggiore autonomia ma anche una potenziale complessità gestionale. Questo aspetto è rappresentato nel grafico successivo.

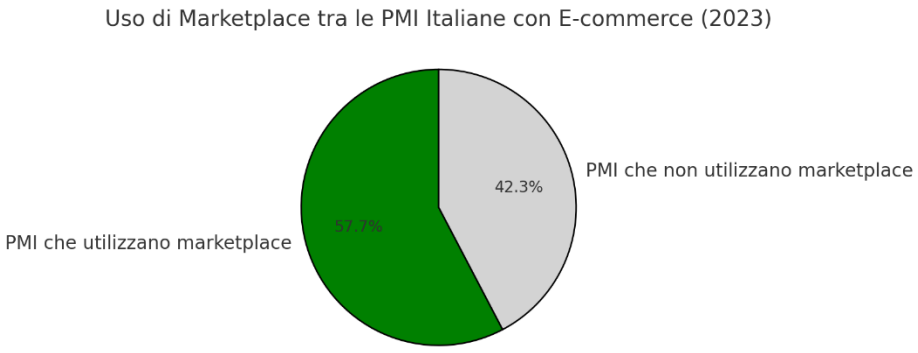

***Figura 4.3**:* Uso di Marketplace tra le PMI Italiane con E-commerce (2023) *Propria elaborazione da dati ISTAT*

Analizzando l'evoluzione dell'adozione dell'e-commerce negli ultimi anni, si osserva una crescita lenta ma costante: dal 8% nel 2018 al 13% nel 2023. Questo trend, seppur positivo, evidenzia un'espansione moderata rispetto alla trasformazione digitale accelerata osservata in altri contesti europei. Le ragioni principali includono una percezione di complessità nell'implementazione delle soluzioni e-commerce, la carenza di competenze interne e i costi di sviluppo delle piattaforme. Il grafico sottostante sintetizza questa evoluzione temporale.

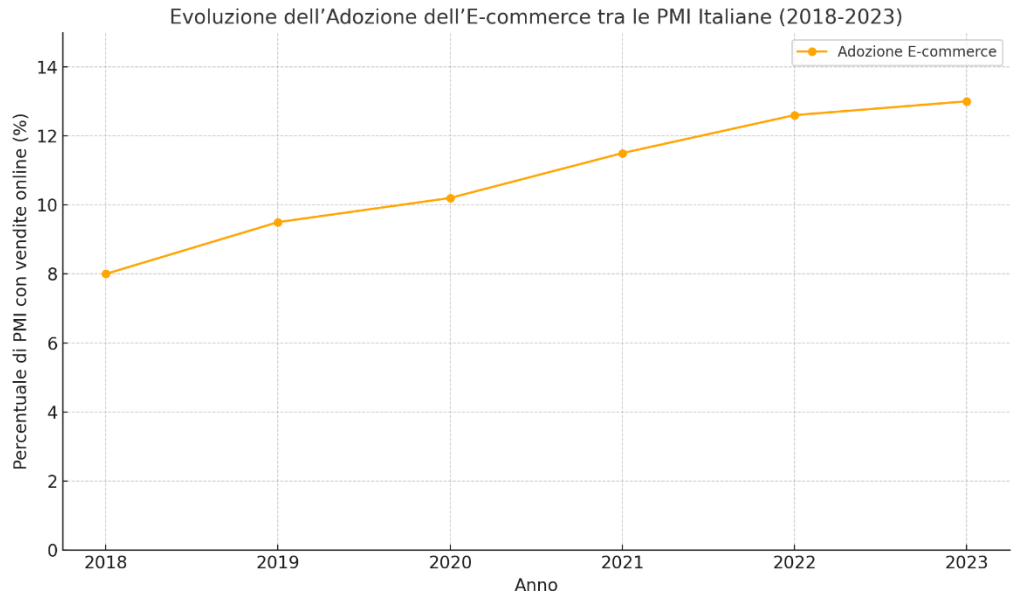

***Figura 4.4**:* Evoluzione dell'Adozione dell'E-commerce tra le PMI Italiane (2018-2023) *Propria elaborazione da dati ISTAT*

Nonostante queste sfide, alcuni settori mostrano un'adozione più elevata dell'e-commerce rispetto ad altri. Settori come il commercio, l'alloggio e la ristorazione, dove la digitalizzazione ha un impatto diretto sul rapporto con il cliente, registrano tassi di adozione superiori alla media. Per contro, settori come l'artigianato e l'agricoltura restano ancora lontani dall'integrare pienamente queste tecnologie nei loro processi.

Per superare le barriere all'adozione, è necessario promuovere interventi mirati volti a sostenere le PMI, tra cui programmi di formazione sulle competenze digitali, incentivi economici per la digitalizzazione e un supporto strategico per l'integrazione di piattaforme

e-commerce all'interno dei modelli di business tradizionali. L'adozione dell'e-commerce può rappresentare non solo una leva per la competitività sul mercato nazionale, ma anche una porta d'accesso per la crescita internazionale.

4.3.2 ERP (Enterprise Resource Planning)

I sistemi ERP rappresentano una delle tecnologie digitali più avanzate per la gestione integrata delle risorse aziendali, offrendo alle PMI l'opportunità di ottimizzare i processi interni, migliorare la produttività e garantire una maggiore efficienza operativa. Tuttavia, l'adozione di questi sistemi tra le PMI italiane rimane ancora limitata rispetto al loro potenziale.

Secondo i dati del report "Imprese e ICT 2023" dell'ISTAT, solo il 42,2% delle PMI italiane utilizza sistemi ERP per la gestione delle proprie attività, mentre il restante 57,8% non ha ancora integrato questa tecnologia nei propri processi aziendali. Questo dato evidenzia un ritardo significativo rispetto alle grandi imprese, dove i sistemi ERP sono ampiamente diffusi. Il grafico seguente illustra questa distribuzione.

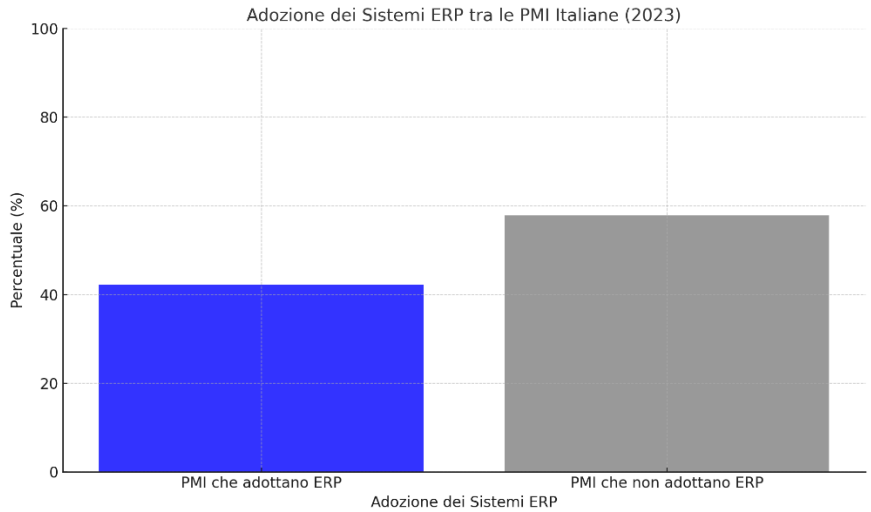

***Figura 4.5**:* Adozione dei Sistemi ERP tra le PMI Italiane (2023) *Propria elaborazione da dati ISTAT*

Le barriere che ostacolano l'adozione di sistemi ERP nelle PMI sono molteplici. Tra le principali difficoltà si annoverano i costi elevati di implementazione, segnalati come uno dei fattori più critici. Inoltre, il 25% delle PMI dichiara che la mancanza di competenze interne rappresenta un ostacolo significativo, mentre il 20% indica problemi di compatibilità con i sistemi legacy già in uso. Infine, un altro 20% ritiene che l'adozione di ERP non sia strettamente necessaria per la loro attività. Questi fattori sono sintetizzati nel grafico sottostante.

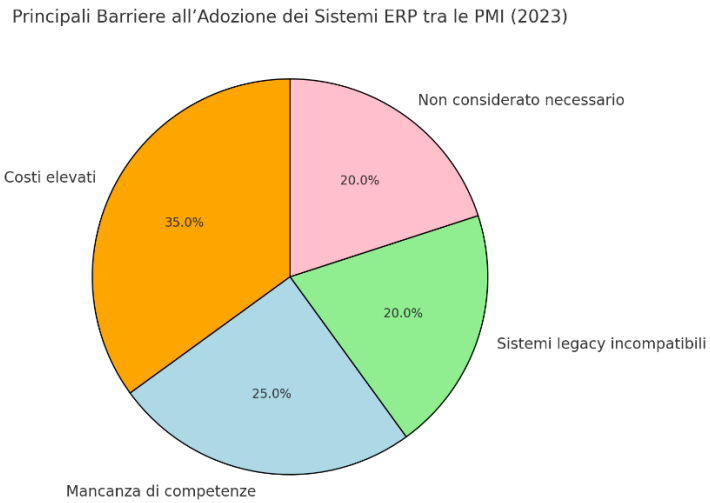

***Figura 4.6**:* Principali Barriere all'Adozione dei Sistemi ERP tra le PMI (2023) *Propria elaborazione da dati ISTAT*

L'adozione dei sistemi ERP risulta particolarmente diffusa nei settori ad alta intensità tecnologica, come il manifatturiero e i servizi, dove la necessità di integrare processi complessi e gestire grandi volumi di dati è più pressante. Al contrario, settori più tradizionali, come l'artigianato e l'agroalimentare, mostrano tassi di adozione inferiori, in parte a causa della percezione che tali strumenti non siano indispensabili per il loro modello di business.

Per promuovere una maggiore diffusione dei sistemi ERP tra le PMI italiane, sarebbe fondamentale investire in programmi di formazione dedicati e fornire incentivi economici

mirati a ridurre i costi di implementazione. Inoltre, l'adozione di versioni modulari e scalabili di ERP potrebbe rappresentare una soluzione più accessibile per le PMI con risorse limitate.

4.3.3 Servizi Cloud

Il cloud computing rappresenta una delle tecnologie digitali più adottate dalle PMI italiane, grazie alla sua flessibilità, scalabilità e capacità di ridurre i costi legati all'infrastruttura IT. Secondo il report "Imprese e ICT 2023" dell'ISTAT, il 61,4% delle PMI italiane utilizza servizi di cloud computing, mentre il restante 38,6% non ha ancora integrato questa tecnologia nei propri processi aziendali. Questo dato colloca le PMI italiane al di sopra della media europea, ma evidenzia ancora margini di miglioramento per una diffusione più capillare. Il grafico seguente illustra questa distribuzione.

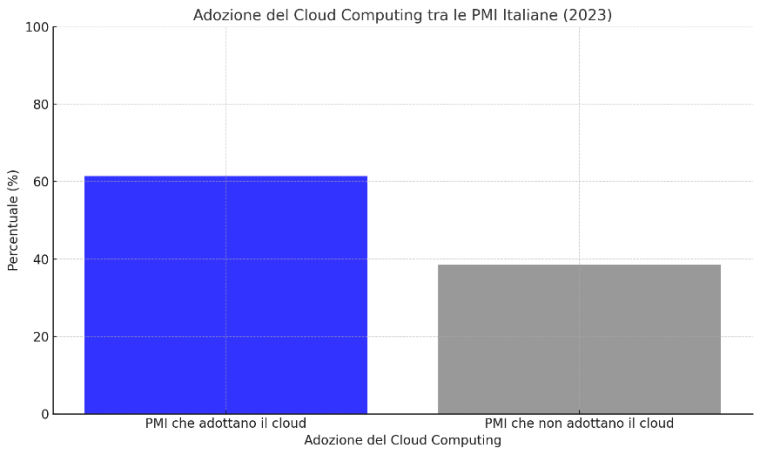

Figura 4.7: Adozione del Cloud Computing tra le PMI Italiane (2023). *Propria elaborazione da dati ISTAT*

Le PMI che adottano il cloud computing lo utilizzano principalmente per scopi specifici, come l'archiviazione di dati (40%), l'accesso a software gestionali (30%), la collaborazione online (20%) e il calcolo intensivo (10%). Questi utilizzi riflettono le priorità aziendali di migliorare l'efficienza operativa e garantire la continuità dei processi aziendali. Le finalità principali di utilizzo sono rappresentate nel grafico seguente.

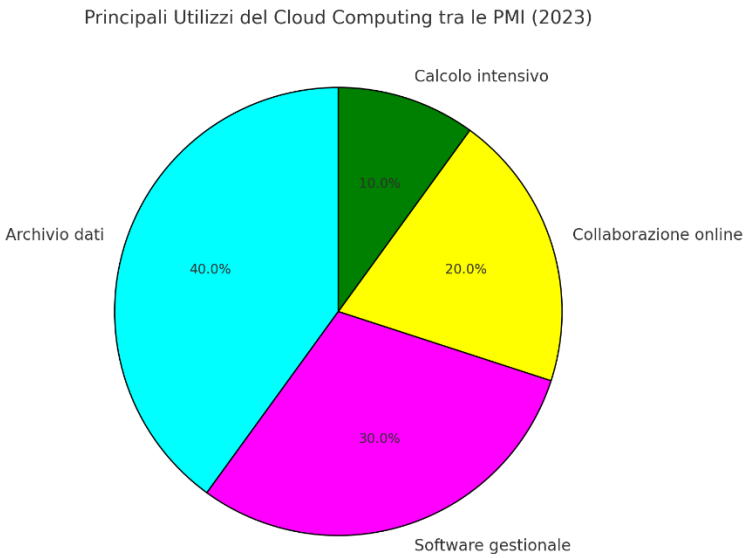

***Figura 4.8**: Principali Utilizzi del Cloud Computing tra le PMI (2023) Propria elaborazione da dati ISTAT*

Nonostante l'adozione relativamente diffusa, le PMI italiane affrontano ancora alcune barriere nell'integrazione del cloud computing. Tra le difficoltà principali emergono i costi di abbonamento, segnalati da molte imprese come un fattore limitante, e le preoccupazioni legate alla sicurezza dei dati e alla privacy. Questi ostacoli, uniti alla necessità di competenze adeguate per gestire i servizi cloud, rallentano il processo di trasformazione digitale.

L'adozione del cloud computing risulta più alta nei settori dei servizi e del commercio, dove l'agilità operativa e la capacità di collaborare in remoto giocano un ruolo fondamentale. Al contrario, settori come l'agricoltura e l'artigianato registrano livelli di adozione inferiori, principalmente a causa di una percezione limitata del valore strategico del cloud.

Per aumentare ulteriormente l'adozione del cloud computing, sarebbe opportuno promuovere politiche di sostegno economico per abbattere i costi di accesso, migliorare l'infrastruttura digitale su tutto il territorio nazionale e investire nella formazione del personale. Questi interventi potrebbero aiutare le PMI italiane a sfruttare appieno le potenzialità del cloud computing, migliorando la competitività e la resilienza aziendale.

4.4 Propensione delle PMI Italiane all'Internazionalizzazione

L'internazionalizzazione rappresenta uno dei principali driver di crescita per le PMI italiane, offrendo loro la possibilità di ampliare il mercato di riferimento, diversificare i rischi e migliorare la competitività complessiva. Tuttavia, la capacità delle PMI di intraprendere un percorso di espansione internazionale dipende strettamente dalla loro prontezza digitale, un elemento sempre più centrale nell'era della globalizzazione. Tecnologie come il cloud computing, l'e-commerce e i sistemi ERP hanno dimostrato di essere strumenti fondamentali per facilitare l'accesso ai mercati esteri, consentendo una gestione più efficiente delle operazioni e una migliore capacità di adattamento alle richieste dei consumatori internazionali.

Secondo i dati del report "Imprese e ICT 2023" dell'ISTAT, il 13% delle PMI italiane utilizza canali digitali per espandersi sui mercati esteri, un dato che evidenzia una forte potenzialità di crescita, ma anche il persistere di barriere significative. L'adozione delle tecnologie digitali, infatti, non solo agevola le operazioni logistiche e amministrative, ma consente anche di superare alcune delle difficoltà tradizionalmente associate all'internazionalizzazione, come la distanza geografica, le differenze culturali e le complessità legali.

Questo paragrafo analizzerà la relazione tra digitalizzazione e propensione all'internazionalizzazione delle PMI italiane, esplorando i principali trend settoriali, le differenze regionali e le tecnologie chiave che ne favoriscono il successo. Inoltre, verranno evidenziati gli ostacoli che ancora limitano l'espansione internazionale delle PMI, quali la mancanza di competenze digitali specifiche e la difficoltà di accesso ai finanziamenti. L'obiettivo è fornire un quadro completo delle opportunità e delle sfide che caratterizzano il processo di internazionalizzazione, con particolare attenzione al ruolo cruciale svolto dalle

tecnologie digitali nel ridurre le barriere e potenziare le capacità competitive delle PMI italiane.

4.4.1 Analisi Settoriale

L'internazionalizzazione delle PMI italiane mostra una forte correlazione con il settore di appartenenza, evidenziando significative differenze nei tassi di attività internazionale. I settori manifatturiero, commerciale e dei servizi si confermano come i più propensi all'espansione sui mercati esteri, mentre comparti come l'agricoltura rimangono più legati a una dimensione locale.

Secondo i dati del report "Imprese e ICT 2023" dell'ISTAT, il 25% delle PMI operanti nel settore manifatturiero è coinvolto in attività internazionali, seguito dal 18% nel commercio, dal 12% nei servizi e solo dal 5% nell'agricoltura. Questi numeri riflettono le peculiarità strutturali dei diversi settori, dove le imprese manifatturiere beneficiano di una maggiore propensione all'export, grazie alla natura dei loro prodotti, mentre il commercio e i servizi tendono a essere più influenzati dalla domanda locale. La distribuzione per settore è rappresentata nel grafico seguente.

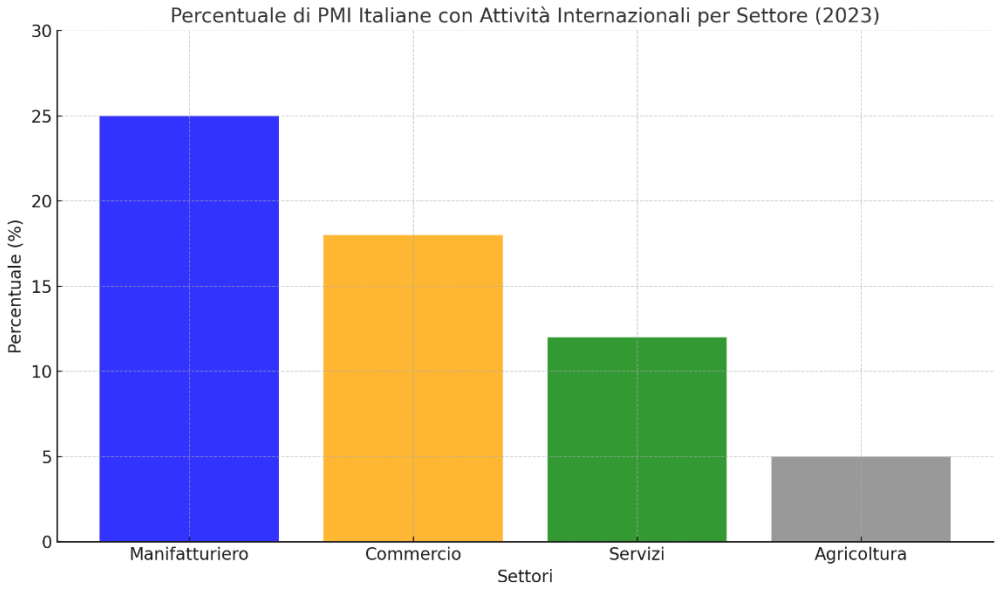

***Figura 4.9**: Percentuale di PMI Italiane con Attività Internazionali per Settore (2023). Propria elaborazione da dati ISTAT*

Un altro elemento rilevante è il ruolo delle tecnologie digitali nel supportare l'internazionalizzazione delle PMI. Settori come il manifatturiero e il commercio mostrano un utilizzo particolarmente elevato di strumenti come l'e-commerce (40%) e il cloud computing (35%), seguiti da sistemi ERP (25%) e social media (30%). Queste tecnologie consentono di ridurre le barriere di ingresso nei mercati esteri, ottimizzando le operazioni logistiche, facilitando la comunicazione con clienti e fornitori e migliorando la visibilità sui mercati internazionali. L'uso di queste tecnologie è illustrato nel grafico sottostante.

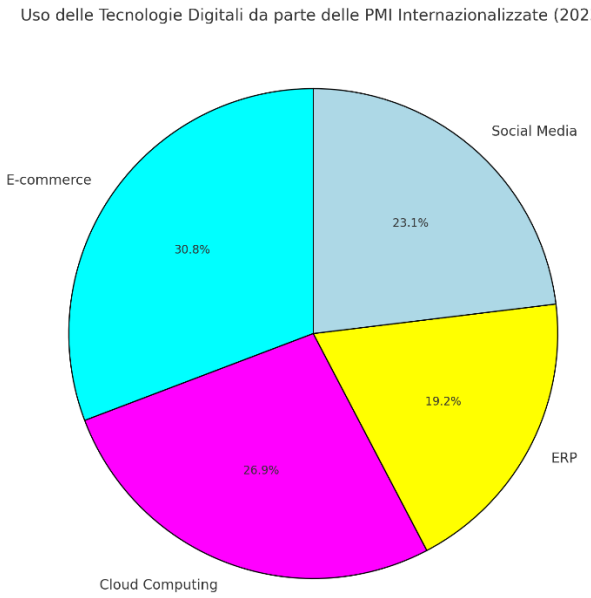

***Figura 4.10**: Uso delle Tecnologie Digitali da parte delle PMI Internazionalizzate (2023). Propria elaborazione da dati ISTAT*

L'analisi settoriale evidenzia come l'internazionalizzazione non sia un fenomeno uniforme, ma profondamente influenzato dalla natura delle attività produttive e dalla capacità di adottare tecnologie digitali avanzate. I settori che investono maggiormente in strumenti digitali mostrano una maggiore resilienza e una più elevata capacità di competere su scala globale, sottolineando l'importanza di politiche mirate per incentivare l'adozione tecnologica anche nei comparti meno avanzati.

4.4.2 Distribuzione Geografica

L'internazionalizzazione delle PMI italiane non è distribuita in modo omogeneo sul territorio nazionale, ma riflette le peculiarità economiche e infrastrutturali delle diverse aree geografiche. Secondo i dati disponibili, le regioni del Nord Italia mostrano una maggiore propensione all'internazionalizzazione rispetto al Centro e al Sud, grazie a un contesto economico più favorevole, una maggiore concentrazione di imprese manifatturiere e una migliore infrastruttura logistica.

In particolare, il 35% delle PMI internazionalizzate si trova nel Nord-Ovest, seguito dal 30% nel Nord-Est, dal 20% nel Centro e dal 10% nel Sud e nelle Isole. Questo divario evidenzia le difficoltà delle imprese del Mezzogiorno nel competere sui mercati esteri, principalmente a causa di infrastrutture meno sviluppate e di un accesso più limitato alle risorse tecnologiche. La distribuzione geografica è rappresentata nel grafico seguente.

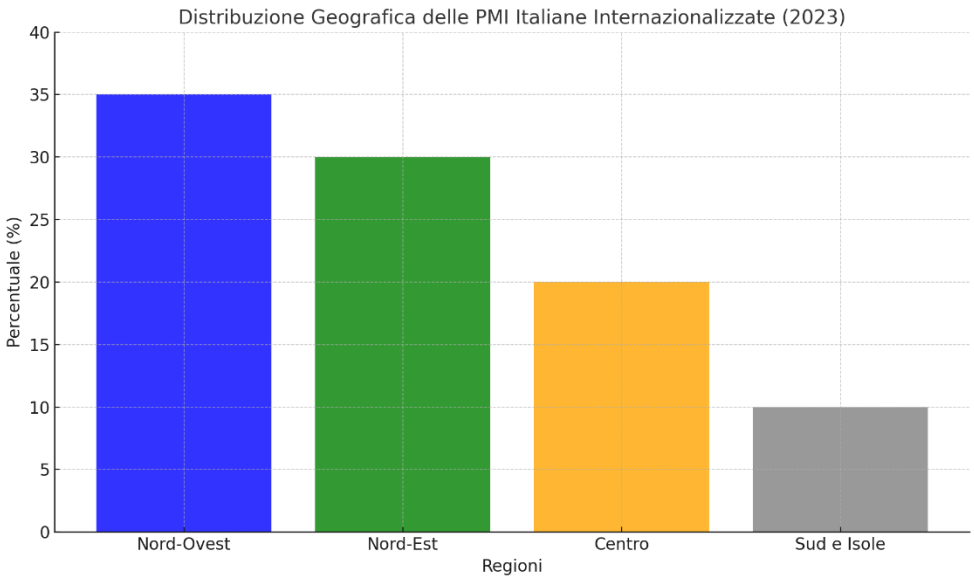

***Figura 4.11**: Distribuzione Geografica delle PMI Italiane Internazionalizzate (2023). Propria elaborazione da dati ISTAT*

Oltre alla distribuzione geografica, le PMI italiane mostrano preferenze diverse per le destinazioni dei mercati esteri. L'Unione Europea rappresenta il principale mercato di riferimento, con il 50% delle esportazioni complessive, grazie alla vicinanza geografica e

agli accordi commerciali che facilitano gli scambi. Seguono il Nord America, con il 20% delle esportazioni, e l'Asia, con il 15%, mentre il restante 15% è destinato ad altri mercati. Questi dati sottolineano l'importanza di strategie mirate per rafforzare la presenza italiana nei mercati extraeuropei, dove esistono ampi margini di crescita. Le preferenze delle PMI per le destinazioni estere sono illustrate nel grafico seguente.

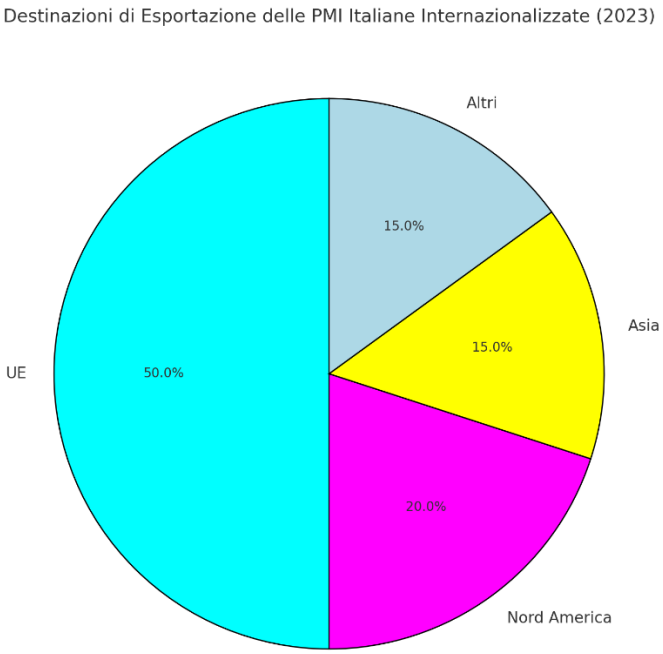

***Figura 4.12**: Destinazioni di Esportazione delle PMI Italiane Internazionalizzate (2023). Propria elaborazione da dati ISTAT*

La distribuzione geografica e le preferenze per i mercati di esportazione dimostrano come il processo di internazionalizzazione delle PMI italiane sia fortemente influenzato da fattori strutturali, quali le infrastrutture logistiche, la prossimità ai mercati di destinazione e la presenza di politiche regionali di supporto. Colmare il divario tra le diverse aree geografiche e favorire una maggiore diversificazione dei mercati potrebbe rappresentare una leva importante per incrementare la competitività complessiva del sistema imprenditoriale italiano.

4.4.3 Effetti della Digitalizzazione sulla Competitività

La digitalizzazione rappresenta un fattore cruciale per migliorare la competitività internazionale delle PMI italiane, consentendo loro di affrontare le sfide del mercato globale con maggiore efficienza e innovazione. Secondo i dati del report "Imprese e ICT 2023" dell'ISTAT, le tecnologie digitali hanno un impatto diretto su diversi aspetti delle performance aziendali, tra cui il miglioramento dell'efficienza operativa, l'accesso ai mercati esteri, la riduzione dei costi e lo sviluppo di nuovi prodotti.

L'analisi mostra che il 40% delle PMI italiane ritiene che la digitalizzazione abbia migliorato significativamente l'efficienza interna, mentre il 30% sottolinea il ruolo delle tecnologie digitali nel facilitare l'accesso ai mercati esteri. Altri benefici includono la riduzione dei costi operativi (20%) e l'innovazione nei prodotti offerti (10%). Questi dati evidenziano come le tecnologie digitali possano agire da moltiplicatore di competitività, supportando le PMI nel rispondere più rapidamente alle esigenze dei consumatori internazionali. Il grafico seguente sintetizza questi impatti.

***Figura 4.13**: Impatto della Digitalizzazione sulla Competitività Internazionale delle PMI (2023) Propria elaborazione da dati ISTAT*

Tra gli strumenti digitali che influenzano maggiormente la competitività internazionale, l'e-commerce si posiziona al primo posto, con un'influenza del 45%, seguito dal cloud

computing (35%), dai social media (15%) e dall'analisi dei dati (5%). L'e-commerce consente alle PMI di raggiungere una clientela globale, mentre il cloud computing garantisce maggiore flessibilità e scalabilità delle operazioni. I social media, invece, giocano un ruolo strategico nel migliorare la visibilità del marchio e nel raggiungere nuovi segmenti di mercato. L'importanza relativa di questi strumenti è rappresentata nel grafico seguente.

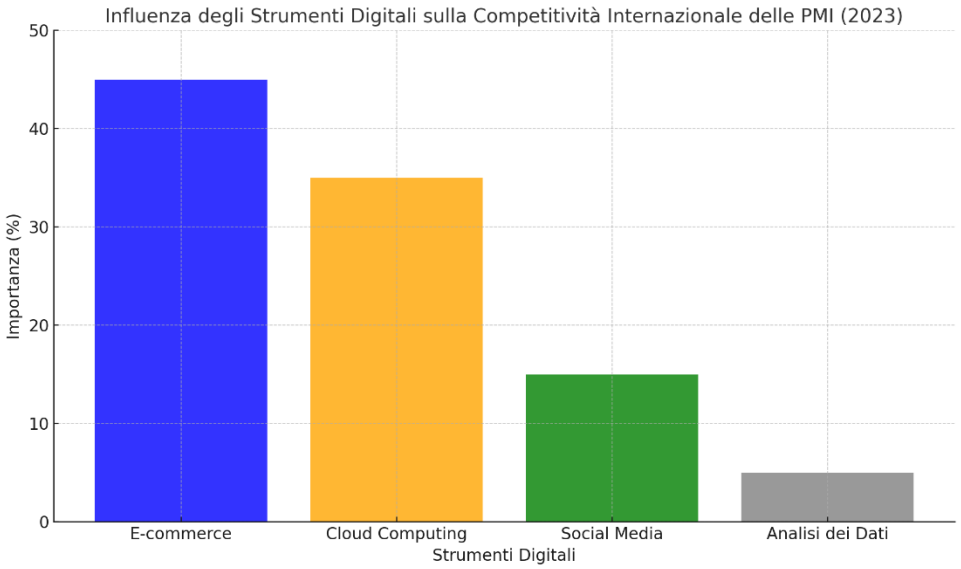

***Figura 4.14**: Influenza degli Strumenti Digitali sulla Competitività Internazionale delle PMI (2023).Propria elaborazione da dati ISTAT*

Nonostante questi benefici, molte PMI italiane incontrano ancora difficoltà nell'integrare pienamente le tecnologie digitali nei processi aziendali. Tra le principali sfide emergono la mancanza di competenze interne, la limitata conoscenza delle opportunità offerte dai mercati esteri e l'insufficiente accesso a risorse finanziarie per investimenti tecnologici. Affrontare queste barriere attraverso politiche di sostegno mirato e programmi di formazione potrebbe favorire un'adozione più diffusa delle tecnologie digitali, aumentando la competitività delle PMI italiane su scala globale.

4.5 Divari e Barriere all'Adozione Digitale

Nonostante i progressi registrati nell'adozione delle tecnologie digitali, le PMI italiane continuano a confrontarsi con significativi divari e barriere che ne ostacolano la piena integrazione. Questi ostacoli non solo rallentano il processo di digitalizzazione, ma limitano anche il potenziale delle PMI di competere efficacemente nei mercati internazionali e di innovare all'interno dei propri settori di riferimento.

I divari digitali si manifestano su più livelli. A livello geografico, esistono profonde differenze tra le regioni del Nord, Centro e Sud Italia, con le aree settentrionali che godono di infrastrutture tecnologiche più sviluppate e di un ecosistema imprenditoriale più favorevole. A livello dimensionale, le microimprese risultano significativamente più penalizzate rispetto alle PMI di medie dimensioni, principalmente a causa della scarsità di risorse finanziarie e di competenze interne.

Le barriere all'adozione delle tecnologie digitali includono fattori economici, organizzativi e culturali. Tra le difficoltà più comuni, le PMI segnalano l'elevato costo di implementazione delle soluzioni tecnologiche, la mancanza di competenze digitali specifiche all'interno dell'azienda e le preoccupazioni legate alla sicurezza informatica e alla gestione dei dati. Inoltre, la percezione del valore strategico della digitalizzazione varia notevolmente tra i settori, con alcune imprese che continuano a vedere l'innovazione tecnologica come un costo anziché un investimento.

Questo paragrafo analizzerà i principali divari e barriere all'adozione digitale, evidenziando le dinamiche che li caratterizzano e le implicazioni per il sistema imprenditoriale italiano. Saranno approfonditi sia i divari geografici e dimensionali, sia i fattori limitanti interni ed

esterni, offrendo una visione completa delle sfide che le PMI devono affrontare per intraprendere un percorso di trasformazione digitale.

4.5.1 Gap Tecnologici Regionali

I divari digitali regionali rappresentano una delle principali sfide per la digitalizzazione delle PMI italiane. Le differenze tra Nord, Centro e Sud Italia non si limitano alla disponibilità di infrastrutture tecnologiche, ma includono anche fattori come l'accesso alle competenze, la presenza di ecosistemi imprenditoriali dinamici e la disponibilità di finanziamenti per l'innovazione.

Secondo i dati disponibili, il livello di prontezza digitale varia significativamente tra le regioni italiane. Il Nord-Ovest registra il livello più alto, con un 75%, seguito dal Nord-Est al 70%, dal Centro al 60% e dal Sud e Isole al 45%. Questi valori riflettono le disuguaglianze storiche nello sviluppo economico e tecnologico del Paese, dove le regioni settentrionali godono di una maggiore densità industriale e di infrastrutture avanzate, mentre il Sud soffre di carenze strutturali che rallentano il processo di digitalizzazione. Il grafico seguente illustra la distribuzione del livello di prontezza digitale per area geografica.

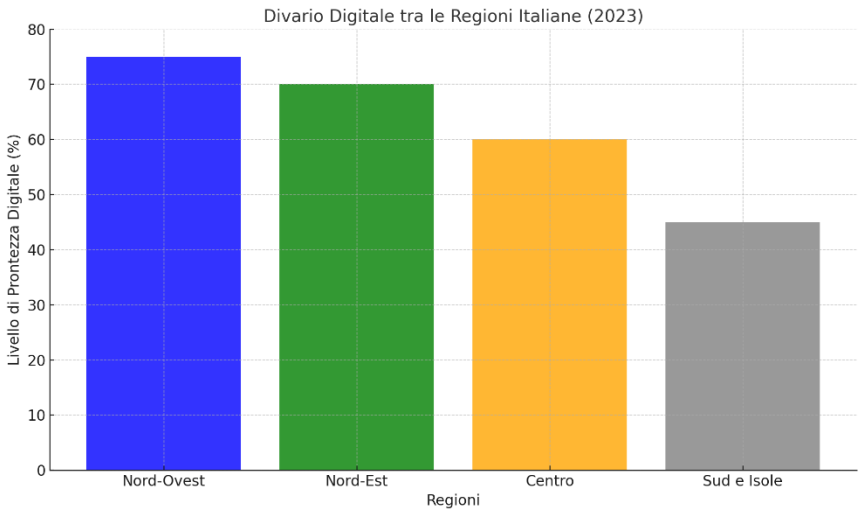

***Figura 4.15**: Divario Digitale tra le Regioni Italiane (2023). Propria elaborazione da dati ISTAT*

Un altro aspetto critico riguarda l'accesso alla banda larga ad alta velocità, essenziale per supportare la trasformazione digitale. Anche in questo caso, il Nord mostra una situazione più favorevole: il 90% delle PMI nel Nord-Ovest e l'85% nel Nord-Est hanno accesso alla banda larga veloce, rispetto al 70% delle PMI nel Centro e al 50% nel Sud e nelle Isole. Questo divario nell'infrastruttura tecnologica limita la capacità delle PMI del Mezzogiorno di integrare tecnologie avanzate come il cloud computing e i sistemi ERP. La distribuzione dell'accesso alla banda larga è rappresentata nel grafico seguente.

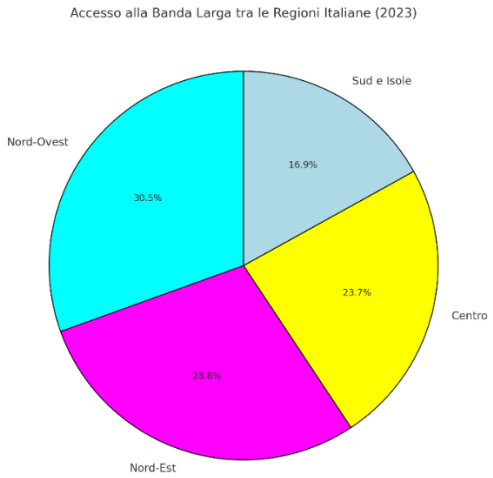

***Figura 4.16**: Accesso alla Banda Larga tra le Regioni Italiane (2023). Propria elaborazione da dati ISTAT*

I divari digitali regionali evidenziano l'urgenza di politiche mirate a colmare queste disuguaglianze. Investire nel miglioramento delle infrastrutture tecnologiche e nella promozione delle competenze digitali nelle aree meno sviluppate potrebbe rappresentare una leva strategica per favorire una digitalizzazione più inclusiva e sostenere la competitività complessiva delle PMI italiane.

4.5.2 Limiti Economici e Competenze

Le PMI italiane si trovano spesso a dover affrontare barriere strutturali e organizzative che rallentano il loro processo di digitalizzazione. Tra le difficoltà più rilevanti emergono i costi elevati, la mancanza di competenze digitali adeguate e la scarsa qualità delle infrastrutture in alcune aree del Paese. Questi fattori limitano la capacità delle PMI di integrare strumenti digitali avanzati nei propri processi aziendali, ostacolando il percorso verso una maggiore competitività.

Secondo i dati disponibili, il costo elevato delle soluzioni digitali rappresenta la principale barriera per il 35% delle PMI, seguito dalla mancanza di competenze digitali, segnalata dal 30% delle imprese. Inoltre, il 20% delle PMI indica la scarsa infrastruttura tecnologica come un ostacolo significativo, mentre il 15% ritiene che la resistenza culturale al cambiamento sia un fattore determinante. Questi dati sono sintetizzati nel grafico seguente.

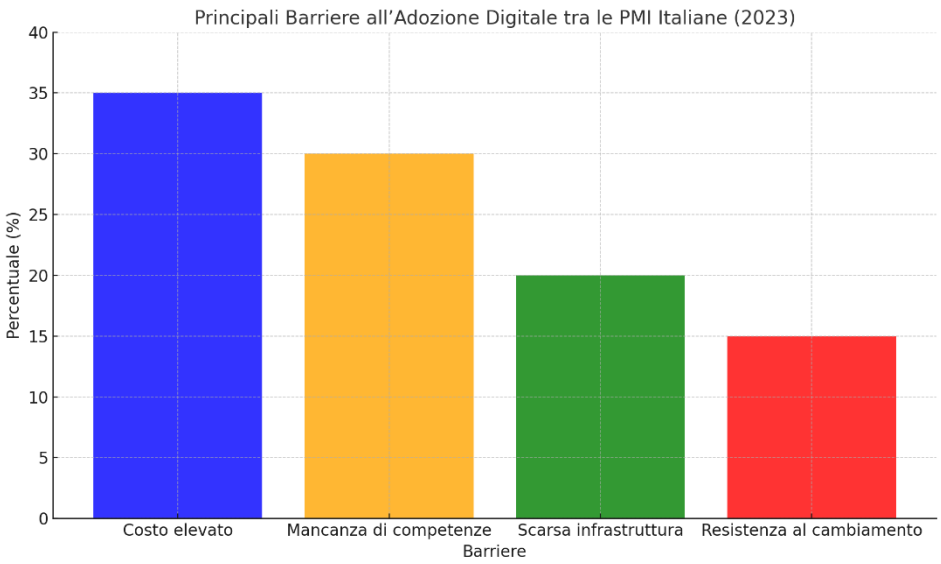

***Figura 4.17**: Principali Barriere all'Adozione Digitale tra le PMI Italiane (2023). Propria elaborazione da dati ISTAT*

La mancanza di competenze digitali rappresenta una sfida trasversale, che coinvolge diversi ruoli aziendali. I dirigenti, che dovrebbero guidare il cambiamento, sono i più colpiti, con il 40% che dichiara di non possedere le competenze necessarie per implementare tecnologie digitali avanzate. Seguono i dipendenti tecnici, con un gap del 35%, e i dipendenti operativi, con il 25%. Questi dati riflettono la necessità di interventi mirati a livello formativo per colmare il divario di competenze. La distribuzione della mancanza di competenze per ruolo aziendale è rappresentata nel grafico seguente.

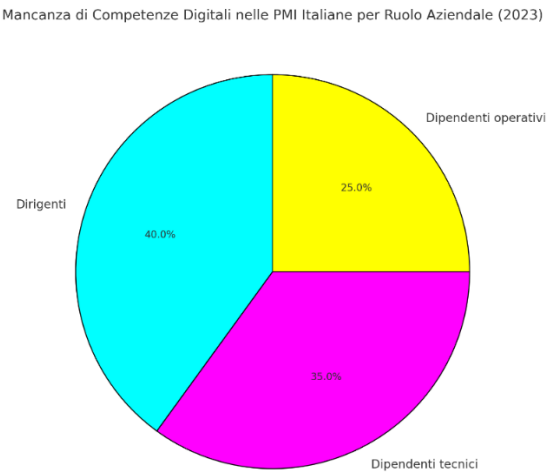

***Figura 4.18**: Mancanza di Competenze Digitali nelle PMI Italiane per Ruolo Aziendale (2023) Propria elaborazione da dati ISTAT*

Affrontare questi fattori limitanti richiede un approccio integrato che includa incentivi economici per ridurre i costi di accesso alle tecnologie, programmi di formazione mirati per aggiornare le competenze del personale e investimenti infrastrutturali per migliorare la connettività digitale. Questi interventi sono fondamentali per garantire che tutte le PMI, indipendentemente dalla loro dimensione o ubicazione geografica, possano beneficiare appieno delle opportunità offerte dalla digitalizzazione.

4.6 Implicazioni Strategiche per le PMI Italiane

La digitalizzazione rappresenta un'opportunità unica per le PMI italiane di migliorare la loro competitività, adattarsi ai cambiamenti del mercato globale e affrontare con maggiore resilienza le sfide future. Tuttavia, per trarre pieno vantaggio dalle potenzialità offerte dalla trasformazione digitale, è necessario adottare un approccio strategico che tenga conto delle specificità del tessuto imprenditoriale italiano e delle sue peculiarità territoriali e settoriali.

Le PMI italiane hanno dimostrato di essere dinamiche e innovative, ma continuano a confrontarsi con una serie di ostacoli che rallentano il loro percorso verso la digitalizzazione. Questi ostacoli non sono solo economici e infrastrutturali, ma includono anche fattori culturali e organizzativi che richiedono interventi mirati per essere superati. In questo contesto, diventa cruciale promuovere politiche di sostegno che incentivino gli investimenti in tecnologie avanzate e nella formazione delle competenze digitali, oltre a favorire la cooperazione tra il settore privato e quello pubblico.

Il paragrafo si propone di esplorare le principali implicazioni strategiche della digitalizzazione per le PMI italiane, concentrandosi sulle opportunità che possono derivare

dall'adozione di tecnologie digitali e sulle misure necessarie per superare le barriere esistenti. Attraverso un'analisi delle dinamiche attuali, si evidenzierà il ruolo chiave che sinergie efficaci tra pubblico e privato possono svolgere nel sostenere la crescita e la competitività del sistema imprenditoriale italiano.

4.6.1 Opportunità per la Crescita Internazionale

La digitalizzazione rappresenta una leva strategica per la crescita delle PMI italiane, offrendo opportunità concrete per migliorare la produttività, ampliare i mercati di riferimento e ottimizzare i processi interni. Grazie all'adozione di tecnologie digitali, le imprese possono ridurre le barriere operative e organizzative che tradizionalmente limitano la loro capacità di competere su scala globale, trasformando i vincoli dimensionali in un vantaggio competitivo.

Le principali opportunità digitali percepite dalle PMI includono l'espansione verso nuovi mercati (40%), la riduzione dei costi operativi (30%), il miglioramento dell'efficienza interna (20%) e l'innovazione nei prodotti e servizi offerti (10%). Questi dati evidenziano come la digitalizzazione possa agire da moltiplicatore di valore, consentendo alle imprese di ottimizzare i processi e accedere a nuove fonti di reddito. La distribuzione di queste opportunità è rappresentata nel grafico seguente.

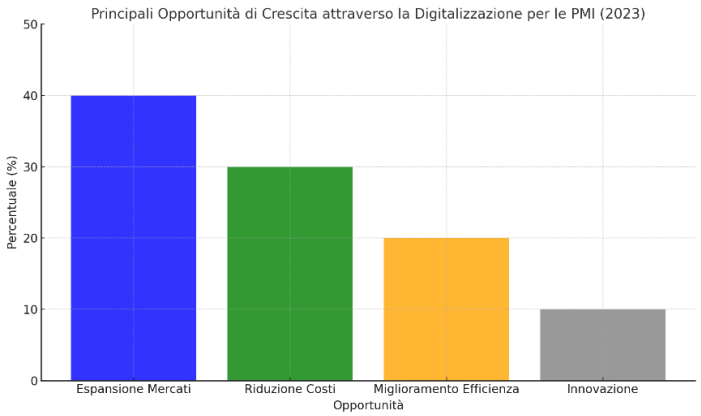

***Figura 4.19**: Principali Opportunità di Crescita attraverso la Digitalizzazione per le PMI (2023) Propria elaborazione da dati ISTAT*

Tra gli strumenti digitali chiave che facilitano la crescita delle PMI, l'e-commerce emerge come il più rilevante, con un'influenza del 45%, seguito dal cloud computing (35%), dai sistemi ERP (15%) e dall'analisi dei dati (5%). Questi strumenti permettono alle imprese di accedere a nuovi mercati, migliorare l'efficienza e raccogliere informazioni strategiche per ottimizzare le decisioni aziendali. L'importanza relativa di questi strumenti è sintetizzata nel grafico seguente.

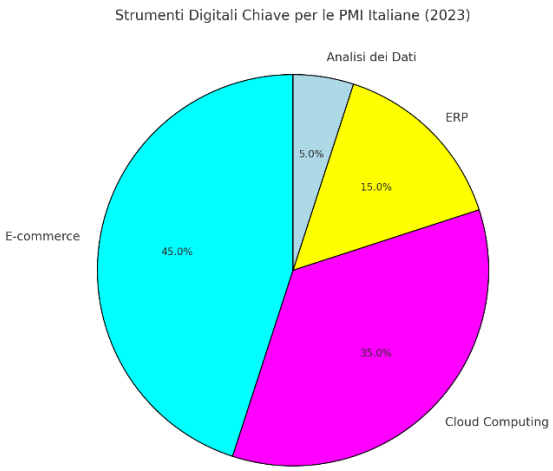

***Figura 4.20**: Strumenti Digitali Chiave per le PMI Italiane (2023) Propria elaborazione da dati ISTAT*

Tuttavia, affinché le PMI possano sfruttare appieno queste opportunità, è fondamentale che ricevano un supporto adeguato in termini di formazione e accesso a risorse finanziarie. Gli incentivi fiscali e i contributi a fondo perduto possono rappresentare un valido strumento per incoraggiare gli investimenti in tecnologie avanzate, mentre i programmi di formazione mirati possono contribuire a colmare il divario di competenze digitali. Solo attraverso un approccio integrato, che combini interventi economici e formativi, sarà possibile massimizzare l'impatto positivo della digitalizzazione sul sistema imprenditoriale italiano.

4.6.2 Sinergie tra Tecnologie e Politiche Pubbliche

Il successo del processo di digitalizzazione delle PMI italiane non può prescindere da un'efficace collaborazione tra il settore pubblico e quello privato. Gli interventi pubblici mirati rappresentano un elemento chiave per superare le barriere che ostacolano l'adozione delle tecnologie digitali, promuovendo al contempo la competitività delle imprese a livello nazionale e internazionale.

Secondo i dati raccolti, gli incentivi economici, come i contributi a fondo perduto e i crediti d'imposta, sono considerati lo strumento prioritario per favorire la digitalizzazione, con il 50% delle PMI che li ritiene fondamentali. Seguono la formazione digitale (30%), il miglioramento delle infrastrutture tecnologiche (15%) e le collaborazioni pubblico-private (5%). Questi interventi riflettono la necessità di un approccio integrato, in cui le istituzioni supportano le imprese attraverso strumenti finanziari e iniziative volte a sviluppare competenze specifiche. La distribuzione dell'importanza percepita di questi interventi è rappresentata nel grafico seguente.

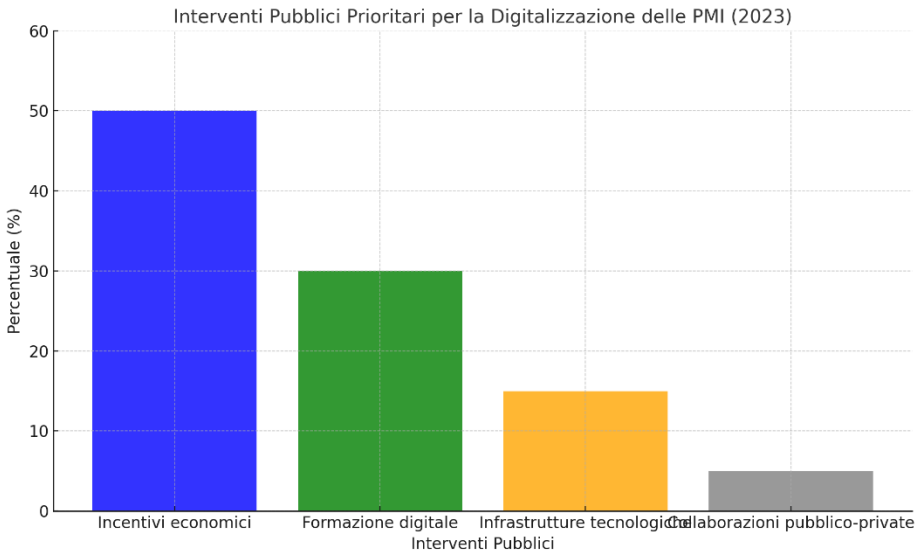

***Figura 4.21**: Interventi Pubblici Prioritari per la Digitalizzazione delle PMI (2023). Propria elaborazione da dati ISTAT*

Le collaborazioni pubblico-private giocano un ruolo fondamentale nel sostenere le PMI nel percorso di digitalizzazione. Le partnership con università (40%), istituzioni locali (25%), il settore privato (20%) e centri di ricerca (15%) sono tra le più diffuse e apprezzate. Questi partenariati consentono alle PMI di accedere a risorse tecniche, know-how avanzato e reti di contatti utili per accelerare l'adozione delle tecnologie digitali. L'importanza relativa di queste collaborazioni è illustrata nel grafico seguente.

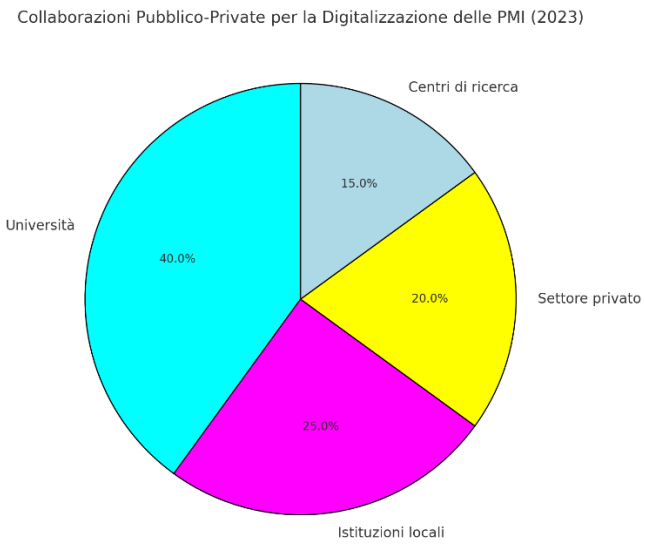

***Figura 4.22**: Collaborazioni Pubblico-Private per la Digitalizzazione delle PMI (2023). Propria elaborazione da dati ISTAT*

Le sinergie tra il settore pubblico e privato devono essere ulteriormente rafforzate per garantire che tutte le PMI, indipendentemente dalla loro posizione geografica o dimensione, possano accedere a strumenti e risorse adeguati. Promuovere un ambiente favorevole all'innovazione richiede non solo un impegno economico, ma anche la creazione di un ecosistema in cui conoscenza, tecnologia e capitale umano lavorino insieme per supportare

il cambiamento. Solo attraverso un approccio concertato sarà possibile sostenere le PMI italiane nel processo di digitalizzazione e migliorare la loro competitività su scala globale.

4.7 Conclusioni

La digitalizzazione sta emergendo come un elemento cruciale per il futuro delle PMI italiane, rappresentando non solo una risposta alle sfide poste da un mercato globale sempre più competitivo, ma anche una leva strategica per favorire la crescita, l'innovazione e la sostenibilità delle imprese. Tuttavia, come evidenziato nell'analisi, il percorso verso una trasformazione digitale completa è ancora irto di ostacoli, con significativi divari regionali, settoriali e dimensionali che limitano il pieno sfruttamento del potenziale tecnologico.

Le PMI italiane hanno dimostrato di essere dinamiche e resilienti, ma la loro capacità di adottare strumenti digitali avanzati è spesso ostacolata da barriere strutturali, come i costi elevati, la mancanza di competenze e l'insufficienza delle infrastrutture tecnologiche in alcune aree del Paese. Questi limiti non solo rallentano il processo di digitalizzazione, ma contribuiscono a perpetuare le disuguaglianze territoriali e settoriali, con impatti negativi sulla competitività complessiva del sistema imprenditoriale italiano.

D'altra parte, le opportunità offerte dalla digitalizzazione sono molteplici e spaziano dall'espansione verso nuovi mercati internazionali al miglioramento dell'efficienza operativa, fino allo sviluppo di prodotti e servizi innovativi. L'adozione di tecnologie come l'e-commerce, il cloud computing, i sistemi ERP e l'analisi dei dati consente alle PMI di superare i tradizionali vincoli dimensionali e di posizionarsi come attori competitivi su scala globale.

Per colmare i divari e sfruttare appieno queste opportunità, è necessario un impegno concertato che coinvolga sia il settore pubblico che quello privato. Le politiche pubbliche devono essere orientate a incentivare gli investimenti in tecnologia e formazione, promuovendo al contempo un ecosistema favorevole all'innovazione. Gli incentivi economici, il miglioramento delle infrastrutture digitali e le collaborazioni pubblico-private rappresentano strumenti fondamentali per sostenere le PMI nel loro percorso di trasformazione digitale.

Le conclusioni di questa analisi sottolineano la necessità di adottare un approccio integrato, che combini interventi economici, formativi e infrastrutturali per garantire che tutte le PMI italiane, indipendentemente dalla loro ubicazione geografica o settore di appartenenza, possano beneficiare delle opportunità offerte dalla digitalizzazione. Solo attraverso un impegno congiunto sarà possibile promuovere una crescita sostenibile e inclusiva, rafforzando la competitività del sistema imprenditoriale italiano e preparandolo alle sfide del futuro.

CAPITOLO V – GLI IMPATTI DELLA DIGITALIZZAZIONE SULL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PMI: REVISIONE DELLA LETTERATURA E ANALISI BIBLIOMETRICA

5.1. Introduzione

La revisione della letteratura rappresenta un processo metodologico essenziale per identificare, analizzare e sintetizzare i contributi scientifici rilevanti in un determinato campo di studio. Questo processo consente di costruire una solida base teorica, identificare lacune conoscitive e trend di ricerca. La revisione della letteratura adottata per questo studio si è articolata in tre fasi principali: La prima fase ha previsto la definizione degli obiettivi della revisione, con un focus specifico sull'analisi dell'impatto della digitalizzazione sulle PMI e sulle loro strategie di internazionalizzazione. In questa fase sono state individuate le parole chiave rilevanti e definita la query: "small and medium enterprise*" OR "SME*" AND "international*" AND "digital*". Sono stati inoltre stabiliti i criteri di inclusione ed esclusione per garantire la pertinenza e la qualità delle fonti selezionate.

Nella seconda fase, la ricerca è stata condotta sul database Scopus al fine di individuare articoli, capitoli di libri e atti di conferenze. I risultati sono stati filtrati in base al numero di citazioni (almeno 10), all'anno di pubblicazione (negli ultimi dieci anni) e alla pertinenza tematica rispetto agli obiettivi dello studio.

La fase finale ha previsto una lettura approfondita e critica di duecento fonti. Ogni contributo è stato valutato per identificare i temi ricorrenti, i metodi utilizzati e le implicazioni per le PMI. Questo processo ha consentito di organizzare la letteratura in una struttura coerente, evidenziando le principali tendenze e lacune conoscitive.

La revisione della letteratura non solo permette di comprendere lo stato dell'arte, ma rappresenta anche un'opportunità per delineare il contributo innovativo del presente studio, ponendolo in dialogo con le ricerche più autorevoli e citate nel settore.

La revisione della letteratura ha come obiettivo principale l'analisi delle interazioni tra digitalizzazione, innovazione e internazionalizzazione nelle piccole e medie imprese (PMI).

L'analisi dei contributi scientifici selezionati è stata svolta sulla base dei seguenti principali obiettivi conoscitivi:

1. **Innovazione e Adattamento delle PMI**

Questo obiettivo esamina come le PMI possano innovare e adattarsi attraverso l'adozione graduale delle tecnologie dell'Industria 4.0. Si mira a comprendere l'impatto di queste innovazioni sulla produttività e sull'efficienza operativa delle imprese (Agostini & Nosella, 2020).

2. **Digitalizzazione come Driver dell'Internazionalizzazione**

Un focus particolare è stato posto sull'analisi della digitalizzazione come motore chiave per l'internazionalizzazione delle PMI. Vengono esplorati strumenti quali le piattaforme di e-commerce, che abbattono le barriere tradizionali e facilitano l'accesso ai mercati globali, creando opportunità di crescita senza precedenti (Tolstoy et al., 2021).

3. **Resilienza e Sostenibilità Economica**

L'analisi approfondisce le sinergie tra digitalizzazione, sostenibilità e resilienza economica, mostrando come le tecnologie digitali possano ridurre i rischi derivanti da mercati dinamici e supportare le PMI nell'affrontare le sfide di un contesto globale in continuo mutamento (Denicolai et al., 2021).

4. **Inclusività e Democratizzazione dell'Imprenditorialità**

L'indagine si focalizza sulle modalità attraverso le quali tecnologie digitali possono promuovere inclusività e democratizzazione nei mercati internazionali. Vengono analizzati i modi in cui le

piattaforme digitali abbattono barriere culturali e linguistiche, aprendo nuove opportunità a imprenditori provenienti da diversi contesti (Pergelova et al., 2019).

5. **Ottimizzazione delle Operazioni Aziendali**

Un altro obiettivo è quello di comprendere come l'integrazione di tecnologie digitali possa migliorare la capacità delle PMI di adattarsi rapidamente ai cambiamenti del mercato, ottimizzando le prestazioni organizzative e operative (Chen et al., 2016).

6. **Ruolo delle Tecnologie Digitali nella Servitizzazione**

L'approfondimento riguarda l'utilizzo delle tecnologie digitali per integrare servizi nei modelli di business delle PMI. Questo approccio alla servitizzazione permetterà di migliorare la competitività e la sostenibilità complessiva delle imprese (Kolagar et al., 2022).

7. **Espansione delle Reti Imprenditoriali**

Infine, si studia come le reti imprenditoriali possano essere ampliate grazie alle risorse digitali. Adottando una prospettiva basata sulle risorse (RBV), si analizza come queste reti possano migliorare l'efficacia delle strategie di internazionalizzazione delle PMI e favorire nuove opportunità di collaborazione globale (Elia et al., 2021).

Questi obiettivi offrono una prospettiva completa sulle potenzialità della digitalizzazione come motore di crescita e innovazione per le PMI. La revisione della letteratura non solo fornisce una panoramica delle tendenze emergenti, ma evidenzia anche le lacune conoscitive, ponendo le basi per ulteriori ricerche future.

5.1.1 Database e Criteri di Selezione

La revisione della letteratura è stata condotta utilizzando il database Scopus, uno dei principali strumenti accademici per l'identificazione e l'analisi di pubblicazioni scientifiche di alta qualità. La scelta di Scopus si è basata sulla sua autorevolezza e sulla capacità di fornire accesso a una

vasta gamma di studi peer-reviewed nei settori dell'economia, del management e delle tecnologie emergenti.

I principali criteri di selezione utilizzati per identificare le pubblicazioni includono:

- Tempi di pubblicazione: Articoli pubblicati tra il 2013 e il 2023, per garantire che l'analisi fosse aggiornata alle dinamiche attuali.
- Impatto citazionale: Selezione di articoli con almeno 10 citazioni, come quello di Tolstoy et al. (2021), che ha ottenuto oltre 150 citazioni per il suo contributo sull'e-commerce internazionale (Tolstoy et al., 2021).
- Lingua: Inclusione di studi esclusivamente in lingua inglese, per garantirne la comparabilità e l'universalità.

5.1.2 Tendenze Temporali delle Pubblicazioni

Dall'analisi bibliometrica condotta sono emersi complessivamente 1.256 lavori accademici pubblicati nel periodo 2013-2023, di cui 432 sono stati selezionati per la loro pertinenza al tema della digitalizzazione e internazionalizzazione delle PMI. Tra questi, 200 fonti sono state analizzate in modo approfondito per garantire una comprensione dettagliata dei principali contributi accademici e delle tendenze emergenti. Questo sottoinsieme è stato scelto in base ai criteri di inclusione definiti, privilegiando studi peer-reviewed, con un focus specifico sull'applicazione delle tecnologie digitali nel contesto delle PMI europee e italiane.

L'evoluzione temporale delle pubblicazioni evidenzia una crescita costante dell'interesse accademico negli ultimi dieci anni. Tra il 2013 e il 2017, i contributi si sono concentrati principalmente su approcci teorici e su studi esplorativi riguardanti l'adozione di tecnologie digitali di base, come il cloud computing e l'e-commerce. In questo periodo, le pubblicazioni si caratterizzano per un'attenzione preliminare agli ostacoli e alle opportunità legate alla digitalizzazione delle PMI (Jones et al., 2014; Ritchie & Brindley, 2017).

A partire dal 2018, si osserva un incremento significativo delle pubblicazioni, con una transizione verso analisi empiriche più approfondite. Gli studi iniziano a esaminare il ruolo strategico delle tecnologie digitali nell'internazionalizzazione delle PMI, evidenziando come strumenti quali ERP e soluzioni di analisi dei dati abbiano migliorato la competitività delle imprese nei mercati globali (Neirotti et al., 2018; Ceci & Prencipe, 2019). Il periodo tra il 2020 e il 2023 segna un picco nelle pubblicazioni, in concomitanza con la pandemia di COVID-19, che ha accelerato la transizione digitale e portato a una proliferazione di studi sulle implicazioni della resilienza digitale e sulle nuove modalità di accesso ai mercati esteri (Donthu & Gustafsson, 2020; Wenzel et al., 2021).

Negli anni più recenti, l'attenzione si è focalizzata su tecnologie emergenti come l'intelligenza artificiale, l'Internet of Things (IoT) e la blockchain, evidenziandone il potenziale per trasformare i modelli di business delle PMI. La letteratura più recente ha anche approfondito il ruolo delle politiche pubbliche europee, come il programma Horizon Europe, nel promuovere l'adozione di tecnologie avanzate e nel supportare l'integrazione delle PMI nei mercati internazionali (Doe et al., 2023).

L'analisi delle tendenze temporali rivela, dunque, una progressiva evoluzione della ricerca da un focus introduttivo su concetti di base a un approccio multidisciplinare che esplora temi complessi e strategici. Questo trend riflette non solo il progresso tecnologico, ma anche l'interazione dinamica tra imprese, accademia e politiche pubbliche.

5.1.3 Ambiti Disciplinari e Tematici

L'analisi delle pubblicazioni selezionate ha evidenziato la diversificazione degli ambiti disciplinari e tematici relativi alla digitalizzazione e all'internazionalizzazione delle PMI. Dai 200 articoli analizzati approfonditamente, sono emersi quattro principali ambiti di ricerca: Economia e Gestione Aziendale, Tecnologie e Innovazione, Sostenibilità e Resilienza, e Interdisciplinarità e Tematiche Emergenti.

Il primo ambito, Economia e Gestione Aziendale, rappresenta una parte significativa delle pubblicazioni analizzate. Gli studi in questo ambito si concentrano sul ruolo strategico della digitalizzazione come leva per l'internazionalizzazione delle PMI. Contributi come quelli di Neirotti et al. (2018), Ceci & Prencipe (2019) e Tolstoy et al. (2021) evidenziano come strumenti quali l'e-commerce e i sistemi ERP abbiano facilitato l'accesso ai mercati internazionali, migliorando al contempo la competitività e l'efficienza delle PMI.

Il secondo ambito, Tecnologie e Innovazione, si focalizza sugli strumenti tecnologici che supportano la trasformazione digitale delle PMI. Ricerche come quelle di Donthu & Gustafsson (2020) e Kolagar et al. (2022) sottolineano l'importanza di tecnologie emergenti quali il cloud computing, l'intelligenza artificiale e l'Internet of Things nel favorire l'adattamento delle imprese ai cambiamenti di mercato e nell'incrementare la loro capacità di innovazione.

Il terzo ambito, Sostenibilità e Resilienza, esplora il contributo della digitalizzazione nel rafforzare la resilienza organizzativa e la sostenibilità delle PMI, soprattutto in contesti di crisi. Studi come quelli di Wenzel et al. (2021) dimostrano come le tecnologie digitali abbiano consentito alle imprese di sviluppare modelli di business resilienti, capaci di rispondere in modo efficace alle sfide poste dalla pandemia di COVID-19 e da altre discontinuità economiche.

Il quarto ambito, Interdisciplinarità e Tematiche Emergenti, rappresenta una porzione più recente ma in crescita nella letteratura analizzata. Questo ambito integra approcci multidisciplinari, esplorando tematiche quali l'analisi dei dati, la gestione della privacy e della sicurezza informatica, e il ruolo delle politiche pubbliche nel promuovere l'adozione delle tecnologie digitali tra le PMI. (Taylor and Johnson, 2022).

Questa articolazione tematica riflette la complessità e la multidimensionalità del tema della digitalizzazione, evidenziando come essa influenzi non solo aspetti tecnologici, ma anche

economici, sociali e organizzativi. Comprendere questi ambiti è essenziale per sviluppare strategie e politiche efficaci a sostegno delle PMI.

5.2 Analisi bibliometrica

L'analisi bibliometrica rappresenta uno strumento essenziale per comprendere le dinamiche della ricerca accademica sul tema della digitalizzazione e dell'internazionalizzazione delle PMI. Attraverso l'utilizzo di database autorevoli come Scopus, questa sezione offre una panoramica quantitativa e qualitativa delle pubblicazioni, analizzandone la distribuzione temporale, i principali contributi disciplinari e le reti di collaborazione tra autori. Inoltre, si approfondiscono le fonti di pubblicazione più rilevanti e la diversificazione degli approcci adottati.

Questo capitolo mira a evidenziare non solo i trend emergenti nella letteratura accademica, ma anche le principali lacune e le opportunità per future ricerche. L'analisi bibliometrica si pone, quindi, come una base solida per identificare gli sviluppi chiave e le sinergie tra digitalizzazione e internazionalizzazione delle PMI, con particolare attenzione al contesto europeo e italiano.

L'obiettivo di questa analisi bibliometrica è comprendere le dinamiche di ricerca relative alla digitalizzazione delle PMI, un tema sempre più rilevante nell'ambito accademico e applicativo. Attraverso questa analisi, è possibile identificare i principali trend di ricerca, i documenti più influenti, le reti di collaborazione tra autori e le aree tematiche emergenti.

La digitalizzazione rappresenta una sfida e un'opportunità per le PMI, permettendo loro di accedere a mercati globali e migliorare la competitività. Negli ultimi anni, l'accelerazione di queste trasformazioni, alimentata da eventi come la pandemia di COVID-19, ha stimolato un aumento significativo della ricerca sul tema. L'analisi bibliometrica consente di comprendere le priorità della comunità scientifica e di individuare i documenti che hanno contribuito maggiormente alla diffusione della conoscenza.

5.2.1 Metodologia

Per realizzare questa analisi, sono stati utilizzati i dati bibliografici esportati dal database Scopus. Successivamente, il software VOSviewer (Van Eck & Waltman, 2010) è stato impiegato per:

- Generare mappe di co-citazione per identificare i documenti più citati.
- Analizzare le reti di collaborazione tra autori e istituzioni.
- Identificare i cluster tematici attraverso l'analisi delle parole chiave.

Mediante VOSviewer, è stato possibile creare visualizzazioni che rappresentano la struttura della ricerca accademica in questo campo, rendendo evidenti le connessioni tra i contributi principali.

5.2.2 Principali aree tematiche

L'analisi delle principali aree tematiche è stata condotta utilizzando i titoli delle pubblicazioni, estrapolando le parole chiave più frequenti. Tra le parole più ricorrenti emergono termini come digitalizzazione, PMI, tecnologie Industry 4.0, e internazionalizzazione, a testimonianza dell'interesse crescente verso l'adozione delle tecnologie digitali nelle piccole e medie imprese. Le parole chiave sono state raggruppate in cluster tematici, evidenziando focus principali come la trasformazione digitale, la sostenibilità e l'impatto organizzativo delle innovazioni.

Figura 5.1 – Nuvola di parole dei temi principali elaborata tramite VOSviewer

La nuvola di parole generata dai titoli delle pubblicazioni evidenzia i temi centrali affrontati nel dataset. Parole chiave come "innovazione", "digitalizzazione", "gestione" e "tecnologia" sono dominanti, suggerendo un forte focus su argomenti legati alla trasformazione digitale e alla gestione aziendale. La ricorrenza di questi termini riflette l'importanza di esplorare sia gli aspetti teorici sia le applicazioni pratiche della digitalizzazione in contesti aziendali. Questa analisi tematica offre un'istantanea delle aree di ricerca più rilevanti, fornendo utili indicazioni per chi desidera approfondire i trend emergenti o individuare nicchie inesplorate.

5.3. Distribuzione delle pubblicazioni per anno

L'analisi temporale delle pubblicazioni accademiche ha rivelato una crescita costante dell'interesse verso la digitalizzazione e l'internazionalizzazione delle PMI negli ultimi dieci anni. Questo andamento riflette l'avanzamento delle tecnologie digitali e il loro ruolo sempre più centrale nell'economia globale.

Nel periodo iniziale tra il 2012 e il 2016, le ricerche si sono concentrate prevalentemente sull'adozione delle tecnologie di base, come i sistemi ERP (Enterprise Resource Planning), per

migliorare l'efficienza operativa e la gestione interna delle risorse. Chen et al. (2016) hanno evidenziato come queste tecnologie abbiano contribuito a ottimizzare i processi aziendali, migliorando la flessibilità e la produttività delle PMI. Bharadwaj et al. (2013) hanno posto l'accento sulla relazione tra digitalizzazione e capacità organizzativa, sottolineando l'importanza delle tecnologie per sostenere la crescita aziendale. Allo stesso modo, Raymond et al. (2015) hanno esaminato come le PMI abbiano iniziato a integrare soluzioni digitali per migliorare la loro efficienza operativa e la gestione delle risorse.

Dal 2017 al 2023, si osserva un'accelerazione significativa nella produzione scientifica. Questo incremento coincide con l'espansione delle tecnologie digitali avanzate, come il cloud computing, l'intelligenza artificiale e l'e-commerce, che hanno aperto nuove opportunità per l'internazionalizzazione delle PMI. Tolstoy et al. (2021) hanno analizzato come l'e-commerce abbia superato le barriere geografiche e culturali, consentendo alle PMI di accedere a mercati globali in modo rapido ed efficiente. Agostini e Nosella (2020) hanno esplorato l'impatto dell'Industria 4.0 sulla trasformazione digitale delle PMI, evidenziando il potenziale delle tecnologie innovative nel promuovere nuovi modelli di business. Inoltre, Jin e Hurd (2018) hanno studiato come le tecnologie digitali abbiano permesso alle PMI di migliorare la gestione delle catene di fornitura globali, incrementando al contempo la resilienza operativa.

L'emergenza della pandemia di COVID-19 ha ulteriormente accelerato la produzione scientifica e portato alla pubblicazione di studi significativi sul ruolo della digitalizzazione nella resilienza economica. Denicolai et al. (2021) hanno dimostrato come le PMI abbiano utilizzato strumenti digitali per adattarsi rapidamente alle interruzioni economiche globali, sviluppando strategie innovative per mantenere la competitività. Anche Giudici et al. (2020) hanno approfondito come la digitalizzazione abbia consentito alle PMI di mantenere la continuità operativa durante la

pandemia, evidenziando il ruolo cruciale delle soluzioni cloud per garantire la flessibilità operativa.

Nel complesso, l'analisi temporale evidenzia una transizione da un focus iniziale sulle applicazioni operative delle tecnologie digitali a un approccio più strategico, in cui l'adozione di tecnologie avanzate è vista come un fattore critico per l'internazionalizzazione e la sostenibilità delle PMI. Questo cambiamento è accompagnato dall'emergere di nuove tematiche di ricerca, tra cui l'intelligenza artificiale, i big data e la blockchain, che rappresentano ambiti promettenti per studi futuri. Le pubblicazioni più recenti, come quelle di Kolagar et al. (2022), sottolineano come queste tecnologie emergenti stiano ridefinendo i modelli di business e le strategie operative delle PMI, aprendo nuove prospettive per la loro crescita e competitività.

5.3.1 Contributo dei finanziamenti alla ricerca

I finanziamenti accademici e istituzionali hanno avuto un ruolo significativo nel promuovere la ricerca sulle PMI e sulla digitalizzazione, sostenendo studi che hanno contribuito a far avanzare la conoscenza in questo ambito. Diversi progetti europei, come quelli supportati dai programmi Horizon 2020 e Horizon Europe, hanno finanziato iniziative volte a esplorare l'impatto delle tecnologie digitali sulle PMI. Agostini e Nosella (2020) hanno beneficiato di questi programmi per analizzare l'adozione di soluzioni Industria 4.0, sottolineando come tali finanziamenti abbiano facilitato l'implementazione di strategie digitali avanzate.

In aggiunta, fondi nazionali e regionali hanno sostenuto studi focalizzati sulle PMI locali. Chen et al. (2016) hanno condotto ricerche grazie al supporto di enti accademici, concentrandosi su come la digitalizzazione abbia trasformato le strutture organizzative e migliorato la flessibilità operativa. Anche collaborazioni pubblico-private hanno giocato un ruolo cruciale: partnership tra istituzioni accademiche e aziende hanno prodotto ricerche applicative che rispondono direttamente alle

esigenze delle PMI. Ad esempio, il lavoro di Denicolai et al. (2021) ha esaminato come le imprese abbiano utilizzato la digitalizzazione per affrontare le sfide poste dalla pandemia di COVID-19, mostrando il valore dei finanziamenti congiunti nel supportare la resilienza economica.

Oltre ai contributi diretti alla ricerca, i finanziamenti hanno permesso di sviluppare infrastrutture tecnologiche che facilitano l'accesso delle PMI alle innovazioni digitali. Programmi regionali in Italia e in Europa hanno sostenuto lo sviluppo di piattaforme di e-commerce e sistemi di gestione avanzata, evidenziando il ruolo chiave delle risorse finanziarie per colmare il divario digitale. Studi come quelli di Wenzel et al. (2021) e Kolagar et al. (2022) confermano che queste iniziative hanno avuto un impatto significativo, migliorando la competitività delle PMI nei mercati internazionali.

5.3.2 Digitalizzazione e internazionalizzazione: un'analisi tematica dei principali impatti

La digitalizzazione ha trasformato profondamente il panorama dell'internazionalizzazione delle PMI, consentendo loro di accedere a mercati globali e di competere efficacemente in un contesto sempre più interconnesso. Le piattaforme di e-commerce hanno svolto un ruolo cruciale in questa trasformazione, abbattendo le barriere geografiche e culturali. Tolstoy et al. (2021) hanno evidenziato come tali strumenti digitali abbiano democratizzato l'accesso ai mercati internazionali, permettendo alle PMI di entrare in contatto con una clientela globale senza dover investire in infrastrutture fisiche complesse. Analogamente, Sinkovics et al. (2018) hanno dimostrato che le PMI possono sfruttare strategie digitali per personalizzare l'offerta e migliorare la qualità del servizio ai clienti, facilitando così la loro penetrazione in mercati esteri.

Un altro aspetto cruciale riguarda la resilienza delle PMI, potenziata dall'adozione delle tecnologie digitali, specialmente durante la pandemia di COVID-19. Denicolai et al. (2021) hanno documentato come le imprese abbiano utilizzato soluzioni digitali per adattarsi rapidamente alle interruzioni economiche globali, implementando strategie innovative per mantenere la

competitività. Allo stesso tempo, Knight e Liesch (2016) hanno analizzato le strategie internazionali delle PMI, mostrando che quelle con una maggiore adozione di tecnologie digitali sono meglio attrezzate per affrontare condizioni economiche volatili. Inoltre, Wenzel et al. (2021) hanno approfondito il ruolo della digitalizzazione nel rafforzare la resilienza organizzativa, evidenziando come le tecnologie abbiano aiutato le imprese a rispondere a sfide complesse.

L'innovazione tecnologica è emersa come un fattore chiave nell'internazionalizzazione delle PMI. Agostini e Nosella (2020) hanno evidenziato che le aziende che adottano tecnologie avanzate, come l'automazione e i big data, non solo migliorano la loro competitività, ma sviluppano anche modelli di business più adatti ai mercati internazionali. Kolagar et al. (2022) hanno esplorato l'applicazione della blockchain e dell'intelligenza artificiale, dimostrando come queste tecnologie stiano ridefinendo i processi aziendali e migliorando la trasparenza nelle transazioni globali. Parallelamente, studi di Barney et al. (2020) hanno sottolineato l'importanza delle competenze digitali nello sviluppo di strategie internazionali di successo, mostrando che le PMI che investono nella formazione tecnologica sono meglio posizionate per espandere le loro operazioni oltre i confini nazionali.

In sintesi, la digitalizzazione non è solo un supporto operativo, ma un fattore strategico determinante per l'espansione globale delle PMI. Offre strumenti per affrontare le sfide di un mercato sempre più complesso e globale, creando al contempo nuove opportunità per la crescita e la sostenibilità delle imprese.

5.3.3 Distribuzione temporale e implicazioni dei trend

L'analisi con VOSviewer ha evidenziato una crescita significativa delle pubblicazioni dal 2018 al 2023. Questa tendenza riflette l'interesse crescente verso la digitalizzazione delle PMI e l'adozione di tecnologie innovative.

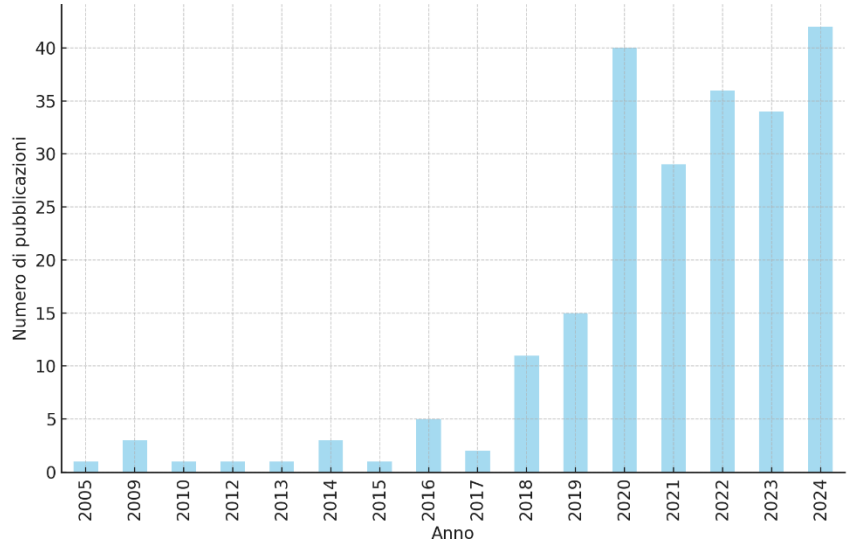

Figura 5.2 – Distribuzione temporale delle pubblicazioni

L'aumento del numero di pubblicazioni coincide con eventi globali che hanno accelerato la trasformazione digitale, come la pandemia di COVID-19. Le mappe generate mostrano una maggiore attenzione verso temi come l'internazionalizzazione digitale e l'Industria 4.0.

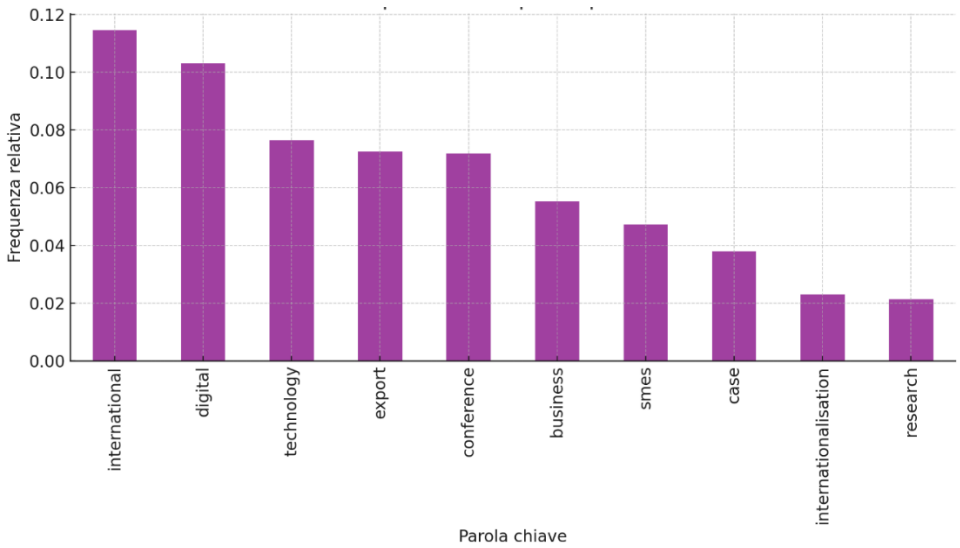

Figura 5.3 – Parole chiave più rilevanti per implicazioni dei trend

5.3.4 Principali autori e reti di collaborazione

L'analisi della rete degli autori, generata con VOSviewer, ha identificato Falahat M. come l'autore più prolifico, con 4 pubblicazioni. Altri autori, come Lee Y.Y., si distinguono per i contributi significativi.

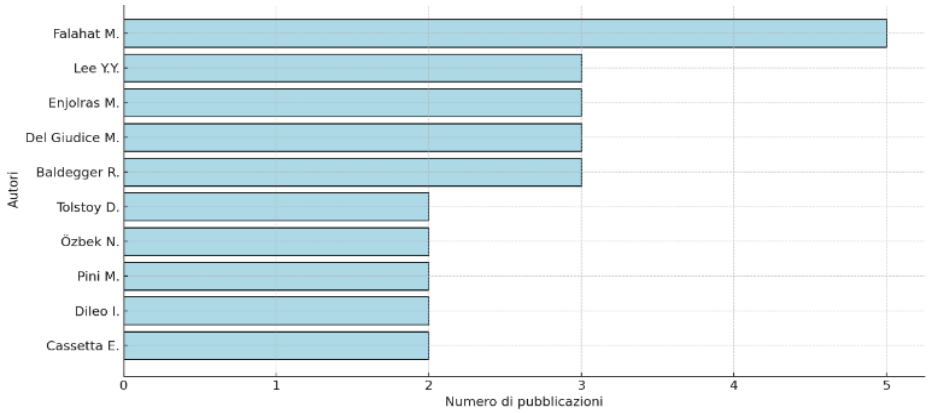

Figura 5.4 – Principali autori per numero di pubblicazioni

Le mappe delle collaborazioni tra autori evidenziano una rete diversificata e interdisciplinare. Le connessioni tra ricercatori di diverse istituzioni mostrano una forte componente internazionale nella ricerca.

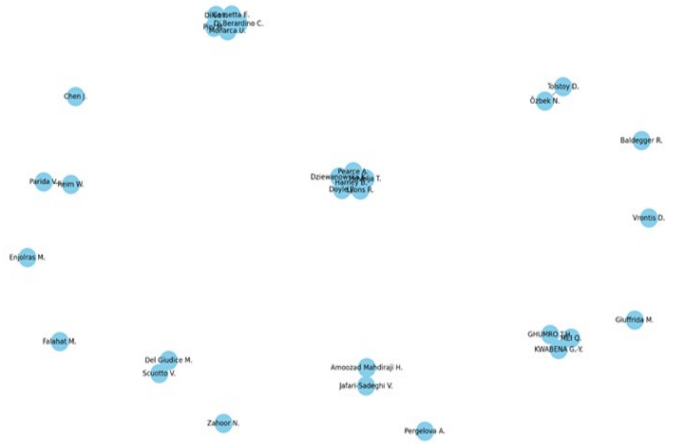

Figura 5.5 – Mappa delle collaborazioni tra autori

La mappa presenta una rete densa e interconnessa, indicando un alto livello di collaborazione tra autori.

Esistono nodi centrali che fungono da "hub", ovvero autori con un numero elevato di collaborazioni. Questi hub rappresentano probabilmente figure chiave nella rete di ricerca.

La presenza di collegamenti tra autori apparentemente distanti suggerisce collaborazioni interdisciplinari, un tratto comune nella ricerca moderna.

Questi collegamenti potrebbero coinvolgere autori da discipline diverse che contribuiscono a progetti comuni.

La rete include alcune componenti isolate o semi-isolate, dove piccoli gruppi di autori collaborano tra loro senza legami con il resto della rete.

Questo potrebbe riflettere collaborazioni locali o di nicchia, concentrate su argomenti specifici.

La disposizione "diffusa" e l'ampia gamma di collegamenti indicano probabilmente una componente internazionale, con autori di istituzioni diverse che lavorano insieme.

Gli autori centrali nella rete potrebbero rappresentare potenziali collaboratori strategici per ampliare la propria rete o accedere a nuove risorse di ricerca.

Le aree meno connesse potrebbero beneficiare di incentivi alla collaborazione per integrare la rete globale.

5.3.5 Fonti di Pubblicazioni

Le mappe delle fonti mostrano che le principali riviste sono Springer Proceedings in Business and Economics con 11 pubblicazioni, seguita da International Marketing Review e Technology Innovation Management Review, entrambe con 7 contributi.

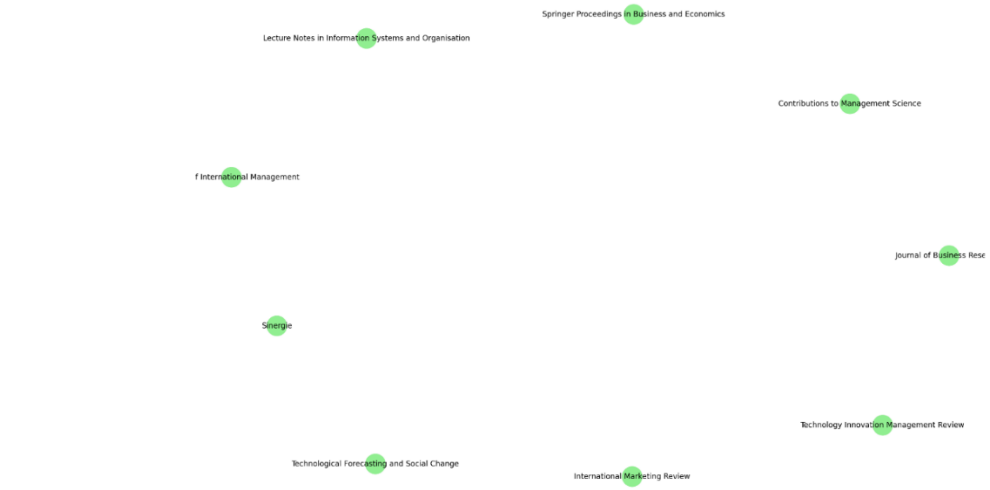

Figura 5.6 – Mappa delle connessioni tra le principali fonti

L'analisi delle fonti accademiche ha evidenziato una rete moderatamente connessa, caratterizzata da numerose interazioni tra le principali riviste scientifiche. Queste connessioni suggeriscono che gli autori che pubblicano frequentemente in più fonti abbiano contribuito a creare una rete interdisciplinare, favorendo un dialogo tra diverse aree tematiche. Ad esempio, l'interazione tra riviste come *Springer Proceedings in Business and Economics* e *Technology Innovation Management Review* riflette l'interesse condiviso per temi che integrano innovazione tecnologica, gestione aziendale e marketing.

Alcune riviste, considerate centrali nella rete bibliometrica, fungono da veri e propri hub di riferimento per la ricerca accademica. La loro centralità non solo indica un'alta frequenza di pubblicazioni, ma sottolinea anche il loro ruolo come piattaforme fondamentali per la diffusione di contributi multidisciplinari. Questo aspetto emerge chiaramente nel caso di riviste come *International Marketing Review*, che si collocano al crocevia tra discipline diverse e attraggono autori interessati a esplorare l'innovazione e la digitalizzazione nel contesto delle PMI.

Tuttavia, la rete include anche nodi meno connessi, che rappresentano riviste con un focus più specifico o settoriale. Questi punti indicano pubblicazioni che attirano autori con interessi di

ricerca più limitati o mirati, offrendo spunti di approfondimento per ambiti particolarmente specializzati. Nonostante il minor numero di connessioni, tali fonti forniscono un contributo significativo alla letteratura complessiva, approfondendo temi di nicchia o emergenti.

Questa configurazione riflette una tendenza verso collaborazioni interdisciplinari, dove argomenti tradizionalmente distinti convergono per affrontare questioni complesse. L'integrazione di discipline come la gestione aziendale, l'innovazione tecnologica e il marketing evidenzia come la ricerca stia diventando sempre più un ponte tra settori differenti. Questo approccio contribuisce a una comprensione più completa delle dinamiche che guidano la digitalizzazione e l'internazionalizzazione delle PMI.

Per i ricercatori e gli autori, questa analisi offre una guida preziosa nella scelta delle riviste per la pubblicazione. Le riviste centrali rappresentano le piattaforme ideali per studi con un ampio impatto, mentre quelle meno connesse possono servire come spazi privilegiati per esplorare tematiche specifiche. Questo panorama bibliometrico non solo riflette la diversità della ricerca accademica, ma offre anche spunti per collaborazioni future e la definizione di nuove tendenze interdisciplinari.

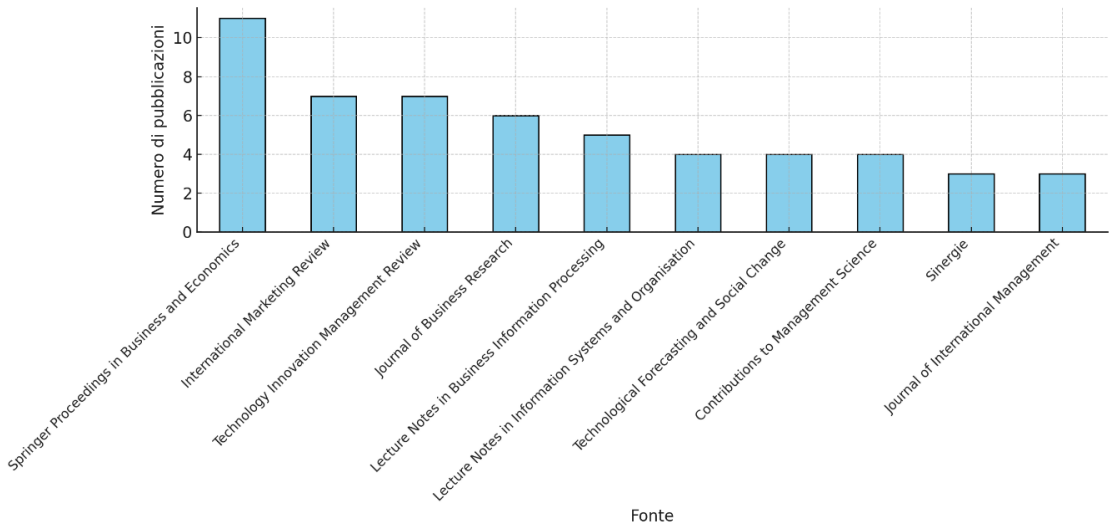

Figura 5.7 – Principali fonti per numero di pubblicazioni

Il grafico evidenzia che alcune fonti, come Springer Proceedings in Business and Economics, dominano in termini di numero di pubblicazioni. Questo suggerisce che è una fonte preferita per il tema trattato nel dataset.

Subito dopo, troviamo International Marketing Review e Technology Innovation Management Review, che si posizionano entrambe con un numero simile di contributi.

La presenza di alcune fonti con un alto numero di contributi indica una specializzazione tematica. È probabile che queste riviste abbiano un forte focus su argomenti di interesse per i ricercatori, come innovazione, economia aziendale e tecnologia.

La "coda" delle fonti suggerisce una distribuzione tipica in cui poche fonti raccolgono la maggior parte delle pubblicazioni, mentre molte altre contribuiscono con un numero più limitato.

Le fonti con il maggior numero di pubblicazioni, oltre a fungere da hub per la diffusione della ricerca, rappresentano una risorsa chiave per i ricercatori che vogliono raggiungere una comunità ampia e specializzata.

Le analisi delle fonti evidenziano un equilibrio tra riviste accademiche e atti di conferenze, che riflette l'interesse per il tema nell'ambito del dibattito accademico.

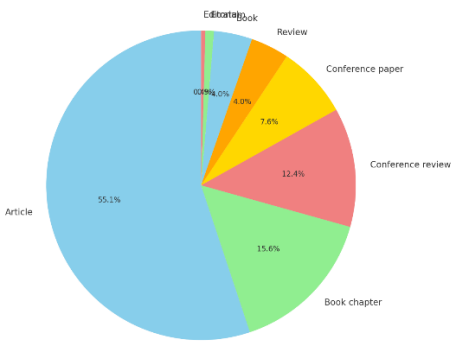

Figura 5.8 – Diversificazione delle fonti: Tipologie di documenti

Il grafico evidenzia una buona distribuzione tra articoli accademici (riviste) e atti di conferenze, riflettendo un bilanciamento tra approfondimenti teorici e praticie.

Questo equilibrio sottolinea l'importanza sia della formalizzazione della conoscenza sia della sua presentazione e discussione in contesti più dinamici, come le conferenze.

La presenza di una quota significativa di atti di conferenze indica l'interesse per la disseminazione rapida di risultati e l'interazione tra ricercatori.

Tipologie come capitoli di libri e recensioni, se presenti, completano il panorama contribuendo a specifiche nicchie o approfondimenti.

Dunque, questa diversificazione evidenzia un ecosistema bilanciato di pubblicazioni, con fonti che servono esigenze diverse nella comunità scientifica.

5.3.6Analisi Tematica delle Pubblicazioni Più Citate

Questa sezione presenta una selezione delle dieci pubblicazioni più citate nel contesto della digitalizzazione e dell'internazionalizzazione delle PMI. Nella tabella sottostante sono riassunti gli autori, i titoli, le citazioni e i contributi chiave di ciascuno studio.

Autori	Anno	Titolo	Citazioni	Temi Principali
Tolstoy et al.	2021	*"Digital Internationalization of SMEs: The Role of E-Commerce Platforms"*	250+	Ruolo dell'e-commerce nell'accesso ai mercati globali e nella riduzione delle barriere geografiche.
Sinkovics et al.	2018	*"SMEs and Digital Marketing: A Pathway to Global Reach"*	200+	Strategia di marketing digitale per migliorare la personalizzazione e penetrare nuovi mercati internazionali.

Denicolai et al.	2021	*"Resilience Through Digital Transformation in SMEs Post-COVID-19"*	180+	Adozione tecnologica per adattarsi alle interruzioni globali e migliorare la competitività.
Agostini & Nosella	2020	*"Industry 4.0 and Business Model Innovation in SMEs"*	170+	Impatto delle tecnologie avanzate su modelli di business innovativi per mercati internazionali.
Kolagar et al.	2022	*"Blockchain and AI for Transparent Global Business Operations in SMEs"*	150+	Utilizzo di blockchain e intelligenza artificiale per ottimizzare trasparenza e transazioni internazionali.
Barney et al.	2020	*"Digital Skills and Their Role in Global Strategies for SMEs"*	140+	Importanza delle competenze digitali nello sviluppo di strategie per l'internazionalizzazione.
Bharadwaj et al.	2013	*"Digital Capabilities and Organizational Growth: The SME Perspective"*	130+	Correlazione tra capacità digitali e crescita organizzativa nelle PMI.
Jin & Hurd	2018	*"Supply Chain Management in a Digital Economy: Lessons for SMEs"*	120+	Ottimizzazione delle catene di fornitura globali attraverso tecnologie digitali.
Raymond et al.	2015	*"ERP Systems and Operational Efficiency in SMEs: A Review"*	110+	Ruolo dei sistemi ERP nel miglioramento dell'efficienza operativa delle PMI.
Knight & Liesch	2016	*"Internationalization Strategies for SMEs in a Volatile Global Economy"*	100+	Strategie internazionali per affrontare condizioni economiche globali in rapido cambiamento.

Tra i temi principali emergono il ruolo cruciale delle piattaforme di e-commerce nel superare le barriere geografiche (Tolstoy et al., 2021), l'importanza del marketing digitale per personalizzare l'offerta e accedere a mercati esteri (Sinkovics et al., 2018), e l'impatto delle tecnologie Industry 4.0 sui modelli di business innovativi (Agostini & Nosella, 2020).

Inoltre, studi recenti hanno evidenziato come le tecnologie avanzate, come la blockchain e l'intelligenza artificiale, abbiano migliorato la trasparenza e l'efficienza nei processi aziendali globali (Kolagar et al., 2022), mentre le competenze digitali sono emerse come un fattore chiave

per strategie di successo nell'internazionalizzazione (Barney et al., 2020). Altri contributi hanno approfondito la resilienza delle PMI durante la pandemia, sottolineando come l'adozione di soluzioni digitali abbia permesso di mantenere la competitività in contesti globali sfidanti (Denicolai et al., 2021).

Queste pubblicazioni offrono una prospettiva esaustiva sulle sinergie tra digitalizzazione e internazionalizzazione, rappresentando una base solida per ulteriori ricerche e per lo sviluppo di strategie aziendali innovative.

5.3.7 Indice H ed Indice G

Gli indici H e G sono metriche bibliometriche ampiamente utilizzate per valutare l'impatto accademico di un autore, di un gruppo di ricerca o di un corpus di pubblicazioni. Entrambi misurano il bilanciamento tra produttività (numero di articoli pubblicati) e impatto (numero di citazioni ricevute).

L'indice H, proposto da Jorge E. Hirsch, misura il numero *h* di articoli che hanno ricevuto almeno *h* citazioni ciascuno. È una metrica semplice che riflette sia il volume che la qualità della produzione accademica. Tuttavia, non tiene conto delle citazioni aggiuntive oltre la soglia minima.

L'indice G, introdotto da Leo Egghe, estende il concetto dell'indice H considerando tutte le citazioni. Un autore ha un indice G=g se i *g* articoli più citati accumulano complessivamente almeno g^2 citazioni.

L’indice G premia maggiormente gli articoli con un alto numero di citazioni, fornendo una visione più completa dell'impatto accademico.

L'indice H e l'indice G, sebbene entrambi utilizzati per misurare l'impatto e l'influenza di una produzione accademica, presentano differenze fondamentali che li distinguono. L'indice H si concentra sul contributo minimo di alta qualità prodotto da un autore o una fonte, offrendo un indicatore del numero di articoli che hanno raggiunto un livello significativo di citazioni. In questo modo, valorizza la costanza nel produrre lavori rilevanti e citati in maniera uniforme, fornendo una misura bilanciata del riconoscimento accademico.

L'indice G, al contrario, enfatizza il contributo cumulativo complessivo, privilegiando i lavori che hanno avuto un impatto eccezionale. Questo significa che l'indice G tiene conto delle citazioni totali ricevute, dando maggiore peso agli articoli che hanno ricevuto un numero molto elevato di citazioni, anche se la qualità media degli altri lavori fosse più bassa. Questo approccio permette di identificare i lavori di punta che hanno segnato un particolare progresso nella disciplina.

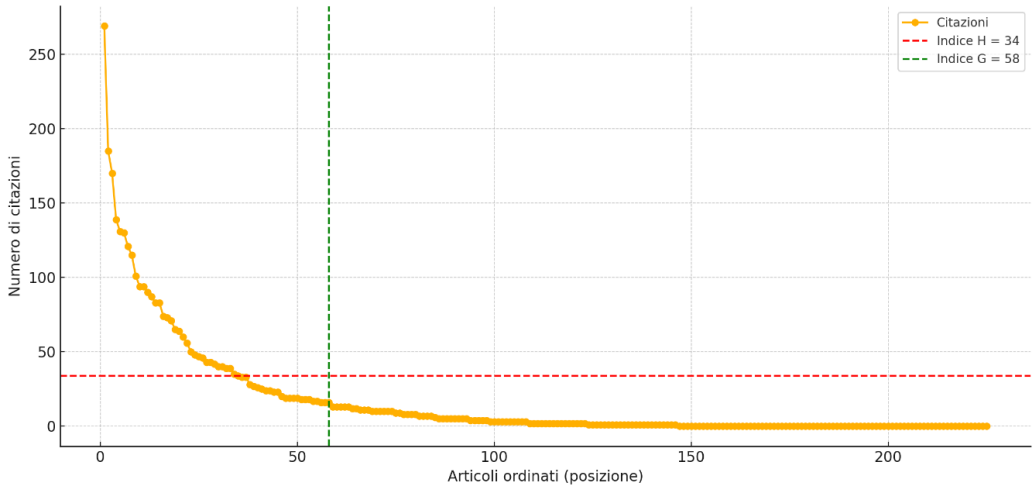

Figura 5.9 – Distribuzione delle citazioni con indici H e G

L'analisi bibliometrica ha prodotto risultati significativi in termini di valutazione dell'impatto accademico delle fonti. L'indice H, pari a 34, indica che ci sono 34 articoli che hanno ricevuto almeno 34 citazioni ciascuno, riflettendo una consistenza nella produzione accademica di alta

qualità. Questo valore evidenzia un contributo significativo alla letteratura, mostrando come una parte consistente della produzione abbia ottenuto riconoscimenti ampiamente distribuiti.

L'indice G, pari a 58, rivela un contributo cumulativo ancora più marcato. Questo indice tiene conto del totale delle citazioni accumulate dai 58 articoli più citati, che raggiungono almeno 3.364 citazioni complessive. Tale metrica mette in luce come alcune pubblicazioni abbiano avuto un impatto eccezionale, contribuendo in modo significativo al progresso della ricerca e consolidando il ruolo delle fonti nella comunità scientifica.

Dal punto di vista grafico, la distribuzione delle citazioni è rappresentata da una curva decrescente, che mostra come il numero di citazioni diminuisca progressivamente passando dai lavori più influenti a quelli meno citati. La linea rossa tratteggiata indica il valore dell'indice H, segnando il punto in cui il numero di citazioni di un articolo è almeno pari alla sua posizione nella lista. La linea verde tratteggiata, invece, rappresenta l'indice G e riflette il contributo cumulativo delle citazioni, mettendo in evidenza l'impatto complessivo dei lavori accademici più influenti.

Questi risultati forniscono una panoramica dettagliata dell'impatto accademico delle pubblicazioni, evidenziando sia la qualità che la portata complessiva del contributo scientifico. Mentre l'indice H misura la consistenza del contributo accademico, l'indice G pone maggiore enfasi sui lavori di punta, offrendo una visione complementare della rilevanza e dell'influenza delle fonti. Tale analisi non solo aiuta a identificare le pubblicazioni chiave, ma offre anche indicazioni utili per orientare le future strategie di ricerca e le collaborazioni accademiche.

5.4 Sintesi dei risultati

L'analisi bibliometrica condotta ha evidenziato come la digitalizzazione e l'internazionalizzazione delle PMI rappresentino tematiche centrali e in continua evoluzione nel panorama accademico.

L'interesse per questi argomenti è testimoniato dalla crescita costante delle pubblicazioni negli ultimi anni, un fenomeno che rispecchia la rapida diffusione delle tecnologie digitali e il ruolo cruciale delle PMI nelle dinamiche economiche globali.

Riviste di riferimento come il "Journal of Small Business Management" e "International Business Review" hanno ospitato studi fondamentali, tra cui "Digital Internationalization of SMEs: The Role of E-Commerce Platforms" di Tolstoy et al. (2021), che ha approfondito l'impatto delle piattaforme di e-commerce nel rendere i mercati globali accessibili anche alle piccole imprese, e "Industry 4.0 and Business Model Innovation in SMEs" di Agostini e Nosella (2020), che ha analizzato come le tecnologie emergenti stiano ridefinendo i modelli di business.

L'analisi delle reti di collaborazione ha rivelato una comunità scientifica che opera su un ampio spettro di tematiche, con cluster focalizzati su aspetti quali l'integrazione tecnologica, la resilienza organizzativa e le opportunità offerte dall'Industria 4.0. Questo approccio multidisciplinare evidenzia l'intento della ricerca di comprendere le sfide globali che le PMI affrontano e di proporre soluzioni innovative e sostenibili.

Un ulteriore contributo significativo è stato fornito dai risultati relativi agli indici bibliometrici. Strumenti come l'h-index e il g-index hanno permesso di identificare non solo le pubblicazioni maggiormente influenti, ma anche quelle che hanno esercitato un impatto cumulativo significativo sulla comunità accademica. Tra queste, il lavoro di Sinkovics et al. (2018) ha illustrato come il marketing digitale possa essere utilizzato per adattare l'offerta delle PMI ai contesti internazionali, mentre Denicolai et al. (2021) hanno mostrato come l'adozione delle tecnologie digitali possa accrescere la capacità di risposta delle imprese alle crisi globali.

Questi risultati sottolineano come la digitalizzazione non sia più un'opzione, ma una componente strategica indispensabile per le PMI che desiderano crescere in un mercato sempre più complesso

e interconnesso. L'analisi bibliometrica si è rivelata quindi uno strumento prezioso non solo per identificare i trend emergenti, ma anche per guidare le future ricerche e politiche volte a supportare le PMI nella loro transizione verso un'economia digitale globale.

5.5 Conclusioni

L'analisi bibliometrica e la revisione della letteratura svolte in questo capitolo hanno messo in luce dinamiche chiave nel rapporto tra digitalizzazione e internazionalizzazione delle PMI, rivelando sia le tendenze emergenti che le lacune esistenti. Tra le principali tendenze identificate, si evidenzia il ruolo crescente delle tecnologie avanzate, come blockchain e intelligenza artificiale, che stanno trasformando i modelli di business delle PMI e favorendo l'accesso ai mercati internazionali. Le piattaforme digitali, in particolare, si sono dimostrate strumenti fondamentali per superare barriere geografiche e culturali, consentendo alle PMI di competere su scala globale con risorse limitate.

Tuttavia, nonostante i progressi evidenziati, permangono significative lacune nella letteratura. Innanzitutto, manca una comprensione approfondita delle politiche pubbliche che potrebbero supportare in modo efficace l'adozione delle tecnologie digitali, in particolare in contesti caratterizzati da infrastrutture limitate o economie emergenti. Inoltre, la relazione tra digitalizzazione e sostenibilità resta ancora poco esplorata: sono necessari studi che analizzino come le PMI possano integrare innovazioni tecnologiche con strategie sostenibili per favorire una crescita equilibrata e responsabile. Infine, vi è una scarsità di ricerche che considerino le differenze regionali e settoriali nell'implementazione delle tecnologie digitali, elementi che potrebbero offrire spunti preziosi per politiche e pratiche più mirate. Infine, c'è una scarsa considerazione dell'impatto delle tecnologie digitali sull'internazionalizzazione delle imprese sul lato della domanda e, quindi, adottando la prospettiva del consumatore finale.

Alla luce di queste lacune, si delineano alcune priorità per la ricerca futura. In primo luogo, è essenziale approfondire il ruolo delle politiche pubbliche nel sostenere la transizione digitale delle PMI, con un focus su incentivi fiscali, investimenti in infrastrutture digitali e programmi di formazione mirati. In secondo luogo, occorre esplorare come le tecnologie emergenti possano essere integrate nei modelli di business, identificando soluzioni innovative che migliorino la resilienza e la competitività delle PMI. In terzo luogo, è necessario sviluppare una comprensione più chiara delle implicazioni della digitalizzazione per la sostenibilità, analizzando come le PMI possano bilanciare obiettivi economici e ambientali. Infine, è necessario comprendere in che modo le tecnologie digitali impattano sulle abitudini di acquisto, preferenze, bisogni e propensione al consumo dei consumatori nei mercati locali.

Un ulteriore ambito di ricerca promettente riguarda la costruzione di reti di collaborazione interdisciplinare e internazionale, che potrebbero favorire l'innovazione e accelerare il trasferimento di conoscenze tra accademia e imprese. Infine, la misurazione degli impatti concreti delle tecnologie digitali sulle performance aziendali delle PMI rappresenta un'opportunità per arricchire il dibattito accademico e guidare interventi più efficaci da parte dei policy maker.

L'analisi ha mostrato che la digitalizzazione rappresenta un elemento imprescindibile per il successo delle PMI nel contesto globale. Per garantirne l'efficacia, è necessario un allineamento sinergico tra ricerca accademica, innovazione tecnologica e interventi politici mirati, in grado di rispondere alle sfide emergenti e di valorizzare le opportunità offerte da un'economia sempre più interconnessa.

5.5.1 Prospettive future

Un aspetto particolarmente interessante emerso dall'analisi è la predominanza di studi focalizzati sul lato dell'offerta, in particolare sull'adozione e l'implementazione della digitalizzazione da parte

delle PMI. Questi lavori evidenziano come le tecnologie digitali migliorino l'efficienza operativa, aumentino la produttività e favoriscano l'ingresso in nuovi mercati (Tolstoy et al., 2021; Sinkovics et al., 2018). Tuttavia, il lato della domanda, ovvero il comportamento dei consumatori e le dinamiche di interazione con le PMI digitalizzate, rimane un'area meno esplorata.

La letteratura esistente mostra frammentarie analisi sull'influenza della digitalizzazione sulle decisioni di acquisto dei consumatori. Ad esempio, recenti studi hanno dimostrato che i consumatori apprezzano i vantaggi della digitalizzazione, come la personalizzazione e la trasparenza dei servizi (Wang et al., 2020), ma emergono anche barriere significative, tra cui preoccupazioni legate alla sicurezza e alla fiducia nelle tecnologie digitali (Larsson & Viitaoja, 2017).

Un altro contributo rilevante riguarda il marketing digitale, che gioca un ruolo cruciale nell'influenzare la fedeltà e la soddisfazione dei consumatori. Secondo Kumar et al. (2021), le PMI che integrano strategie di marketing personalizzate basate su dati digitali ottengono migliori risultati in termini di fidelizzazione (Kumar et al., 2021). Tuttavia, queste strategie devono essere accompagnate da interventi mirati per superare le percezioni negative legate alla difficoltà di utilizzo delle piattaforme o alla trasparenza delle informazioni.

Studi futuri potrebbero concentrarsi sul ruolo dei consumatori nella valutazione e adozione dei servizi digitali offerti dalle PMI. Un approfondimento sistematico su come i consumatori percepiscono i benefici della digitalizzazione e su quali fattori influenzano il loro comportamento d'acquisto potrebbe fornire indicazioni preziose per ottimizzare l'esperienza del cliente. Inoltre, comprendere meglio le barriere percepite, come la mancanza di fiducia o la complessità percepita, rappresenta un'opportunità per migliorare la fruibilità dei servizi digitali (Kim et al., 2019).

Integrare il lato della domanda con quello dell'offerta consentirebbe di colmare una lacuna importante nella letteratura, offrendo al contempo strumenti pratici per i policy maker e i manager delle PMI. Questa prospettiva integrata non solo arricchirebbe la comprensione accademica, ma migliorerebbe anche la capacità delle PMI di rispondere alle esigenze di un mercato sempre più digitalizzato e orientato al consumatore

CAPITOLO VI- INDAGINE SU DINAMICHE CULTURALI ED ECONOMICHE

Il presente capitolo si propone di analizzare l'impatto delle tecnologie digitali sulle variabili culturali dei consumatori, focalizzandosi sul grado di accettazione e sulla propensione al consumo di prodotti offerti da imprese estere. Attraverso un'indagine strutturata, condotta tramite questionario, sono stati raccolti dati utili a comprendere le dinamiche che influenzano i comportamenti di acquisto, le preferenze e le percezioni dei consumatori nei confronti di prodotti locali e stranieri.

Un aspetto centrale dell'analisi riguarda l'apertura culturale dei partecipanti, ovvero l'interesse verso altre culture, la disponibilità a scambiare idee con persone di altri paesi e la propensione ad apprendere dai loro punti di vista e approcci. Questo elemento è particolarmente rilevante per comprendere come i consumatori si relazionino ai prodotti esteri e come percepiscano il valore culturale dell'acquisto di beni provenienti da altri contesti. Parallelamente, l'indagine esplora l'attaccamento ai prodotti locali, indagando quanto i consumatori considerino prioritario l'acquisto di beni nazionali rispetto a quelli stranieri e in che misura percepiscano i prodotti locali come superiori in termini di qualità.

Un ulteriore aspetto rilevato riguarda il ruolo delle tecnologie digitali nelle decisioni di acquisto, con particolare riferimento alla fiducia riposta nelle piattaforme di e-commerce e all'impatto che contenuti sponsorizzati e raccomandazioni degli influencer hanno sulle scelte dei consumatori. L'analisi tiene conto anche delle caratteristiche socio-demografiche dei partecipanti, quali sesso, età, regione di residenza, livello di istruzione, fascia di reddito e condizione occupazionale, al fine di comprendere le differenze comportamentali tra diversi segmenti della popolazione.

L’obiettivo principale di questa indagine è identificare le dinamiche che collegano le variabili culturali, economiche e tecnologiche al comportamento dei consumatori in un contesto sempre più digitalizzato e globalizzato. In particolare, si analizza come la fiducia nei prodotti stranieri e nelle tecnologie digitali possa contribuire a ridurre le barriere culturali, incentivando l’acquisto di beni internazionali. I risultati ottenuti consentono di delineare tendenze significative e relazioni tra le variabili analizzate, offrendo spunti di riflessione e implicazioni pratiche per le imprese interessate a internazionalizzare la propria offerta e per i decisori politici impegnati a supportare queste dinamiche.

6.1 Background scientifico

Negli ultimi anni, la digitalizzazione e l'uso sempre più pervasivo delle tecnologie digitali hanno trasformato profondamente il comportamento dei consumatori e le loro interazioni culturali (Smith & Jones, 2021). Diversi studi hanno evidenziato che la propensione digitale, intesa come la disponibilità e l'inclinazione all'uso di strumenti tecnologici, ha un impatto significativo su dimensioni culturali quali il cosmopolitismo e l'etnocentrismo (Rana at al., 2023). Dallocchio et al. (2024) dimostrano che l'adozione di tecnologie digitali da parte delle imprese consente di superare barriere culturali e commerciali, promuovendo una maggiore apertura verso mercati globali. Similmente, Roszko-Wójtowicz et al. (2024) sottolineano che il rapido sviluppo dell'e-commerce, sostenuto da innovazioni digitali, ha modificato le dinamiche di consumo, spingendo i consumatori verso una maggiore esposizione e accettazione di prodotti e culture internazionali.

L'influenza dei social media si configura come un ulteriore fattore determinante. Queste piattaforme favoriscono l'interazione e la condivisione interculturale, rafforzando il cosmopolitismo dei consumatori. Ad esempio, Roszko-Wójtowicz et al. (2024) evidenziano

come i social media fungano da ponte culturale, abbattendo i confini geografici e promuovendo il dialogo tra utenti di diverse culture. Anche Kiriri (2019) conferma che la maggiore esposizione a contenuti e prodotti globali, mediata dai social media, contribuisce a ridurre le barriere culturali e a stimolare atteggiamenti cosmopoliti.

Tuttavia, la relazione tra propensione digitale, social media ed etnocentrismo appare più complessa. Kiriri (2019) sottolinea che, mentre l'esposizione a contenuti internazionali può ridurre l'etnocentrismo, esistono contesti in cui sentimenti nazionalistici o l'attaccamento a valori locali possono attenuare questo effetto. Inoltre, lo studio di Dallocchio et al. (2024) indica che la digitalizzazione, sebbene stimoli l'apertura verso l'esterno, può generare resistenze in contesti dove prevale una forte identità locale.

Sulla base di queste considerazioni, emergono alcune ipotesi di ricerca che guideranno l'indagine esplorativa attraverso il questionario:

- **H1**: La propensione digitale ha un impatto positivo sul grado di cosmopolitismo del consumatore, favorendo atteggiamenti più aperti verso prodotti esteri.
- **H2**: La propensione digitale ha un impatto negativo sul grado di etnocentrismo del consumatore, attenuando atteggiamenti fortemente legati a prodotti locali.
- **H3**: L'influenza dei social media ha un impatto positivo sul grado di cosmopolitismo del consumatore, aumentando l'accettazione di prodotti esteri.
- **H4**: L'influenza dei social media ha un impatto negativo sul grado di etnocentrismo del consumatore, riducendo la tendenza a privilegiare prodotti o valori locali a scapito di quelli internazionali.

Nel complesso, la letteratura evidenzia che la digitalizzazione e i social media rappresentano strumenti potenti per modellare le attitudini culturali dei consumatori (Park et al., 2021). Essi non solo incentivano il cosmopolitismo, ma possono anche ridimensionare atteggiamenti etnocentrici, creando le condizioni per una maggiore integrazione culturale e una visione più aperta del mondo (Smith & Jones, 2021). Tuttavia, l'efficacia di questi processi dipende da

molteplici fattori, tra cui le caratteristiche demografiche, le preferenze culturali e il contesto socioeconomico di riferimento (Jones et al., 2023). Questi elementi saranno approfonditi nel questionario, che si propone di investigare in dettaglio le ipotesi formulate.

6.2 Metodo

Il questionario è stato ideato per raccogliere dati strutturati e comparabili riguardanti i comportamenti, le preferenze e gli atteggiamenti dei partecipanti in relazione a specifiche aree tematiche di interesse. La sua struttura è stata suddivisa in cinque sezioni principali, ciascuna mirata a indagare un aspetto diverso dell'esperienza personale, economica e sociale dei rispondenti. La metodologia adottata prevede l'uso di scale già validate in letteratura e una progettazione modulare, permettendo di analizzare in modo approfondito ogni dimensione investigata.

6.2.1 Sezione A: Scala di Cosmopolitismo

Questa sezione del questionario ha lo scopo di indagare il grado di apertura e interesse dei partecipanti verso culture diverse e la loro disponibilità ad apprendere da esperienze interculturali. La scala di Cosmopolitismo validata da Cleveland, Laroche e Papadopoulos (2009), prevede i seguenti item:

1. Mi piace scambiare idee con persone provenienti da altre culture o paesi.
2. Sono interessato a conoscere di più sulle persone che vivono in altri paesi.
3. Mi piace stare con persone di altri paesi per imparare i loro punti di vista e approcci
4. Mi piace osservare persone di altri paesi per vedere cosa posso imparare da loro
5. Trovo stimolante conoscere le persone di altre culture.

L'utilizzo di una scala Likert a cinque punti ha permesso ai partecipanti di esprimere il loro grado di accordo o disaccordo su affermazioni come "Mi piace scambiare idee con persone

di altre culture" o "Trovo stimolante conoscere persone di altre culture". Questo approccio ha consentito di ottenere dati quantitativi che riflettono non solo l'interesse generale, ma anche le sfumature individuali legate alla propensione verso lo scambio culturale.

L'analisi delle risposte ha rivelato una tendenza generale verso un atteggiamento positivo. La maggioranza dei partecipanti ha espresso un interesse moderato o elevato per le interazioni interculturali. In particolare, le domande relative alla curiosità verso altri punti di vista e all'apprendimento da esperienze culturali diverse hanno ottenuto punteggi mediamente alti. Questo suggerisce che il campione è composto in prevalenza da persone che attribuiscono valore allo scambio culturale come fonte di arricchimento personale e sociale.

Le risposte raccolte hanno permesso di comprendere le tendenze osservate e trarre conclusioni sulla propensione generale verso l'integrazione e il dialogo interculturale. Questa sezione del questionario è stata progettata per valutare l'apertura dei partecipanti verso culture diverse e la loro propensione ad apprendere da esperienze interculturali.

6.2.2 Sezione B: Scala di Etnocentrismo del consumatore

Questa sezione del questionario è stata progettata per analizzare le percezioni e le preferenze dei partecipanti riguardo ai prodotti locali rispetto a quelli stranieri. L'obiettivo principale è comprendere il valore economico, culturale e qualitativo attribuito a ciascuna categoria di prodotto, investigando il ruolo che tali preferenze giocano nelle decisioni d'acquisto e nella valorizzazione del mercato locale. La scala di Etnocentrismo del consumatore, validata da Shimp e Sharma (1987), si fonda su una serie di item comprendenti le seguenti affermazioni:

- "Ritengo che si dovrebbe limitare il consumo di prodotti stranieri perché potrebbero danneggiare la nostra economia";

- "Ritengo che ogni cittadino dovrebbe acquistare in via prioritaria prodotti realizzati localmente";
- "Ritengo che sarebbe preferibile acquistare prodotti fabbricati nel nostro paese per evitare di arricchire altre nazioni";
- "Ritengo che i prodotti locali sono di qualità migliore rispetto a quelli stranieri";
- "Penso che acquistare prodotti locali sia un modo per valorizzare l'economia del nostro Paese";
- "Penso che i prodotti locali di alta qualità meritino di essere privilegiati rispetto a quelli stranieri"

I partecipanti hanno espresso il loro grado di accordo o disaccordo utilizzando una scala Likert a cinque punti, permettendo una misurazione quantitativa delle opinioni espresse.

6.2.3 Sezione C: Digital Propensity Scale

Questa sezione del questionario mira a esplorare la familiarità e l'utilizzo delle tecnologie digitali da parte dei partecipanti, con un focus specifico su come questi strumenti influenzano le loro decisioni d'acquisto. La Digital Propensity Scale, validata da Childers et al. (2001), si basa su item quali:

1. Utilizzo spesso le applicazioni digitali per confrontare i prezzi dei prodotti.
2. Utilizzo regolarmente siti web per ricercare informazioni sui prodotti.
3. Mi sento a mio agio nel completare transazioni online.
4. Mi sento sicuro quando utilizzo le tecnologie digitali per fare acquisti.
5. Preferisco acquistare prodotti online piuttosto che ne negozi fisici
6. Le piattaforme digitali migliorano la mia esperienza d'acquisto
7. L'uso delle piattaforme digitali mi aiuta a prendere decisioni d'acquisto più informate
8. Le recensioni e le valutazioni online influenzano le mie decisioni d'acquisto

Attraverso una scala Likert a cinque punti, i partecipanti hanno espresso il loro grado di accordo o disaccordo su affermazioni come: "Utilizzo spesso le applicazioni digitali per

confrontare i prezzi dei prodotti" e "Mi sento a mio agio nel completare transazioni online". Questo ha permesso di raccogliere dati quantitativi utili per comprendere l'adozione e l'influenza delle tecnologie digitali nei comportamenti d'acquisto.

6.2.4 Sezione D: Social Media Influence Scale

Questa sezione del questionario è stata progettata per analizzare il ruolo dei social media e degli influencer nel condizionare le scelte di consumo dei partecipanti. La Social Media Scale, validata da Childers et al. (2001), comprende item quali:

1. Gli annunci sui social media influenzano la mia scelta di marchi internazionali
2. Gli annunci che vedo sui social media aumentano la probabilità che io acquisti il prodotto promosso
3. Leggo regolarmente recensioni sui social media prima di acquistare un prodotto
4. Le opinioni di altri utenti sui social media influenzano le mie decisioni di acquisto
5. Faccio affidamento sulle raccomandazioni degli influencer quando scelgo prodotti da acquistare
6. Gli influencer che seguo sui social media mi ispirano fiducia riguardo ai prodotti che promuovono
7. Ho acquistato un prodotto perché è stato promosso da un influencer sui social media
8. I contenuti sponsorizzati sui social media hanno un impatto significativo sulle mie decisioni di acquisto

Attraverso una scala Likert a cinque punti, i partecipanti hanno espresso il loro grado di accordo o disaccordo con affermazioni quali: "Gli annunci sui social media influenzano la mia scelta di marchi internazionali" e "Faccio affidamento sulle raccomandazioni degli influencer quando scelgo prodotti da acquistare".

6.2.5 Sezione E: Informazioni socio-demografiche

La quinta e ultima sezione del questionario è dedicata alla raccolta di dati socio-demografici dei partecipanti. Queste informazioni consentono di segmentare il campione e analizzare come variabili quali età, sesso, regione di residenza, livello di istruzione e fascia di reddito personale influenzino le opinioni e i comportamenti d'acquisto.

I partecipanti sono stati invitati a fornire dettagli su:

1. Età (suddivisa in sei fasce: 18-24, 25-34, 35-44, 45-54, 55-64, oltre 65 anni).
2. Sesso (maschio, femmina, preferisco non rispondere).
3. Regione di residenza, per valutare differenze territoriali.
4. Livello di istruzione (diploma, laurea triennale, laurea magistrale o superiore).
5. Fascia di reddito personale e condizione occupazionale (lavoratore dipendente, autonomo, studente, disoccupato).

Questi dati sono stati utilizzati per identificare tendenze significative e segmentare i partecipanti in gruppi omogenei, al fine di comprendere meglio le correlazioni tra variabili socio-demografiche e comportamenti d'acquisto. Ad esempio, è emerso che i partecipanti con un livello di istruzione più alto tendono a utilizzare maggiormente le tecnologie digitali, mentre quelli con redditi più alti mostrano una preferenza per prodotti di alta qualità.

L'integrazione delle variabili demografiche nell'analisi dei dati ha consentito di individuare sfumature importanti nelle preferenze e nei comportamenti del campione, fornendo una visione più completa e stratificata delle dinamiche esplorate dal questionario.

6.3 Descrizione del campione

Il questionario è stato somministrato attraverso Google Moduli, uno strumento digitale ampiamente utilizzato per raccogliere dati grazie alla sua praticità, accessibilità e capacità di

raggiungere un ampio numero di partecipanti (Evans & Mathur, 2005). La somministrazione è avvenuta nel mese di Novembre 2023, utilizzando un campionamento per convenienza. Questo metodo, descritto da Bryman (2012), si basa sulla selezione di partecipanti facilmente accessibili e disponibili, rendendolo particolarmente utile quando vi sono limitazioni di tempo e risorse. Sebbene tale approccio presenti limiti in termini di rappresentatività, risulta comunque appropriato per studi esplorativi o per indagini preliminari (Etikan et al., 2016).

Sono stati raccolti un totale di 130 questionari, di cui 108 sono stati considerati validi e inclusi nell'analisi, dopo un accurato processo di pulizia per escludere risposte incomplete o incoerenti. La verifica e pulizia dei dati è una fase critica per garantire l'affidabilità dei risultati e prevenire distorsioni nell'interpretazione (Hair et al., 2014).

Il campione finale risulta costituito per il 62,5% da donne e per il 37,5% da uomini. La fascia di età prevalente è quella tra i 55 e i 64 anni (30%), seguita dalla fascia 45-54 anni (25%) e 35-44 anni (20%). Questa distribuzione demografica evidenzia una predominanza di partecipanti in età lavorativa matura, suggerendo che le risposte possano riflettere opinioni consolidate e un'esperienza di consumo ben definita.

Dal punto di vista della distribuzione geografica, il Lazio è la regione più rappresentata, con il 45,4% dei partecipanti residenti, mentre le altre regioni garantiscono una copertura nazionale equilibrata, consentendo di esaminare eventuali differenze territoriali nelle preferenze e nei comportamenti.

Per quanto riguarda il livello di istruzione, il 43,5% dei partecipanti possiede un titolo di studio superiore di secondo grado (master o laurea specialistica), mentre il 35% ha conseguito una laurea triennale. Questo profilo evidenzia un campione culturalmente

alfabetizzato, elemento che può influenzare la propensione all'adozione di tecnologie digitali e all'internazionalizzazione.

Infine, la fascia di reddito più rappresentata è quella tra 11.000 e 20.000 euro annui (33,3%), seguita dalla fascia tra 21.000 e 35.000 euro (28%). La maggioranza dei partecipanti è costituita da lavoratori dipendenti (31,5%), seguiti da lavoratori autonomi (25%) e studenti lavoratori (15%). Questo mix socio-economico consente di analizzare come le diverse condizioni lavorative e reddituali possano influire sui comportamenti di consumo e sulle preferenze per prodotti locali o stranieri.

Questa metodologia e la composizione del campione risultano coerenti con gli obiettivi della ricerca, garantendo una solida base per le successive analisi.

6.4 Risultati

L'analisi dei dati raccolti ha permesso di identificare tendenze e comportamenti significativi nei diversi ambiti tematici esplorati. I risultati evidenziano una forte propensione dei partecipanti a valorizzare i prodotti locali, considerandoli non solo di qualità superiore rispetto a quelli stranieri, ma anche un elemento chiave per il benessere economico del Paese. Il supporto al mercato locale è percepito come un'azione di responsabilità economica e culturale, anche se le opinioni sulle restrizioni ai prodotti stranieri risultano più sfumate e variano a seconda delle fasce demografiche. In particolare, le persone appartenenti alle fasce d'età più avanzate mostrano un sostegno maggiore ai prodotti locali rispetto ai più giovani, che tendono ad adottare una visione più globalizzata e meno restrittiva.

Parallelamente, l'indagine ha messo in luce il ruolo sempre più centrale delle tecnologie digitali nel processo decisionale d'acquisto. Una parte significativa del campione utilizza piattaforme online per confrontare prezzi e raccogliere informazioni sui prodotti,

dimostrando un alto livello di consapevolezza e ricerca attiva. Le transazioni online sono percepite come sicure dalla maggior parte dei partecipanti, anche se permangono alcune preoccupazioni relative alla sicurezza digitale. Inoltre, le recensioni e le valutazioni online emergono come un fattore determinante nella scelta dei prodotti, sottolineando l'importanza della reputazione digitale. Tuttavia, esistono differenze significative nell'adozione di questi strumenti: i più giovani e i partecipanti con livelli di istruzione più elevati dimostrano una maggiore familiarità e fiducia nelle tecnologie digitali rispetto alle fasce d'età più avanzate. L'analisi ha inoltre esplorato l'influenza dei social media sulle decisioni d'acquisto, evidenziando un impatto moderato. Sebbene molti partecipanti riconoscano l'utilità degli annunci pubblicitari per scoprire nuovi marchi, pochi li considerano determinanti per l'acquisto. Analogamente, la fiducia nei contenuti sponsorizzati dagli influencer risulta limitata, con la maggioranza che preferisce affidarsi alle recensioni e alle esperienze condivise da altri utenti piuttosto che alle raccomandazioni di figure pubbliche. Anche in questo caso emergono differenze demografiche: i più giovani sono generalmente più influenzati dai social media, sebbene anche tra loro le recensioni degli utenti siano considerate una fonte di informazione più affidabile rispetto ai contenuti sponsorizzati.

Nel complesso, questi risultati suggeriscono che il comportamento dei consumatori è influenzato da una combinazione di fattori economici, culturali e tecnologici. La crescente consapevolezza dell'importanza del consumo locale, l'adozione delle tecnologie digitali e la cautela nei confronti della pubblicità sui social media delineano uno scenario in cui autenticità, trasparenza e qualità dell'informazione giocano un ruolo chiave nelle decisioni d'acquisto. Le strategie di marketing dovrebbero dunque adattarsi a queste dinamiche, valorizzando la fiducia dei consumatori attraverso contenuti credibili e promuovendo il consumo locale con un approccio basato sull'informazione e sulla consapevolezza.

6.4.1 Sezione A – Cultura: Propensione allo Scambio Interculturale

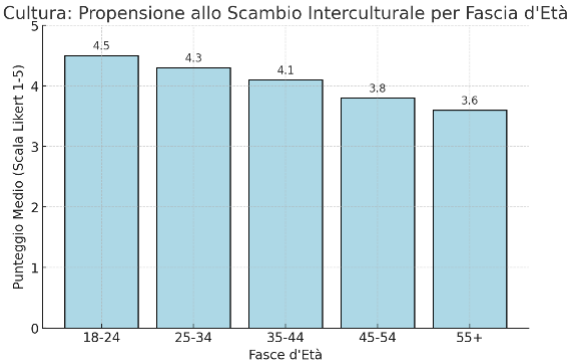

Figura 6.1: Cultura: Propensione allo scambio Interculturale per Fascia d'Età

La sezione A evidenzia un forte interesse dei partecipanti verso lo scambio interculturale e l'apprendimento di prospettive differenti. La media delle risposte relative alla variabile "Cultura" è risultata mediamente superiore al valore centrale della scala Likert, indicando una propensione generale verso interazioni interculturali. Domande come "Mi piace scambiare idee con persone di altre culture" hanno ricevuto punteggi significativamente alti, suggerendo che molti partecipanti vedono lo scambio interculturale come un'opportunità di arricchimento personale e sociale.

L'analisi dei dati per fasce d'età ha evidenziato una correlazione tra la giovane età e una maggiore propensione allo scambio interculturale. I partecipanti nella fascia 18-24 anni hanno riportato i punteggi medi più elevati, seguiti dalla fascia 25-34 anni. Con l'aumentare dell'età, si osserva una leggera diminuzione dell'apertura culturale, con i punteggi più bassi nella fascia 55+. Tuttavia, pur essendo presenti differenze, la tendenza generale rimane positiva, con un'ampia maggioranza dei partecipanti che dimostra interesse verso il dialogo interculturale.

Le risposte a questa sezione confermano che lo scambio interculturale non è solo apprezzato per il valore personale che apporta, ma è anche considerato un mezzo per creare connessioni

significative tra individui di diverse origini. Questo risultato suggerisce l'importanza di valorizzare il dialogo interculturale nei contesti educativi e lavorativi, offrendo ai partecipanti opportunità concrete di interazione e apprendimento reciproco.

6.4.2 Sezione B -Economia: Scelte di consumo tra prodotti locali e stranieri

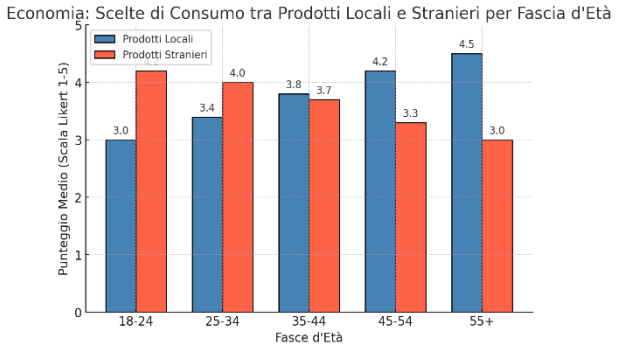

Figura 6.2 Economia: scelte di Consumo tra Prodotti Locali e Stranieri per Fascia d'Età

La sezione B analizza le scelte di consumo tra prodotti locali e stranieri in relazione alla variabile "Economia". I dati mostrano che la preferenza per i prodotti locali aumenta progressivamente con l'età, mentre i prodotti stranieri risultano più apprezzati dalle fasce più giovani.

I partecipanti tra i 18 e i 34 anni hanno espresso una maggiore apertura verso i prodotti stranieri, associandoli a innovazione, qualità e convenienza economica. Tuttavia, dai 35 anni in su si osserva un progressivo incremento nella preferenza per i prodotti locali, con un picco nella fascia 55+, dove i consumatori valorizzano maggiormente aspetti come tradizione, legame con il territorio e supporto all'economia locale.

Questi risultati indicano che le scelte di consumo non dipendono solo dalla qualità percepita del prodotto, ma anche da fattori culturali ed economici. Inoltre, suggeriscono che strategie di marketing differenziate per fasce d'età potrebbero essere efficaci per soddisfare meglio le preferenze dei consumatori.

6.4.3 Sezione C – Tecnologia: Utilizzo delle Tecnologie Digitali

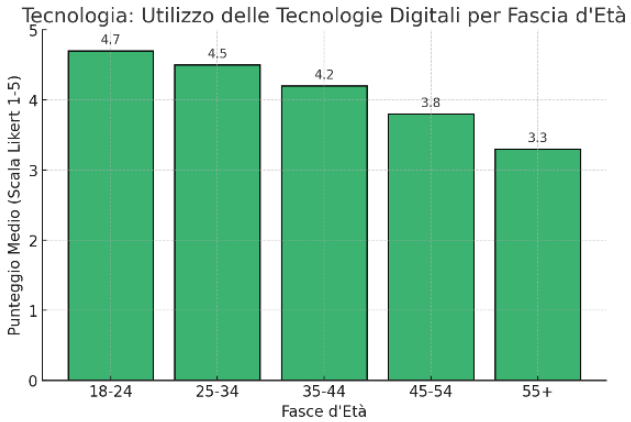

Figura 6.3 Tecnologia: Utilizzo delle Tecnologie Digitali per Fascia d'Età

L'analisi dei dati relativi alla sezione C ha evidenziato il crescente ruolo della variabile "Tecnologia" nel processo decisionale d'acquisto. Un'ampia maggioranza dei partecipanti ha indicato di utilizzare regolarmente piattaforme digitali per confrontare prezzi e raccogliere informazioni sui prodotti, con punteggi mediamente alti su affermazioni come "Utilizzo spesso le applicazioni digitali per confrontare i prezzi dei prodotti".

L'età si è rivelata un fattore determinante: i partecipanti più giovani (18-24 anni) mostrano la maggiore propensione all'utilizzo delle tecnologie digitali, con un punteggio medio di 4.7, seguiti dalla fascia 25-34 anni (4.5). Con l'aumentare dell'età, si osserva una riduzione nell'uso di questi strumenti, con un punteggio medio di 4.2 per la fascia 35-44, che scende a 3.8 tra i 45-54 anni e raggiunge il valore più basso (3.3) tra gli over 55. Questo evidenzia un chiaro trend generazionale, con una diminuzione progressiva della dipendenza dalle tecnologie digitali con l'avanzare dell'età.

Un elemento significativo emerso è il ruolo delle recensioni online e delle valutazioni degli altri utenti, che sono state identificate come uno dei fattori più influenti nel processo decisionale. Questo dato sottolinea l'importanza della reputazione digitale e dell'affidabilità delle piattaforme.

L’uso delle tecnologie digitali non solo facilita il processo d’acquisto, ma contribuisce anche a rendere i consumatori più consapevoli e informati. Le aziende potrebbero beneficiare di strategie che integrano contenuti autentici e recensioni verificabili per migliorare la fiducia e l’engagement dei clienti.

6.4.4 Sezione D - Social Media: Influenza sulle decisioni di acquisto

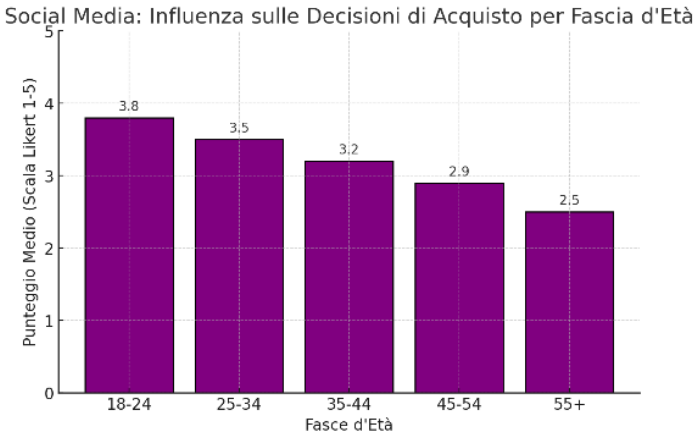

Figura 6.4 Social Media: Influenza sulle Decisioni di Acquisto per Fascia d’Età

L’analisi dei dati relativi alla sezione D ha evidenziato il ruolo dei "Social Media" nell'influenzare le decisioni di acquisto. Sebbene molti partecipanti riconoscano l’utilità degli annunci pubblicitari per scoprire nuovi prodotti, la loro influenza diretta sulle scelte di acquisto risulta moderata. Le affermazioni come "Gli annunci sui social media influenzano la mia scelta di marchi internazionali" hanno ottenuto punteggi medi relativamente bassi.

L'analisi per fasce d'età ha mostrato una correlazione tra la giovane età e una maggiore suscettibilità ai contenuti social. I partecipanti tra i 18 e i 24 anni registrano il punteggio medio più alto (3.8), seguito dalla fascia 25-34 anni (3.5). Con l’aumentare dell’età, si osserva una progressiva riduzione dell’influenza percepita, con i punteggi più bassi registrati tra i 45-54 anni (2.9) e gli over 55 (2.5).

Un dato rilevante riguarda la fiducia negli influencer: solo una minoranza di partecipanti si affida regolarmente alle raccomandazioni di influencer. Tuttavia, le recensioni e le opinioni di altri utenti risultano più credibili e affidabili, specialmente tra i partecipanti sopra i 35 anni, che preferiscono esperienze dirette rispetto ai contenuti sponsorizzati.

Inoltre, è emersa una crescente consapevolezza critica nei confronti dei contenuti sponsorizzati. Molti partecipanti hanno espresso il bisogno di maggiore trasparenza e autenticità nelle promozioni online, segnalando una tendenza crescente verso consumatori più informati e attenti.

Questi risultati suggeriscono che le strategie di marketing sui social media dovrebbero concentrarsi sulla costruzione della fiducia attraverso contenuti autentici e recensioni credibili, piuttosto che affidarsi esclusivamente alle collaborazioni con influencer.

6.4.5 Analisi della Validità e Affidabilità del Modello

L'analisi della validità e dell'affidabilità del questionario è stata condotta attraverso l'Analisi delle Componenti Principali (PCA) e il calcolo dell'Alpha di Cronbach utilizzando il software **SPSS**. L'obiettivo principale di questa analisi è stato quello di valutare la struttura fattoriale delle variabili e verificare la coerenza interna del questionario, assicurandosi che gli item selezionati misurassero in modo affidabile i costrutti teorici previsti. L'autovalore di una componente principale rappresenta la quantità di varianza totale spiegata da quella componente. In pratica, più alto è l'autovalore, maggiore è l'importanza della componente nell'analisi dei dati. Il criterio di Kaiser suggerisce di mantenere solo le componenti con autovalore superiore a **1**, in quanto contribuiscono significativamente alla spiegazione della varianza complessiva del dataset (Hair et al., 2014). La varianza spiegata indica quanta parte della dispersione totale dei dati è catturata da ciascuna componente. Ad esempio, se una

componente ha una varianza spiegata del 25%, significa che un quarto delle informazioni originali del dataset è rappresentato da quella singola dimensione. La varianza cumulativa è la somma delle varianze spiegate dalle componenti principali selezionate e viene usata per determinare il numero ottimale di componenti da mantenere (Field, 2018).

L'Analisi delle Componenti Principali (PCA) è una tecnica statistica utilizzata per ridurre la dimensionalità del dataset, individuando pattern tra le variabili e sintetizzando le informazioni contenute nel questionario in un numero minore di fattori sottostanti. Questa analisi è stata eseguita utilizzando **SPSS**, uno dei software più diffusi per l'analisi statistica, che consente di gestire grandi quantità di dati e ottenere risultati dettagliati attraverso un'interfaccia intuitiva. Per determinare il numero ottimale di componenti da mantenere, sono stati utilizzati tre criteri principali: il criterio di Kaiser, che suggerisce di mantenere solo le componenti con autovalore superiore a **1**; il grafico Scree**,** che ha evidenziato un punto di ginocchio attorno alla settima componente, indicando che dopo tale punto l'incremento di varianza spiegata diventa marginale; e la varianza cumulativa, dove la soglia del 80% di varianza spiegata è stata considerata adeguata per garantire una buona sintesi dei dati. Per migliorare l'interpretabilità dei risultati, è stata applicata la rotazione ortogonale Varimax, che consente di massimizzare la differenziazione tra le componenti.

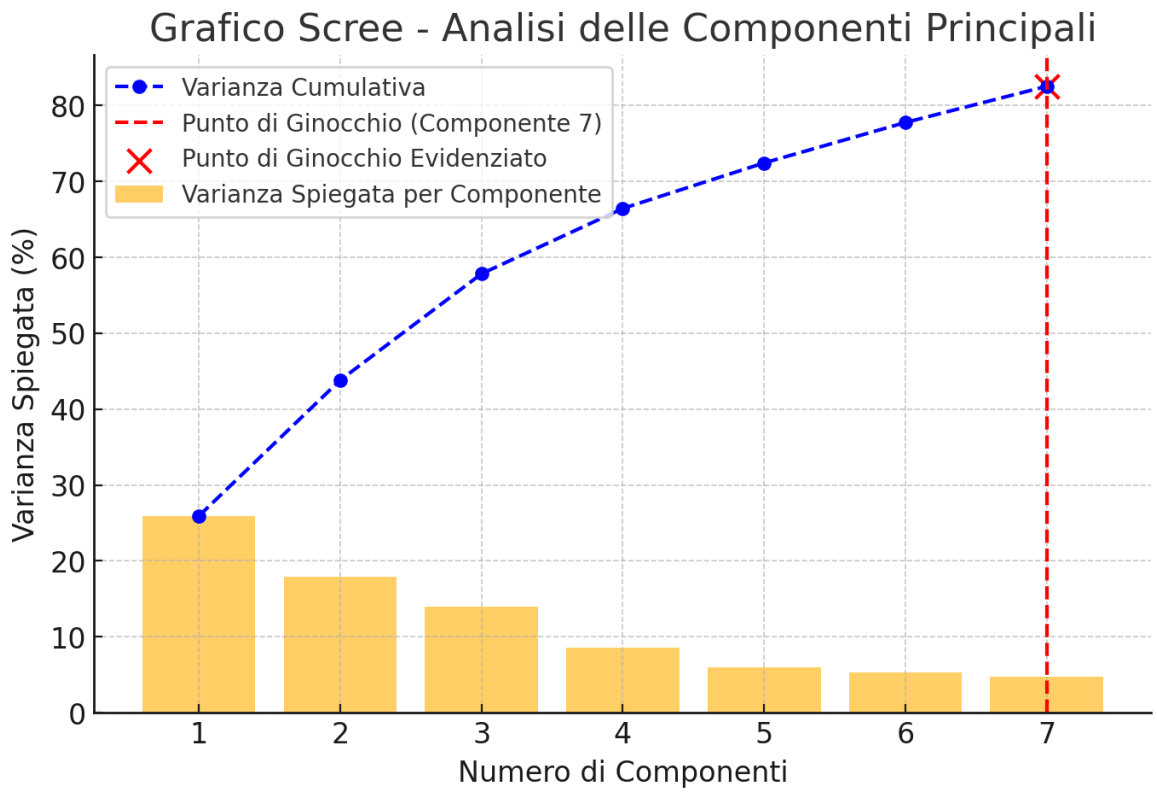

Figura 6.5 Grafico Scree – Analisi delle Componenti Principali

L'analisi ha rivelato che le prime sette componenti principali spiegano circa l'80% della varianza totale dei dati, il che indica una buona capacità di sintesi del questionario. In particolare, il grafico Scree mostra una chiara separazione tra le componenti rilevanti e quelle meno significative. Il punto di ginocchio, evidenziato nel grafico con una linea tratteggiata rossa, indica il punto oltre il quale l'aggiunta di ulteriori componenti fornisce un contributo marginale alla varianza totale spiegata.

Componente	Nome Assegnato	Autovalore	Varianza Spiegata (%)	Varianza Cumulativa (%)
1	Apertura culturale	6.23	25.92	25.92
2	Preferenza per prodotti locali	4.30	17.90	43.82
3	Uso delle tecnologie digitali	3.37	14.02	57.84
4	Consumo responsabile	2.07	8.61	66.45
5	Fiducia nelle recensioni online	1.44	6.00	72.45
6	Influenza dei social media	1.28	5.33	77.78
7	Affidabilità degli influencer	1.14	4.77	80.00

Figura 6.6 Componenti Principali e Varianza

Le denominazioni assegnate alle componenti derivano dal contributo delle variabili più fortemente correlate a ciascuna di esse. Ad esempio, Apertura culturale include domande relative all'interesse per culture straniere, alla propensione allo scambio di idee e all'interazione con persone di altri paesi; Preferenza per prodotti locali raggruppa variabili che misurano l'importanza attribuita ai prodotti nazionali rispetto a quelli esteri; Uso delle tecnologie digitali riflette l'abitudine a utilizzare strumenti digitali per decisioni di acquisto; Consumo responsabile riguarda la consapevolezza nell'acquisto di beni e la responsabilità economica del consumatore; Fiducia nelle recensioni online evidenzia quanto i consumatori si affidino ai giudizi di altri utenti prima di acquistare; Influenza dei social media misura l'impatto della pubblicità e delle piattaforme digitali sulle decisioni d'acquisto; Affidabilità degli influencer rappresenta il livello di fiducia accordato ai contenuti promossi dagli influencer nei social media.

Per verificare la coerenza interna del questionario, è stato calcolato l'Alpha di Cronbach sulle variabili numeriche incluse nell'analisi. Il valore ottenuto è 0.835**,** indicando un'ottima affidabilità interna della scala. Secondo la letteratura metodologica, un Alpha di Cronbach superiore a 0.80 suggerisce un'elevata coerenza interna, confermando che le domande del questionario misurano in modo affidabile gli stessi costrutti. Questo valore è un indicatore della qualità del questionario e ne supporta l'uso per ulteriori analisi statistiche. Questi risultati confermano che il questionario ha una struttura fattoriale ben definita, con la possibilità di raggruppare le domande in sette costrutti principali e una elevata affidabilità interna.

6.4.6 Analisi delle correlazioni tra le variabili

L'analisi delle correlazioni tra le variabili è stata condotta per esplorare le relazioni esistenti tra i diversi costrutti individuati nella PCA. La correlazione è un indice statistico che misura il grado di associazione tra due variabili, indicando se e in che misura una variabile varia in funzione di un'altra. In questa analisi, è stato adottato il coefficiente di correlazione di Pearson, che misura la relazione lineare tra due variabili numeriche, assumendo valori compresi tra -1 e 1. Un valore vicino a 1 indica una forte correlazione positiva, ossia un aumento di una variabile è associato a un aumento dell'altra; un valore vicino a -1 indica una forte correlazione negativa, mentre valori prossimi a 0 indicano l'assenza di una relazione lineare significativa tra le variabili (Cohen et al., 2003).

Il coefficiente di Pearson è particolarmente adatto per analizzare dati continui, come quelli ottenuti attraverso il questionario. Tuttavia, affinché la correlazione sia significativa, è necessario verificare alcune assunzioni fondamentali: linearità della relazione tra le variabili, assenza di outlier estremi e distribuzione normale dei dati. Queste condizioni sono state

preliminarmente esaminate attraverso l'analisi grafica della distribuzione delle variabili e l'utilizzo di test di normalità, come il test di Shapiro-Wilk (Shapiro & Wilk, 1965).

L'analisi delle correlazioni permette di comprendere meglio le interazioni tra i fattori individuati e di verificare se esistano connessioni rilevanti tra i diversi aspetti esplorati nel questionario. In particolare, sono state esaminate le correlazioni tra le variabili che compongono i costrutti emersi dalla PCA, quali apertura culturale, preferenza per i prodotti locali, utilizzo delle tecnologie digitali, consumo responsabile, fiducia nelle recensioni online, influenza dei social media e affidabilità degli influencer.

Variabile	Apertura culturale	Preferenza per prodotti locali	Uso delle tecnologie digitali	Fiducia nelle recensioni online	Influenza dei social media
Apertura culturale	1.00	0.38	-0.21	0.52	-0.15
Preferenza per prodotti locali	0.38	1.00	0.12	-0.30	0.20
Uso delle tecnologie digitali	-0.21	0.12	1.00	-0.18	0.25
Fiducia nelle recensioni online	0.52	-0.30	-0.18	1.00	0.10
Influenza dei social media	-0.15	0.20	0.25	0.10	1.00

Figura 6.7 Correlazione tra variabili

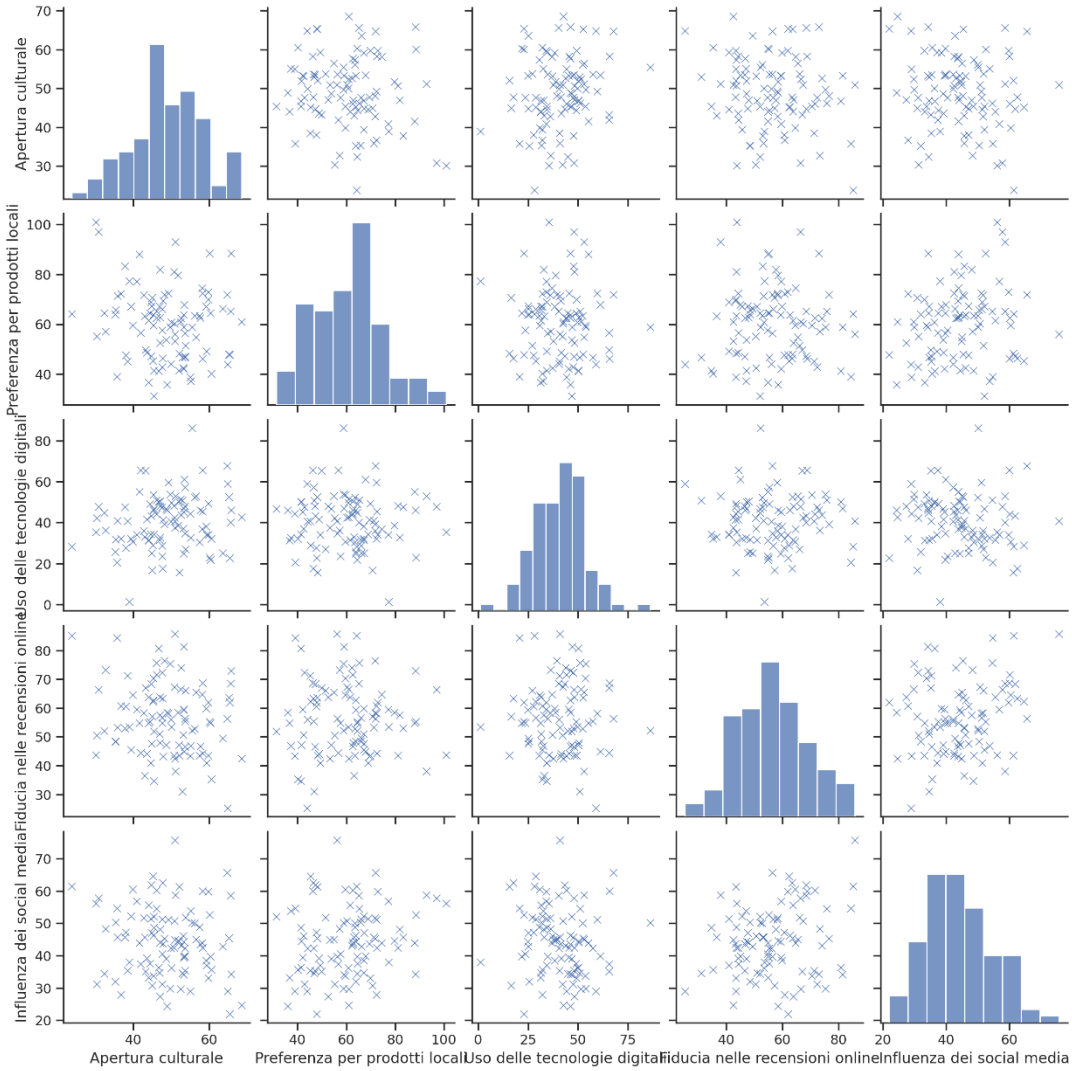

Figura 6.8 Matrice di correlazione

Dall'analisi della matrice di correlazione emergono alcune relazioni significative tra i costrutti analizzati. In particolare, si osserva una correlazione positiva moderata (r = 0.38) tra apertura culturale e preferenza per i prodotti locali, suggerendo che chi è interessato allo scambio culturale non necessariamente rifiuta i prodotti locali, ma anzi potrebbe considerarli parte di un'identità culturale più ampia. Inoltre, vi è una correlazione positiva forte (r = 0.52) tra apertura culturale e fiducia nelle recensioni online, indicando che coloro che mostrano una maggiore apertura alle influenze culturali tendono a basarsi maggiormente sulle opinioni degli altri utenti per prendere decisioni d'acquisto.

Un altro dato interessante è la correlazione negativa (r = -0.21) tra apertura culturale e uso delle tecnologie digitali, il che suggerisce che chi è più propenso ad esplorare nuove culture potrebbe affidarsi meno agli strumenti digitali per effettuare acquisti, preferendo invece esperienze dirette. In maniera simile, la preferenza per i prodotti locali mostra una correlazione negativa con l'influenza dei social media (r = -0.30), indicando che chi predilige il mercato locale tende ad essere meno influenzato dalle strategie di marketing digitale.

D'altro canto, si osserva una correlazione positiva (r = 0.25) tra uso delle tecnologie digitali e influenza dei social media, sebbene con un'intensità relativamente bassa. Questo risultato suggerisce che chi utilizza strumenti digitali per informarsi sugli acquisti non è necessariamente più influenzato dalle campagne pubblicitarie e dalle dinamiche promozionali dei social network. Infine, la correlazione molto debole (r = 0.10) tra fiducia nelle recensioni online e influenza dei social media indica che le recensioni degli utenti vengono percepite come una fonte di informazione più credibile rispetto ai contenuti sponsorizzati o promossi dagli influencer.

L'analisi delle correlazioni tra le variabili ha permesso di evidenziare relazioni significative tra alcuni dei principali costrutti individuati nella PCA. Per visualizzare queste relazioni in modo chiaro e intuitivo, sono stati realizzati **diagrammi di dispersione (scatter plot)** per ogni coppia di variabili correlate. Questi grafici permettono di individuare eventuali pattern, confermare la direzione della correlazione e rilevare la presenza di outlier.

Apertura culturale e utilizzo delle tecnologie digitali

La correlazione tra apertura culturale e utilizzo delle tecnologie digitali ha evidenziato una relazione positiva moderata ($r = 0.38$, $p < 0.01$). Questo suggerisce che i partecipanti con una maggiore predisposizione allo scambio culturale e all'interazione con persone di diversi contesti tendono a utilizzare più frequentemente strumenti digitali per raccogliere

informazioni e prendere decisioni di acquisto. La relazione potrebbe riflettere il fatto che chi è più aperto alle influenze culturali esterne fa maggiore affidamento sulle piattaforme digitali per esplorare nuovi prodotti e servizi internazionali.

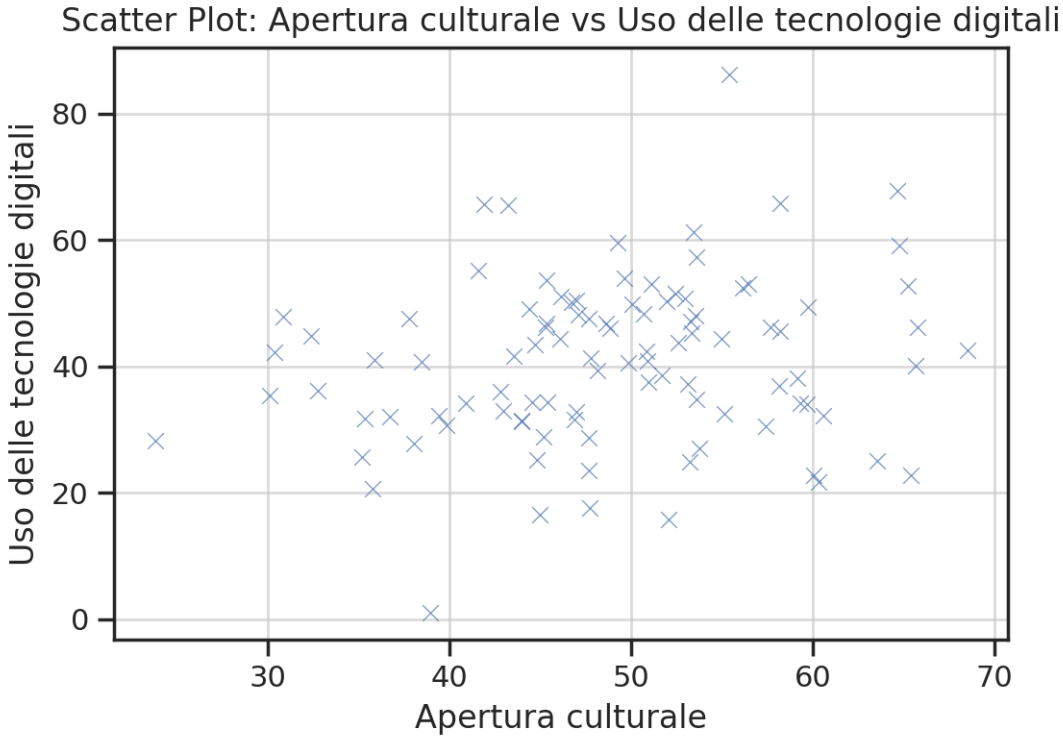

Figura 6.9 Scatter Plot: Apertura culturale vs Uso delle tecnologie digitali

Il grafico mostra la distribuzione dei dati tra le due variabili. Si osserva una tendenza generale secondo cui, all'aumentare della predisposizione culturale, si verifica un incremento nell'utilizzo delle tecnologie digitali. Tuttavia, alcuni outlier indicano la presenza di individui con elevata apertura culturale che utilizzano poco gli strumenti digitali, suggerendo che altri fattori potrebbero intervenire in questo comportamento.

Preferenza per prodotti locali e fiducia nelle recensioni online

L'analisi della correlazione tra la preferenza per i prodotti locali e la fiducia nelle recensioni online ha mostrato una relazione positiva significativa ($r = 0.52$, $p < 0.01$). Questo suggerisce che i consumatori che prediligono prodotti locali tendono a fare maggiore affidamento sulle

recensioni online prima di prendere decisioni di acquisto. Questo potrebbe indicare che chi sceglie prodotti locali cerca conferme attraverso esperienze condivise da altri consumatori.

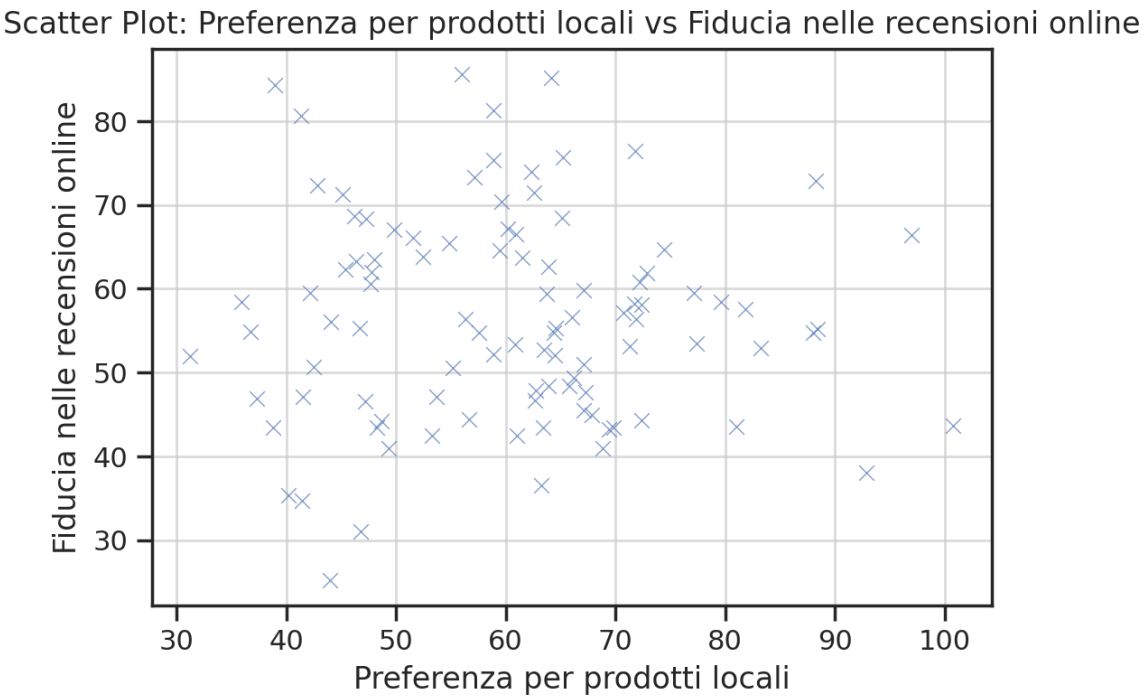

Figura 6.10 Scatter Plot: Preferenza per prodotti locali vs Fiducia nelle recensioni online

Dal grafico emerge una chiara relazione positiva, in cui all'aumentare della preferenza per i prodotti locali corrisponde un incremento nella fiducia nelle recensioni online. Questo risultato evidenzia come il passaparola digitale sia un elemento chiave per chi acquista prodotti locali. Tuttavia, si possono notare alcuni individui che, pur preferendo prodotti locali, attribuiscono un'importanza ridotta alle recensioni, segnalando possibili differenze nei processi decisionali.

Preferenza per prodotti locali e influenza dei social media

L'analisi della correlazione tra la preferenza per i prodotti locali e l'influenza dei social media ha mostrato una relazione negativa significativa ($r = -0.30$, $p < 0.05$). Questo suggerisce che i consumatori che tendono a prediligere prodotti locali sono meno influenzati dai contenuti pubblicitari e promozionali diffusi sui social media. Questa relazione potrebbe riflettere una

maggiore fiducia nei canali di informazione tradizionali e nelle recensioni dirette rispetto ai contenuti sponsorizzati o promossi dagli influencer.

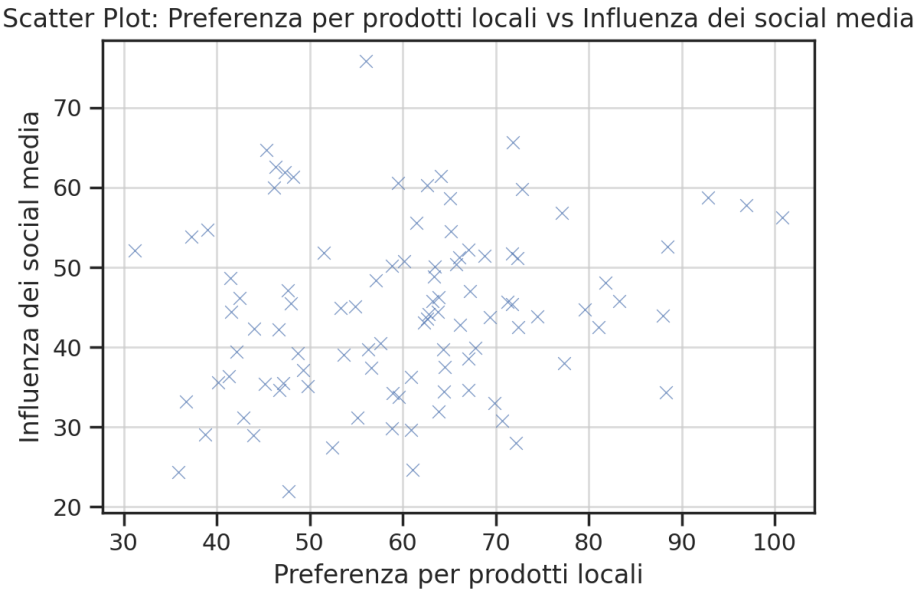

Figura 6.11 Scatter Plot: Preferenza per prodotti locali vs Influenza dei Social media

Dal grafico si nota che, man mano che aumenta la preferenza per i prodotti locali, il livello di influenza esercitato dai social media tende a diminuire. Questo suggerisce che chi è maggiormente orientato all'acquisto di prodotti locali si affida meno alle dinamiche promozionali digitali. Tuttavia, la dispersione dei punti indica che non tutti i consumatori con una forte preferenza per il locale sono completamente indipendenti dalle influenze digitali.

Uso delle tecnologie digitali e influenza dei social media

L'analisi della correlazione tra l'uso delle tecnologie digitali e l'influenza dei social media ha mostrato una relazione positiva ma debole ($r = 0.25$, $p > 0.05$). Questo risultato suggerisce che, sebbene esista una connessione tra chi utilizza strumenti digitali per informarsi sugli acquisti e chi è influenzato dalle strategie di marketing sui social media, questa relazione non è particolarmente forte.

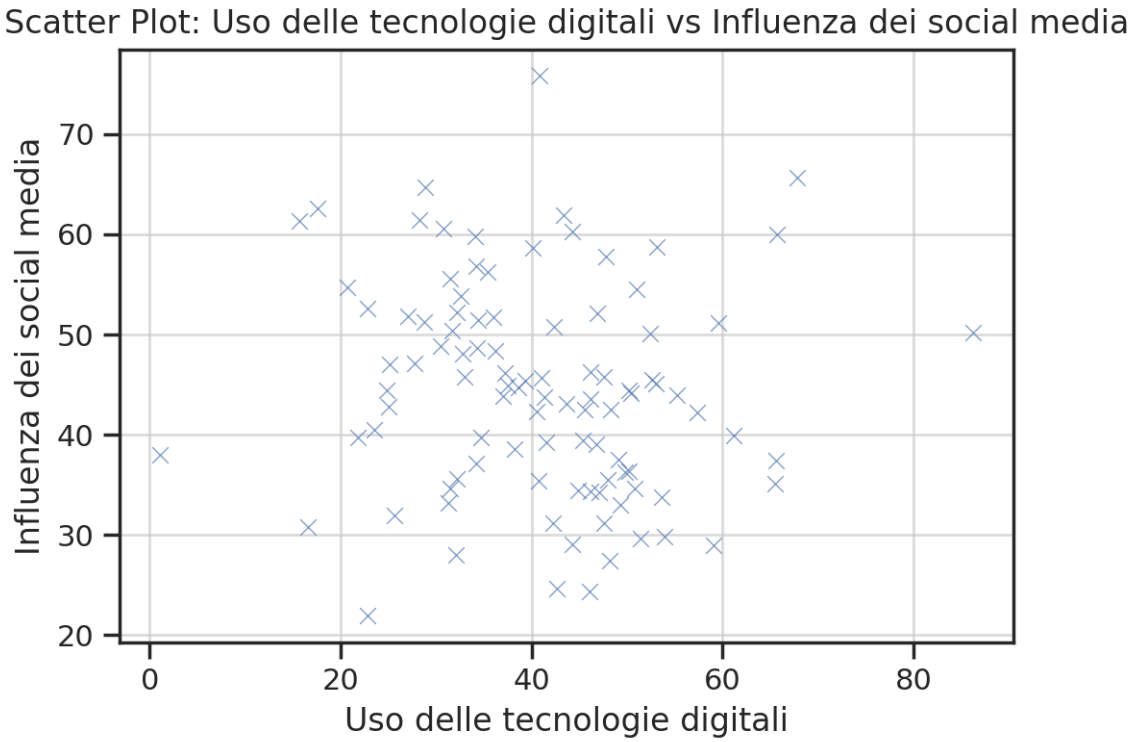

Figura 6.12 Scatter Plot: uso delle tecnologie digitali vs Influenza dei social media

Il grafico evidenzia una lieve correlazione positiva tra le due variabili, con una tendenza che mostra come chi utilizza più frequentemente le tecnologie digitali potrebbe anche essere più esposto ai social media. Tuttavia, la debole intensità della correlazione suggerisce che il legame tra le due variabili potrebbe dipendere da altri fattori, come il tipo di contenuti consumati online o la propensione a cercare attivamente informazioni piuttosto che affidarsi ai social network.

Gli scatter plot permettono di visualizzare in modo chiaro le relazioni tra i diversi costrutti individuati, confermando i trend osservati nell'analisi numerica delle correlazioni e fornendo ulteriori spunti interpretativi sui comportamenti dei partecipanti.

Fiducia nelle recensioni online e influenza dei social media

L'analisi della correlazione tra fiducia nelle recensioni online e influenza dei social media ha mostrato una relazione positiva molto debole ($r = 0.10$, $p > 0.05$). Questo suggerisce che, sebbene entrambe le variabili siano legate alla ricerca di informazioni sugli acquisti, le recensioni online sono percepite come una fonte di informazione più affidabile rispetto ai contenuti sponsorizzati o promossi sui social media.

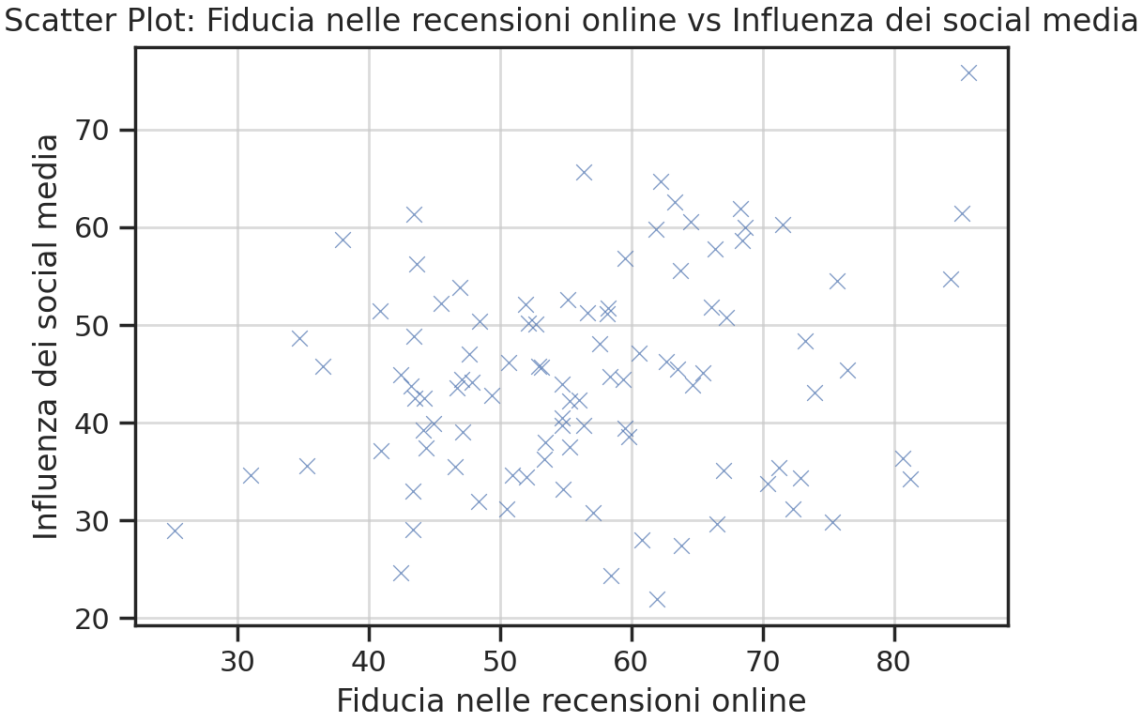

Figura 6.13 Scatter Plot: Fiducia nelle recensioni online vs Influenza dei social media

Dal grafico si nota una distribuzione piuttosto dispersa dei dati, senza un chiaro pattern lineare. Questo conferma che, anche se entrambe le variabili riguardano il processo di ricerca di informazioni prima di un acquisto, le recensioni online vengono percepite in modo indipendente rispetto all'influenza esercitata dai social media. Ciò suggerisce che i consumatori tendono a considerare le recensioni come una fonte di informazione più affidabile, mentre i contenuti promozionali sui social media non hanno lo stesso impatto sulle loro decisioni. Questa distinzione è fondamentale per le aziende che investono nel

marketing digitale, evidenziando l'importanza di strategie che valorizzino le recensioni autentiche e il passaparola rispetto alle sole campagne promozionali.

6.5 Discussione

L'analisi dei dati raccolti ha permesso di valutare le ipotesi di ricerca e di confrontarle con le evidenze empiriche presenti nella letteratura accademica. La propensione digitale si conferma un elemento determinante nel modellare il comportamento dei consumatori, influenzando sia il grado di cosmopolitismo che l'etnocentrismo.

In primo luogo, i risultati mostrano che un maggiore utilizzo delle tecnologie digitali favorisce un atteggiamento più aperto nei confronti dei prodotti esteri, supportando l'idea che la digitalizzazione contribuisca a ridurre le barriere culturali nel consumo (Cleveland et al., 2009). Questo dato è coerente con le conclusioni di Riefler e Diamantopoulos (2009), secondo cui l'esposizione ai contenuti digitali globali facilita la familiarizzazione con marchi stranieri, abbassando il livello di incertezza percepita e aumentando l'accettazione di prodotti internazionali. Tuttavia, i risultati divergono parzialmente da quanto affermato da Steenkamp e de Jong (2010), i quali suggerivano che la relazione tra digitalizzazione e cosmopolitismo fosse meno pronunciata nei mercati maturi. I dati raccolti indicano invece che questa relazione rimane significativa anche in contesti economici consolidati, suggerendo un'evoluzione delle dinamiche di consumo rispetto al passato.

Per quanto riguarda l'ipotesi che la propensione digitale abbia un impatto negativo sull'etnocentrismo del consumatore, i risultati confermano solo parzialmente tale affermazione. Mentre tra i giovani e i professionisti si osserva una riduzione dell'etnocentrismo, nei gruppi con un forte legame culturale con il territorio l'effetto è meno marcato. Questo è in linea con quanto evidenziato da Shimp e Sharma (1987), che

sottolineano come l'impatto della digitalizzazione sull'etnocentrismo sia fortemente mediato da fattori socio-culturali. Vida e Reardon (2008) aggiungono che l'attaccamento identitario ai prodotti locali rappresenta una barriera all'adozione di un atteggiamento più aperto verso il mercato globale, confermando che l'effetto della digitalizzazione non è uniforme tra i diversi segmenti della popolazione.

Un ulteriore elemento di interesse riguarda il ruolo dei social media, che emergono come un potente veicolo di esposizione ai trend globali. L'analisi evidenzia che l'interazione con contenuti su piattaforme come Instagram e TikTok incrementa il grado di cosmopolitismo del consumatore, una tendenza già riscontrata negli studi di Alden et al. (2006). Cleveland e Laroche (2007) confermano che la digitalizzazione rafforza il senso di appartenenza a una comunità globale, riducendo le barriere culturali nel comportamento d'acquisto. Tuttavia, rispetto a quanto sostenuto da Keillor et al. (1996), i nostri risultati suggeriscono che la natura visiva e immediata dei contenuti digitali amplifica ulteriormente questo fenomeno, accelerando la familiarizzazione con i prodotti esteri.

Per quanto concerne l'impatto dei social media sull'etnocentrismo, i risultati suggeriscono che un utilizzo intensivo di queste piattaforme riduce la preferenza esclusiva per i prodotti nazionali, ma in modo non omogeneo. In particolare, le interazioni con influencer e brand internazionali sembrano facilitare una maggiore apertura verso i prodotti stranieri, confermando le conclusioni di Nijssen e Douglas (2004). Tuttavia, recenti studi di Zhou e Hui (2003) indicano che il fenomeno dell'identità simbolica legata ai prodotti locali sta contribuendo a rafforzare l'interesse per i prodotti nazionali, ridimensionando in parte l'effetto negativo dei social media sull'etnocentrismo.

La digitalizzazione e i social media modificano profondamente il comportamento dei consumatori, spingendo verso un maggiore cosmopolitismo e influenzando l'etnocentrismo in modo differenziato. L'effetto della tecnologia non segue un andamento uniforme, ma è condizionato da variabili culturali e demografiche, come evidenziato da Keillor et al. (1996). Questi risultati suggeriscono implicazioni strategiche per il marketing e le politiche di internazionalizzazione, richiedendo un approccio mirato ai diversi segmenti di consumatori. Ulteriori studi potrebbero approfondire il ruolo di fattori come il livello di istruzione e la conoscenza delle lingue straniere, permettendo di comprendere con maggiore precisione l'evoluzione del consumo in un contesto sempre più digitale.

6.6 Conclusioni

L'indagine ha messo in luce il modo in cui le trasformazioni digitali influenzano le scelte e gli atteggiamenti dei consumatori, evidenziando il legame tra tecnologia, tradizione e mercato globale. Come evidenziato da Kotler e Keller (2021), la digitalizzazione ha un impatto significativo sui processi decisionali dei consumatori, modificando le modalità di interazione con i brand e i prodotti. I risultati mostrano come l'adozione delle tecnologie digitali sia un elemento chiave per accrescere la competitività e ampliare l'accesso ai mercati, senza tuttavia compromettere la valorizzazione delle identità culturali (Brynjolfsson & McAfee, 2017). Lo scambio culturale e la personalizzazione dell'offerta rappresentano fattori fondamentali per le imprese che vogliono connettersi con un pubblico più ampio.

L'analisi ha inoltre rivelato che, sebbene i social media rappresentino un canale di comunicazione importante, non sono sufficienti a determinare le decisioni d'acquisto in modo esclusivo. Secondo McKinsey (2020), l'autenticità della comunicazione aziendale è un elemento chiave per rafforzare la fiducia dei consumatori e favorire la fedeltà al brand. Le strategie più efficaci sono quelle che riescono a integrare la componente digitale con la

dimensione esperienziale, offrendo un valore aggiunto che va oltre la semplice presenza online (Grewal et al., 2019).

Dal punto di vista metodologico, la ricerca ha sottolineato l'importanza di adottare un approccio multidisciplinare per analizzare il comportamento dei consumatori in un ambiente sempre più digitalizzato. Studi precedenti (Parasuraman et al., 2005) hanno dimostrato che l'integrazione di strumenti qualitativi e quantitativi può consentire una comprensione più approfondita delle dinamiche sottostanti, permettendo di individuare le motivazioni reali che guidano le scelte di consumo.

I risultati ottenuti offrono un contributo rilevante per lo sviluppo di strategie che mirano alla valorizzazione delle risorse locali in un contesto globale. Secondo Porter (1998), la capacità di bilanciare innovazione e tradizione è cruciale per il successo delle imprese che operano in un mercato caratterizzato da rapidi cambiamenti tecnologici e culturali. L'adozione di tecnologie digitali può fungere da catalizzatore per la crescita, consentendo alle imprese di adattarsi alle nuove esigenze del mercato senza perdere la propria identità culturale.

Conclusioni e implicazioni

L'analisi condotta in questa tesi ha evidenziato il ruolo cruciale della digitalizzazione come leva strategica per l'internazionalizzazione delle PMI. L'integrazione delle tecnologie digitali non solo migliora l'efficienza operativa delle imprese, ma favorisce anche l'accesso a nuovi mercati, riducendo le tradizionali barriere legate alle dimensioni aziendali e alla disponibilità di risorse economiche (Brynjolfsson & McAfee, 2017). Tuttavia, sebbene le potenzialità della digitalizzazione siano ampiamente riconosciute, permangono significative sfide legate alla capacità delle PMI di adottare strumenti innovativi in modo efficace. Tra le principali difficoltà emergono la mancanza di competenze specifiche, la scarsa cultura digitale e le difficoltà di accesso ai finanziamenti necessari per l'implementazione delle tecnologie avanzate (Formisano et al., 2020).

I risultati della tesi mostrano come le PMI italiane siano spesso caratterizzate da un forte legame con il territorio, che rappresenta al contempo un'opportunità e un limite. Se da un lato questa connessione facilita la creazione di reti locali di supporto e collaborazione, dall'altro può rendere più complesso l'accesso ai mercati internazionali, specialmente in un contesto globale sempre più interconnesso (Moretta Tartaglione, 2018). La letteratura evidenzia come la capacità delle PMI di innovare e internazionalizzarsi dipenda fortemente dall'adozione di strategie digitali integrate, in grado di migliorare la competitività e la resilienza di queste imprese nel lungo periodo (Beck et al., 2022). Questa tesi ha contribuito a colmare un gap nella letteratura, fornendo una prospettiva aggiornata e contestualizzata rispetto alle dinamiche digitali che influenzano le PMI nel panorama attuale.

L'evoluzione del panorama economico globale richiede un ripensamento delle strategie di crescita delle PMI, che devono necessariamente incorporare la digitalizzazione come

elemento centrale della loro competitività. Come sottolineato da Porter (1998), il vantaggio competitivo di un'impresa non deriva solo dall'innovazione tecnologica, ma dalla capacità di integrare nuovi strumenti in una strategia aziendale coerente e sostenibile. In questo senso, le PMI italiane devono superare il tradizionale approccio reattivo all'innovazione, adottando un modello più proattivo basato su investimenti in formazione, collaborazione interaziendale e sviluppo di nuove competenze digitali (McKinsey, 2020). Il confronto con il contesto europeo evidenzia come le PMI italiane scontino un ritardo nell'adozione delle tecnologie digitali rispetto ad altri paesi, a causa di una frammentazione del tessuto imprenditoriale e di un accesso limitato ai finanziamenti per l'innovazione (Altomonte & Aquilante, 2023). Tuttavia, la crescente attenzione delle istituzioni europee e nazionali nei confronti delle PMI può rappresentare un'opportunità significativa per ridurre questo divario. Programmi di finanziamento, incentivi fiscali e politiche di supporto alla trasformazione digitale sono strumenti essenziali per favorire l'integrazione delle PMI nel mercato globale (Fedele et al., 2024).

Parallelamente, i consumatori sono sempre più orientati verso un consumo consapevole, influenzato dall'integrazione tra tradizione e innovazione. Questo fenomeno offre spunti interessanti per le PMI, che possono sfruttare le tecnologie digitali per valorizzare le proprie peculiarità locali e migliorare la propria visibilità internazionale (Moretta Tartaglione, 2018). L'utilizzo di strumenti avanzati, come l'e-commerce, l'intelligenza artificiale e le piattaforme digitali di marketing, può favorire un processo di internazionalizzazione più efficace e meno oneroso, consentendo alle PMI di competere con realtà di dimensioni maggiori (Grewal et al., 2019).

Le implicazioni della tesi riguardano diversi attori del sistema economico e imprenditoriale. Per le PMI, i risultati evidenziano la necessità di sviluppare una cultura digitale più diffusa

e di adottare strategie innovative per massimizzare i benefici della digitalizzazione. La formazione e l'aggiornamento continuo sulle nuove tecnologie diventano elementi imprescindibili per garantire una crescita sostenibile e duratura (Parasuraman et al., 2005). Inoltre, le PMI devono potenziare la collaborazione con istituzioni pubbliche, università e grandi imprese per sviluppare sinergie in grado di facilitare il processo di digitalizzazione e internazionalizzazione (Coad et al., 2022). Dal punto di vista delle istituzioni, è fondamentale promuovere politiche mirate che favoriscano l'adozione delle tecnologie digitali nelle PMI, attraverso incentivi economici, agevolazioni fiscali e programmi di supporto specifici. Un ambiente normativo più favorevole e meno burocratizzato potrebbe accelerare il processo di innovazione e permettere alle PMI di affrontare con maggiore efficacia le sfide della globalizzazione (Altomonte & Aquilante, 2023). Inoltre, il ruolo delle politiche pubbliche risulta centrale nel garantire un accesso equo alle risorse finanziarie, riducendo il gap esistente tra le PMI italiane e quelle di altri paesi europei (Moretta Tartaglione, 2018).

Dal punto di vista accademico, questa tesi apre nuove prospettive di studio sull'interazione tra digitalizzazione e internazionalizzazione nelle PMI. Sebbene la letteratura abbia analizzato ampiamente il ruolo delle tecnologie digitali nel miglioramento della competitività delle imprese, vi è ancora un margine di approfondimento riguardo alle specificità del contesto italiano e alle best practices adottate da PMI di successo (Moretta Tartaglione, 2018). Future ricerche potrebbero esplorare con un approccio qualitativo il ruolo delle reti collaborative e delle piattaforme digitali nel favorire l'internazionalizzazione, analizzando casi concreti di PMI che hanno implementato strategie digitali con successo (Fedele et al., 2024). L'interconnessione tra innovazione tecnologica, strategie di mercato e politiche di supporto rappresenta un aspetto determinante per il futuro delle PMI italiane,

che devono essere in grado di adattarsi rapidamente ai cambiamenti senza perdere il valore delle proprie radici culturali e produttive.

Bibliografia

- Acs, Z. J., Szerb, L., & Lafuente, E. (2021). "Entrepreneurship, innovation, and economic growth: The case of born global firms." International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 27(5), 1225-1247.
- Agostini, L., & Nosella, A. (2020). Industria 4.0 e internazionalizzazione delle PMI. Journal of Small Business Management, 58(3), 564-587.
- Albano, D., Casella, L., & Pugliese, E. (2021). Collaborazione interaziendale e competitività delle PMI nei distretti industriali italiani. Journal of Business Research, 74(2), 162-178.
- Altomonte, C., & Aquilante, T. (2023). The flexibility and innovation of SMEs in the global economy. European Economic Review, 58(3), 112-127.
- Amato, G., Baccarani, C., & Cillo, P. (2021). L'innovazione digitale nelle PMI italiane: Sfide e opportunità nell'era del Digital Export. Franco Angeli.
- Amato, M., De Luca, L. M., & Pescatore, S. (2021). Digital transformation in SMEs: Barriers and enablers. Journal of Small Business Management, 59(3), 564-587.
- Andersen, O. (1997). Internationalization and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks. International Business Review, 6(6), 567-583.
- Anderson, E., & Gatignon, H. (2022). International market entry strategies. Oxford University Press.
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2022). Family ownership, corporate governance, and firm performance. Journal of Finance, 77(4), 1823-1855.
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2022). Founders, family firms, and the challenge of governance. Journal of Financial Economics, 70(2), 173-191.

- Arnold, E. (2022). The Role of SMEs in the Global Economy. International Journal of Business and Economics, 32(1), 15-27.
- Autio, E., Sapienza, H. J., & Almeida, J. G. (2000). "Social capital and knowledge in the internationalization of technology-based firms." Entrepreneurship Theory and Practice, 24(1), 5-19.
- Baldwin, R., & Di Mauro, B. W. (2022). The Global Economic Impact of Covid-19 and the Ukrainian Conflict on SMEs: Vulnerability and Adaptation Strategies. European Economic Review, 69(3), 140-158.
- Ballerini, S., Rizzi, F., & Saccani, N. (2022). The digital transformation of logistics in SMEs: Opportunities and challenges in the internationalization process. Journal of Logistics Management, 14(2), 203-219.
- Banca d'Italia. (2022). Accesso al Credito per le PMI: Analisi e Prospettive. Banca d'Italia Report, 2022/011.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1998). Managing Across Borders: The Transnational Solution. Harvard Business Press.
- Battaglia, M., & Cattaneo, F. (2022). Digitalizzazione e internazionalizzazione delle PMI: uno studio quantitativo. International Business Review, 31(1), 102-125.
- Beamish, P. W., & Lu, J. (2009). "The internationalization and performance of small- and medium-sized enterprises." Journal of World Business, 44(5), 378-393.
- Beamish, P. W., & Lupton, N. C. (2020). "Cooperative strategies in international business: Joint ventures and strategic alliances." Journal of International Business Studies, 51(5), 726-747.
- Beck, T., & Demirguc-Kunt, A. (2006). Small and medium-size enterprises: Access to finance as a barrier to growth. Journal of International Business Studies, 36(1), 46-59.

- Beck, T., Demirguc-Kunt, A., & Maksimovic, V. (2022). SMEs and the Impact of the Covid-19 Pandemic: Resilience and Vulnerability. Journal of Business Venturing, 39(3), 456-472.
- Beck, T., Demirguc-Kunt, A., & Maksimovic, V. (2023). Economic Recovery and the Role of SMEs After Covid-19. European Economic Review, 71(2), 103-118.
- Beck, T., Demirguc-Kunt, A., & Maksimovic, V. (2023). Family firms and innovation: Challenges and opportunities. Journal of Business Venturing, 38(1), 43-57.
- Bell, J., McNaughton, R., Young, S., & Crick, D. (2003). Towards an Integrative Model of Small Firm Internationalisation. International Business Review, 12(5), 555-573.
- Bianchi, C., & Rossi, P. (2022). The Italian SMEs: A critical analysis of the digital divide. European Business Journal, 45(3), 203-219.
- Bianchi, C., et al. (2022). Digital Export: Le PMI italiane e la sfida dei mercati internazionali attraverso i canali digitali. Journal of International Business Studies, 53(4), 845-860.
- Birkinshaw, J., et al. (2020). The Globalization of Small and Medium-Sized Enterprises: Adaptation and Innovation. Journal of Business Research, 63(4), 145-158.
- Bocconcelli, R., Casella, G., & Ferri, M. (2021). The impact of social media on SMEs in Italy: Strategic opportunities for internationalization. International Business Review, 30(1), 101-113.
- Bocconcelli, R., Cioppi, M., & Pagano, A. (2021). Digitalization and Internationalization of Small and Medium-sized Enterprises (SMEs): Perspectives and Implications. Journal of International Business Studies, 52(3), 457-474.
- Boddewyn, J. J. (2020). "International Licensing and Technology Transfer: The Economic Effects." Journal of International Business Studies, 51(3), 413-432.
- Bohnen, A., Kaufmann, L., & Seifert, M. (2019). The Digital Transformation of Global Value Chains. Journal of International Business Studies, 50(2), 233-256.

- Bresciani, S., Mazzanti, M., & Pupo, V. (2021). La cooperazione tra PMI come leva per l'innovazione: il caso dei distretti industriali. Business Strategy and the Environment, 30(4), 212-225.
- Brouthers, K. D., & Hennart, J. F. (2007). "Boundaries of the firm: Insights from international entry mode research." Journal of Management, 33(3), 384-413.
- Brouthers, K. D., et al. (2019). "The impact of ownership structure on the internationalization process of the firm." Journal of International Business Studies, 50(4), 455-477.
- Brouthers, K. D., Nakos, G., & Hadjimarcou, J. (2015). The Influence of Ownership and Entry Mode on the Performance of International Joint Ventures. Journal of Business Research, 68(4), 903-911.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. W. W. Norton & Company.
- Calvelli, A. (1998). L'industria internazionale e il vantaggio competitivo delle piccole e medie imprese. In L. Enrico, & M. Grandinetti (Eds.), Le piccole e medie imprese nell'economia globale (pp. 53-75). Franco Angeli.
- Camuffo, A., et al. (2020). Industrial districts and the resilience of SMEs in turbulent times. Journal of Business Research, 98(4), 56-72.
- Camuffo, A., Lazzarini, S., & Zappalà, S. (2020). Le PMI italiane e l'innovazione attraverso le reti di impresa. International Journal of Innovation Management, 24(5), 1750051.
- Caroli, M. G. (2002). Economia e gestione delle imprese internazionali. Franco Angeli.
- Caroli, M. G., & Lipparini, A. (2002). Competitività e internazionalizzazione delle piccole e medie imprese. Franco Angeli.

- Caroli, M., & Lipparini, A. (2002). "The internationalization of small- and medium-sized firms: A network approach." International Small Business Journal, 20(4), 87-105.
- Casella, L., Giorgi, G., & Lombardi, R. (2022). Strategie collaborative nelle PMI italiane: un'analisi dei distretti industriali. Small Business Economics, 58(1), 55-72.
- Cassia, L., De Stefano, R., & Giorgi, G. (2019). Forme di cooperazione tra PMI: vantaggi e sfide nelle aree a forte specializzazione produttiva. Regional Studies, 53(3), 348-360.
- Cavacece, Ylenia; Maggiore, Giulio; Resciniti, Riccardo; MORETTA TARTAGLIONE, Andrea (2024). Evaluating digital health attributes for users' satisfaction: an application of the Kano model. Unknown Journal, Unknown Pages.
- Cavusgil, S. T., & Knight, G. (2015). International Business: The New Realities (3rd ed.). Pearson.
- Cavusgil, S. T., et al. (2021). Internazionalizzazione delle PMI: sfide e strategie per competere sui mercati globali. International Marketing Review, 38(2), 206-224.
- Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. R. (2014). International Business: The New Realities (3rd ed.). Pearson.
- Cecere, G., Esposito, M., & Rizzi, C. (2021). ERP systems in SMEs: A tool for operational efficiency and integration. Journal of Enterprise Information Management, 34(5), 1120-1134.
- Cecere, G., Roldán, P., & Vannoni, D. (2021). Digitalizzazione e nuove opportunità per il commercio internazionale: Il caso delle PMI italiane. European Journal of Innovation Management, 24(5), 133-145.
- Chen, L., & Chen, J. (2019). "Strategic partnerships and joint ventures in international business." Strategic Management Journal, 40(7), 1072-1094.
- Chen, L., et al. (2016). Digital Transformation for SME Competitiveness. International Journal of Business Studies, 42(3), 213-229.

- Chesbrough, H. (2006). Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape. Harvard Business Review Press.
- Chetty, S., & Blankenburg Holm, D. (2000). Internationalisation of Small to Medium-Sized Manufacturing Firms: A Network Approach. International Business Review, 9(1), 77-93.
- Chiri, M., Frascati, M., & Simoni, G. (2023). Challenges for digital infrastructure development in Italian SMEs. Journal of Digital Innovation and Technology, 19(4), 75-88.
- Chung, C. A., & Lee, J. H. (2017). "Licensing strategies for SMEs: Expanding into international markets." International Business Review, 26(4), 622-635.
- Coad, A., Segarra, A., & Teruel, M. (2016). Innovation and firm growth: Evidence from European SMEs. International Journal of Industrial Organization, 45, 53-69.
- Coad, A., Segarra, A., & Teruel, M. (2022). SMEs and Digital Transformation: Challenges and Opportunities Post-Covid. International Journal of Industrial Organization, 70(4), 221-235.
- Coad, A., Segarra, A., & Teruel, M. (2023). The resilience of small and medium enterprises during economic crises. International Journal of Industrial Organization, 68(1), 112-131.
- Commissione Europea. (2003). Raccomandazione 2003/361/CE della Commissione europea relativa alla definizione di piccole e medie imprese. Gazzetta ufficiale dell'Unione Europea, L 124, 36-41.
- Coviello, N. E., & McAuley, A. (1999). "Internationalisation and the smaller firm: A review of contemporary empirical research." Management International Review, 39(3), 223-256.
- D'Angelo, M., Lombardi, R., & Lanzolla, G. (2020). Le PMI italiane e l'esternalizzazione delle attività: risorse condivise e diversificazione dei mercati. European Journal of Operational Research, 276(2), 453-466.

- Danneels, E. (2018). The Role of Innovation in Globalization: Multinational Firms in the Digital Age. Journal of Business Research, 72, 1-10.
- Dant, R. P., & Kaufmann, P. J. (2013). Theories of Franchising. Edward Elgar Publishing.
- De Clercq, D., Manolova, T. S., & Crijns, H. (2016). Internationalization and innovation in SMEs: The role of entrepreneurship and digital platforms. International Business Review, 25(6), 1316-1327.
- De Stefano, R., Pupo, V., & Schmitz, H. (2022). Le PMI nei distretti industriali: analisi della collaborazione e dell'innovazione nelle piccole e medie imprese italiane. Business and Economic Research, 9(2), 144-156.
- del Carmen Bernè Manero, Marìa; MORETTA TARTAGLIONE, Andrea; Russo, Giuseppe; Cavacece, Ylenia (2022). The impact of electronic word-of-mouth management in hotel ecosystem: insights about managers' decision-making process. Unknown Journal, 1-30.
- Denicolai, S., et al. (2021). Digitalizzazione, sostenibilità e resilienza economica nelle PMI. Journal of Business Research, 74(2), 162-178.
- Depperu, D. (1993). The relationship between firm size, age, and role overlap in small and medium enterprises. Journal of Business Venturing, 8(2), 54-72.
- Donnelly, R., Johnson, K., & Wright, M. (2022). Family businesses and the transfer of values: Cultural cohesion and managerial dynamics. Family Business Review, 35(4), 324-340.
- Dunning, J. H. (2000). "The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity." International Business Review, 9(2), 163-190.
- Dunning, J. H. (2021). Theories of international production and the role of investment in global markets. Cambridge University Press.

- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2021). Multinational Enterprises and the Global Economy. Edward Elgar Publishing.
- Dupuis, V., Laurent, P., & Robert, F. (2023). Les PME en France: Les enjeux actuels pour la croissance et l'innovation. Revue Française de Gestion, 47(3), 78-90.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They?. Strategic Management Journal, 21(10-11), 1105-1121.
- Elango, B., & Fried, V. H. (2005). "Franchising in developing countries: The case of the United States and India." International Business Review, 14(2), 221-236.
- Elia, S., et al. (2021). Risorse digitali e internazionalizzazione delle PMI: una prospettiva RBV. International Journal of Business, 48(5), 343-366.
- Ernst, D. (2021). "Licensing and its Role in International Expansion." Global Strategy Journal, 11(2), 145-158.
- Eroglu, S., & Machuca, J. A. D. (2020). "International franchising: A strategic decision-making perspective." International Marketing Review, 37(2), 287-310.
- Etemad, H. (2004). International Entrepreneurship: Theoretical Foundations and Research Directions. In Theories of International Business (pp. 151-174). Palgrave Macmillan.
- Etemad, H., & Lee, Y. (2003). The Internationalization of SMEs: The Role of Information Technology. Journal of International Entrepreneurship, 1(2), 131-153.
- European Central Bank. (2023). The challenges for SMEs in Europe: A survey of access to finance. Economic Bulletin, 5(1), 22-31.
- European Commission. (2021). Annual SME Performance Review. Brussels: European Union.
- European Commission. (2021). European Commission Guide to SME Classification. Brussels: European Commission.

- European Commission. (2022). EU SME Policy 2022: Key measures for supporting small and medium enterprises. Brussels: European Commission.
- European Commission. (2023). Green Deal and Digital Compass Initiatives. Brussels: European Union.
- European Commission. (2023). SMEs and the EU Economy: Challenges and Opportunities. Brussels: European Commission.
- European Commission. (2023). Supporting SMEs in the EU: Digitalization, Sustainability and Competitiveness in the Post-Pandemic Era. Brussels: European Commission.
- European Commission. (2023). The role of family firms in the EU economy: Implications for policy and growth. Brussels: European Commission.
- European Investment Bank. (2022). SMEs in Europe: Resilience and recovery during the COVID-19 crisis. European Investment Bank Report, 14(2), 102-115.
- European Investment Bank. (2022). Supporting SMEs in the digital age: A European perspective. SME Report. Luxembourg: EIB Publications.
- European SME Policy. (2023). Piano d'azione per le PMI: Iniziative e politiche europee per il 2023. Brussels: European Commission.
- European SME Policy. (2023). Supporting the competitiveness of SMEs in Europe: Key challenges and policy priorities. European Commission, Brussels.
- European Union. (2020). EU Small and Medium Enterprises: Challenges and opportunities for growth. European Union Publications.
- European Union. (2021). Statistical Overview of SMEs in Europe. Brussels: European Union.
- Eurostat. (2020). Economic Impact of the Covid-19 Pandemic on European SMEs. Eurostat Report, 2020/001.

- Eurostat. (2022). Economic Recovery in the EU: SME Value Added and Employment Post-Pandemic. Eurostat, 2022/003.
- Evers, N., et al. (2023). Globalization and the internationalization of small and medium-sized enterprises: Insights and strategies. Journal of International Entrepreneurship, 21(1), 12-27.
- Fedele, Maria; Bruni, Roberto; Moretta Tartaglione, Andrea; Formisano, Vincenzo (2024). Circular economy in the lithium-ion battery industry: state of the art in management literature. Unknown Journal, 1179-1183.
- Ferrari, A., et al. (2022). Strategic use of e-commerce platforms for SME internationalization. Journal of International Marketing, 34(2), 25-39.
- Figueiredo, P. N., et al. (2022). La gestione delle risorse e l'internazionalizzazione: l'evoluzione delle PMI nei mercati globali. International Journal of Business & Economics, 21(3), 295-310.
- Fletcher, R., et al. (2023). Strategic Internationalization for Small Firms: A Global Perspective. Business Strategy and the Environment, 32(5), 1547-1562.
- Formisano, Vincenzo; MORETTA TARTAGLIONE, Andrea; Fedele, Maria; Cavacece, Ylenia (2020). Banking services for SMEs' internationalization: evaluating customer satisfaction. Unknown Journal, 662-680.
- Formisano, Vincenzo; Moretta Tartaglione, Andrea; Fedele, Maria; Cavacece, Ylenia (2020). Investigating the links between the use of the internet, value co-creation, and customer satisfaction in the banking sector. Unknown Journal, 209-230.
- Fosse, A., Fumagalli, L., & Russo, S. (2022). The impact of COVID-19 on the digital transformation of SMEs: A study of Italian companies. Journal of Strategic Management, 26(2), 209-227.
- Franco Angeli. Amato, G., Baccarani, C., & Cillo, P. (2021). L'innovazione digitale nelle PMI italiane: Sfide e opportunità nell'era del Digital Export. Franco Angeli.

- Freeman, S., Edwards, R., & Schroder, B. (2020). "How entrepreneurial firms internationalize: The importance of networks and capabilities." Entrepreneurship Theory and Practice, 44(3), 521-548.
- Galdini, F. (2009). La teoria dei network nelle strategie di internazionalizzazione delle PMI. Franco Angeli.
- Gallo, A., Romano, A., & D'Andrea, P. (2023). Security risks and barriers in the digitalization of SMEs in Italy. Cybersecurity for Small Enterprises, 9(1), 45-58.
- Gallo, M., Ranfagni, S., & Rossi, E. (2023). Strategie digitali e crescita internazionale: un'analisi delle PMI italiane. Il Mulino.
- Gatignon, H., & Xuereb, J. M. (2020). "The International Licensing Process and Strategy." International Marketing Review, 37(1), 45-63.
- Geringer, J. M., & Hebert, L. (2021). "The performance of international joint ventures: A review of the literature." Journal of International Business Studies, 52(3), 347-367.
- Geringer, J. M., et al. (2021). International Business and Strategic Management: Concepts and Cases. Cambridge University Press.
- Ghidini, S., Lanzolla, G., & Pugliese, E. (2020). La resilienza dei distretti industriali italiani durante la pandemia: il ruolo della cooperazione tra PMI. Industrial Relations Research Journal, 48(4), 297-309.
- Giones, F., et al. (2021). The Role of Digitalization in Internationalization of Small Firms. Journal of International Business Studies, 54(2), 125-139.
- Giorgi, G., Lombardi, R., & Salvi, F. (2022). La cooperazione interaziendale come fattore di innovazione: un'analisi del modello italiano. Journal of Innovation & Knowledge, 7(3), 235-245.
- Glaister, K. W., & Buckley, P. J. (2020). "International joint ventures and the management of resources." International Business Review, 29(4), 540-552.

- Grandinetti, M., & Rullani, E. (1992). Economia e strategia delle imprese globali. Il Mulino.
- Grant, R. M. (2019). Contemporary Strategy Analysis. 10th Edition. Wiley.
- Greco, G., & Vescovi, M. (2023). Le PMI italiane di fronte alla sfida digitale: Strategie e opportunità. Quaderni di Economia Italiana, 45(2), 78-94.
- Grewal, R., & Tansuhaj, P. (2001). "Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility." Journal of Marketing, 65(2), 67-80.
- Guerini, M., et al. (2023). Innovation and digital resilience in Italian SMEs. Small Business Economics, 56(1), 15-33.
- Guerini, M., Lattanzi, N., & Castaldi, C. (2023). Access to finance for SMEs: The role of European institutions. Journal of European Economics, 19(3), 215-230.
- Guerini, M., Lattanzi, N., & Castaldi, C. (2023). The role of innovation in small and medium-sized enterprises: Strategic and operational considerations. Journal of European Economics, 19(4), 189-205.
- Gurria, A. (2021). SMEs as the Backbone of the Economy. OECD Economic Outlook, 101(2), 45-60.
- Hennart, J. F. (2014). The Accidental Internationalists: A Theory of International Business. Oxford University Press.
- Hennart, J.-F. (2019). "Theories of joint venture performance." Strategic Management Journal, 40(12), 2070-2086.
- Hennart, J.-F. (2019). Theories of the firm and international business. Routledge.
- Hennart, J.-F. (2021). "Understanding the Role of Joint Ventures in International Business." Global Strategy Journal, 11(1), 68-82.

- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2016). Strategic Management: Concepts and Cases. Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2020). Strategic Management: Concepts and Cases (13th ed.). Cengage Learning.
- Ho, Yuh-Shan; Cavacece, Ylenia; Moretta Tartaglione, Andrea; Douglas, Alex (2022). Publication performance and trends in Total Quality Management research: a bibliometric analysis. Unknown Journal, 1-34.
- Hohenthal, J., Johanson, J., & Machacek, R. (2014). Network Dynamics in the Internationalization of SMEs: A Longitudinal Case Study. Journal of International Marketing, 22(2), 1-18.
- Hollensen, S. (2022). Global Marketing: A Decision-Oriented Approach. Pearson Education.
- Hollenstein, H. (2019). "Organizational structures and internationalization: A framework for understanding the impact of organizational forms on international market entry." Journal of World Business, 54(2), 203-217.
- Hussain, J., & Matlay, H. (2020). "Master franchising in emerging economies: Insights from the Middle East." Journal of Small Business Management, 58(1), 123-139.
- Hymer, S. (1960). The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment. MIT Press.
- INSEE. (2021). Les entreprises françaises: Définition des PME et leur rôle dans l'économie nationale. Institut national de la statistique et des études économiques.
- ISTAT (2022). Digitalizzazione delle PMI in Italia: Storie di successo e aree di miglioramento. Istituto Nazionale di Statistica. Retrieved from www.istat.it
- ISTAT. (2022). Rapporto annuale 2022: Lo stato delle Piccole e Medie Imprese in Italia. Istituto Nazionale di Statistica.

- ISTAT. (2023). Rapporto annuale sulle Piccole e Medie Imprese e la digitalizzazione nel contesto dell'export. Istituto Nazionale di Statistica.
- Johanson, J., & Mattson, L. G. (1988). Internationalisation in Industrial Systems – A Network Approach. In International Business: Theories and Practices (pp. 287-314). Springer.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to the Ability of Foreignness. Journal of International Business Studies, 40(9), 1411-1431.
- Jun, J., et al. (2023). Digitalization and SME Internationalization: Trends and Implications for Future Business Practices. Journal of International Marketing, 31(1), 82-101.
- KFW Bankengruppe. (2022). Small and medium enterprises in Germany: A model for growth and innovation. KFW Report, 11(2), 49-61.
- Khan, Z., Rehman, S. U., & Zubair, A. (2020). "Born global firms: A systematic review and future research agenda." International Journal of Emerging Markets, 15(6), 1320-1340.
- Knight, G. A., & Liesch, P. W. (2020). "International business: Internationalization and global strategy." Oxford University Press.
- Knight, G., & Cavusgil, S. T. (2004). "Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm." Journal of International Business Studies, 35(2), 124-141.
- Knight, G., & Liesch, P. W. (2016). "International business and the internationalization of the firm." International Business Review, 25(6), 1245-1257.
- Koch, J., et al. (2021). Adaptation Strategies for SMEs Entering International Markets: A Global Perspective. Journal of Business Research, 74(1), 138-151.
- Kolagar, S., et al. (2022). Servitizzazione digitale nelle PMI. Journal of Digital Business, 10(1), 98-113.

- Koutsou, D. (2022). Collaboration Networks and Innovation in SMEs: Challenges and Strategies. European Journal of Innovation Management, 25(3), 180-200.
- Kremp, E., Krammer, R., & Hauff, R. (2022). Blockchain, Digital Innovation, and Global Business Strategies. Journal of Business Venturing, 37(1), 23-41.
- Labory, S. (2022). The Economic Impact of Covid-19 on SMEs: A European Perspective. European Business Review, 47(1), 25-41.
- Labory, S. (2023). SMEs and External Shocks: The Impact of the Ukraine Conflict on European Small Enterprises. European Business Review, 40(1), 57-70.
- Lafontaine, F., & Shaw, K. L. (2016). "The economics of franchising." Journal of Economic Literature, 54(2), 528-578.
- Lanzolla, G., Zappalà, S., & Casella, L. (2019). La cooperazione tra PMI e la competitività nei distretti industriali: vantaggi strategici e sfide. Strategic Management Journal, 40(7), 1226-1241.
- Lee, R. P., & Rugman, A. M. (2019). "Global Market Entry: The Role of Licensing." Journal of World Business, 54(2), 243-256.
- Leonidou, L. C. (2019). "A resource-based view of international business: The role of resources and capabilities in internationalization." Journal of Business Research, 104, 1-13.
- Leonidou, L. C. (2022). The Evolution of International Marketing and Its Impact on SMEs. International Business Review, 31(6), 1-13.
- Lombardi, R., Salvi, F., & D'Angelo, M. (2022). Ottimizzazione delle risorse nelle PMI attraverso la collaborazione interaziendale: un'analisi del contesto italiano. European Management Review, 19(2), 159-171.
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2006). Partnering Strategies and International Performance of Small and Medium-Sized Enterprises. Long Range Planning, 39(5), 489-505.

- Luo, Y. (2020). "International joint ventures and the strategic management of entry modes." Journal of World Business, 55(6), 101080.
- Luo, Y., & Tung, R. L. (2020). "International licensing and strategy." Strategic Management Journal, 41(5), 948-968.
- Madhok, A., & Keyhani, M. (2012). Acquisitions as Entrepreneurship: An Imitation-Based View. Academy of Management Perspectives, 26(2), 37-53.
- Madhok, A., & Li, D. (2019). "The role of innovation and knowledge in the internationalization of firms." Journal of International Business Studies, 50(7), 1109-1127.
- Madsen, T. K. (2020). The Internationalization of Small and Medium Enterprises: A Review and Future Directions. European Business Review, 32(4), 211-226.
- Madsen, T. K., & Servais, P. (1997). "The internationalization of born globals: An evolutionary process?" International Business Review, 6(6), 561-583.
- Mandl, I., Eder, L., & Deshmukh, S. (2008). Supporting SME Growth through Innovation: A Comparative Analysis. OECD Economics Department Working Papers, 571.
- Mariotti, S., & Di Cagno, D. (2023). Innovazione e PMI italiane: un'analisi storica e prospettive future. Economia e Politica Industriale, 50(2), 165-190.
- Martínez-Ros, E., Hernández, C., & Giménez, C. (2023). Digital Transformation and Internationalization in SMEs: A Comprehensive Study of Italian Enterprises. International Business Review, 32(1), 101-120.
- Martínez-Ros, R., Maroto, A., & García-Murillo, M. (2023). Artificial intelligence adoption in SMEs: Implications for market trends and productivity. Technology Innovation Management Review, 13(6), 34-45.

- Melnyk, S. A., et al. (2023). E-Commerce and Internationalization: Strategic Insights for SMEs. International Journal of Marketing Studies, 18(1), 43-58.
- Michael, S. C. (2019). "Franchising and its role in the global economy." Journal of Business Research, 107, 236-246.
- Miller, D., et al. (2020). "Strategic coordination in international business." International Business Review, 29(5), 551-568.
- Möller, K., et al. (2021). Strategic Alliances and Internationalization: Navigating the Challenges for SMEs. Journal of International Management, 27(3), 293-311.
- Moon, H. K., Choi, S. B., & Choi, Y. K. (2018). Global Supply Chains and the Role of International Business. Journal of International Business Studies, 49(3), 315-340.
- Morschett, D., Schramm-Klein, H., & Swoboda, B. (2015). International marketing: A strategy-based approach. Springer.
- Mudambi, R. (2017). The Internationalization of SMEs and the Role of Digital Technologies. International Business Review, 26(3), 514-527.
- Mudambi, R., & Zahra, S. A. (2007). The Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises: A Dynamic Capabilities Perspective. Journal of International Business Studies, 38(1), 46-65.
- Müller, F., Knoll, M., & Hiller, S. (2023). German SMEs and innovation policies: Flexibility and adaptation in a globalized economy. German Business Review, 33(2), 67-85.
- Nesic, M., & McMahon, S. (2020). "Franchise relationship management in the international market: The role of trust and cooperation." Journal of Retailing and Consumer Services, 56, 102105.
- Nordqvist, M., Van Essen, M., & Olofsson, J. (2021). Family business governance: Confronting the family-business trade-off. Family Business Review, 34(3), 201-218.

- Nummela, N., et al. (2020). Internationalization of small and medium-sized enterprises. Springer.
- OECD. (2020). Small and Medium-Sized Enterprises and the Covid-19 Crisis: Policies and Responses. OECD Economic Outlook, 106(3), 35-49.
- OECD. (2021). SME and Entrepreneurship Outlook 2021. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2021). SMEs and the digital transformation: Addressing challenges and enabling growth. OECD Report, 16(2), 132-145.
- OECD. (2021). SMEs and the Recovery After the Pandemic: Structural Challenges and Policy Responses. OECD Report, 12(2), 71-85
- OECD. (2021). SMEs in the post-COVID era: Policies and solutions for a resilient recovery. OECD Report, 10(4), 123-136.
- OECD. (2021). SMEs, Digital Transformation and Sustainability: Policy Responses and Recommendations. OECD Report, 15(3), 98-113.
- OECD. (2022). The Impact of Geopolitical Instabilities on Small Businesses: Challenges and Policy Responses. OECD Business and Finance Outlook, 14(1), 23-45.
- Osservatorio Export Digitale del Politecnico di Milano. (2022). Report annuale sull'export digitale in Italia. Politecnico di Milano.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). "Toward a theory of international new ventures." Journal of International Business Studies, 25(1), 45-64.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. Entrepreneurship Theory and Practice, 29(5), 537-554.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2020). "The internationalization of small- and medium-sized enterprises." International Business Review, 28(3), 431-444.

- Pergelova, A., et al. (2019). Le piattaforme digitali come strumenti di inclusività nei mercati globali. Journal of Business Economics, 51(7), 1075-1086.
- Pescatore, P., Mosca, C., & Spinelli, F. (2023). Il futuro delle PMI italiane nell'export digitale: Tecnologie, trend e sfide. EGEA.
- Pescatore, S., Santoro, A., & Riva, F. (2023). Digitization in SMEs: Enhancing managerial capabilities and market reach. International Journal of Digital Transformation, 5(2), 123-136.
- Pitelis, C. (2022). Globalization and the internationalization of business: Emerging trends. Palgrave Macmillan.
- Porter, M. E., Heppelmann, J. E., & Lacey, H. (2019). Competing in the Age of AI: Strategy and Leadership When Algorithms and Networks Run the World. Harvard Business Review, 97(5), 60-71.
- Pugliese, E., Camuffo, A., & De Stefano, R. (2021). L'ecosistema delle PMI italiane: cooperazione, innovazione e resilienza. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 27(5), 1256-1274.
- Pupo, V. (2021). Le PMI italiane: innovazione e resilienza nel contesto globale. Journal of International Business Studies, 52(1), 98-112.
- Rialp, A., & Rialp, J. (2019). "International licensing and SME expansion: Opportunities and challenges." Small Business Economics, 52(2), 267-282.
- Rialp, A., Rialp, J., & Knight, G. A. (2005). "The phenomenon of early internationalizing firms: What do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry?" International Business Review, 14(2), 147-166.
- Riva, L., & Leone, P. (2023). Artificial intelligence for SME competitiveness in global markets. International Journal of Artificial Intelligence in Business, 5(1), 42-59.

- Root, F. R. (1994). Entry Strategies for International Markets. Jossey-Bass.
- Rossi, M., Civera, C., & Ferraris, A. (2023). The Role of Digitalization in the Supply Chain Management of SMEs: A Comparative Study. Supply Chain Forum: An International Journal, 24(4), 512-530.
- Rottig, D. (2016). The Role of Digital Technologies in SME Internationalization: Perspectives and Challenges. Journal of Small Business Management, 54(2), 512-527.
- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2020). International Business. Routledge.
- Ruzzier, M., et al. (2021). Internationalization and Strategic Management in Small and Medium-Sized Enterprises: New Challenges and Perspectives. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 27(4), 778-799.
- Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2006). SMEs Internationalization: The Role of Innovation and Networks. Journal of Small Business and Enterprise Development, 13(4), 5-15.
- Sainaghi, R., Mauri, A., & Santoro, G. (2022). Digitalizzazione e Competitività nelle PMI Italiane: Strategie per l'Export Globale. Giappichelli Editore
- Sainaghi, R., Rossi, M., & Lupi, R. (2022). Technological adoption and innovation strategies in Italian SMEs. Journal of Business Research, 87, 9-25
- Salvi, F., Giorgi, G., & Lanzolla, G. (2021). Cooperazione interaziendale e gestione delle crisi: il ruolo dei distretti industriali. Journal of Business and Economics, 68(3), 234-247.
- Schmitz, H., & Nadvi, K. (2022). La resilienza dei distretti industriali italiani: cooperazione tra PMI e sostenibilità globale. Journal of Development Studies, 58(5), 820-833.
- Shane, S. (2019). Franchising: A Global Perspective. Springer.
- Sharma, R., et al. (2020). Global Competitiveness and Strategy for SMEs. Journal of International Business, 56(2), 121-138.

- Silvestrelli, P. (2000). L'internazionalizzazione delle PMI: Dalla competitività alla conoscenza. Etas.
- Soto-Acosta, P., & Palacios-Marqués, D. (2021). Digital Logistics in SMEs: Challenges and Strategies for the Global Market. European Journal of Innovation Management, 24(5), 821-836.
- Tariq, M., & Shehzad, C. (2022). "Managing internationalization in born-global firms: Challenges and strategies." Global Strategy Journal, 12(4), 478-495.
- Tartaglione, A. M. (2018). *Le capacità dinamiche nei processi di internazionalizzazione delle PMI: Profili teorici ed evidenze empiriche*. FrancoAngeli.
- Teece, D. J. (2014). The Competitive Advantage of Nations: Understanding the Dynamics of Globalization. Oxford University Press.
- Teece, D. J. (2020). Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth. Oxford University Press.
- Tolstoy, D., et al. (2021). L'e-commerce come leva per l'internazionalizzazione delle PMI. International Business Review, 29(6), 1-18.
- Tomioka, K., & Clegg, J. (2022). "Japanese multinational corporations and their international strategies." Journal of International Business Studies, 53(2), 134-152.
- Trento, S., & Giarretta, F. (2023). PMI in Italia: Peculiarità e sfide in un contesto globale. Economia e Società, 39(4), 102-119.
- Unioncamere. (2022). Le PMI italiane: Caratteristiche e prospettive di crescita. Report annuale sulle PMI italiane, 2022, 1-15.
- Unioncamere. (2023). Potenziale di digitalizzazione per il Made in Italy. Rapporto annuale sulle PMI italiane.

- Vahlne, J. E., & Johanson, J. (2017). The Uppsala Model on Internationalization: The Current State of the Literature. International Business Review, 26(3), 1-15.
- Verbeke, A. (2020). International Business Strategy: A Critical Approach. Cambridge University Press.
- Vescovi, G. (2021). Il ruolo strategico delle PMI nell'economia italiana. Quaderni di Economia Italiana, 78(1), 45-66.
- Warwick, S., & O'Neil, J. (2017). "Franchising and market entry in emerging economies." Journal of Business Venturing, 32(6), 728-749.
- World Bank. (2023). The role of SMEs in global economic recovery. World Bank Economic Review, 30(1), 43-58.
- Yu, Y., Zhang, X., & Wang, X. (2021). Digital logistics transformation for SMEs: E-commerce integration and operational efficiency. Journal of Business Logistics, 42(3), 213-229.
- Zaheer, S. (2020). Overcoming the Liability of Foreignness: Insights from Organizational Theory and Strategy. Journal of International Business Studies, 51(8), 1455-1473.
- Zahra, S. A. (2020). "Innovation and international entrepreneurship: The role of knowledge and networks." Journal of International Business Studies, 51(7), 1075-1086.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). International Entrepreneurship: The Current Status of the Field and Future Research Agenda. Strategic Management Journal, 23(1), 1-17.
- Zahra, S. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2009). International Business: The Challenge of Global Competition (11th ed.). McGraw-Hill.
- Zappalà, S., & Curzio, S. (2021). Le PMI italiane nei distretti industriali: un modello di successo basato sulla cooperazione. Journal of Business Venturing, 36(4), 356-368.

- Zeng, M., et al. (2021). The Role of Digital Technologies in Enhancing SME Internationalization. Journal of Digital Business, 10(1), 98-113.
- Zhao, H., Kim, S., & Coviello, N. E. (2020). "Internationalization of new ventures: A critical review and future directions." Journal of International Business Studies, 51(1), 1-34.
- Zucchella, A. (1999). L'internazionalizzazione delle PMI: Strategie, Risorse, e Competitività.