



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI**  
**"MARCO FANNO"**

**CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN ECONOMIA INTERNAZIONALE**  
*LM-56 Classe delle lauree magistrali in SCIENZE DELL'ECONOMIA*

Tesi di laurea

**Il web marketing per l'internazionalizzazione delle PMI in Cina**  
*The internationalization of SMEs in China through web marketing*

Relatore:  
Prof. DI MARIA ELEONORA

Laureando:  
COLOSSO LUCA

Anno Accademico 2017-2018

Il candidato dichiara che il presente lavoro è originale e non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere. Il candidato dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati durante la preparazione dell'elaborato sono stati indicati nel testo e nella sezione "Riferimenti bibliografici" e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo alla pubblicazione originale.

Firma dello studente

---

# Indice

<b>Introduzione</b> .....	<b>1</b>
<b>Capitolo 1: Il web marketing nel 2018</b> .....	<b>3</b>
1.1 I canali della comunicazione digitale.....	4
1.2 Il cloud computing .....	11
1.2.1 Vantaggi e sfide per il cloud computing .....	3
1.3 Il CRM .....	14
1.4 L'Internet of Things.....	16
1.4.1 Oggetti cognitivi .....	17
1.4.2 Vantaggi e sfide per il cloud computing .....	18
1.5 Big Data .....	19
1.5.1 I tipi di "data" .....	20
<b>Capitolo 2: Il processo di internazionalizzazione delle PMI</b> .....	<b>22</b>
2.1 Individuare i mercati esteri .....	23
2.2 Modalità d'entrata.....	26
2.2.1 Esportazione.....	27
2.2.2 Licensing .....	29
2.2.3 Franchising.....	29
2.2.4 Alleanze strategiche internazionali .....	30
2.2.5 Gli investimenti diretti .....	31
2.3 Servire il mercato globale .....	33
2.3.1 Usi, percezione e attributi dei prodotti.....	34
2.3.2 Segmentazione e posizionamento nel mercato globale.....	39
<b>Capitolo 3: Come le nuove tecnologie cambiano il marketing internazionale</b> .....	<b>43</b>
3.1 Big Data Analytics e l'analisi di mercato.....	45
3.1.1 Big Data Analytics in azione .....	52
3.1.2 Casi specifici di applicazione.....	58
3.2 Entrare sui mercati in via digitale .....	61
3.2.1 Progettare il sito web per i mercati esteri.....	62
3.2.2 Sviluppare la presenza sui social media.....	65
3.2.3 Il commercio elettronico .....	67
<b>Capitolo 4: La Cina e Il caso di E-Team International</b> .....	<b>70</b>
4.1 il mercato cinese .....	71

4.1.1 Il consumatore cinese.....	73
4.2 E-Team International .....	75
4.2.1 Come opera E-Team International.....	77
4.2.2 Piattaforme per l'entrata in Cina.....	80
4.2.3 Baidu .....	83
<b>Conclusione .....</b>	<b>84</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>87</b>
<b>Sitografia .....</b>	<b>88</b>

## Introduzione

Le piccole-medie imprese rappresentano le fondamenta dell'economia italiana. Il *Made in Italy*, non a caso, è grande nel mondo proprio grazie ad esse. Però lo scenario internazionale sta mutando e con esso cresce anche il bisogno di adattarsi. Vi sono grandi mercati emergenti che stanno contribuendo incredibilmente alla crescita del PIL mondiale. La Cina è uno di questi ma anche il mercato indiano va di certo preso in considerazione. Questi Paesi sono notevolmente diversi da qualsiasi altro mercato internazionale. Dunque negli ultimi anni studiare e capire come rivolgere la propria offerta verso di essi con successo è diventato di centrale importanza.

Al giorno d'oggi, quindi, le PMI italiane devono fare i conti con due grandi problematiche. Internazionalizzazione e, prima ancora di muovere i primi passi in territori internazionali, digitalizzazione. Quest'ultimo è il processo di aprirsi all'utilizzo delle nuove tecnologie offerte dal web 2.0. Ma come verrà affrontato a breve, le imprese italiane risultano essere ancora restie al farlo. Vi sono una miriade di nuovi strumenti e tecniche che possono aiutare immensamente le PMI, in ogni processo aziendale. In particolare, lungo il presente elaborato verranno considerati con particolare riguardo i Big Data Analytics e i social media. Anche il *cloud computing* e l'Internet of Things verranno brevemente presentati. Ma presto risulterà chiaro come non sia possibile parlare di una tecnologia senza includere le altre.

Il secondo capitolo si concentrerà sulla spiegazione dei passaggi principali che una qualsiasi azienda (piccola o grande) deve assolutamente effettuare nel processo di internazionalizzazione. Le tematiche principali saranno: analisi di mercati potenziali, segmentazione e infine l'entrata nei Paesi reputati migliori.

Il bisogno di informazioni e dati per svolgere tutti questi processi è sempre più crescente. Infatti nel terzo capitolo, specialmente in merito alla selezione dei mercati potenziali, verrà illustrato come la digitalizzazione e in particolare lo sfruttamento delle potenzialità offerte dai Big Data possono aiutare le aziende a prendere decisioni con meno rischio. È tutto molto più semplice se nell'operazione di analizzare grandi quantità di dati ci si pone degli obiettivi chiari e concisi. Si eliminano costi superflui che il budget di molte PMI proprio non potrebbero sostenere. Il problema delle risorse limitate delle piccole imprese è un'altro argomento che è stato assolutamente incluso nell'elaborato. Per questo, si è voluto anche trattare le modalità di entrata nei mercati completamente digitali (e quindi che richiedono meno investimenti anticipati). Queste quindi comprendono la creazione di un sito aziendale, sviluppare una presenza sui social media importanti per il mercato target e vendere

tramite soluzioni e-commerce. Ovviamente, nessuno poi esclude che da tali scelte si possa poi evolvere in metodi di esportazione indiretti, diretti o veri e propri FDI.

Infine, nel quarto capitolo verrà presentata l'azienda E-Team International. Un'impresa del vicentino che aiuta altre aziende italiane nell'internazionalizzazione tramite il digitale. I servizi che essi offrono sono molti ed è difficile generalizzare il loro processo operativo. Quindi per rimanere in tematica di digitalizzazione e Big Data ci si limiterà ad affrontare tematiche di selezione di mercato con l'utilizzo di Big Data Analytics ed entrata nel mercato cinese tramite i social media e l'utilizzo dei *marketplaces*.

## Capitolo 1: Il web marketing nel 2018

Sin da quando Internet ed il World Wide Web sono entrati a far parte del quotidiano di gran parte della popolazione mondiale i bisogni sono mutati profondamente. Adesso il mondo è interconnesso, le distanze fisiche diventano sempre più irrilevanti ed ogni giocatore nel mercato globalizzato ha la possibilità effettiva di ritagliarsi una clientela rilevante grazie all'assenza di barriere presenti sul web. Gli utenti collegati ad internet hanno superato il 50% della popolazione globale nel Giugno del 2017<sup>1</sup>, ed i dati sono ancora più sbalorditivi se si prende in considerazione solo i Paesi sviluppati dell'occidente. Infatti, al momento per ogni 100 abitanti dei suddetti Stati oltre 80 persone hanno accesso alla rete.

A causa di tutto ciò anche il marketing ha dovuto evolversi, perché specialmente dopo l'avvento del web 2.0, ovvero il web sociale, perfino i paradigmi della comunicazione hanno subito dei cambiamenti sostanziali. È lo scenario tecnologico ad essere completamente cambiato. Infatti, sebbene da una parte siano mutati proprio i metodi di fruizione e distribuzione di notizie, informazioni e dunque anche dei messaggi promozionali, dall'altra vi sono una miriade nuove tecnologie che al giorno d'oggi devono essere per forza integrate in qualunque processo aziendale. Che si tratti di produzione, analisi di mercato, o assistenza *post-sale*, la digitalizzazione sta diventando sempre più necessaria per guadagnare, o perlomeno mantenere, il vantaggio competitivo.

In Italia, specialmente perché il 99,5% delle imprese sono PMI con quindi una serie di costrizioni a livello di capitale umano e budget, vi è una riluttanza quasi generale verso l'innovazione ed aprirsi al digitale. Infatti, stando a quanto è stato trovato dagli studi di Confindustria, gli investimenti delle imprese in nuove tecnologie rappresentano il 4,7% del PIL contro una media europea che si aggira sul 6,5%<sup>2</sup> attualmente. Fortunatamente questa tendenza è stata riconosciuta dagli organismi governativi e con la creazione del concetto di startup innovativa e la nuova PMI innovativa si sta cercando di portare l'Italia in linea con gli altri Paesi. I requisiti per rientrare in una delle due fattispecie non sono affatto proibitivi, e con l'introduzione della Legge di Bilancio 2017 ci saranno ancora più agevolazioni per l'attrazione di capitali e la gestione di perdite fiscali (assorbibili da società sponsor). Servono tre caratteristiche principali essenzialmente: la produzione annua non deve superare i 5 milioni di euro, la residenza dell'impresa deve essere in Italia o in uno degli Stati membri dell'Unione Europea e l'oggetto sociale deve riguardare prevalentemente lo sviluppo,

---

<sup>1</sup>Internet World Stats, <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>.

<sup>2</sup>Amedeo De Luca, "Innovazione, Digitalizzazione, Internazionalizzazione delle PMI Italiane", Lecce, Youcanprint, 2017, pp. 15.

produzione, e commercializzazione di prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico. Una denominazione che tutto considerato, è alquanto lasca.

La quarta rivoluzione industriale, conosciuta meglio con il nome di Industria 4.0, non costituisce più un mito. La "fabbrica intelligente" integra il sistema industriale fisico con la sua rappresentazione virtuale, e molto presto, intraprendere un processo di *digital transformation* diventerà necessario ai fini della sopravvivenza delle imprese stesse. Le tecnologie abilitanti dell'Industria 4.0 sono molteplici. Tra quelle più rinomate vi sono certamente il *cloud computing*, i sistemi di CRM avanzati, l'*Internet of Things*, *Big Data* e i corrispondenti metodi di *analytics* e la robotica. Altre, ancora forse nel processo di integrazione anche nelle imprese più innovative possono essere la *Virtual Reality* ed i sistemi di automatizzazione delle attività ripetitive d'ufficio.

È questo lo scenario con cui le PMI italiane devono interagire. Lungo il presente capitolo, oltre a toccare gli incredibili cambiamenti che la strategia di comunicazione di marca ha subito negli ultimi anni, verranno presentate brevemente alcune delle suddette tecnologie ed una serie mezzi comunicativi che si stanno affermando nei processi di marketing.

### **1.1 I canali della comunicazione digitale**

Non è proprio più possibile evitare di utilizzare i *new media* in una strategia di comunicazione. Anzi, bisogna fare in modo di utilizzare il maggior numero di piattaforme purché esse siano significative per il proprio target.

È la persona comune attorno a cui gravita il marketing adesso, e sebbene Internet renda ancora possibile l'utilizzo dei modelli di comunicazione *one-to-many* e *one-to-one*, la vera rivoluzione che ha portato è la possibilità di trasmettere messaggi in modalità molti a molti (*many-to-many*). Philip Kotler, Herman Kartajaya e Iwan Setiawan definiscono questo nuovo orizzonte come "Marketing 3.0" nel loro omonimo libro. Dichiarando che questa evoluzione del nuovo millennio sia stata resa necessaria dai grandi cambiamenti macroeconomici come la crisi finanziaria ed il cambiamento climatico oppure lo spostamento del potere economico verso l'Oriente<sup>3</sup>. Non tutte le realtà aziendali praticano ancora il marketing 3.0, ma è estremamente importante notare come gran parte delle storie di successo dell'ultimo decennio siano state frutto dell'implementazione di tali accortezze. Nella tabella 1.1 sono riassunti i tre *stage* che il marketing ha passato, ed è giusto quindi sottolineare come alla base di tutto oggi vi sono i valori aziendali ed il rapporto coi consumatori intesi come persone dotate di esigenze materiali e spirituali. Il processo di adattamento è ovviamente complicato da seguire ed è

---

<sup>3</sup>Maria Pia Favaretto, "La Strategia di comunicazione nell'era digitale", Venezia, Libreriauniversitaria.it Edizioni, 2013, pp. 27.



proprio per questo che la richiesta di personale quale il digital transformation manager, il social media manager ed il community manager sono in rapida ascesa.

Tabella 1.1

	Marketing 1.0	Marketing 2.0	Marketing 3.0
<b>Obiettivo</b>	Vendere i prodotti	Soddisfare e fidelizzare i consumatori	Rendere il mondo un posto migliore in cui vivere
<b>Fattori abilitanti</b>	Rivoluzione industriale	Tecnologia dell'informazione	Nuova ondata tecnologica
<b>Come le imprese Guardano il mercato</b>	Mercato di massa con esigenze di beni fisici	Consumatore intelligente con esigenze anche immateriali	Essere umano nel pieno senso del termine, con esigenze materiali e spirituali
<b>Concetto chiave</b>	Sviluppo prodotti	Differenziazione	Valori
<b>Linee guida Dell'impresa</b>	Caratteristiche dei prodotti	Posizionamento dell'impresa e dei prodotti	Missione, visione e valori dell'impresa
<b>Proposte di valore</b>	Funzionali	Funzionali ed emotive	Funzionali, emotive e spirituali
<b>Interazione con i consumatori</b>	Transazione da uno a molti (one-to-many)	Rapporto uno a uno (one-to-one)	Collaborazione da molti a molti (many-to-many)

Fonte: P. Kotler; H. Kartajaya; I. Setiawan, "Marketing 3.0", Milano, Il Sole 24 Ore, 2010.

I canali da considerare per la comunicazione si sono moltiplicati negli ultimi anni e sebbene quelli offerti da Internet siano ormai diventati indispensabili in qualsiasi piano strategico non ci si può ancora limitare al solo utilizzo di essi. Per questo si parla di svolgere un piano di comunicazione integrata, ovvero ottenere una convergenza comunicativa su vari media nonostante la loro crescente frammentarietà. Bisogna garantire, in sostanza, che il messaggio sia chiaro ed omogeneo sia *online* che *offline*.

Il piano di comunicazione integrata è divisibile in quattro passi fondamentali, i quali sono ulteriormente composti da una serie di operazioni che sono indispensabili per creare una strategia di marketing coerente con la missione e i valori dell'organizzazione. Queste fasi, di analisi, di strategia, di operatività e di valutazione e verifica sono illustrate schematicamente nell'immagine 1.2. Tutto parte dal focus sul mercato, serve ascoltare i bisogni ed il *sentiment* dei potenziali clienti prima di poter pensare a come affrontare l'intero processo di comunicazione. Poi, bisogna chiedersi come il prodotto offerto interagisce con tali individui. In seguito serve darsi degli obiettivi specifici che devono essere misurabili sia durante che alla fine del processo di comunicazione e come ultimo stadio vi è la fase introspettiva. Ovvero il momento nel quale si capisce tramite lo sviluppo di report grazie a strumenti di *webanalytics* se gli obiettivi stabiliti a monte sono stati raggiunti oppure no.



Fonte: Favaretto M. P., 2013, pp. 65.

La fase operativa, la parte che interessa di più il presente capitolo, avviene quando sono ben chiare la concorrenza, gli obiettivi della strategia di comunicazione e il target. Quest'ultimo specialmente è un punto importantissimo da definire e viene stabilito tramite una serie di metodologie di segmentazione che possono variare dalle più canoniche come quella demografica e psicografica fino al ben più avanzato modello *Personas*. Conoscendo il target è anche più facile decidere su quali piattaforme (digitali e non) operare, anche perché potrebbero esservi dei mezzi sconosciuti ai più ma utilizzati in massa dal cliente tipo dell'impresa in questione. È proprio questo il focus principale della terza fase, decidere che canali comunicativi presidiare e quali lasciar perdere.

In Italia la televisione ha subito una certa decrescita come mezzo comunicativo, ma a differenza di alcune parti del mondo dove ormai abbonamenti via cavo e ascolti sono in netto crollo<sup>4</sup>, essa continua comunque a ricoprire un ruolo egemone. Al di sotto però, tutti gli altri mezzi per il marketing *above the line* sono già stati superati da svariati *new media*. Elencarli tutti non sarebbe plausibile, ma di seguito verranno presentati quelli più largamente utilizzati.

<sup>4</sup>Nathan McAlone, "Get ready for traditional TV to have historically brutal subscriber losses this quarter", <http://www.businessinsider.com/cable-tv-subscriber-losses-q2-chart-2017-6?IR=T>

Il sito web è certamente il mezzo più potente e *multi-purpose* che un'impresa ha a disposizione. Inizialmente esso era utilizzato come mero catalogo dei prodotti, ma con l'avanzare della tecnologia che rende sempre più facile gestire e creare siti atti a soddisfare innumerevoli bisogni essi sono diventati strumenti che hanno come scopo principale il coinvolgimento dell'utente. Pur essendo pieno di possibili sfaccettature però, l'unica cosa da evitare è il rendere difficile la navigazione. I contenuti vanno organizzati secondo diversi criteri per creare un sito chiaro e consultabile. Inoltre, esso deve essere reso accessibile anche a diverse classi di utenti che per molteplici ragioni sono costretti ad utilizzare i dispositivi di consultazione diversamente (ad esempio i non vedenti). Anche la *responsiveness* (il tempo che il sito impiega a visualizzarsi nel browser) è molto importante, ed infine sviluppare un'apparenza che si adatti allo schermo di cellulari e tablet farà sì che la *userexperience* rimanga intatta pur cambiando dispositivo da cui si fa accesso. Bisogna fare in modo che il visitatore rimanga il più a lungo possibile all'interno del sito, affinché tramite utilizzo di apposite *call-to-action* esso possa diventare un cliente a tutti gli effetti. Queste *call-to-action* dette anche "chiamate all'azione" possono essere bottoni, menu interattivi o apposite mascherine per l'inserimento di dati che rimandano a sezioni del sito ben specifiche nel quale, magari, è possibile effettuare un acquisto.

Simile al sito vi è anche il blog tra i meritevoli di menzione. Questo strumento, il quale nome deriva dalla contrazione di "*weblog*", è una sorta di diario nel quale pubblicare articoli in forma ipertestuale. I lettori giunti sul blog hanno la possibilità di commentare instaurando un dialogo con l'autore e condividere i contenuti trovati su altri canali. Ovviamente, il valore principale del blog sono i contenuti, i quali, migliori saranno, maggiore sarà l'autorevolezza della fonte. Tenere un blog, sebbene sia più facile immaginarselo come uno strumento personale, può giovare notevolmente anche ad un'impresa. Esso aumenta il valore percepito rispetto alla marca (purché gli articoli siano validi) e specialmente conferisce una personalità all'azienda rendendola, virtualmente, più acciacciabile dal comune consumatore. D'altronde, la tematica principe della comunicazione digital è e rimarrà per almeno il prossimo futuro l'interazione marca-cliente.

Un'altro strumento di comunicazione digitale è la community, la quale utilità agli scopi sociali è stata ulteriormente rafforzata con l'avvento e l'utilizzo di massa dei social media. Le comunità online sono un'aggregazione di soggetti con interessi o esperienze comuni mossi da due essenziali ragioni per la partecipazione: la costituzione di relazioni sociali e interpersonali oppure uno specifico bisogno informativo<sup>5</sup>. La comunità virtuale non è di certo una cosa nuova comunque, infatti il fenomeno nasce a metà degli anni '80 con l'introduzione

---

<sup>5</sup>Francesca Ponassi, "Comunità Virtuali e Piccole Medie Imprese", Milano, FrancoAngeli, 2004, pp. 14.

dei *Bulletin Board System*(BBS) e giunge a noi nel 2017 dotato di un'immensità di declinazioni circa i canali comunicativi nei quali esso ha la possibilità di verificarsi. Tra le modalità e i canali che ne permettono la formazione vi sono la Mailing-list, i Newsgroup, i Forum, la Chat, i MUD (ambienti di realtà virtuale multiutente) e ovviamente alcune sezioni dei social media.

Vi sono anche diversi tipi di community e la tabella 1.3 ne illustra alcune. Le comunità di interessi sono i luoghi in cui si riuniscono persone che vogliono condividere e ottenere informazioni senza finalità commerciali. Le comunità di transazione, d'altro canto, sono posti virtuali nati proprio per facilitare l'incontro tra domanda e offerta di beni e servizi. Poi ci sono anche le comunità di relazione, create appositamente per favorire la generazione di legami personali tra partecipanti e spesso caratterizzate dal dialogo in *real time* ed infine, si trovano le comunità di apprendimento, degli ibridi tra quelle di interessi e di relazione atte al collezionamento di maggiori dati e informazioni possibili circa uno specifico *topic*.

Tabella 1.3

<i>Dimensione partecipativa</i>	Alta	<b>Comunità di RELAZIONE</b> chat, newsgroup	<b>Comunità di APPRENDIMENTO</b> sistemi sociali che apprendono in rete
	Bassa		<b>Comunità di INTERESSE</b> banche dati certificate
		Bassa	Alta
		<i>Dimensione informativa</i>	

Fonte: Stefano Micelli, "Imprese, reti e comunità virtuali", Milano, Etas, 2000.

Le community sono nate spontaneamente nella maggior parte dei casi, però giusto negli ultimi anni è stato registrato un forte cambiamento di tendenza. Essa in collegamento al sito web (o comunque pagine social) della marca crea *branding*, rafforza il legame tra i partecipanti della community e l'impresa. Quindi, è ora indispensabile cercare di coltivare la propria comunità virtuale "*in-house*". Oltre al *branding* però ci sono ulteriori vantaggi nell'avere a disposizione tutti questi consumatori accomunati perlomeno da una passione per il

settore dove opera l'azienda. Primo ma non unico è l'aver a disposizione informazioni significative inerenti al mercato, e come secondo, è importante citare la possibilità di effettuare *crowdsourcing*, lo sviluppo collettivo di idee e progetti. Esempio principe di questo nuovo fenomeno nato grazie al web è proprio Wikipedia, ma volgendo lo sguardo ad un progetto di *crowdsourcing* tutto italiano si può benissimo prendere in considerazione l'esperienza di Mulino Bianco. L'azienda è stata la prima in Italia a lanciare una piattaforma di co-creazione del valore chiamata "Nel mulino che vorrei" nel quale i clienti possono proporre idee per nuovi prodotti o migliorie a beni già esistenti. Gli utenti sono inoltre stimolati alla partecipazione ricevendo punti (chiamati chicchi di grano) in base a diverse azioni che effettuano sul portale. Questi punti, a fine anno, permetteranno di ricevere vari regali che partono da un semplice portachiavi arrivando fino ad una pregiata biscottiera.

Infine, gli ultimi strumenti comunicativi impossibili da non includere sono proprio i social media. Piattaforme che trasformano consumatori in *content creators* e perno principale di molte innovative campagne di marketing. Varinder Taprial e Priya Kanwar definiscono un social media come una qualsiasi applicazione sul web che permette di creare e condividere con altri utenti *user-generated content* e che favorisca anche l'interazione tra i suddetti utenti<sup>6</sup>. Stando a questa definizione quindi anche i mezzi fino ad ora trattati rientrerebbero in questa categoria. Per questo, è giusto menzionare che, al giorno d'oggi, con social media spesso si tende ad identificare una sottocategoria specifica: i Social Networking Sites. Questi siti hanno iniziato ad apparire sin dal 1997 e sebbene inizialmente ognuno di questi avesse uno scopo ben preciso come Classmates.com che si basava sulla ricerca di vecchi compagni di scuola, già nel 2002 il concetto si allargò con il lancio di Friendster, un sito che permetteva la creazione di una ricca cerchia di amici non per forza legati da un background comune. I siti più importanti al momento sono senza dubbio Facebook, Twitter e Instagram. Anche l'utilizzo di LinkedIn continua a salire e come verrà trattato in seguito, altri social media utilizzati prevalentemente in Cina come WeChat e Sina Weibo hanno raggiunto masse critiche di utenti da dover essere per forza considerati in un ottica di marketing internazionale.

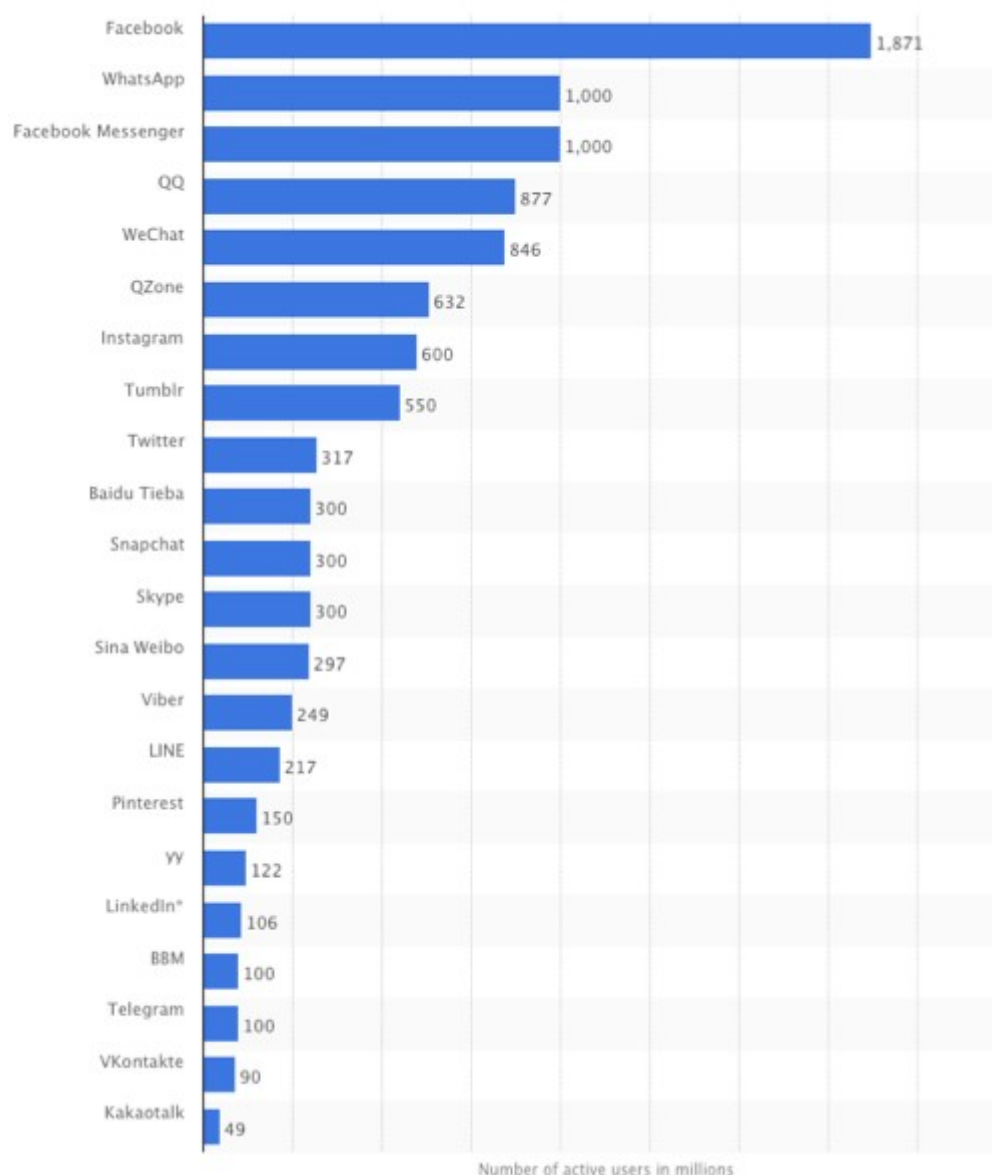
Facebook tra tutti è il sito di networking più utilizzato al mondo, all'interno di esso si può aprire una pagina aziendale ed effettuare pubblicità utilizzando dei strumenti di *targeting* avanzati. Per rilevare l'andamento della propria pagina ci sono molti modi, ed essi sono tutti resi disponibili gratuitamente da Facebook stesso sotto forma di metriche e funzioni analitiche. Tutti questi indicatori possono essere divisi in tre categorie sostanzialmente: indicatori quantitativi (numero di Mi Piace, commenti, visualizzazioni), indicatori qualitativi (crescita organica dei Mi Piace e *sentiments* dei commenti ricevuti) ed infine gli indicatori

---

<sup>6</sup>Varinder Taprial, Priya Kanwar, "Understanding Social Media", Bookboon.com, 2012, pp. 8

virali (il numero di condivisioni, citazioni della pagina aziendale e molto altro). Al momento non è proprio più possibile rimandare la propria entrata su Facebook, i dati provvisti dal grafico 1.4 infatti illustrano chiaramente come il sito vanti il maggior agglomerato di utenti al mondo raggiungendo quasi il doppio di quelli di WhatsApp, applicazione di messaggistica istantanea estremamente popolare.

Grafico 1.5



Fonte: <https://www.smartinsights.com/social-media-marketing/social-media-strategy/new-global-social-media-research/>

Anche Twitter rientra tra i social media più utilizzati. Al giorno d'oggi la piattaforma di *microblogging* conta 317 milioni di utenti iscritti e gran parte del suo successo lo deve alla semplicità d'uso e alla presenza attiva di molte persone appartenenti al mondo dello sport e dello spettacolo. Esso si basa sulla possibilità di seguire gli account di interesse per poter ricevere in tempo reale tutte le notizie e storie che vengono condivise aventi come limite i 140

caratteri totali. Inoltre, è stato proprio Twitter a introdurre il concetto di *hashtag*, un metodo di organizzazione dei contenuti basati su keyword scelte dagli utenti stessi. Ora anche Facebook ha introdotto la possibilità di utilizzare *hashtag*, così come molti altri come, ad esempio, Instagram. La forza di Twitter per un piano di comunicazione integrato è data dalla possibilità di pubblicare notizie in *real time* senza sforzi eccessivi. Dunque proprio per questo la sua utilità spicca specialmente durante eventi che possono essere facilmente commentabili avendo anche solo uno smartphone a portata di mano. Tra le altre funzioni da citare ci sono sicuramente la possibilità di "menzionare" altri account per porre brevi domande o dialogare e la facoltà di effettuare i "*retweet*", ovvero riproporre una notizia già presente su Twitter tramite il proprio profilo.

L'ultimo su cui vale espandere velocemente è Instagram, noto social media per la pubblicazione di foto che, nato nel 2010 ed acquisito da Facebook giusto due anni dopo per un miliardo di dollari si posiziona molto in alto nella classifica dei network più utilizzati. Esso sta diventando uno strumento molto importante anche per le imprese, specialmente se il loro target è rappresentato maggiormente da una popolazione giovane. Ora la pubblicità fatta su Instagram lavora in sinergia con quella di Facebook, e la recentissima introduzione delle Storie, immagini o brevi video che rimangono *online* solo per 24 ore rappresentano un modo tutto nuovo di sviluppare *engagement* tra i *followers* dell'account aziendale.

Gli strumenti a disposizione sono dunque tantissimi, il problema quindi rimane la scelta di quali utilizzare e quali scartare. Bisogna stilare un piano mezzi. Cosa difficile da fare che richiede esperienza e specialmente l'esecuzione di varie prove per trovare il mix adeguato. Serve valutare, strumento per strumento, "l'affinità al target, la capacità qualitativa di veicolare il messaggio e la capacità quantitativa di supportarlo" ("La strategia di comunicazione nell'era digitale", pp. 144). Per questa fase vengono utilizzati una serie di indici, la quale consultazione attenta può semplificare significativamente questa porzione di lavoro.

## 1.2 Il Cloud computing

Il termine *cloud* è spesso utilizzato come metafora per Internet. Ma quando viene combinato con *computing* è proprio l'intero concetto che cambia. Il *cloud computing* è un nuovo fenomeno di natura tecnologica che si sta affermando in ambito aziendale a causa della crescita smisurata dei dati che gli enti devono acquisire ed elaborare. Per far fronte a questo problema al giorno d'oggi c'è una soluzione. Ovvero affidarsi ad enti esterni all'impresa (i *providers*) che riescono a fornire elevate capacità elaborative e di archiviazione su dei server

virtuali che quindi non risiedono affatto fisicamente nei premessi dell'azienda. In breve, dunque, un'altra definizione di *cloud computing* potrebbe essere la seguente: fornire l'accesso a risorse computazionali da un luogo che non sia quello da cui esse vengono richieste<sup>7</sup>.

Ci sono varie soluzioni che potrebbero interessare specialmente una PMI. Tra le più utilizzate globalmente abbiamo: *Communication-as-a-Service* (CaaS), *Infrastructure-as-a-Service* (IaaS), *Monitoring-as-a-Service* (MaaS), *Platform-as-a-service* (PaaS) ed il *Software-as-a-Service* (SaaS).

Il CaaS è un servizio di comunicazione infra-aziendale che solleva l'impresa dallo sviluppare una metodologia di comunicazione ad-hoc. Aderendo a tale servizio, ogni membro interessato potrà accedere ovunque si trovi, purché dotato di una connessione ad Internet, ad una vasta gamma di strumenti comunicativi quali chat, videoconferenza, chiamate VoIP e molto altro tutti gestiti dal venditore del pacchetto CaaS. Scegliendo tale soluzione non solo si elimina il bisogno di dedicare delle risorse al mantenimento di questi software, ma si bypassa totalmente anche il rischio di obsolescenza del sistema. Sarà il venditore infatti a rilasciare costanti aggiornamenti in modo da rimanere competitivo nel mercato.

Il concetto di IaaS è proprio suggerito dal nome stesso. Significa mettere a disposizione un'infrastruttura informatica senza che gli utilizzatori debbano comprare un data center, dei server, software ed anche hardware per la telecomunicazione. L'azienda che decide di utilizzare questo servizio è quindi dotata di un'intero sistema creato appositamente per i propri applicativi (che possono essere dai più semplici gestionali a programmi ben più complessi) senza però perdere la proprietà esclusiva o il controllo su quest'ultimi. Il livello di personalizzazione di questo ambiente virtuale è massimo. Gli utenti possono effettuare ogni operazione che potrebbero svolgere sul proprio computer di lavoro anche a livello hardware.

PaaS, a differenza di IaaS, non permette agli utenti di apportare modifiche all'infrastruttura, ma fornisce una piattaforma *web-based* sulla quale sono già caricati tutti gli applicativi di cui un'azienda può aver bisogno. Il prodotto offerto è sostanzialmente una scatola e gli utilizzatori potranno solo modificare e lavorare su un set di strumenti concordato tra l'azienda e il venditore della soluzione.

Nello scalino più basso in quanto customizzazione dell'ambiente di lavoro c'è invece la soluzione SaaS. Un metodo di *cloud computing* che si rifà al canonico concetto di acquisire licenze per un software. In questo caso però gli utenti non avranno l'applicazione installata sulla propria postazione di lavoro. Essa sarà sui server virtuali del venditore e non sarà possibile introdurre alcuna modifica indipendentemente.

---

<sup>7</sup>John W. Rittinghouse, James F. Ransome, "Cloud Computing: Implementation, Management, and Security", Boca Raton, CRC Press, 2010, pp. 27.



Infine, MaaS è un servizio di sicurezza, il suo scopo principale è quello di proteggere l'impresa che generalmente opera su larga scala in Internet da attacchi provenienti dal web. I provider MaaS offrono molte soluzioni, ma in generale il loro scopo principale è quello di offrire una serie di strumenti a supporto delle risorse umane che si occupano del mantenimento della rete aziendale. I programmi che vengono utilizzati per svolgere il *Monitoring-as-a-Service* lavorano in continuo e sono in grado di trovare possibili vulnerabilità avvertendo l'amministratore di rete in *real-time* oppure installare automaticamente aggiornamenti di sicurezza rilasciati dai vari fornitori di servizi.

### 1.2.1 Vantaggi e sfide per il cloud computing

I vantaggi offerti dall'adozione di qualsiasi servizio elencato sono molteplici ed alcuni sono apprezzabili fin da subito. Il *cloud computing* prima di tutto permette la scalabilità di tutte le funzioni di elaborazione ed archiviazione senza effettuare ingenti investimenti in nuovo hardware. La gestione dei momenti di lavoro più intensi non incidono affatto sulle prestazioni della macchina da cui si sta lavorando ed inoltre le diverse soluzioni di pagamento rendono questa tecnologia fruibile da qualsiasi realtà. Esse sono essenzialmente due. Il pagamento *subscription-based* si basa sul versamento di una singola quota mensile al *provider*, mentre l'altro, il costo a consumo, significa pagare solo quando e quanto si utilizzano le risorse messe a disposizione. Passare al *cloud computing* ovviamente permette anche di risparmiare sui costi energetici. Mentre l'ultimo punto di forza riguarda la flessibilità che si raggiunge avendo tutte le applicazioni e dati disponibili online. Basta avere un tablet o un cellulare collegati alla rete per poter infatti accedere a tutti gli strumenti di lavoro. Questo, dunque, permette anche ad una serie di pratiche come il telelavoro di poter essere utilizzate senza incidere sulla qualità dell'operato.

I vantaggi quindi sono molti, ma ci sono alcune questioni ancora non del tutto chiare che ruotano attorno al *cloud computing*. La prima della lista riguarda il tema dell'affidabilità, infatti anche se ogni venditore oggi garantisce il 99.9% di *uptime* vi è tuttora qualche scetticismo circa la delocalizzazione di tutto il sistema informatico in una serie di server di cui non è ben chiara la località. Un tassello importante potrebbe disconnettersi, e sebbene tutti gli altri server dovessero rimanere online come promesso, comunque l'intera rete aziendale potrebbe risultare inutilizzabile. Fortunatamente questa situazione estrema è rientra veramente nella sfera dell'improbabile. Infatti, normalmente, il *provider* dovrebbe riuscire a lavorare sul punto di guasto deviando i flussi di richieste tramite altri nodi telematici.

Argomento di gran lunga più importante, invece, è il problema della privacy e della sicurezza. Molti dati archiviati nel *cloud* sono sensibili e confidenziali e questo fa nascere il

bisogno di leggi internazionali che tutelino e regolino tali paratiche. La prima tra tutte è stata firmata tra gli Stati Uniti e l'Unione Europea nel 2000 ed era lo United States-European Union Safe Harbor Act. Questo decreto, ora incorporato nel nuovo EU-US Privacy Shield, stabiliva che qualsiasi ente statunitense avrebbe dovuto seguire una serie di principi di trasparenza e precauzionistici per il trattamento dei dati e la loro possibile condivisione con terze parti (al tempo solo europee). Anche regolamenti sulla standardizzazione dei servizi risultano essere mancanti. Il rapporto di fiducia professionale con il *provider* potrebbe venire a mancare in qualsiasi momento e l'incompatibilità che spesso si registra tra le modalità di archiviazione dei venditori potrebbe rendere impossibile la migrazione di tali dati verso un nuovo servizio.

Infine, l'ultima problematica è a livello di infrastruttura fisica. Per sfruttare il *cloud* in tutto e per tutto serve una connessione Internet ad altissima velocità di *download* ed *upload* chiaramente. E sebbene tutte le grandi città ora siano coperte dalla tecnologia della fibra ottica, svariati centri minori risultano essere tutt'ora tagliati fuori dalla possibilità di accedere a tali connessioni ad alte prestazioni.

### 1.3 Il CRM

Il CRM, prima di essere un software, è proprio un approccio strategico al business. Come già affrontato precedentemente, oggi è il cliente ad essere il centro focale per l'impresa, non più il prodotto, dunque il Customer Relationship Management (CRM) serve e servirà sempre di più. L'utilizzo di tale strategia e mezzi hanno lo scopo di raggiungere una serie di obiettivi cruciali: individuare clienti potenzialmente interessati ai prodotti offerti (chiamati anche *prospect*), gestire ottimalmente il portafoglio clienti, incrementare la soddisfazione della clientela (aumentando quindi il livello di fidelizzazione), aumentare la redditività dei singoli clienti ed effettuare la *Customer Profitability Analysis*. Questi obiettivi sono raggiungibili tramite svariate attività, e i programmi sviluppati appositamente per svolgere tali processi cercano di renderli più facili ed automatici possibili. Per citare alcune di queste funzioni, molti software CRM individuano periodicamente possibilità di *cross-selling* e *up-selling*, stilano report orientati a conoscere più profondamente abitudini e bisogni di ogni cliente (con un particolare riguardo per quelli più profittevoli) e offrono mezzi di comunicazione integrata tra le funzioni di vendita, marketing e *customer care*.

Il processo di CRM, appunto, interessa svariate funzioni aziendali ed è alimentato da un database creato ad-hoc dagli applicativi chiamato *Customer Data Base* (CDB). La tabella 1.6 ne illustra la composizione, mentre la mole di dati contenuta ovviamente varia in base a quanto l'impresa utilizza tale software per svolgere i propri processi aziendali. Il mercato offre

tante soluzioni per adottare questa tecnologia, alcune sono a pagamento e garantiscono la customizzazione più totale in base ai bisogni dell'azienda. Altre, sono gratuite o vengono distribuite con la licenza *open source* e risultano essere più rigide ma comunque valide. Alcuni dei programmi più conosciuti sono: *Sugar, SuiteCrm, Insightly e FreeCRM*.

Dal punto di vista della vera e propria tecnologia però bisogna fare delle distinzioni. Si può parlare infatti di CRM operativo, collaborativo, oppure analitico. Il primo è costituito da tutti i programmi che supportano l'operatività delle relazioni con la clientela. Essi sono utili nell'area back-office per gestire ordini, fatture e integrazioni con la *supply chain* ma vengono anche utilizzati in ambito front-office per gestire il *customer service*, il *marketing automation* (gestione di campagne marketing) e svariati strumenti di supporto alla forza di vendita. Il CRM collaborativo invece racchiude tutte le tecnologie atte a mantenere il contatto con il cliente tramite tutti i canali disponibili. Essi possono essere il *call center*, il sito internet, la posta elettronica o anche gli SMS. Infine, il CRM analitico invece comprende tutte quelle applicazioni dedicate al *Business Intelligence* e al *Data Mining*. È la porzione di CRM che va a supporto dei *decision makers* come il marketing manager o il sales manager.

Tabella1.6



Fonte: De Luca A., 2017, pp. 65.

Il tasso di utilizzo di tali tecnologie è in aumento in Italia, ma la quantità di imprese ancora prive di tutto ciò è veramente alto. La C-Direct Consulting ha svolto un sondaggio nel 2016 e sul campione di 260 aziende è risultato che il perno della penetrazione del CRM in

Italia si trova al Nord<sup>8</sup>. Tra quelle che avevano già implementato o erano nella fase di adozione di alcune funzioni di CRM è inoltre apparso chiaro che il settore nel quale vengono utilizzate di più è attualmente il B2B. Altri dati interessanti sono le scelte del software. Il 15% delle imprese campione utilizza il celebre *Sugar CRM*, in ascesa vi è la piattaforma a pagamento *Oracle* (13%), mentre il 18% ha sviluppato una propria soluzione internamente. Ovviamente, anche il livello di integrazione della tecnologia varia. Le aree più interessate sono quella del marketing, quella commerciale (vendite) e quella dell'IT.

#### 1.4 L'Internet of Things

L'Internet of Things, o "Internet delle Cose", è il nome che è stato dato al fenomeno crescente degli "oggetti intelligenti". Ovvero tutto il ventaglio di strumenti che oggi sono connessi ad Internet tramite sensori, software e componenti elettroniche. Secondo una recente serie di proiezioni sviluppate da McKinsey, tali oggetti cognitivi avranno un impatto economico sulla società che oscillerà tra i 4 e gli 11 trilioni di dollari all'anno a partire dall'ormai vicino 2025<sup>9</sup>. I contesti in cui verranno più utilizzati (in alcuni vi è già ampio uso) sono nove. Il report parla di industria, città, logistica, contesto umano inteso come quella sfera di servizi che vanno a beneficio diretto del benessere, retail, abitazioni, veicoli, uffici e cantieri. Un'altra affermazione ancora più coraggiosa, sempre presente nella ricerca, riguarda inoltre la possibile conquista del mercato dei taxi e del *ride-sharing* da parte di macchine prive di autista entro il 2030.

Che la stima di Gartner di 6,4 miliardi di oggetti connessi ad Internet<sup>10</sup> sia vera o no (mancano tutti i *device* come smartphone e tablet), è chiaro che sta avvenendo il passaggio ad una nuova era tecnologica. La prima risaliva a quella della computazione tabulata, quella in cui ci troviamo in parte ancora adesso è fa riferimento alla computazione programmabile e ora si sta andando verso quella cognitiva<sup>11</sup>. Per quanto possa sembrare strano adesso, non è affatto inverosimile pensare che, alla fine, oggetti, computer e robot saranno provvisti di svariate abilità prettamente umane come: comprensione del linguaggio naturale, conversare empaticamente, riconoscere tratti somatici ed avere l'abilità di contestualizzare.

---

<sup>8</sup>C-Direct Consulting, "Osservatorio CRM 2016", <http://www.cdirecconsulting.it/nwccconsulting/wp-content/uploads/2016/05/Risultati-Osservatorio-CRM-2016.pdf>.

<sup>9</sup>McKinsey Global Institute, "Unlocking the Potential of the Internet of Things", 2015, <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/the-internet-of-things-the-value-of-digitizing-the-physical-world>.

<sup>10</sup>Gartner, <https://www.gartner.com/newsroom/id/3165317>.

<sup>11</sup>Arvind Sathi, "Cognitive (Internet of) Things: Collaboration to Optimize Action", Irvine, 2016, Palgrave Macmillan.

È proprio questa la vera differenza tra un oggetto "smart" e uno strumento connesso passivamente al web. I primi infatti oltre ad ottenere informazioni da Internet per svolgere funzioni basilari hanno come obiettivo finale il miglioramento costante. Ovviamente il concetto di migliorarsi può avere numerose sfaccettature. Ma, generalmente, un utensile cognitivo dovrebbe potere: scaricare informazioni da Internet, registrare dati di utilizzo per identificare abitudini dei proprietari, dialogare con altri apparecchi e comunicare errori e specifiche ai costruttori. L'ultimo specialmente è il più grande beneficio di questi oggetti. Infatti trasmettendo *feedback* senza richiedere agli utenti di compilare sondaggi intrusivi si permette ai produttori di individuare funzionalità usate di meno, malfunzionanti o semplicemente passaggi difficili da comprendere in modo da sviluppare una nuova versione del prodotto migliore. Questo, è anche chiamato *Quality Function Deployment (QFD)*. Un metodo di trasformare bisogni qualitativi di utilizzatori in parametri quantitativi guardando il design come una sorta di aggregato di funzioni modificabili.

#### 1.4.1 Oggetti cognitivi

Il numero di dispositivi cognitivi aumenta ogni giorno, sia in termini di quantità che di varietà e uno degli ambiti in cui sono presenti in largo numero è proprio quello casalingo. Da elettrodomestici a telecamere, oggi tutti questi oggetti di nuova generazione sono provvisti di una connessione ad Internet diretta o tramite il collegamento a telefoni cellulari. Gli scopi sono molteplici, ma come già illustrato l'obiettivo finale è quello di migliorare il servizio offerto o ottenere dati sull'utilizzo. Svariate specifiche vengono spedite direttamente alle case produttrici.. Oppure, tramite applicativi da installare sugli *smartphone*, è possibile inviare semplici comandi ovunque ci si trovi come l'inizio di un lavaggio per una lavastoviglie o lo spegnimento di vari dispositivi.

Anche il settore automobilistico sta aggiungendo sempre più fattori cognitivi. Infatti, anche se non si pensa direttamente alle "Koala cars" prodotte da Google che sono già in grado di guidare autonomamente per la Silicon Valley, tante funzionalità delle macchine moderne hanno già qualche fattore intelligente in quanto utilizzano sensori per interagire con l'autista e registrare dati. In futuro tutte le macchine saranno in grado di comunicare tra di loro. Questo permetterà di impostare automaticamente distanze di sicurezza e regolare il flusso del traffico rendendo effettivamente obsoleto l'utilizzo del clacson.

Un'altra categoria importante di oggetti intelligenti sono i così detti *wearables*. Essi possono essere i comunissimi smart watch o i bracciali che tengono traccia degli allenamenti oppure i ben più avanzati capi di abbigliamento che verranno commercializzati a breve. Il filo conduttore di tutti questi oggetti appartenenti a questa cerchia sono i seguenti: avere un basso

livello di consumo energetico, offrire il collegamento con altri strumenti tramite la tecnologia Bluetooth ed essere comodi in modo da poter essere indossati per molto tempo. È l'utente poi che sceglie se sincronizzare i dati raccolti oppure no. Popolari app per gli smartphone dedicate alla corsa sono attualmente popolate per intero da oggetti cognitivi.

Vi sono innumerevoli altri ambiti che si potrebbero analizzare. Ma per concludere questo elenco volgendo lo sguardo univocamente al futuro si possono citare i droni automatizzati di Amazon che entro qualche anno dovrebbero essere in grado di portare una serie di prodotti selezionati a nel giardino di qualunque casa oppure l'ampio concetto della *smart city*. Una città capace di analizzare il traffico per migliorare la viabilità oppure dove parchimetri saranno in grado di comunicare in real-time con macchine intelligenti la disponibilità di parcheggi.

Infine, vi è un dibattito nel mondo dell'*Internet of Things* al momento. Ovvero decidere se considerare gli stessi *smartphone* e tablet come facenti parte dell'*IoT* oppure no. Sono questi i dispositivi che rendono effettivamente intelligente molti degli oggetti citati e sebbene alcuni li considerano come gli strumenti cognitivi per eccellenza, altri li vedono come tessuto connettivo e basta. Considerando tutti questi, gli oggetti cognitivi attualmente collegati alla rete dovrebbero essere quasi 27 miliardi secondo la compagnia di consulenza IHS<sup>12</sup>.

#### 1.4.2 Controversie e critiche all'IoT

Le potenzialità per questa rete di oggetti interconnessi sono illimitate. Però come ogni grande salto tecnologico vi sono numerosi problemi da tenere in considerazione e svariate resistenze istituzionali.

La privacy delle case è senza ombra di dubbio la prima questione che merita di essere menzionata. Infatti, il timore è che nonostante l'*Internet of Things* possa essere uno strumento capace di fornire importantissimi miglioramenti della qualità di vita del cittadino, i dati prodotti da oggetti cognitivi potrebbero essere utilizzati come fonte di sorveglianza digitale. Basterebbe analizzare il traffico di dati trasmessi senza nemmeno doverli decriptare per capire ciò che succede all'interno di un'abitazione privata. Dunque, tutto questo ha fatto emergere il bisogno di creare regolamenti sull'implementazione delle *smart technology*.

Anche la sicurezza è una problematica da tenere in considerazione. Perché sebbene l'invasione della privacy da parte di enti governativi o produttori rappresenti ovviamente qualcosa da evitare, l'ottenimento di dati sensibili da parte di terze parti non autorizzate

---

<sup>12</sup>IHS Markit, "Number of Connected IoT Devices Will Surge to 125 Billion by 2030", 2017, <https://technology.ihs.com/596542/number-of-connected-iot-devices-will-surge-to-125-billion-by-2030-ihs-markit-says>

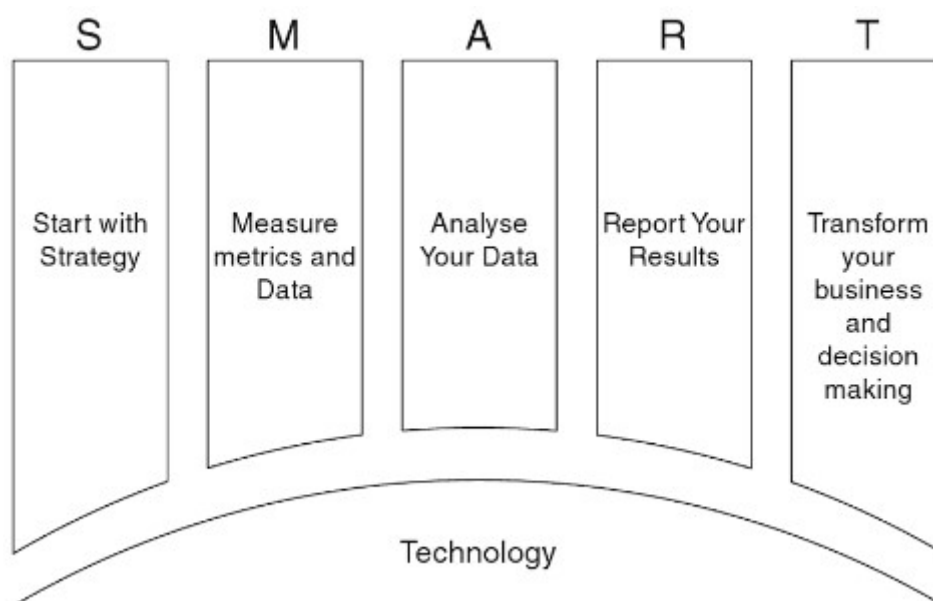
rappresenta un vero pericolo. Proteggere gli oggetti ed i dati da loro creati da attacchi provenienti dal web è una priorità assoluta. Per questo il 23 Settembre 2015 è stata creata la fondazione *Internet of Things Security Foundation*. Lo scopo di questo ente internazionale è semplice, rendere sicura la rete diffondendo informazione e *best practices* circa l'utilizzo di tecnologie intelligenti. Molti di questi strumenti presentano tutte le vulnerabilità che un computer potrebbe avere. Quindi, già con l'utilizzo di un programma di antivirus di ultima generazione e l'installazione di tutti gli aggiornamenti disponibili si dovrebbe generalmente ridurre il pericolo.

Come per il *cloud computing* infine vi è pure la questione degli standard da affrontare. Al momento svariati oggetti appartenenti all'*IoT* che svolgono addirittura gli stessi compiti sono notevolmente diversi sia in termini di hardware che software. Quindi, creare applicazioni polivalenti è attualmente impossibile e dunque questo crea una barriera difficilmente sormontabile per diffusione di innovazioni su larga scala.

### 1.5 Big Data

L'idea che sta dietro al concetto dei Big Data è facile da capire. Tutto quello che ogni essere umano svolge sta man mano lasciando sempre più tracce digitali sotto forma di dati che possono essere utilizzati per migliorare letteralmente qualsiasi attività aziendale. I Big Data sono il vero e proprio collante di tutte le tecnologie sopracitate. Infatti non solo l'*Internet of Things* è uno dei maggiori produttori di Big Data, ma il *cloud computing* ha finalmente reso possibile l'archiviazione di ingenti quantità di dati ed i social media sono l'esempio principale di quanto ogni persona condivide informazioni pronte ad essere analizzate. Per inquadrare ancora meglio il tutto però, risulta utile inoltre elencare le "Quattro V" che costituiscono la definizione completa di Big Data. *Volume* si riferisce ovviamente alla dimensione quantitativa richiamata anche nel nome stesso. *Velocity* rimanda alla velocità con cui tutti questi dati vengono prodotti e si muovono per il mondo. *Variety* vuol dire che ci sono sempre più diversi formati di dati (scritti, audio, video) e *Veracity* riguarda la natura caotica con il quale vengono prodotti.

Il problema attuale che ruota attorno ai Big Data comunque non riguarda affatto l'ottenimento di una base di dati abbastanza grande per iniziare ad analizzarla. Molte aziende infatti ne hanno già un'importante quantità nel proprio software di CRM. L'ultima frontiera dell'utilizzo dei Big Data quindi è lo sbloccare effettivamente benefici per la propria azienda imparando ad utilizzarli come già colossi come Facebook e Google fanno. I Big Data possono rivoluzionare il modo di vedere le cose, ma la tecnica per sfruttarli al meglio è quella di utilizzare il modello SMART teorizzato da Bernard Marr (raffigurato nell'immagine 1.7).



Fonte: Bernard Marr, "Big Data: using smart Big Data analytics and metrics to make better decisions and improve performance", Chircester, 2015, Wiley, pp. 21.

Ogni lettera dell'acronimo sta per una fase dell'utilizzo ottimale dei Big Data. La prima, *Start with Strategy*, consiglia di porsi degli obiettivi e poi raccogliere i dati in grado di raggiungerli. *Measure metrics and Data* è quindi il passaggio successivo, ovvero capire come accedere alle informazioni necessarie. *Apply analytics* riguarda le modalità di analisi, quindi trovare il formato ideale per estrarre l'informazione obiettivo. *Report your Results* si commenta da solo, è la fase di reportistica. Mentre alla fine, il passo più importante riguarda la trasformazione del business e del *decision-making*. Quindi incorporare i risultati delle analisi nei processi aziendali relativi.

### 1.5.1 I tipi di "data"

Come già spiegato, adesso ogni attività umana produce dati. Quindi i Big Data non comprendono solo i famosissimi dati strutturati ma anche quelli non strutturati. È dalla combinazione significativa di queste due tipologie che si dà luce alla SMART Data, ovvero i dati che il metodo SMART si prefigge di individuare tramite i primi due passaggi. La differenza tra le due categorie è semplice. I dati strutturati sono i dati "semplici", quelli confinati dentro una tabella ben specifica dotata di spazi caratterizzati da un numero crescente e un'unica forma predeterminata per casella. Sono ospitati in database e fogli di calcolo e sono facili da analizzare, modificare (tramite l'aggiunta di nuovi) e anche archiviare. Dati come questi sono ormai sempre più sottovalutati nel mondo dei Big Data, ma come già detto, essi sono comunque importanti. Alcuni esempi di informazioni strutturate possono essere



certamente: anagrafiche dei clienti, situazioni finanziarie e dati di vendita. Ovviamente, la vera novità degli ultimi anni sono i dati non strutturati. O ancora meglio, l'aver finalmente la tecnologia capace di archiviare e analizzare dati che presentano un certo livello di caoticità e inconsistenze circa il proprio formato. In questa tipologia dunque rientrano: foto, video, siti internet, file e documenti come email e PDF, post sui social media e anche presentazioni PowerPoint. Alcuni di questi a dir la verità sono considerati semi-strutturati, infatti sia i post di Facebook che anche i siti posseggono comunque alcune discriminanti che li rendono catalogabili come il nome dell'autore, numero dei contenuti e anche il sentiment.

Un'altra distinzione da fare riguarda i dati interni e quelli esterni. I primi sono quelli che un'azienda possiede o a cui potrebbe farvi accesso. Quindi possono essere i feedback dei clienti, sondaggi aziendali, metriche prodotte dalle risorse umane e video prodotti da telecamere di sorveglianza. Gli altri invece, sono tutti quei dati che non sono di proprietà dell'impresa in questione e possono essere pubblici o privati. Devono essere collezionati e molto spesso è un processo attivabile interfacciandosi con terze parti. Tra questi, vi sono i dati meteorologici, statistiche raccolte dal governo (come il censo) e tutte le informazioni carpiribili dai più svariati social media.

Ci sono già svariati ambienti in cui vi è un esteso impiego del data mining (il processo con il quale si estraggono i dati strutturati e non). Molte delle attività giornaliere svolte online adesso producono Big Data ad esempio. I siti internet che si visitano, da dove vengono visitati, come si interagisce con i media, cosa si compra. Tutto è tracciato e in alcuni casi già utilizzato estensivamente per migliorare l'esperienza dei singoli utenti in relazione a vari siti. Anche le conversazioni ora producono Big Data. Infatti, sebbene spesso esse vengano protette da leggi sulla privacy, dati come le chiamate al dipartimento di assistenza e customer care vengono già registrate ed utilizzate internamente mantenendo quindi la natura confidenziale. Infine, tutte le specifiche create da sensori quali il GPS, accelerometri vari, il giroscopio degli smartphone e molti altri ora sono già al centro di tecniche di marketing basate sulla prossimità del cliente al punto vendita.

## Capitolo 2: Il processo di internazionalizzazione delle PMI

Se da un lato il bisogno di digitalizzarsi è un vero e proprio requisito per mantenere il vantaggio competitivo, dall'altro anche l'internazionalizzazione va considerata come un passo relativamente obbligatorio. Nel mercato domestico potrebbe esserci troppa competizione. Oppure, man mano che il prodotto offerto raggiunge un livello di adozione molto alto è consigliabile rivolgersi a scenari esteri per mantenere gli stessi margini di profitto e proseguire con la crescita.

Questa possibilità è disponibile a letteralmente chiunque in seguito all'avvento di Internet. Grazie ad esso infatti le barriere all'entrata per i vari mercati sono notevolmente più facili da abbattere, i costi risultano essere molto minori e la produttività delle imprese lievita (Innovazione, Digitalizzazione, Internazionalizzazione delle PMI Italiane, pp. 97). La vera e propria novità offerta dal mondo globalizzato e sempre più interconnesso sta proprio in questo effettivamente. Internet rende raggiungibile ogni nicchia possibile di utenti garantendo all'impresa di ottenere il numero critico di clienti per arrivare alla profittabilità dell'attività. Alcuni dei passi necessari per l'internazionalizzazione, che verranno sommariamente trattati lungo il presente capitolo, sono i seguenti: sviluppare una strategia di posizionamento di medio o lungo termine, analizzare a fondo i Paesi nei quali si intende operare, assicurarsi partners esteri e dotarsi di un'adeguata struttura di management. In particolare, tra le cose più importanti da affrontare alla base di ogni progetto di internazionalizzazione vi è proprio l'analisi dei mercati di entrata potenziali. Serve avere ben chiare le condizioni d'ingresso, le variabili macro-ambientali, la struttura e il clima competitivo. Per scoprire tutto ciò, si può ricorrere a diversi sistemi informativi i quali si dividono comunque in fonti di dati primarie e secondarie. Le primarie ritornano dati che provengono da ricerche sviluppate internamente o comunque ad hoc, le secondarie invece riguardano tutti i dati che sono già disponibili. Essi possono essere acquisiti gratuitamente o previo pagamento da organismi di rilevazione su Paesi esteri come: il Ministero dello Sviluppo Economico, l'Agenzia Dogane, Invitalia, Finest e molti altri enti privati. L'utilità di questo passo preliminare di raccolta dati è estremamente alto. Grazie ad esso infatti l'impresa intenzionata ad internazionalizzarsi impara a conoscere a fondo l'ambiente economico dei Paesi target tenendo traccia inoltre anche una serie di indici come il rischio politico ed altri molto più familiari elencati nella Tabella 2.1. Di per sé, tutti gli indicatori menzionati non dicono molto se presi in esame da soli. Tutto infatti acquisisce più significato prendendo in considerazione l'insieme. Degli indicatori demografici promettenti non per forza indicano una buona destinazione di espansione. Come d'altronde

anche solo quelli economici in assenza di una popolazione sufficientemente ampia risulterebbero essere superflui.

Tabella 2.1

<b>Indicatori geografici</b>	<b>Indicatori demografici</b>	<b>Indicatori economici</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dimensione del Paese</li> <li>- Condizioni climatiche</li> <li>- Caratteristiche morfologiche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dimensione della popolazione locale</li> <li>- Tasso di sviluppo demografico</li> <li>- Ripartizione in classi di età della popolazione</li> <li>- Densità della popolazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PIL</li> <li>- PIL pro-capite</li> <li>- Disponibilità di spesa pro-capite per consumi personali</li> <li>- Distribuzione del reddito</li> </ul>

Fonte: De Luca A., 2017, pp. 103.

Nonostante tutte le facilitazioni offerte dalle nuove tecnologie, però, alcuni ostacoli all'internazionalizzazione delle PMI esistono tutt'ora. In Italia specialmente alcuni di essi sono: la difficoltà ad accedere a finanziamenti e linee di credito, lo scarso supporto delle istituzioni pubbliche e la limitata dimensione delle aziende. Infatti, sebbene l'internazionalizzazione tramite canali virtuali sia tecnicamente accessibile a tutti servono comunque delle risorse umane dedicate che non tutti possono permettersi di incorporare.

## **2.1 Individuare i mercati esteri**

Come già anticipato, molto lavoro preliminare va dedicato all'individuazione dei giusti mercati nel quale espandere la propria attività. La raccolta di informazioni è cruciale per raggiungere alla fine delle scelte corrette. Ma a monte, prima addirittura di chiedersi verso quali Paesi sarebbe meglio internazionalizzare, l'impresa in questione deve rispondere ad alcune domande circa le modalità di espansione che si vogliono perseguire e le motivazioni di fondo. Internazionalizzare è certamente un metodo valido di crescita, ma come viene illustrato dalla matrice di Ansoff ci sono effettivamente quattro modi per ottenerla e solo due di questi necessitano strettamente della presenza dell'impresa in mercati diversi da quello domestico. Si può puntare su: penetrazione del mercato, sviluppare nuovi prodotti (che verranno distribuiti solo nel Paese in cui l'azienda opera di già), distribuire i prodotti già esistenti in nuovi mercati ed infine offrire nuovi prodotti a nuovi mercati (che possono essere comunque intesi come segmenti di clientela anche domestica).

Per quanto riguarda le motivazioni invece, esse possono essere esterne oppure interne. Tra le motivazioni esterne si trovano tutti quei fattori che non dipendono dal volere dell'azienda. D'altro canto, le interne, ovvero tutte quelle che hanno origine nel cuore dell'impresa, sono molto più variegata e sono ulteriormente divisibili in motivazioni reattive o proattive. Le prime sono generalmente tutte quelle che vedono l'internazionalizzazione come risposta a condizioni sfavorevoli sopraggiunte nella dimensione domestica. Quindi possono essere motivi come un incremento della competitività oppure un eccesso di capacità produttiva che non può essere sostenuta dalle condizioni del mercato. Le proattive invece, le quali sono viste come risposte del management decisamente positive, sono tutte frutto di studi e riflessioni che portano all'individuazione di potenzialità dell'impresa di poter crescere in determinati mercati esteri. Magari alcuni asset specifici dell'azienda possono avere grande valore anche oltre i confini, oppure vi è l'individuazione di possibili economie di scala.

Se, considerato tutte le questioni elencate fino adesso, internazionalizzare risulta essere ancora una scelta utile, allora il è momento di procedere con la selezione dei mercati target. Bisogna risalire agli indici citati in apertura di capitolo per fare ciò. Ma la cosa importante è il basare le proprie decisioni sui dati che sono rilevanti per la personale specificità dell'azienda presa in considerazione. La selezione avviene per "scrematura" essenzialmente. Si parte avendo un bacino significativo di mercati da testare per poi, tramite l'utilizzo incrociato di svariati indici e matrici decisionali, arrivare ai migliori candidati. La prima cosa da fare, dunque, è capire quali sono i fattori che determinano la domanda dei prodotti o servizi offerti dall'azienda<sup>13</sup>. Tutti questi fattori, una volta individuati, vengono accorpati in un unico indice multi-fattore. I Paesi che di conseguenza totalizzano gli indici più alti indicheranno i mercati migliori per i prodotti in questione. Successivamente, onde evitare l'individuazione di "falsi positivi" si possono utilizzare come fonti secondarie le matrici decisionali fornite da enti dedicati al *consulting* come il Boston Consulting Group (nella loro matrice basta sostituire le generalità del paese al posto di quelle di una singola impresa) oppure il McKinsey/General.

Giunti a questo punto la visione dovrebbe essere molto più chiara circa quali Paesi potrebbero essere i migliori verso cui internazionalizzare. Ma la strategia che può nascere da questo scenario può seguire due sfaccettature molto diverse tra di loro. Si tratta di scegliere se si vuole perseguire una strategia di concentrazione o diversificazione. La prima può essere descritta come segue: concentrarsi su pochi mercati chiave per poi espandersi su altri nel lungo periodo. La seconda invece, molto più costosa, è espandersi in tutti i mercati individuati nel breve termine. Ovviamente gli investimenti necessari variano anche in base al metodo di

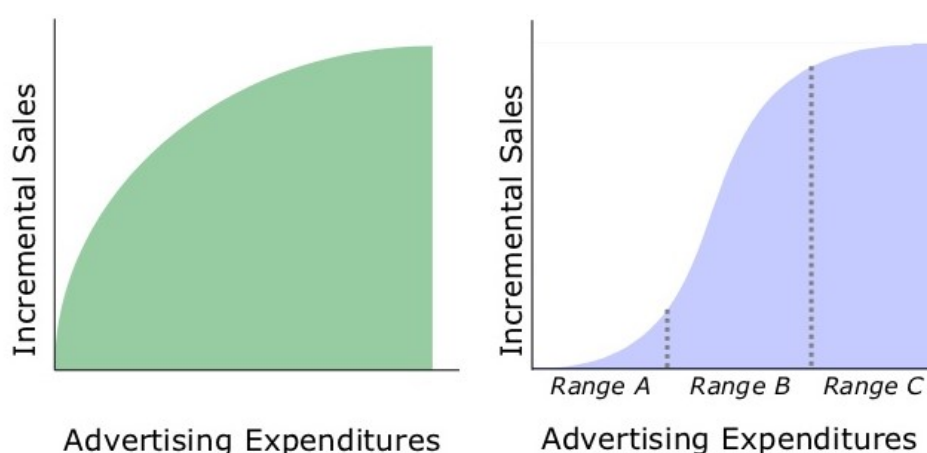
---

<sup>13</sup>Ilan Alon, Eugene Jaffè, Donata Vianelli, "Global Marketing: Contemporary Theory, Practice, and Cases", New York, McGraw-Hill, 2012, pp 192.

entrata nei suddetti Paesi, ma generalmente, diversificare i mercati all'inizio del processo di internazionalizzazione richiederà molte più risorse che seguire la strategia opposta (a parità di modalità d'entrata). Per le PMI è evidente che quest'ultima sia la modalità migliore. Ma, nel caso che la competizione a livello globale dovesse essere troppo alta, anche la diversificazione avrebbe un suo perché. Aiuterebbe ad "evitare" il confronto diretto con grandi multinazionali sostanzialmente. Ottenendo piccole quote di mercato in numerosi Paesi.

La scelta tra le due alternative dipende quindi dal costo di penetrazione dei varimercati e uno degli strumenti migliori per tenere traccia di questo dato è la *Sales Response Function* (la funzione della risposta delle vendite, illustrata nell'Immagine 2.2).

Immagine 2.2



Fonte: <https://www.slideshare.net/vmccvietnam/lecture-4objectivesbudgeting>

Essa può assumere due forme, quella concava e quella ad S e in entrambi i casi illustra l'incremento delle vendite in relazione al costo speso nella funzione di marketing. Se per il prodotto dell'azienda in questione e il mercato selezionato la curva dovesse essere semplicemente concava allora sarebbe consigliabile una strategia di diversificazione. Aumentare l'investimento in questo caso porterebbe ad un basso incremento nel ricavo. Al contrario, se essa dovesse essere ad S, la miglior cosa da fare sarebbe proprio puntare sulla concentrazione. Infatti, si può notare come le vendite aumentino vertiginosamente non appena si decide di penetrare più a fondo il mercato. La prima fase di marketing basata sul *brand awareness* non porta troppi risultati, ma il ritorno aumenta esponenzialmente continuando a investire similamente a quello che accade nella teoria del ciclo di vita dei prodotti.

Ovviamente, decisioni di questa importanza non possono basarsi solamente su questo. Oltre all'andamento della funzione soprastante è utile considerare anche il tasso di crescita di ogni mercato target, la sicurezza di conseguire un livello consistente di vendite, la possibilità che si verifichi lo *spillover effect* e molto altro ancora. A tutti questi fattori verrà poi conferito

un peso che ne stabilisce l'importanza. Quindi in seguito alla considerazione di tutto ciò solo allora si potrà finalmente scegliere i mercati su cui dedicare tutti gli investimenti.

## 2.2 Modalità d'entrata

Tralasciando che, se si utilizzano tutte le opportunità messe a disposizione da Internet raggiungere clienti internazionali diventa possibile anche senza effettivamente avere una presenza fisica all'estero, le ragioni per entrare in altri mercati sono molteplici. Alcune di queste sono già state affrontate. Quello che invece rimane da discutere sono le diverse modalità d'entrata nei mercati selezionati ed anche i fattori che influenzano tali decisioni. Il management deve rispondere a molti quesiti prima di procedere con il processo d'entrata. Tra questi figurano domande inerenti alla possibilità di avere effettivamente un mercato per il prodotto oggetto di studio all'estero, al vantaggio competitivo dell'azienda e alla capacità produttiva degli impianti esistenti.

Ci sono poi delle vere e proprie categorie di fattori che possono modificare le decisioni sulla modalità d'entrata. Esse possono comprendere fattori interni, quindi che dipendono dalla specificità dell'azienda in questione, oppure esterni, ovvero fattori ambientali che difficilmente possono essere modificati. Gli interni riguardano per la maggior parte le risorse aziendali e la Tabella 2.3 rende più facile la loro intera declinazione.

Tabella 2.3

<b>Fattori Interni</b>	<b>Fattori Esterni</b>
- Risorse finanziarie	- Mercato
- Risorse umane	- Condizioni di produzione
- Tipo di prodotto o servizio	- Condizioni ambientali
- Tempo a disposizione	
- Tolleranza al rischio	

Fonte: Alon I.; Jaffe E.; Vianelli D., 2012, pp. 204.

Le risorse finanziarie si commentano da sole, riguardano il livello di spesa che l'azienda è disposta a sostenere per l'internazionalizzazione. Le risorse umane invece fanno riferimento al personale e comprendono risposte a quesiti inerenti all'eventuale bisogno di assumere nuovi collaboratori, alla retribuzione di quest'ultimi e anche alla loro *location*. Per quanto riguarda il tipo di prodotto o servizio anche qui c'è poco da spiegare, il management deve assolutamente capire quali prodotti sono internazionalizzabili in base alla loro adattabilità e a quanto serve modificarli per renderli commerciabili nei mercati target. Il tempo a disposizione poi è un

altro fattore molto importante in uno scenario di internazionalizzazione, un'azienda che vuole entrare il prima possibile in un nuovo mercato preferirà certamente diverse modalità d'entrata rispetto ad altre con una visione più a lungo termine. Infine, la tolleranza al rischio è l'ultima categoria di fattori nella prima suddivisione. Essa è strettamente legata al *mindset* del management. Modalità d'entrata più rischiose potrebbero risultare migliori nel lungo periodo, ma bisogna essere pronti ad assorbire rischi come instabilità politiche e perdite sul cambio.

Spostandosi sulla seconda colonna della tabella invece ci sono tutti i fattori esterni. Quando si sceglie un mercato target serve innanzitutto considerare la sua grandezza e la competizione all'interno di esso. Poi considerare le condizioni di produzione come costi, qualità e quantità di materia prima presente. Mentre come ultimo passo, ma certamente non meno importante, serve anche pensare a tutti i fattori legati alle condizioni ambientali tra cui figurano la situazione politica, sociale e anche geografica del Paese scelto.

Ci sono anche particolarità del mercato domestico che possono influenzare le scelte sulle modalità d'entrata. Una posizione particolarmente favorevole all'interno del proprio Paese potrebbe far scemare l'interesse verso possibilità di internazionalizzazione ad esempio. Oppure, per quanto un'azienda possa essere piccola, se il mercato casalingo per il prodotto offerto dovesse risultare di dimensioni troppo ridotte o non sviluppato abbastanza, rivolgere la propria offerta al mercato internazionale potrebbe essere una valida scelta nonostante le risorse limitate. In definitiva, gran parte del processo decisionale è comunque centrato attorno alla dimensione dell'azienda. Le PMI canonicamente scelgono sempre modalità d'entrata che presentano un rischio moderato. Grandi multinazionali d'altro canto possono permettersi di esporsi maggiormente scegliendo di entrare fin dall'inizio con la costruzione di vere e proprie filiali estere.

### **2.2.1 Esportazione**

Esportare è certamente la soluzione più adatta a piccole e medie imprese. Questa modalità d'entrata minimizza tutti i fattori interni descritti precedentemente in quanto, servono relativamente meno investimenti finanziari e di marketing, è la soluzione che limita al massimo il bisogno di nuove risorse umane ed anche le tempistiche risultano essere significativamente minori di molti altri metodi. Essenzialmente, quindi, è il metodo che presenta meno rischio di tutti. Si possono effettuare con molta semplicità i primi test tramite questa modalità. Infatti, se il mercato non dovesse rispondere come ci si era immaginato in seguito alla fase di selezione, ritirarsi da esso è pressoché privo di costi aggiuntivi.

Esistono due modi di esportare. Il primo, quello indiretto, si basa sul mettersi in contatto con degli intermediari specializzati già presenti nel Paese target e lasciare la vendita nelle loro

mani. Il secondo, quello più costoso senza ombra di dubbio, è il modo diretto. Ovvero esportare i prodotti direttamente ad una filiale dell'azienda presente all'estero. Questo non sarà certamente fattibile per molte PMI, come d'altronde l'intero concetto di esportazione per le imprese che offrono servizi. Tra le opzioni di esportazione diretta figura anche la possibilità di utilizzare agenti o distributori che si posizionano già nel segmento di vendita diretta al pubblico. Ma per evitare problematiche in questo tipo di relazioni bisogna condurre un'ispezione attenta di tutte le varie alternative. Il primo quesito da porsi è su che tipo di distribuzione si vuole puntare. Se si vuole coprire una vasta area geografica la cosa più importante da fare sarà scegliere un distributore presente in tutto il Paese. D'altro canto, se il prodotto esportato è molto specializzato forse sarebbe sufficiente puntare tutto su un distributore specifico dell'industria in questione. Altre domande da affrontare non mancano di certo comunque. Ad esempio bisognerebbe chiedersi se il distributore scelto ha già esperienze con prodotti simili oppure se esso permetterebbe all'impresa di effettuare iniziative di marketing indipendenti.

La scelta del giusto partner è un processo molto complicato insomma. Anche perché effettuare una scelta sbagliata potrebbe impattare negativamente come il brand viene percepito nel Paese di destinazione se non addirittura a livello globale. Che sia un intermediario specializzato o un distributore, è sempre opportuno investigare anche sugli standard etici, i bilanci d'esercizio degli ultimi cinque anni, l'effettiva copertura di mercato che essi offrono e le loro infrastrutture proprietarie. Infine, leggere e comprendere anche le leggi in materia import/export garantisce che nessun diritto dell'impresa venga lesa. Alcuni Paesi potrebbero rendere difficile il dissolvimento di un contratto nonostante ci siano gravi mancanze dei distributori. Per non parlare ovviamente di tutte quelle Nazioni ancora ostili verso le importazioni dotate di barriere altissime all'entrata quali tasse o adattamenti necessari dei prodotti.

Una volta selezionato il distributore, comunque, il lavoro non è affatto terminato. Per avere la sicurezza di aver fatto una scelta giusta bisogna cercare di lavorare il più a stretto contatto possibile. Per ottenere il meglio da questa relazione bisogna dunque stabilire obiettivi da raggiungere sia a breve che lungo termine, cercare di visitare il mercato di destinazione con una cadenza frequente e specialmente prevedere una clausola contrattuale capace di estinguere il contratto qualora certi obiettivi non dovessero essere raggiunti consistentemente. Avere risorse umane a stretto contatto con i partner non è spesso possibile a causa di restrizioni di budget. Però, onde evitare che gli standard pattuiti per la distribuzione della



merce non vengano rispettati, è consigliabile inviare dei controlli dalle due alle quattro volte l'anno<sup>14</sup>.

### 2.2.2 Licensing

Cedere i diritti per la vendita o la produzione ad un'altra impresa già presente nel mercato estero selezionato è un altro metodo di internazionalizzazione popolare. Anch'esso presenta un basso rischio e, tramite il versamento di una *royalty fee*, l'azienda trasferisce alla controparte tecnologia, brevetti e marchi registrati atti a produrre e commercializzare i prodotti concordati nella licenza. I costi d'entrata sono veramente ridotti in questo caso. Gran parte di essi sono già stati sostenuti al momento dello sviluppo dei prodotti e ricevere le *royalties* rappresentano comunque una fonte di ricavi andando a controbilanciare ancora di più gli investimenti necessari per l'ottenimento dei suddetti contratti di *licensing*.

Questa modalità è specialmente indicata se i Paesi in cui si vuole entrare sono dotati di barriere significative all'importazione. Delocalizzando completamente la produzione non ci sarà il bisogno di confrontarsi con le varie tassazioni doganali.

Come nella selezione di distributori per l'esportazione, però, anche in questo caso bisogna essere molto cauti. Anzi, con il *licensing* i potenziali problemi che possono sorgere potrebbero portare a conseguenze ben più complicate che un temporaneo malcontento della clientela. Se la protezione delle proprietà intellettuali non è garantita rigidamente dal governo, ci si potrebbe ritrovare a dover competere con i propri partner a causa di un'appropriazione indebita delle tecnologie. Fare proprio il know-how trasferito tramite una licenza elimina tutti i costi di ricerca e sviluppo che un'azienda dovrebbe sostenere. Dunque, sia a livello etico che a livello legislativo, è indispensabile essere sicuri di avere tutte le protezioni necessarie.

### 2.2.3 Franchising

Il problema del *licensing* quindi, consiste nella difficoltà di mantenere il controllo sui partner esteri. Quindi onde evitare molti di questi, è stato concepito il concetto di *franchising*. In questo caso l'azienda intenzionata ad internazionalizzare (il *franchisor*) conferisce marchi registrati e know-how necessario al partner estero (il *franchisee*) e il controllo viene esercitato tramite il *franchise fee*. A differenza del *licensing* e del pagamento delle *royalties*, quindi, in questo caso si ha un contratto molto più elaborato che stabilisce la confisca immediata di tutti i diritti conferiti qualora certi termini contrattuali non dovessero essere seguiti. Il *franchisor* da un punto di vista è più protetto a causa dei ben determinati vincoli stabiliti con il

---

<sup>14</sup>"How to: work with a partner or distributor in export markets", <http://exportstartguide.com/how-to-export/working-partner-distributor-export-markets/>

*franchisee*. D'altro canto però, una relazione di questo tipo risulta essere più costosa in quanto l'azienda deve fornire molto più supporto ai *franchisee* in termini di training del personale o addirittura di ulteriori materiali da inviare.

Il rischio legato a questo tipo di espansione è molto basso e sebbene sulla carta sarebbe quindi indicato per le PMI, è impossibile non notare come praticamente solo le grandi multinazionali lo utilizzino. Il *franchising* internazionale si addice di più a questa categoria di aziende. Esse hanno infatti un brand riconoscibile a livello globale, molta più esperienza e mezzi per quanto riguarda il marketing e, comunque, anche dei clienti già dedicati.

Il *franchising* è più sviluppato nel Nord America e in Europa al momento. Ma ora sta prendendo piede anche nei Paesi emergenti. Quest'ultimi si possono prestare molto bene a questo tipo di internazionalizzazione ammettendo che riescano in ogni caso a rientrare in alcuni parametri quali un discreto tasso di crescita economica e una situazione politica stabile.

#### **2.2.4 Alleanze strategiche internazionali**

Le alleanze strategiche internazionali consistono nel creare una relazione tra due o più aziende che operano in diversi Paesi formalizzata da un contratto al fine di condividere risorse e raggiungere un obiettivo comune (Global Marketing: Contemporary Theory, Practice, and Cases, pp. 219). Il rischio in termini di investimenti necessari è decisamente alto, ma si posiziona comunque uno scalino sotto alle forme di investimento diretto come aprire una o più filiali. Si perde certamente autonomia decisionale scegliendo questa specifica modalità d'entrata. Altri rischi oltre a questo comunque possono essere dei vincoli contrattuali poco chiari in relazione ai doveri e diritti delle parti e anche la possibilità che un partner utilizzi le risorse condivise dagli altri per scopi personali. Per questo, stando a quanto detto finora, l'entrata in un mercato estero tramite un'alleanza strategica potrebbe essere sconsigliabile per le PMI.

Queste alleanze possono essere di due tipi: verticali oppure orizzontali. Le prime sono costituite da un'aggregazione di aziende che provengono da industrie differenti. Quelle orizzontali invece nascono dalla cooperazione di imprese che, almeno virtualmente, condividono il mercato. Non sempre formare tali alleanze risulta essere una buona scelta. Ogni relazione va accuratamente studiata in modo da capire quali sono i reali vantaggi e svantaggi che possono verificarsi. I fattori che vanno a beneficio di tutti i partecipanti sono chiari: minori costi di transazione, acquisizione di risorse mancanti e anche la creazione di una sorta di protezione di alcuni mercati chiave dalla competizione internazionale. D'altro canto, per individuare gli svantaggi tra cui vi sono certamente i rischi già elencati è molto più

difficile ed è per questo che ogni possibile relazione va analizzata a fondo prima di compiere scelte fondamentalmente sbagliate.

Dunque, per effettuare queste considerazioni *ex-ante*, esistono alcuni *framework* che vanno a supporto della formazione di queste relazioni di alleanza. Per ogni partner si possono condurre delle analisi SWOT, ricerche di compatibilità degli obiettivi e ispezioni del valore aggiunto effettivo che ognuno porta. Invece, internamente ad ogni impresa, si può esaminare le quote di mercato delle altre parti, la loro efficienza, i loro ultimi bilanci e anche le competenze.

### 2.2.5 Gli investimenti diretti

Tutte le modalità d'entrata descritte finora, per quanto dal rischio variabile, si differenziano dalle ultime due che verranno presentate per il semplice fatto che sono tutte forme d'entrata indirette. L'FDI, Foreign Direct Investment o più semplicemente investimento estero diretto, consiste, invece, proprio nell'effettuare un investimento in un Paese estero sottoforma di: acquisizione di aziende già radicate nel mercato oppure l'instaurazione di nuove filiali dell'impresa<sup>15</sup>. Esso è diverso dal così detto *portfolio investment*. Infatti quest'ultimo significa semplicemente acquisire strumenti finanziari collegati ad aziende stanziate al di fuori dei confini domestici. Il rischio collegato a queste operazioni è veramente alto. Per questo sono generalmente opportunità solamente disponibili ad imprese di dimensioni grandi e con ampie risorse.

La prima delle due che verranno presentate è la *joint venture* internazionale. Questo è il caso nel quale due o più imprese creano una nuova entità commerciale all'estero e collaborano all'interno di essa al fine di produrre prodotti e servizi (Global Marketing: Contemporary Theory, Practice, and Cases, pp.213). Assumendo che sia una strada effettivamente percorribile i vantaggi sono molti. È relativamente facile oltrepassare le barriere all'entrata grazie allo sforzo congiunto di più imprese, il rischio è comunque diviso, le conoscenze tecniche di ogni parte vanno a migliorare i processi di tutti i partner e vi è la possibilità che si creino sinergie che possono risultare nell'incremento del vantaggio competitivo nel mercato globale.

Le *joint venture* possono assumere molte forme. Tutto è in base alla tipologia di entità che decidono di partecipare. Si possono creare a partire dal volere di due aziende private presenti nello stesso Paese per entrare in un nuovo mercato, dalla collaborazione di una (o più) estere con una del Paese target, oppure anche da varie aziende provenienti da diversi

---

<sup>15</sup> “Foreign Direct Investment – FDI”, <https://www.investopedia.com/terms/f/fdi.asp>

mercati con lo scopo di entrare in un nuovo Paese. Vi è anche la possibilità che si verifichi una *joint venture* con governi esteri o anche, più semplicemente, con società pubbliche. Le differenze però non finiscono qui. Bisogna distinguere anche tra *Downstream joint venture* e quelle chiamate *Upstream*. Le prime consistono nella collaborazione stretta di due o più aziende per la creazione di un prodotto finale o quantomeno intermedio. Le seconde, avvengono quando i partner entrano in un nuovo mercato con lo scopo utilizzare una materia prima presente in abbondanza o meno costosa per la creazione prodotti intermedi.

Va ricordato che gettarsi in progetti ambiziosi come una *joint venture* ha le potenzialità per creare numerosi vantaggi e almeno altrettanti svantaggi. Basta vedere tutti i fallimenti che si sono registrati nel passato a causa della mancanza di fiducia tra le parti che hanno dato origine a comportamenti opportunistici. Non vi potrà mai essere la sicurezza del successo in questi casi. È comunque bene ricorrere alle metodologie di analisi preventiva dei partner citate nel caso delle alleanze strategiche.

A questo punto manca solo l'ultima modalità di FDI da introdurre. Ovvero intraprendere il processo di internazionalizzazione tramite l'instaurazione di filiali, completamente proprietarie, nel mercato estero. Questo può avvenire tramite la vera e propria apertura di nuovi stabili, oppure, come si verifica in molti casi, con l'acquisizione di aziende estere già presenti e riconosciute. Il rischio è decisamente il più alto se si considerano tutte le modalità discusse. Quindi, proprio per questo, il processo di analisi e selezione dei mercati diventa a maggior ragione la fase più importante dell'intero processo di espansione.

Il vantaggio principale di questa soluzione è il controllo. Non dovendo appunto relazionarsi con partner o intermediari l'azienda mantiene per intero l'autonomia sui propri prodotti a partire dai processi produttivi fino alla distribuzione ai consumatori finali. D'altro canto però, non avendo nessuno a cui fare riferimento in un mercato che va comunque capito e monitorato costantemente, situazioni di instabilità politica e un ambiente legale comunque diverso possono rappresentare uno scalino decisamente difficile da sormontare. Infine, che l'impresa in questione sia piccola o si stia parlando di una multinazionale è solo questo l'importante: trovare un giusto bilanciamento tra rischio sostenibile e il grado di controllo sulle operazioni desiderato.

Il grafico 2.4 ripresenta tutte le modalità d'entrata disposte in relazione a queste due variabili. Quindi per le PMI risulta essere chiaro che i primi due dovrebbero essere i migliori. Controbilanciando il rischio dell'appropriazione della tecnologia con un contratto di *franchising* magari anche quest'ultima potrebbe essere virtualmente accessibile ad aziende di relativamente piccole dimensioni. Ma dall'alleanza strategica in poi, le risorse disponibili (quantità di investimenti ammissibile, risorse umane e esperienza aziendale) per intraprendere

tali progetti potrebbero essere, effettivamente, troppo scarse. Cedere una porzione di controllo in ambito distributivo è il prezzo da pagare in questo caso. Serve dunque concentrarsi maggiormente sulla creazione di rapporti forti e duraturi con terze parti estere.

Grafico 2.4



Fonte: <https://www.slideshare.net/ShivrajPawar3/international-market-entry-disasters-and-success>

### 2.3 Servire il mercato globale

Qualora operare nel mercato domestico e giusto qualche altro Paese dovesse risultare ancora troppo restrittivo, la possibilità di aprirsi virtualmente all'intero mondo è plausibile al giorno d'oggi. Questo ovviamente richiederà molte più risorse che seguire una strategia di concentrazione specialmente perché lo sviluppo dei prodotti per diverse aree geografiche può differire notevolmente a causa delle profonde differenze in ambito culturale, politico e anche di infrastrutture. Bisogna, in sostanza, considerare Paese per Paese o perlomeno utilizzare le regioni geografiche come discriminanti per capire se adottare una strategia di standardizzazione o adattamento dei prodotti. Non esiste un bilanciamento chiave tra queste due forze da scoprire, ma, generalmente, sono disponibili cinque opzioni (ognuna comunque caratterizzata da un'intensità variabile). Ad un estremo vi è l'esportazione, o la produzione all'estero, dello stesso prodotto domestico senza nessun tipo di modifica. All'altro capo della scala invece si stanziava la scelta di sviluppare un vero e proprio prodotto per il mercato estero

in questione. In mezzo però vi sono altre possibili combinazioni delle due strategie. Ovvero, produrre lo stesso prodotto con alcuni adattamenti ai bisogni del nuovo mercato, vi è lo sviluppo di un prodotto standardizzato a livello globale ma che ha come target solo un segmento di mercato specifico, oppure si sviluppa un prodotto standardizzato indirizzato ad un solo segmento ma che richiede comunque qualche tipo di adattamento.

Una strategia di standardizzazione ha molti vantaggi, ma dove essa fallisce risulta chiaro il bisogno di utilizzare l'ottica dell'adattamento. La Tabella 2.5 aiuta a comprendere più velocemente i perché utilizzare una o l'altra.

Tabella 2.5

<b>Standardizzazione</b>	<b>Adattamento</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Economie di scala</li> <li>- Diminuzione del costo unitario di produzione</li> <li>- Mobilità dei consumatori</li> <li>- Uniformità a livello globale</li> <li>- Consistenza coi consumatori</li> <li>- Pianificazione e controllo facilitata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Andare incontro alle diversità dei consumatori</li> <li>- Adattarsi a diversi standard</li> <li>- Adattarsi a diverse tecnologie presenti sui mercati</li> </ul>

Fonte: Demetris Vrontis, Alkis Thrassou, "Adaptation Vs. Standardisation in International Marketing - The Country-of-Origin Effect", Business Perspectives, 2017.

Più in generale, di seguito verranno presentati alcuni dei fattori da considerare quando giunge il momento di decidere la combinazione ottimale delle due strategie. Quando i fattori ambientali (aspetti politici, religiosi, demografici) del mercato estero coincidono con quelli domestici è già un indizio importante verso la considerazione di una strategia in gran parte standardizzata. Mentre se si sceglie di utilizzare l'adattamento, molto probabilmente l'azienda in questione avrà poco interesse nello sviluppare un brand riconosciuto a livello globale. Con la standardizzazione d'altro canto si riesce ad ottenere una diffusione dell'innovazione veloce e omogenea in tutti gli ambiti considerando che servono poche modifiche a livello di implementazione in tutti i Paesi. Infine, se la competizione è su scala globale e il consumatore target è stanziato in uno o più segmenti transnazionali anche in questo caso bisognerà rendere i prodotti il più omogenei possibile.

### **2.3.1 Usi, percezione e attributi dei prodotti**

Le strategie di marketing possono cambiare molto in base a come il pubblico si relaziona con una certa tipologia di prodotto. Dunque oltre a scegliere il tipo di approccio da

utilizzare in relazione alle qualità da inserire nel bene offerto (adattamento o standardizzazione), bisogna anche calibrare l'intero marketing mix di caso in caso.

Prima di tutto, quindi, serve capire come, nella regione geografica in questione, il tipo di prodotto che si vuole commercializzare viene utilizzato. Più specificatamente, serve analizzare come viene utilizzato, quanto e le situazioni specifiche in cui esso viene usato. È veramente difficile immaginare qualcosa di molto familiare venire utilizzato per altri motivi ben lontani da quelli a cui gli italiani sono abituati. Però, pensando al fatto che il latte in polvere in Perù viene inserito nel mix per la pitturadei muri delle case e che in India molte lavastoviglie sono usate per la produzione di prodotti derivati dal burro tutto acquisisce più senso. Le differenze negli usi dei vari prodotti quindi possono impattare: l'importanza per certi consumatori di diverse caratteristiche del prodotto, il numero di brand tenuti in considerazione, il prezzo accettabile e le sorgenti di informazioni che si tengono in considerazione al sorgere del bisogno collegato. Anche le situazioni in cui i consumatori vivono possono riflettersi sulle caratteristiche del prodotto. Esempio principe di questo è proprio il bisogno di rendere più piccolo e maneggevole un elettrodomestico in Paesi in cui la metratura quadrata della casa media è molto ridotta. Infine, pure la frequenza di utilizzo si rifletterà nelle decisioni inerenti al marketing mix. Alcuni prodotti utilizzati tanto nel mercato domestico potrebbero addirittura rivelarsi superflui per la maggior parte del pubblico estero. Questo renderebbe il bene essenzialmente di nicchia facendo sorgere il bisogno di adattare il prezzo o il posizionamento.

La cultura e l'ambiente che circonda i consumatori può anche influenzare come un prodotto viene percepito. Dunque se questo avviene le aspettative che un individuo ha in relazione al suo utilizzo o consumo possono variare a seconda del posto in cui ci si trova. È in questo caso che sorge il bisogno di adattare il prodotto. Se i consumatori sono abituati a una certa esperienza con utensili appartenenti alla stessa categoria merceologica le opzioni sono due: adattare la propria offerta, oppure offrire qualcosa di sostanzialmente diverso sapendo di non andare incontro ai gusti radicati nella mente delle persone. La scelta meno rischiosa, ovviamente, è la prima. Ma intraprendere un percorso innovativo proponendo nuove esperienze legate ad un prodotto già conosciuto potrebbe lo stesso produrre effetti positivi supportato dalla giusta campagna comunicativa.

Il problema del servire il mercato globalizzato quindi non è semplicemente basato sull'adattamento dell'offerta (o standardizzazione della stessa). Bensì bisogna capire, attributo per attributo, cosa è possibile produrre su larga scala e cosa invece va modificato, magari anche più volte, per servire certi Paesi. In particolare, tutte le caratteristiche presenti nel grafico 2.6 sono quelle che, generalmente, potrebbero essere oggetto di cambiamento andando

a considerare dei mercati esteri. Si parla prevalentemente di mercati emergenti giunti a questo punto. All'interno di essi, addirittura, potrebbe nascere il bisogno di produrre più versioni dello stesso prodotto a causa dei grandissimi divari di reddito oppure proprio di cultura. Quest'ultima infatti è estremamente disomogenea in molti Paesi africani o sudamericani. Si va dalla tendenza all'occidentalizzazione delle grandi metropoli a sub-culture ancora molto arretrate nei villaggi.

Grafico 2.6



Fonte: dati presi da Alon I.; Jaffe E.; Vianelli D., 2012, pp.276.

Il design, lo stile e la forma del prodotto sono soggetti a svariati cambiamenti quando si parla di marketing internazionale. Questo perché a seconda dei Paesi in cui si è deciso di effettuare l'espansione ci sono delle differenze importanti per quanto riguarda proprio le preferenze e il gusto. Questi tre attributi cambiano anche secondo scelte strategiche comunque. Alle volte delle modifiche nel design sono indispensabili qualora serve rendere i prodotti più durevoli. L'effetto ottico potrebbe essere meno gradevole come risultato, ma per commercializzare certe soluzioni a una popolazione con un reddito contenuto serve avere la garanzia che esse possano essere usate il più a lungo possibile.



Bisogna considerare anche il colore predominante quando si entra nell'ottica dell'internazionalizzazione e anche qui le influenze delle diverse culture c'entrano qualcosa. In molti paesi a vari colori vengono attribuiti significati e sensazioni differenti. In occidente per esempio è generalmente accettato che le tonalità calde (sfumature di rosso, giallo e arancione) dovrebbero suscitare sensazioni come l'eccitazione. Invece quelle fredde (verde, blu o viola), dovrebbero ricondurre l'individuo a sensazioni di familiarità e calma. Questo non è affatto valido per altre parti del mondo e per chiamare in causa proprio una di queste differenze abissali, basta considerare che se in Italia il colore del lutto è il nero, in Cina avviene proprio il contrario<sup>16</sup>. Nei riti funebri è usanza vestirsi di bianco.

In seguito alle considerazioni da fare su tutti i suddetti attributi si giunge al packaging, ulteriore caratteristica suscettibile a cambiamenti per diversi Paesi. Ovviamente, esso è prima di tutto un modo per proteggere la merce. Ma alla fine, rimane pur sempre un altro veicolo per il marketing e la comunicazione. Deve saltare all'occhio ed essere originale per essere riconosciuto al volo dai clienti. Ma se si va oltre il primo impatto, serve assolutamente per comunicare ulteriormente i valori dell'azienda e dove quest'ultima si stanZIA nelle discussioni etiche come la sostenibilità ambientale. Il design del packaging stesso quindi è una vera e propria arma comunicativa, però anche tutta la parte di etichettatura svolge un ruolo primario in questo contesto. Essa deve essere modificata a seconda della lingua ufficiale del Paese di destinazione e per di più, anche per quanto riguarda il contenuto informativo (che possono essere dagli ingredienti ai materiali utilizzati). Infatti vi è la possibilità che quest'ultimo possa essere soggetto a regole molto rigide create dai governi locali. Le descrizioni, inoltre, dovranno essere anche più semplici se il Paese target ha un livello di educazione relativamente basso. Tutto questo quindi potrebbe creare una situazione nella quale, per controbilanciare il bisogno di ricorrere a un packaging più ricercato, il prezzo di vendita finale venga alzato.

Lasciando da parte il prodotto singolo e parlando ora dell'intero catalogo, anche il branding di questo potrebbe dover essere rivisto. Avere un brand famoso a livello globale generalmente garantisce riconoscibilità ovunque i prodotti siano venduti. Dunque essere in possesso di un brand forte con numerosi clienti affezionati dovrebbe essere il miglior scenario nel momento in cui l'azienda decide entrare in nuovi mercati. Eppure, anche entità dotate di tutto ciò alle volte scelgono di sviluppare un brand locale. Questo perché entrare in un nuovo mercato con un brand sviluppato ad-hoc elimina, per esempio, il rischio di trasferire accidentalmente qualche connotato negativo. Inoltre, siccome la qualità del nuovo prodotto

---

<sup>16</sup>Elisabetta Corvi, "La comunicazione integrata di marketing: Teorie, strategie e politiche operative", Milano, Egea, 2012, pp. 44

potrebbe non rispecchiare quella domestica, dividendo le due marche si riuscirebbe ad evitare una serie di problematiche che si verificano inevitabilmente quando i consumatori hanno delle aspettative formate a causa della connessione col brand di fama mondiale. Una marca globale in sostanza rende la via della standardizzazione più facile per l'azienda. Ma nel caso non si dovesse riuscire a garantire un certo standard qualitativo, l'adattamento della propria offerta ai vari mercati risulterebbe esponenzialmente migliore come strategia. La popolazione percepirebbe quei prodotti come domestici e in alcuni casi questo renderebbe più facile la loro commercializzazione.

Il fenomeno appena esposto, fa parte della sfera legata a uno degli ultimi attributi da trattare: il *Country of Origin*. Questo fattore però è ben distante dal suo significato letterale. C'entra poco che un prodotto sia effettivamente nativo della zona o estero. Il *Country of Origin effect* anche *Made in effect* si riferisce alla percezione che i consumatori hanno circa l'origine dei prodotti. I consumatori, in certi casi, a causa del fenomeno dell'etnocentrismo potrebbero essere riluttanti a comprare qualcosa che immaginano sia importata (Global Marketing: Contemporary Theory, Practice, and Cases, pp. 288). Un prodotto domestico viene valutato meglio rispetto ad altre controparti proprio perché, nell'immaginario della popolazione, esso ha uno stretto legame con la storia, la società e le usanze della cultura della propria Nazione.

Infine, ci sono pure i servizi collegati ai prodotti da includere nel discorso sull'adattamento o standardizzazione. Essi possono essere molteplici, come l'installazione oppure tutta l'assistenza *post-sale*. L'assenza di essi ovviamente potrebbe danneggiare l'immagine dello strumento, o addirittura, nel caso di ripetute mancanze, anche dell'intero brand. Quindi è proprio per questo che per coloro che non sono provvisti di una marca di fama mondiale puntare sull'impeccabilità di questi attributi è diventato quasi una necessità. Però, aggiungere tutto questo set di strumenti di *customer care* è costoso. Dunque siccome in molti Paesi il concetto di assistenza al cliente non è ancora ben radicato nell'ideale del consumatore, non per forza si devono offrire tutti questi servizi con la stessa qualità e intensità.

Alla fine di tutto, queste scelte di mantenere intatti i prodotti (e tutto ciò che vi è collegato) oppure di cambiare numerose caratteristiche salienti spettano al management. Persone che di riflesso agiscono in base alla cultura aziendale. Se la leadership è in mano a individui fortemente influenzati dal fenomeno dell'etnocentrismo difficilmente verranno prese delle decisioni in favore dell'adattamento. Al contrario, un management aperto e attento a tutti i fenomeni che ruotano attorno alla globalizzazione potrebbe scegliere di scendere a compromessi sotto più aspetti in modo da venire incontro a bisogni, non

condivisi, ma lo stesso esistenti. In alcuni casi basta anche solo cambiare il metodo comunicativo per fare breccia in un mercato nuovo. Ma bisogna essere in grado di ascoltare e fare propri i diversi valori che ogni consumatore ricerca.

### 2.3.2 Segmentazione e posizionamento nel mercato globale

Che si stia lavorando all'interno dei confini domestici, o se i mercati target sono plurimi, la segmentazione è un processo necessario che assume incrementalmente maggior importanza. Il suo utilizzo semplifica di gran lunga i processi decisionali relativi alle funzioni di marketing e la sua definizione ufficiale fornita dall'American Marketing Association è la seguente: "la segmentazione è il processo di suddivisione di un mercato in varie sezioni di consumatori che hanno bisogni simili o mostrano gli stessi comportamenti"<sup>17</sup>. Ovviamente, se ci si rivolge a molti mercati, essa serve molto di più. Questo perché potrebbe individuare segmenti di consumatori transnazionali e quindi portare alla standardizzazione, per essi, di molti attributi del marketing mix. Segmentare, non è facile, ma ci sono cinque caratteristiche che ogni segmento deve avere per essere considerato tale. Essi devono essere: misurabili, abbastanza diversi da dover apportare delle modifiche al marketing mix, accessibili attraverso i canali di marketing e distribuzione, ampio abbastanza da poter essere profittevole e infine, abbastanza stabile per poter misurare la risposta alle iniziative di marketing. Se uno di questi criteri dovesse essere assente, il set di popolazione trovato non costituisce un vero e proprio segmento e pertanto bisognerebbe eliminarlo dalla considerazione.

Esistono molte tecniche di segmentazione, alcune sono molto raffinate, altre invece ritornano un risultato più indicativo. La prima, la più semplice, presentata sommariamente anche nel paragrafo di analisi di mercato, è la segmentazione *country-based*. Essa ha svariate limitazioni, ma può essere utilizzata in una fase preliminare per inquadrare meglio i vari mercati in cui si vuole perseguire un'espansione. In sostanza, la segmentazione *country-based* si basa sulla raccolta e misurazione di dati geografici, demografici e socioeconomici di un singolo Paese senza considerare però differenze all'interno del mercato stesso.

La tecnica più avanzata, invece, è la *consumer-based*, detta anche micro-segmentazione. In questo caso è il consumatore la centralità dello studio e la complessità aumenta di molto a causa della crescita smisurata di variabili da tenere in considerazione. Considerazioni sull'aspetto geografico e demografico faranno comunque parte di questa tecnica, ma le variabili discriminanti saranno di tipo psicologico e comportamentale. Ripetere questo, per ogni mercato target, troverà sicuramente alcuni segmenti unici esistenti solo in un Paese. Ma

---

<sup>17</sup> American Marketing Association, "Dictionary", <https://www.ama.org/resources/pages/dictionary.aspx>

in altri casi, potrebbe rivelare l'esistenza di uno stesso profilo di clienti potenziali con un certo grado di ricorrenza attraverso tutte le analisi effettuate. Per intraprendere un'analisi di micro-segmentazione ci sono molti sistemi disponibili. Uno tra i più importanti è il *VALS Framework*. Questo sistema, sviluppato da Strategic Business Insight, si basa sul concetto che le persone esprimono la propria personalità tramite i loro comportamenti<sup>18</sup>. Analizzando quest'ultimi, quindi, è possibile risalire a dei segmenti omogenei che l'ente ha catalogato con una serie di nominativi: *Innovators, Thinkers, Believers, Achievers, Strivers, Experiencers, Makers, Survivors*. I primi, ad esempio, hanno un'alta autostima, la cosa più importante per loro è l'immagine personale e dei prodotti. Gli ultimi, situati completamente dall'altra parte dello spettro della segmentazione VALS, hanno un ventaglio di scelte di prodotti limitato a causa del reddito minore e trovano i propri appagamenti nel piccolo di tutti i giorni.

Anche queste tecniche di segmentazione più minuziose sono comunque oggetto di critiche. Al momento, infatti, sembra che essi siano utilizzati molto di più per effettuare azioni di branding e comunicazione che per definire effettivamente diversi profili di consumatori intenzionati a comprare i prodotti dell'azienda. È anche una lama a doppio taglio individuare molti segmenti. Questo perché accade sempre più spesso che si decida di lanciare prodotti completamente adattati a certi tipi di pubblico senza, alla fine, curarsi del fatto che non aiutano minimamente a risolvere alcun problema. In definitiva, oltre a capire i comportamenti e i lifestyle di potenziali clienti, bisogna per forza chiedersi quali sono i bisogni che loro esprimono.

Ora, assumendo che i segmenti trovati siano soddisfacenti vi è un ulteriore passo da eseguire. Ovvero iniziare il processo di *targeting*. Il concetto è semplice, una volta che si hanno tutti i segmenti presenti su tutti i mercati in cui si vuole effettuare un'espansione arriva il momento di individuare quali tra tutti questi sono quelli "migliori". Vale a dire quelli potenzialmente più profittevoli e capaci di far registrare più vendite. Per fare ciò si seguono alcuni criteri. I più utilizzati sono: l'ampiezza del mercato, il tasso di crescita, la posizione competitiva, l'accessibilità del mercato, e l'affinità con i consumatori. I primi due sono semplici, l'ampiezza considera semplicemente la grandezza effettiva del segmento mentre il tasso di crescita riguarda la velocità con cui un segmento sta crescendo. Anche la posizione competitiva è facile da spiegare, il criterio indica quanta competizione esiste per i consumatori presi in considerazione. L'accessibilità del mercato è più difficile da utilizzare, anche perché non è frutto di un solo calcolo. In pratica, essa stabilisce con che facilità e velocità è possibile raggiungere i consumatori facenti parte di un segmento specifico. Infine, vi è l'affinità con i consumatori (detto anche *customer fit*). Questo criterio, decisamente più

---

<sup>18</sup> Strategic Business Insight, "Use VALS™ for Business", <http://www.strategicbusinessinsights.com/vals/>

qualitativo che quantitativo, si basa sulla misurazione di quanto un segmento possa essere vicino in termini di valori e ideali col brand oggetto di analisi. Come già detto, questo è il più complesso da utilizzare. Ma chiaramente, un *targeting* eseguito utilizzando un'analisi sul *customer fit* ritornerà un risultato mediamente superiore che l'incrocio di qualsiasi altro criterio quantitativo.

Il *targeting* è l'altro lato della medaglia del dilemma circa la standardizzazione e l'adattamento. Infatti, sebbene un'attenta analisi dei singoli Paesi può già portare forti indicazioni sugli approcci da usare, il *targeting* è definitivamente ciò che stabilisce come (e se) il marketing mix deve essere cambiato anche all'intero dei Paesi stessi. Le varie opzioni in definitiva sono elencate brevemente nella tabella 2.7.

Tabella 2.7

<b>Approccio</b>	<b>Prodotto e marketing mix</b>
Non differenziato	Non si effettuano cambiamenti del marketing mix perché si assume che i vari segmenti accetteranno lo stesso i prodotti
Differenziato	Si adatta il prodotto e il marketing mix per ogni segmento transnazionale e non
Concentrato	Detto anche <i>targeting</i> di nicchia. L'azienda in questo caso si concentra sulla produzione e comunicazione per un singolo segmento transnazionale
Micromarketing ( <i>customized</i> )	L'azienda serve tutti i segmenti dividendoli ulteriormente con svariati criteri. È reso più facile ultimamente dagli strumenti di <i>targeting</i> e <i>analytics</i> presenti online.

Fonte: Alon I.; Jaffe E.; Vianelli D., 2012, pp.242-245.

Alla fine di tutto questo bisogna scegliere un'adeguata modalità d'entrata per ogni Paese da considerare. Ma un ultimo fattore che stabilirà se l'internazionalizzazione avrà successo si manifesterà solo dopo l'effettiva espansione. È il posizionamento dei prodotti e della marca all'interno dei vari mercati e segmenti questo discriminante. Ovvero quel processo che avviene nella mente dei consumatori, in risposta alle tecniche di *targeting*, tramite il quale una marca viene associata ad altre simili e si pone a scrutinio come tutte le alternative si comportano in relazione ai propri bisogni. Una segmentazione ottimale, con un processo di

*targeting* attento dovrebbe risultare in un posizionamento buono della marca. Se questo dovesse avvenire il brand riuscirebbe a creare un forte legame emozionale con la popolazione portando gran beneficio nel lungo termine all'azienda.

### Capitolo 3: Come le nuove tecnologie cambiano il marketing internazionale

Avendo ora terminato di spiegare quali sono le opportunità e le minacce che riguardano il benessere delle PMI italiane nel mercato attuale, è giunto il momento di analizzare come tutte le varie tecnologie spiegate brevemente nel capitolo 1 possono aiutare specialmente quando si parla di internazionalizzazione. Innanzitutto, è utile inquadrare bene come tutti questi nuovi strumenti affrontati si comportano. Sebbene Cloud Computing, CRM, Social Media, IoT e Big Data sono stati presentati come realtà separate, la divisione netta non vi è affatto. Infatti, non c'è assolutamente Internet of Things senza Cloud Computing come del resto non si può parlare di Big Data come un'entità separata dai Social Media. Vale lo stesso anche per il Customer Relationship Management, comunque. Infatti è stato già visto come programmi indirizzati a mantenere e alimentare il portafoglio clienti di un'impresa possano già risiedere interamente nel Cloud prendendo la forma di un servizio SaaS.

Posizione certamente di rilievo nella discussione attuale è quella dei Big Data. Anzi, andando più nello specifico, uno dei punti focali del capitolo sarà quello ricoperto dall'argomento dei Big Data Analytics e per riflesso anche del *data mining* (termine già spiegato in precedenza). I Big Data non portano nessun contributo tangibile a nessuna impresa di per sé. Il processo che rende questa enorme quantità di dati utilizzabile è appunto l'analisi di quest'ultimi, in inglese, *l'analytics*. Trasformare dati in informazioni utili rappresenta l'ultima frontiera del creare valore aggiunto. In ambito aziendale infatti tra i campi più rilevanti in cui i Big Data Analytics possono contribuire sono i seguenti: la razionalizzazione dei processi aziendali, l'innovazione dei prodotti/servizi, il miglioramento del *customer service* e della *customer experience* ed infine l'ottimizzazione dei risultati delle azioni commerciali. Aprirsi all'utilizzo dei Big Data è importante, dunque. La tesi è stata anche sostenuta ampiamente da una ricerca di Accenture svolta con l'aiuto di svariati dirigenti d'azienda italiani che avevano già avuto a che fare con progetti inerenti al Big Data Analytics<sup>19</sup>. I riscontri sono stati chiarissimi. Il 96% degli intervistati si dichiarava soddisfatto del lavoro svolto mentre per quanto riguarda le aree in cui i Big Data sono risultati più utili è stato trovato quanto segue: il 54% dei dirigenti ha affermato che le analytics hanno individuato nuove fonti di reddito e inoltre, il 50% ha anche spiegato che è sono state utili allo sviluppo di nuovi prodotti. Un'ulteriore domanda è stata poi posta. Alla richiesta di individuare aree in cui i Big Data avrebbero avuto più impatto nei prossimi 5 anni sono emerse queste tre: relazione con la clientela (63%), ridefinizione del processo di sviluppo dei prodotti (58%) e trasformazione

---

<sup>19</sup>Accenture, "Ricerca Accenture: Big Data Success", 2014, <https://www.accenture.com/it-it/company-accenture-ricerca-big-data-big-success>.

delle attività operative (56%). In Italia dunque questa sfida dei Big Data è stata raccolta per davvero nonostante i dati sulla digitalizzazione delle PMI siano alquanto sconfortanti. Nel 2016, non a caso, il campo degli *analytics* ha fatto registrare un +15% di investimenti, raggiungendo i 900 milioni di euro, di cui il 44% rappresentato dalla componente Big Data (Innovazione, Digitalizzazione, Internazionalizzazione delle PMI Italiane, pp. 71).

Problematiche riguardo all'implementazione di questo tipo di *analytics* rimangono però ed alcune sono molto simili a quelle già viste nei casi del cloud computing e Internet of Things. La sicurezza dell'ambiente in cui vengono custoditi i dati è ovviamente al primo posto. Anche le informazioni estrapolate in sé possono essere una lama a doppio taglio. Un algoritmo di analisi sbagliato potrebbe ritornare un certo tipo di *pattern* e causare un immenso danno economico a coloro che scelgono di utilizzare le informazioni senza effettuare i dovuti controlli incrociati. Poi, volendo avvicinarsi ai casi delle PMI nello specifico, anche le inevitabili costrizioni di budget potrebbero impedire di effettuare il grande salto verso i Big Data. Per di più, se tali problemi di investimento si sommano alla mancanza di personale con le conoscenze adeguate, allora vi è una vera e propria barriera difficilmente sormontabile. Al giorno d'oggi anche molte multinazionali si trovano sprovviste di un sufficiente numero di *data scientists*. E sebbene coloro in grado di sostenere investimenti sostanziali possono rivolgersi a piattaforme di *crowdsourcing* per lo svolgimento di varie analisi, molte PMI rimangono effettivamente tagliate fuori dalla possibilità di partecipare alla rivoluzione informativa che sta avvenendo. Una delle piattaforme dove è possibile effettuare un vero e proprio *outsourcing* di queste competenze specifiche è Innocentive. Un sito dove partecipanti da tutto il mondo possono iscriversi per risolvere il prima possibile le "*challenges*". Problemi che le varie aziende riscontrano in ambito *machine learning* e Big Data Analytics a cui viene corrisposto un premio in denaro (dalle imprese stesse). Il sito è ovviamente aperto a chiunque. È facile però capire come chi ha a disposizione più risorse economiche sia in grado di rendere le proprie "*challenges*" una priorità negli occhi degli utenti. Infine, perfino la cultura aziendale potrebbe fraporsi tra l'impresa e l'utilizzo di questa tecnologia (e molte altre). Un management abituato a vedere il reparto informatico come una funzione secondaria e di mero supporto farà certamente più fatica ad accettare la centralità dei Big Data negli anni a venire. D'altro canto, l'unica cosa che può giustamente scoraggiare l'investimento nel momento storico attuale è il livello di maturità che le *analytics* hanno in questo momento. Tecnologie di *data mining* e quelle analitiche stanno ancora subendo forti sviluppi ora come ora. Quindi investire adesso, considerando tutto questo, potrebbe esporre l'azienda in questione a un eccessivo rischio in relazione all'obsolescenza precoce dei sistemi acquisiti.



Gli ambienti in cui l'utilizzo dei Big Data può fare la differenza sono molti. Ma finora essi sono ancora utilizzati come strumento complementare di svariati *business models* che esistevano già. Secondo molti esperti però questo processo non si fermerà solo a questo punto. Infatti la possibilità che nascano dei "*data-driven*" *business models* nei quali l'unico valore proposto sarà frutto dei Big Data Analytics esiste ed è più che concreta. Queste vere e proprie entità commerciali inizieranno a manifestarsi quando la forza analitica di questa enorme massa di dati prodotti inizierà a venire combinata con altre tecnologie emergenti come quelle elencate nella tabella 3.1.

Tabella 3.1

1)	Stampa 3D casalinga
2)	Strumento smart per monitorare salute e fitness
3)	Tracker di sguardo e movimento
4)	Droni
5)	Automobili col pilota automatico
6)	Bitcoin e criptovalute
7)	Robot
8)	Smart home

Fonte: Vincenzo Morabito, "Big Data and Analytics: Strategic and Organizational Impacts", Milano, Springer, 2015, pp. 68.

Com'è quindi possibile vedere, Big Data, le rispettive tecniche di *analytics* e il mondo dell'IoT più quello della robotica avanzata saranno destinati a lavorare sempre di più all'unisono. Sarebbe comunque sbagliato dire che non esistono ancora alcune aziende fondate sui Big Data come centro della propria proposta di prodotti e servizi. Questi sono infatti i *providers* di Big Data che, molto spesso, offrono anche soluzioni di analisi delle grosse quantità di dati che forniscono.

### 3.1 Big Data Analytics e l'analisi di mercato

Il processo di selezione di mercati esteri è stato brevemente illustrato nel capitolo precedente. Quello che forse, è passato inosservato, è l'importanza assoluta che la raccolta di dati ricopre durante questo lungo processo di analisi. I Big Data proprio per questo si rivelano di un'importanza assoluta. Tramite l'impiego delle dovute tecniche di *analytics* è adesso possibile estrapolare informazioni più dettagliate e dotate di un minor grado di aleatorietà da

dati sia strutturati (com'è stato fatto finora) che non strutturati. La cosa però da fare è ricorrere al metodo SMART già delineato nel primo capitolo. Bisogna individuare l'obiettivo principe che si vuole raggiungere, stabilire quale tipo di informazioni possono effettivamente servire a raggiungere tale scopo, individuare come ottenere tali dati ed infine applicare l'analisi più adeguata.

Il processo di selezione di nuovi mercati in cui effettuare un'espansione, sia che si utilizzino tecniche all'avanguardia che no, è divisibile in tre fasce. Alla quale poi si aggiunge una quarta che riguarda, in breve, il monitoraggio delle performance dei propri prodotti non appena il processo di internazionalizzazione si è ufficialmente concluso. Capita infatti che, a causa di errori a monte o sottostime di alcune statistiche ci si ritrovi con un progetto estero completamente in perdita e dunque si decida di dichiarare le operazioni in quel mercato concluse. La prima fase è la selezione dei mercati col maggiore potenziale, subito dopo vi è un focus maggiore con l'obiettivo di risalire ad un massimo di tre o quattro Paesi da tenere in considerazione e poi infine l'analisi in profondità. Il bisogno informativo è di incrementale importanza in questo schema. Ora che ogni fase verrà definita con maggiore chiarezza l'affermazione acquisirà di certo più significato.

La prima è una fase di inquadramento dei Paesi esteri molto generale. Occorre, per l'appunto, trovare un metodo semplice, veloce e specialmente poco costoso per risalire a 20-25 mercati meritevoli di essere analizzati più nel dettaglio. Le informazioni per oltrepassare questo punto sono generaliste e per questo si dovrebbero trovare facilmente nel dominio pubblico. Giorgio Pellicelli menziona l'esistenza di quattro metodi per selezionare i mercati che hanno maggiore potenziale. Essi sono: ricorrere ad esperienze precedenti, imitazione delle altre imprese, metodo degli "stadi di sviluppo" e quello dei "fattori chiave"<sup>20</sup>.

Il ricorso alle esperienze precedenti è proprio quello che sembra. Un'azienda con già dell'esperienza in ambito di internazionalizzazione dovrebbe essere in grado di verificare più velocemente se altri mercati potrebbero avere delle caratteristiche assimilabili a progetti espansivi precedenti. Questo è tutto un lavoro di supposizione comunque. Dunque anche se è vero che paesi geograficamente vicini hanno delle simili tradizioni e che esistono regioni in cui i comportamenti dei consumatori sono pressoché uguali, è pur sempre una metodologia di scansione abbastanza richiosa. Si fa essenzialmente fido sulle doti intuitive del management.

Imitare invece le mosse delle altre imprese è già più una scelta calcolata. Controllando appunto le scelte strategiche prese dalla concorrenza è più facile capire quali Stati potrebbero rivelarsi delle mete di esportazione più redditizie. Questo avviene più spesso di quanto si

---

<sup>20</sup>Giorgio Pellicelli, "Il Marketing Internazionale: Mercati Globali e Nuove Strategie Competitive", Parma, Etas, 2007, pp. 59.

possa credere. Inoltre, questo metodo potrebbe innescare una reazione a catena di tutte le aziende di un certo settore contribuendo ad un miglioramento delle relazioni tra lo Stato da cui provengono i prodotti con quello che importa.

Il metodo degli “stadi di sviluppo” è la prima vera e propria tecnica in cui serve consultare dei dati. Secondo questo processo bisogna raggruppare tutti i mercati disponibili in base a caratteristiche prettamente economiche per poi stabilire la loro effettiva possibilità di assorbimento dei prodotti che si vogliono esportare (o produrre all'estero). I dati sono molto facili da ottenere, come già affermato. Si parla infatti di consultare il reddito pro capite oppure il Prodotto Nazionale Lordo. Questi due indici, più di tutti, se incrociati ritornano il potere d'acquisto medio del Paese e la dimensione del mercato. Esempi per cui considerare almeno entrambi è strettamente necessario sono Paesi come gli Emirati Arabi dove, sebbene il reddito pro capite sia notevolmente alto, la popolazione ridotta funge da deterrente per l'internazionalizzazione. In sostanza, riprendendo in considerazione il nome del metodo in questione. Ogni impresa dovrebbe compilare una lista di Paesi ordinandola secondo i vari stadi di sviluppo che sono brevemente evidenziati nella Tabella 3.2.

Tabella 3.2

<b>Stadio</b>	<b>Caratteristica</b>
Stadio pre-industriale 1	Basso potenziale di sviluppo (l'industria rappresenta meno del 10% del PNL)
Stadio pre-industriale 2	Buon potenziale di sviluppo, vi è una prima fase di industrializzazione
In via di sviluppo 1	Con risorse naturali e alcuni settori industriali già competitivi
In via di sviluppo 2	Senza risorse naturali, ma alcuni settori industriali già competitivi
In via di sviluppo 3	Con risorse naturali, ma modesta industrializzazione
In fase di rapida industrializzazione	Settore agricolo comincia a ridurre il suo peso, struttura industriale che si allarga
Industriale avanzato 1	Paesi di piccole dimensioni, l'industria non rappresenta più del 30-35% del PNL
Industriale avanzato 2	Paesi di grandi dimensioni, agricoltura con peso modesto

Fonte: Pellicelli G., 2007, pp. 63-65.

Il metodo dei “fattori chiave” invece è simile al precedente per quanto riguarda il fabbisogno di dati, ma si comporta diversamente per quanto riguarda il loro utilizzo. Esso si basa sulla definizione a priori di alcuni fattori ritenuti indispensabili per poter considerare più nello specifico un mercato. Come prima, generalmente si parla di controllare i livelli del PNL e del reddito pro capite ma anche il grado di sviluppo dell’agricoltura, industria e servizi. Se un Paese risulta possedere uno o più indici in linea con le richieste iniziali (che possono essere anche stabilite grazie ad esperienze precedenti) allora merita di essere portato al passaggio di analisi successivo.

Finito il primo passaggio di “scrematura” di tutti i mercati dell’economia globale giunge il momento di eseguire delle analisi più attente e dunque per forza di cose più lunghe e costose. Per questo, è indispensabile che i Paesi rimasti da controllare non superino in alcun caso i trenta. I dati più svariati iniziano a questo punto a ricoprire un ruolo di rilievo. Dunque l’impiego di Big Data Analytics dovrebbe essere in grado di migliorare notevolmente i processi che, comunque per completezza, verranno spiegati di seguito. In questa fase particolare anche il metodo di entrata nei mercati dovrebbe essere più o meno chiaro. Infatti è immaginabile come ricorrere ad una strategia di esportazione piuttosto che ad un tipo di FDI richieda la consultazione di una serie di dati molto diversi tra loro.

Se si opta per l’esportazione ci sono quattro essenziali categorie di dati che servono. La situazione politica, sociale ed economica, le grandi variabili dell’economia (per studiare la domanda potenziale), l’analisi della domanda e le relazioni con l’estero. Per quanto riguarda la situazione politica e sociale i dati sono già più complicati da trovare. Ovviamente per Paesi industrializzati risulta un’operazione ancora del tutto fattibile, però, per quelli in via di sviluppo è necessario affidarsi a valutazioni di carattere generale in quanto le informazioni non sono sempre accurate. Questo perlomeno era valido prima dell’avvento dei Big Data. Ora, come vedremo nel paragrafo successivo, il metodo più sicuro per stabilire anche questo tipo di dati è presente. Le grandi variabili dell’economia sono anch’esse relativamente facili da misurare per i Paesi industrializzati. Per tutti gli altri, purtroppo, anche in questo caso risulta essere più difficile. Questa analisi serve per cercare di predire l’andamento della domanda potenziale. Tra gli indici importanti da tenere traccia vi sono quelli già affrontati più altri quanto il costo del lavoro, la propensione all’investimento delle imprese locali, e la disoccupazione. Un tasso di disoccupazione alto infatti indica quasi sempre una maggiore prudenza nei consumi della popolazione. Quindi, già buon indicatore sulla possibile domanda che si incontrerà. L’analisi della domanda potenziale invece consiste nell’andare ancora più a fondo negli archivi informativi sia dei cittadini che del settore pubblico. Altri indici e dati che possono tornare utili a capire il comportamento della domanda nel futuro sono: il livello dei

consumi sia privati che pubblici, l'andamento dell'inflazione (che fa diminuire il potere d'acquisto per definizione), la pressione fiscale e la propensione a investire anche dello Stato. Per quest'ultimo dato specialmente i programmi dovrebbero essere conosciuti in anticipo. Ma più la situazione politica e sociale è instabile, più questi programmi possono subire variazioni anche con molto poco preavviso. L'ultima categoria informativa da considerare è la relazione con l'estero dei vari mercati da studiare. Ovviamente è estremamente utile conoscere come, i Paesi nel mirino dell'internazionalizzazione, si comportano in relazione alla globalizzazione. Serve controllare le informazioni relative alle quantità di importazioni ed esportazioni che eseguono. Anche controllare l'andamento delle due negli anni precedenti può rivelare tanto. Infine, fare un'ispezione della bilancia dei pagamenti è cruciale, in quanto se la parte corrente dovesse essere in deficit assieme alla bilancia commerciale è presumibile che, prima o poi, il Paese cercherà di ridurre le importazioni. Un ulteriore esame dovrebbe anche comprendere le eventuali barriere alle importazioni, sia tariffarie che non (dazi doganali, imposte, test sui prodotti difficili da superare). Infine, non è affatto inusuale che un governo decida di: vietare l'importazione di un certo prodotto, subordinarle alla richiesta di un'autorizzazione oppure mettere un tetto massimo nel corso dell'anno.

L'opzione di entrare nei mercati tramite la produzione sul territorio invece incrementa notevolmente la mole di dati da considerare. Bisogna, non a caso, controllare se esistono fattori che possono condizionare la presenza diretta sul mercato. Alcune informazioni sono più facili da ottenere, altre, sono frutto di stime. Ma in generale le categorie di dati che devono essere considerate sono: l'opinione pubblica e delle imprese locali nei confronti di tipologie di FDI, le forme giuridiche da adottare, il regime economico e le regole sulla concorrenza, le forme di protezione dei brevetti, il sistema creditizio (e la possibilità di raccogliere fondi nel mercato finanziario locale) e i dati sul lavoro come retribuzione media e ore giornaliere (Il Marketing Internazionale: Mercati Globali e Nuove Strategie Competitive, pp. 72).

Infine, la terza fase. Il momento in cui si va in profondità e si controlla il rapporto prodotto/mercato. Con il finire della seconda fase dovrebbero essere rimasti giusto una manciata di mercati plausibili. Ora quindi è necessario fare un ulteriore investimento inviando risorse direttamente nei Paesi in modo da poter raccogliere più informazioni veritiere possibili. Il personale ovviamente deve essere qualificato, anche perché saranno queste figure che determineranno, assieme ai *data scientists*, il verdetto definitivo. Le conoscenze che risultano essere indispensabili per lavorare a questa fase sono le seguenti: conoscenza profonda del prodotto e dell'impresa, spiccate doti analitiche e capacità di osservazione dei comportamenti dei consumatori. A questo punto il fabbisogno informativo è massimo e le

tecniche di *data mining* diventano quasi indispensabili per ottenere risultati veritieri e precisi. Nella tabella 3.3 sono elencati i campi principali della terza fase dell'analisi di mercato.

Tabella 3.3

<b>Principali campi di ricerca dell'analisi di un mercato in profondità</b>
1) Analisi prodotto/mercato/segmento
2) Analisi della concorrenza
3) Distribuzione della domanda (per area geografica o per classi di potenziali compratori)
4) Profilo del compratore (Chi è? Perché compra? Cosa compra? Quando? A quale prezzo? Ecc.)
5) Informazioni sui principali fattori del marketing mix
6) Vincoli riguardanti l'accesso al mercato

Fonte: Pellicelli G., 2007, pp. 74.

L'analisi prodotto/mercato/segmento è assimilabile al processo di interrogazione sull'uso effettivo del prodotto in questione già spiegato nel capitolo precedente. Questa inquadratura una volta terminata ritorna con molta chiarezza il segmento target dei mercati selezionati in cui l'azienda vorrebbe posizionarsi. Come è stato già visto, poi, sarà il processo di posizionamento che determinerà il raggiungimento o meno di tali scopi. Però, al di là di ciò, porsi delle domande circa l'uso del proprio prodotto, le caratteristiche importanti o meno per una popolazione e molto altro sulla stessa falsa riga ha certamente un ritorno positivo in quanto si riesce a capire più a fondo la propria offerta.

Di seguito, vi è l'analisi della concorrenza. Altro passo *data-intensive* che trae molto beneficio dall'utilizzo di tecniche di *analytics* avanzate. Qui, è di vitale importanza individuare i giocatori e capire le quote di mercato che ognuno detiene (non sempre molto facile). Serve inoltre individuare i vari punti di forza, le diverse strutture di costo che hanno e più in generale tracciare un quadro della concorrenza perché poi questo andrà ad impattare la scelta di penetrazione del mercato. Una distinzione va fatta però. L'ecosistema competitivo può essere molto diverso in base alla presenza o meno di altre imprese straniere sul territorio. Nell'eventualità che non dovessero esserci è bene prima di tutto capire le strategie delle imprese locali. Osservando a fondo prima di agire è possibile carpire molte informazioni importanti circa le loro scelte di distribuzione e di produzione. L'altro lato della medaglia è però un tasto dolente. Generalmente, un'industria nazionale se minacciata da ingenti FDI o comunque *competitors* esterni verrà di certo aiutata dal governo specialmente se il settore in questione dovesse essere uno in cui il tasso di occupazione è elevato. Le cose cambiano

invece se vi è la presenza consolidata di altre imprese non domestiche. Esse sicuramente innescheranno processi di difesa, ma non potranno di certo ricorrere a barriere tariffarie o interventi dello Stato. In questo caso va considerato il quadro della competizione a livello globale. In alcuni casi i competitors potrebbero rivelarsi non del tutto interessati a fare ostruzione mentre in altri, potrebbero tentare di prevenire una nuova entrata in un Paese da loro presidiato perché vi è il rischio di una destabilizzazione nelle quote di mercato in una dimensione più elevata.

L'analisi della distribuzione della domanda potenziale è un altro passaggio praticamente obbligatorio in questo ambito. Essa può essere fatta tramite il criterio geografico o per classi di compratori. In ogni Paese la distribuzione della popolazione non è uniforme, il criterio geografico dunque si basa sull'analisi della concentrazione degli abitanti per capire quali sono le zone in cui puntare su una distribuzione più massiccia e quali invece lasciare da parte. Per quanto riguarda invece il secondo criterio i dati da analizzare cambiano molto. Questo metodo si implementa definendo il segmento di mercato sul quale ci si vuole concentrare in base, appunto, a dove vi potrebbe essere più domanda. In sostanza, un primo accenno alla strategia del *targeting* accennata nel secondo capitolo. Questo si fa andando a controllare la distribuzione dei redditi dei determinati Paesi. I quali sono dati difficilmente disponibili per tanti Paesi in via di sviluppo.

Determinare poi il profilo del compratore in ogni Paese è a tutti gli effetti il *targeting*. Per svolgere questa scelta nel migliore dei modi occorre distinguere se ciò che verrà esportato saranno beni di consumo, beni industriali o beni strumentali. Per i beni di consumo vale tutto il discorso già affrontato. Serve capire generalmente il potere d'acquisto dei consumatori, le esigenze e le attese, i motivi dell'acquisto e la struttura degli acquisti (la differenza della spesa in vari settori in Paesi con pari reddito pro capite). Nell'ambiente *business-to-business* è un po' diversa la situazione. Questo perché vendere ad altre aziende è intrinsecamente più facile in quanto sono meno influenzate dalla cultura e più da considerazioni di carattere economico e tecnologico. Il *country-of-origin* effect potrebbe lo stesso manifestarsi. Ma certamente dinanzi ad una convenienza economica pochi si lascerebbero scappare una buona occasione commerciale.

Una volta capiti i bisogni dei consumatori, dove si trovano e come si comporta la concorrenza, tutte le scelte in ambito di marketing mix dovrebbero risultare molto più facili e precise. Specialmente per quanto riguarda prezzo e tutte le caratteristiche fisiche dei prodotti (e servizi accessori) i dati raccolti finora dovrebbero essere abbastanza. Alcuni dubbi circa la scelta dei canali di entrata potrebbero ancora rimanere. Ma in generale si può dire che l'unico ambito su cui serve lavorare a lungo in seguito a questa scansione dei mercati è l'aspetto

*creative* delle forme di promozione. Dunque servirà capire ancora il "come" raggiungere il target che si è andato a definire

Ultimi dati per concludere questa fase sono quelli relativi all'accesso al mercato. Ovvero, come è stato già spiegato, documentarsi sull'esistenza effettiva o meno di tutta una serie di limiti alle importazioni.

### 3.1.1 Big Data Analytics in azione

Ora che le fondamenta per l'analisi di mercato sono state ben solidificate, è giusto finalmente porre un focus maggiore su come i processi di *analytics* si svolgono e in quali ambiti possono risultare più utili. Il lavoro del *data scientist* è comunque molto strutturato e una volta che l'organizzazione ha stabilito quali sono gli obiettivi principali per cui si vuole chiamare in causa i Big Data tutti gli sforzi vanno subito diretti verso la ricerca dei dati adeguati. In questo caso, per pura semplificazione, si considererà come *goal* "l'individuazione di mercati esteri con più potenziale per l'internazionalizzazione". La fase in cui ci si colloca, dunque, è la seconda dell'analisi di mercato appena affrontata.

C'è una chiara gerarchia di fonti di dati in cui cercare informazioni utili. Ovviamente, essa è ordinata in base alla difficoltà di interrogazione di tali fonti e si manifesta come segue: dati strutturati interni, dati semi-strutturati interni, dati non strutturati interni, dati strutturati esterni e poi non strutturati esterni. Anche perché, se si può rispondere alle domande SMART con informazioni già interne all'impresa andare a cercare altre fonti utili altrove comporterebbe solo dei costi inutili. Una volta stabilito dove trovare i dati bisogna anche chiedersi come effettuare il dovuto *data mining*. La letteratura in questo caso suggerisce l'esistenza di sette modi essenziali su come farlo. Si parla dunque di ottenere informazioni tramite: *created data*, *provoked data*, *transaction data*, *compiled data*, *experimental data*, *captured data* e *user-generated data* (Big Data: using smart Big Data Analytics and metrics to make better decisions and improve performance, pp. 85-86).

Tutti i dati facenti parte della modalità *created data*, sostanzialmente, non esisterebbero se non fosse per un meccanismo di domande che estrapola risposte da persone. Per ottenere questo tipo di informazioni i metodi che sono normalmente utilizzati sono i sondaggi e i *focus group*. La tipologia di dati "creati" può assumere praticamente ogni forma. Essi possono essere sia strutturati che semi-strutturati, interni o anche esterni. *Provoked data* invece è quella tecnica di estrapolazione di dati nella quale le fonti vengono invitate ad esprimere il proprio punto di vista. Questo è il comunissimo caso delle recensioni di prodotti o servizi ed è facile capire che anche questi dati possono apparire in svariate forme. Le informazioni frutto della modalità *transactioned* invece non sono originate da alcun input esterno. In questo caso



i dati sono generalmente interni e sono tutte quelle tracce che ogni transazione lascia. Sono prevalentemente strutturati, anche. Generalmente questo tipo di dati sono facilmente inseribili in tabelle contenenti variabili come: data, ora, nome e cognome e molto altro. Attingere a dati "compilati", quindi presenti nella sfera del *compiled data* invece consiste quasi sempre nell'interpellare altre entità. Ci sono grandi aziende come Experian e Axciom che mantengono un grande database di dati strutturati sulla popolazione di vari Paesi che viene poi offerto a molte altre imprese allo scopo di creare campagne pubblicitarie molto specifiche. La prima in particolare è presente anche in Italia e si occupa di vari servizi in supporto alle aziende specialmente negli ambiti che seguono: prevenzione del rischio di credito, prevenire frodi, indirizzare offerte di marketing ed automatizzare il processo decisionale<sup>21</sup>. Poi vi sono i dati appartenenti all'*experimental data*. Essi non sono altro che un ibrido tra i dati "creati" e quelli *transactional*. Questi nascono da veri e propri esperimenti e vengono raccolti creando delle vere e proprie alternative di marketing mix in congiunzione con i dati relativi alle transazioni. Un'altro metodo di *data mining* in rapida crescita è quello di ricorrere alla branca della *captured data*. Ovvero tutte le informazioni che possono essere estrapolate andando ad osservare il comportamento delle persone specialmente *online*. I dati che fanno parte di questa categoria possono essere le ricerche sui motori di ricerca come Google e Bing, le metriche generate da apparecchi IoT indossabili e anche gli spostamenti fisici di una persona tracciabili tramite la tecnologia del GPS presente in ogni *smartphone*. Infine, ci sono pure i dati *user-generated*, la vera e propria rivoluzione generata dall'avvento del web 2.0 che spesso vengono usati, erroneamente, come sinonimo di Big Data. Quest'ultimi sono tutti i dati creati dagli utenti dei vari social media, oppure contenuti originali pubblicati su siti internet personali che qualche decennio fa non sarebbero non avrebbero mai avuto il potenziale di raggiungere tutto persone provenienti da ogni parte del mondo. Tra questi vi sono veramente ogni tipo di attività svolgibile online. Dal commento remoto su un blog, ad un video caricato spontaneamente su piattaforme di *video sharing* come Youtube o Vimeo.

Le grandi variabili economiche dei Paesi oggetto di studio sono certamente una cosa importante da tenere traccia. I Big Data, però, possono fornire poco aiuto in questo caso. L'ambito dove questa nuova tecnologia eccelle è nella predizione della domanda potenziale e, più in generale, l'estrapolazione di informazioni difficilmente ottenibili partendo da dati che sono forniti interamente dai consumatori. Dalle scelte di comprare un prodotto piuttosto che un altro, oppure decidere di lasciare una recensione negativa su un determinato sito e-commerce. La vera potenza dei Big Data è proprio quella di riuscire a scoprire nuovi trend e schemi in ambienti dove l'utilizzo dei solo dati strutturati non riusciva, più di tanto, a

---

<sup>21</sup>Experian, "Chi Siamo", <http://www.experian.it/chi-siamo/index.html>.

supportare i processi decisionali delle imprese. Tutti i dati creati dai consumatori che possono tornare utili e vale la pena considerare per l'analisi di mercato sono delineati nella tabella 3.4. Essi si distinguono per il grado di difficoltà del loro ottenimento ed il costo relativo. Il meccanismo per capire se effettivamente serviranno rimane ovviamente lo stesso però: bisogna chiedersi se l'utilizzo di questi svariati tipi di dati potrà portare una risposta al quesito SMART.

Tabella 3.4

Dati forniti dai consumatori	Tipologia
Sondaggi	Created data, experimental data
Acquisti	Transaction data
Tracciamento dello sguardo	Captured data
Dati biometrici	Captured data
Interviste	Created data
Dati HR	Captured data
Problemi creditizi e frode	Captured data
Ricerche sui motori di ricerca	Captured data
Contenuti social	User-generated data

Fonte: Marr B., 2015, pp. 88-99.

Una volta scelte tutte le fonti e le tipologie di dati da inserire nel *data set* è il momento di procedere con l'analisi. Questo passo però è meglio intraprenderlo se si è sicuri che il costo di ottenimento di tali informazioni sia stato minimizzato. Un buon modo per effettuare queste considerazioni è rispondere ad una serie di quesiti per capire a fondo la variabilità e la massa di dati con cui bisognerà relazionarsi. Se in seguito a questo, dovesse apparire chiaro che il costo di una particolare categoria di dato risulta essere troppo alto. Bisognerebbe almeno considerare l'idea di cercare alternative, abbandonare quella porzione di *data set*, o limitarsi a considerare un sotto-campione.

Svolto anche questo, serve dopo scegliere la soluzione *cloud* su cui svolgere le analisi, decidere con quale *provider* di Big Data è meglio instaurare una partnership ed infine anche svolgere alcune considerazioni su che software di *analytics* usare. Hadoop è uno dei più utilizzati al momento. Esso è un progetto *open-source* creato appositamente per il Big Data Analytics che permette la scalabilità dei processi di analisi virtualmente all'infinito grazie alla distribuzione delle operazioni su innumerevoli server sparsi nel globo<sup>22</sup>. La natura *open-*

<sup>22</sup> Apache, "What Is Apache Hadoop?", <http://hadoop.apache.org/>.

*source* del programma significa che chiunque può accedere al codice sorgente di tale software. Il che significa che è possibile prender Hadoop e personalizzarlo per renderlo perfettamente integrato con i bisogni analitici che un'azienda può avere. L'operazione è però molto costosa e per adesso solo alcune multinazionali possono permettersi di sviluppare un proprio software per l'interrogazione di grandi database di dati strutturati e non. Netflix l'ha fatto, però. Ora il colosso dello *streaming* analizza tutto ciò che viene condiviso e visto sulla propria piattaforma con un programma chiamato Cassandra. Un software che non è altro che un lontano discendente di Hadoop (Big Data and Analytics: Strategic and Organizational Impact, pp. 142).

Va rammentato solo un fatto prima di andare a controllare quali sono le tecniche di *analytics* che attualmente possono essere utilizzate. Tutti questi dati rimangono comunque informazioni e anche se sono "impacchettati" in varie modalità le forme in cui possono essere articolati rimarranno sempre cinque (salvo l'introduzione di nuove tecnologie): dati testuali (inclusi i numeri), suoni, immagini (foto e grafici), video e dati provenienti da oggetti "intelligenti".

Le tecniche di *analytics* sono tre: *text analytics*, *speech analytics* e *video/image analytics*. Di seguito verranno spiegate tutte e tre, ricordando comunque che l'utilizzo di più *data set* e più metodi di *analytics* incrociati riporteranno, quasi sempre, risultati di miglior qualità e attendibilità.

*Text analytics* si riferisce al processo di estrarre informazioni da dati in formato testo. Ogni impresa ha internamente già un'importante quantità di questo tipo di dati. Essi possono manifestarsi sottoforma di: documenti, report, comunicazioni cartacee e email interne oppure con i clienti, pagine del sito aziendale e molto altro. Questi, in definitiva, non servono molto ad individuare mercati in cui espandere le proprie operazioni. Ma tanti dati assimilabili a questi, creati dai consumatori (user-generated e captured) presenti sul mercato target invece ricoprono un ruolo centrale nel rispondere a questo specifico quesito SMART. Analizzare queste fonti permette di intravedere dei trend sulla domanda potenziale che prima non erano affatto individuabili. Tutto questo è reso possibile grazie da una serie di analisi di tipo testuale che ora è possibile effettuare a causa del (quasi) illimitato potere di calcolo fornito dal *cloud computing*. Con un *data set* formato da dati prevalentemente testuali è possibile proseguire con queste operazioni: categorizzazione dei testi, *text clustering*, estrazione di concetti, *sentiment analysis* e *document summarization*.

La prima tipologia di analisi si commenta da sola. Consiste nell'applicare della struttura a testi privi di essa così da renderli poi pronti per essere studiati tramite interrogazioni SQL su *database*. Popolare linguaggio di programmazione su cui appunto si basano tutti i software di

Big Data Analytics (incluso Hadoop). Questo tipo di analisi viene già fatta da molti email *provider*. La meccanica con cui già adesso alcune email vengono catturate dal filtro spam e proprio quella della categorizzazione dei testi (oltre ad una serie di altre specifiche). Tramite questa classificazione dei testi è possibile anche: capire in che lingua è il testo oggetto di studio e rendere più leggibile una conversazione.

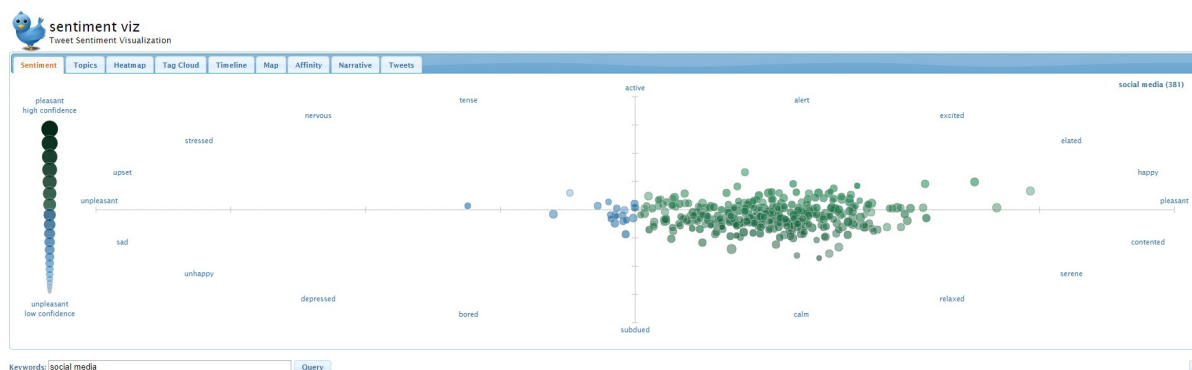
Il *text clustering* è l'evoluzione della metodologia precedente. Questa analisi infatti non solo cerca di dividere i testi secondo categorie più facili da leggere. Ma divide tutto quanto in una serie di argomenti capendo, in sostanza, il soggetto di cui si parla. Esempio principe è proprio ciò che fa Google nel momento in cui si cerca qualcosa. Esso non solo ritorna i risultati contenenti la parola chiave, ma li divide per argomenti in cui il concetto compare.

L'estrazione di concetti inizia ad essere una tecnica decisamente avanzata che richiede molta forza computazionale. L'idea dietro a questo però è molto semplice. Gli esseri umani sono ovviamente capaci di capire frasi e parole anche grazie al contesto in cui vengono dette. Ma le macchine, fino ad almeno qualche anno fa no. Ora è tutto diverso però, infatti basta dare "in pasto" molto testo appartenente ad uno specifico argomento ad un software ed è possibile, con i dovuti calcoli, individuare il contenuto di ogni *file* digitale o documento. Questo viene già implementato in alcuni ambiti. Ad esempio se si considera l'immenso numero di email che un'agenzia legale rinomata riceve al giorno è già possibile innescare meccanismi capaci di riportare dei riassunti e di dare più rilevanza a certe casistiche.

La *sentiment analysis* invece è una delle più grandi tecniche di *analytics* introdotte con l'apparizione dei Big Data. Essa funziona particolarmente bene per gli *user-generated data* e si basa sull'idea di poter capire, con quasi assoluta certezza, le opinioni o i sentimenti delle persone che decidono di scrivere un commento, un'email o qualsiasi altro contenuto spontaneamente creato. La *sentiment analysis*, ora come ora, è in grado di catalogare ogni contenuto inerente ad un prodotto, o più in generale, qualsiasi contesto come un commento positivo, negativo o neutrale. Per la piattaforma social Twitter esistono già numerosi siti internet che catalogano i *tweet* in questi tre schieramenti. Sentiment Viz, ad esempio, lascia inserire una qualsiasi *keyword* nell'apposita mascherina di inserimento di testo e rilascia sotto varie forme grafiche come gli ultimi 200-250 *tweet* si siano schierati in relazione a quell'argomento. Nell'immagine 3.5 è possibile visionare solo una delle varie modalità in cui vengono classificati i microblog. In questa soluzione grafica vi è una rappresentazione sugli assi cartesiani di tutti i *tweet* su una scala da "*unpleasant*" a "*pleasant*" mescolati con tutta una serie di sentimenti che vanno dalla depressione alla felicità. Ovviamente questa soluzione gratuita aiuta poco un'organizzazione intenzionata a analizzare mercati esteri. Ma l'applicazione della *sentiment analysis* in molti altri ambiti, con domande SMART ben mirate

è sicuramente uno strumento che si può rivelare di assoluta importanza strategica (alcuni casi strategici verranno affrontati a breve).

Immagine 3.5



Fonte: Sentiment Viz, [https://www.csc2.ncsu.edu/faculty/healey/tweet\\_viz/tweet\\_app/](https://www.csc2.ncsu.edu/faculty/healey/tweet_viz/tweet_app/).

Tutto il testo è analizzabile in chiave sentiment. In un mondo interconnesso e sempre più "social" è l'opinione che il pubblico ha di un brand la vera e propria chiave di volta del marketing.

Infine, la *document summarization*. Ultima tecnica di analisi testuale attualmente esistente. Essa è simile all'estrazione di concetti, ma a differenza di questa, questa analisi è capace di riassumere documenti anche di molte centinaia di parole in poche righe. Questo può tra l'altro essere fatto in due modi. Il riassunto può essere fatto tramite l'estrazione di parole e frasi presenti nei dati analizzati o addirittura usando dei costrutti non presenti per aumentare la leggibilità dell'*output*. Chiaramente, la seconda a parità di input sarà più dispendiosa.

La *speech analysis* ha molte meno sfaccettature di quella precedente. Essa si basa sull'estrapolazione di informazioni da dati di tipo audio come canzoni, registrazioni telefoniche e altri metodi di comunicazione via voce. L'analisi procede conferendo significati alle tonalità di voce delle persone oltre che applicando altri criteri come l'estrazione di concetti e la *summarization*. Questo tipo di analisi è già in utilizzo nei casi dei centralini telefonici di grandi aziende di telecomunicazione. All'interno di essi ora è possibile capire quando un cliente si sta arrabbiando ascoltando il tono di voce ma anche le pause che esso effettua. È proprio per questo che per accedere a questi servizi vi è il *disclaimer* in entrata che informa della possibilità che la conversazione con il rappresentante possa essere registrata. Questo è uno strumento ha molte potenzialità per un'azienda. Poche dal punto di vista di un ipotetica analisi di mercato e molto di più per la *customer relationship*. Infatti, analizzando tutte le chiamate che arrivano al *customer service* un'impresa dotata delle risorse necessarie per intraprendere un processo di *speech analysis* sarà in grado di migliorare il prodotto e gestire prontamente malfunzionamenti su larga scala.

Infine vi è la *video/image analytics*, ultimo scaglione dei Big Data Analytics che ha fatto nascere modi di analizzare i video in maniere che fino a pochi anni fa era impensabile. Appartenenti a questa ultima categoria vi sono forme molto avanzate di *analytics* che non verranno esposte dettagliatamente. Questo perché il loro utilizzo è ancora marginale nell'ambito commerciale.

Il meccanismo di *face recognition* è il primo ed è sostanzialmente un metodo per risalire all'identità di una persona partendo da un *frame* in un video. Questo avviene triangolando quelle specifiche immagini con foto presenti nel World Wide Web che le persone caricano volontariamente. Facebook, ad esempio, grazie all'enorme quantitativo di foto che una persona rende disponibile sulla piattaforma è al momento già in grado di creare un'immagine 3D della loro faccia (Big Data: using smart Big Data Analytics and metrics to make better decisions and improve performance, pp. 125). Anche Apple non è da meno. Il nuovo Face ID introdotto per l'ultimo *smartphone* dell'azienda californiana permette di sbloccare il dispositivo e autorizzare molte altre operazioni sensibili con solo uno sguardo. Questo avviene tramite la creazione di oltre 30.000 punti invisibili che caratterizzano la fisionomia facciale incrociandola con un'immagine infrarossa. Al momento, la possibilità che un'altra persona riesca a sbloccare il telefono oltre che il proprietario è di 1 su un milione<sup>23</sup>.

A seguire vi è la *behaviour analytics*, altro metodo avanzato di analisi dei video che riesce a stabilire le intenzioni di una persona in un video essendo in possesso di abbastanza secondi di video. Il beneficio principale di questa tecnica specifica rientra sicuramente nell'ambito della sicurezza. Ma anche il mondo del retail ha già iniziato a farne uso. Analizzando i movimenti dei consumatori e studiando il loro comportamento è infatti possibile prendere decisioni più coscienti circa il *visual display* e la collocazione dei vari prodotti.

### 3.1.2 Casi specifici di applicazione

Fino adesso è stato visto come innescare un processo di *analytics* partendo dalle basi della SMART Data. Ora, per entrare nel dettaglio effettivo di come i Big Data riescono a semplificare i processi decisionali circa la parte iniziale dell'internazionalizzazione, verranno presentati alcuni esempi di informazioni (in alcuni casi molto complesse) estrapolabili da dati facilmente ottenibili. Molte altre sfumature di informazioni potrebbero essere citate. Bisogna solamente tenere a mente che il vantaggio più grande di utilizzare i Big Data è quello di poter poi combinare le informazioni estrapolate dai consumatori con le grandi variabili economiche

---

<sup>23</sup> Apple, "About Face ID advanced technology", <https://support.apple.com/en-us/HT208108>.

che caratterizzano i mercati target. La tabella 3.6 per semplicità riassume tutte le casistiche che verranno prese in considerazione.

Tabella 3.6

Informazioni complesse	Dati
Situazione politica/sociale	Created, user-generated
Product Life Cycle	Transaction, user-generated
Distribuzione della domanda	Transaction, captured
Quote di mercato, analisi della competizione	Created, transaction, provoked, user-generated
Segmentazione	Created, provoked, captured, user-generated

Fonte: dati presi da Marr B., 2015, pp. 88-99.

Com'è stato già visto, assicurarsi che la situazione politica e sociale di un Paese sia stabile è una discriminante molto importante per quanto riguarda la scelta di considerare il mercato oppure no. Per i Paesi industrializzati queste sono informazioni relativamente facili da ottenere, ma per molti altri, decisamente meno. È in questo contesto che entrano in azione i Big Data. Si potrebbe certamente eseguire un sondaggio ad-hoc sul territorio per capire a fondo la questione. Ma purtroppo esiste sempre un *bias* di coloro che compilano il modulo (che può essere conveniente mettere online) che rischia di ritornare informazioni poco accurate o addirittura sbagliate completamente. Dunque, ricorrere ad una *sentiment analysis* su dati *user-generated*, ha tutte le potenzialità per rendere l'output finale molto più affidabile. Ormai non è affatto un segreto che la popolazione esprima il proprio malcontento sui social media. Dunque affidandosi ad un *provider* capace di fornire ingenti quantità di dati provenienti da queste piattaforme sociali dovrebbe risultare in una scelta vincente.

Il Product Life Cycle in un particolare mercato è un'altra variabile importante da stabilire. Infatti se il prodotto in questione dovesse già essere utilizzato su larga scala con grandi competitors internazionali già presenti entrare nel Paese potrebbe non essere una scelta saggia. Anche il PLC non è estremamente facile da individuare, specialmente se si è in possesso solo di dati strutturati. Quindi, interrogando i database degli acquisti del prodotto in questione e intrecciandolo con le condivisioni social, si dovrebbe essere in grado di risalire ad una sorta di tasso di penetrazione del prodotto nella vita quotidiana del consumatore. Più alto questo indice è, più sconsigliata diventerà l'entrata in tale ecosistema.

La distribuzione della domanda è un concetto molto ampio. Ma generalmente, una volta individuati i pochi mercati in cui vale la pena investire è importante analizzare dove vi sia la concentrazione maggiore di potenziali clienti. Precedentemente questo passaggio era fatto

quasi esclusivamente utilizzando dati demografici. Alle volte anche non aggiornati recentemente. Ora, grazie ai Big Data Analytics è possibile risalire ai posti dove vi è una maggior concentrazione di transazioni (sia online che tramite moneta elettronica) ottenendo addirittura le fasce d'orario più attive e posti geografici molto specifici. Ogni smartphone è ora dotato della tecnologia GPS ed è questo che in definitiva rende possibile il tracciamento quasi in real-time di ogni persona e i suoi acquisti.

Un mercato per quanto possa essere invitante deve avere anche una situazione competitiva non troppo agguerrita. Questo ambito era un'altro scenario in cui la *small data* aiutava solo marginalmente. Certo, l'utilizzo di *focus groups*, interviste *one-on-one* e sondaggi portavano sicuramente qualche risultato. Ma in confronto, utilizzare dati come recensioni dei prodotti concorrenti, il fatturato e il tutto metterlo sotto la grande lente di ingrandimento del mondo social ha visibilmente più potenziale. Il grado di soddisfazione dei clienti dei *competitors* è un indicatore molto importante, permette di capire se vi sia spazio per effettuare un'entrata con successo senza coinvolgere direttamente i consumatori nello schema di *decision-making*. Bastano le tracce lasciate online da quest'ultimi per capire quale quota di mercato possa essere più facilmente attaccata.

Come ultimo ambito vi è la segmentazione, forse il raggruppamento maggiore di concetti difficili da estrapolare reso indubbiamente più facile dall'introduzione dei processi Big Data. È stato già visto che i criteri demografici e socio-demografici ormai non sono più in grado di risalire a veri e propri profili dei consumatori. Anche perché ora più che mai vi sono spaccature profonde circa i bisogni e i gusti anche tra persone che anni fa potevano essere considerate simili. Porsi domande sull'adattamento o standardizzazione dei prodotti è già limitativo, ora il concetto principe è l'idea della *mass customization*. Offrire prodotti simili ma con particolarità uniche in base ad ogni singolo consumatore. O meglio, ogni micro-nicchia di consumatori che non sono altro che dei segmenti veramente molto specifici. I dati che entrano in gioco in questa avanzata tecnica di profilazione sono innumerevoli. Tra di essi è possibile contare: le abitudini di acquisto, le ricerche su Google, la posizione data dal GPS, la risposta a incentivi, informazioni demografiche (storia lavorativa, appartenenza a gruppi politici e molto altro) e le loro preferenze per quanto riguarda una moltitudine di situazioni rintracciabili sui social media, blog e siti personali. Per fare un po' di chiarezza, tutti i dati che riguardano la segmentazione sono comunque raggruppati in quattro grandi categorie: *demographics*, *lifestyle*, *behaviour* e *value* (Big Data and Analytics: Strategic and Organizational Impacts, pp. 111).

La prima non serve spiegarla più di tanto, all'interno vi sono dati strutturati utilizzati da ben prima dell'avvento dei Big Data. L'unica cosa che cambia, è la facilità con cui è possibile



accedervi grazie all'esistenza di *provider* di Big Data. Dati appartenenti a questa specie sono: età, sesso, etnia ed in generale tutte quelle caratteristiche che definiscono una persona che non dipendono dal volere della stessa. In *lifestyle* invece ci sono proprio l'altro tipo di dati, quelli che possono essere influenzati dal volere proprio. Alcuni quindi possono essere il reddito, la residenza, le credenze e la forma di intrattenimento preferita. *Behaviour* è la categoria che l'utilizzo dei Big Data ha rivoluzionato maggiormente invece. All'interno di essa si trovano i dati che definiscono il processo decisionale dei consumatori. Alcuni esempi di una lunga serie che può essere fatta sono i seguenti: quanto spesso una persona visita un sito, le abitudini d'acquisto e quali brand segue sugli account di social media. I modi di creare informazioni direttamente utili per un'impresa specialmente in questo caso sono veramente infiniti. Basti pensare allo studio effettuato dai ricercatori della Cambridge University in congiunzione con Microsoft che, partendo dai "Like" su Facebook di 58.000 volontari, ha prodotto un sistema capace di prevedere degli attributi molto personali di questi individui. Ovviamente la formula non può essere accurata. Ma alcuni degli strabilianti risultati della ricerca stabilivano che un "Like" su una pagina tra "Curly Fries", "Mozart" o "Science" erano sintomo di una spiccata intelligenza e la stessa fatta su pagine come "Harley Davidson" e "I Love Being a Mom" voleva dire esattamente il contrario<sup>24</sup>. L'ultima categoria di dati validi per la segmentazione è la *value*. Il che si traduce in tutti quei dati riguardanti le transazioni di una singola persona che, appunto, ne identificano la profittabilità.

La configurazione di metriche che si vuole utilizzare spetta al management ovviamente. Ma considerando il mondo attuale più si va nello specifico e meglio sarà. Utilizzando piattaforme come Facebook ora è possibile adattare nei minimi dettagli gli sforzi pubblicitari dell'azienda proprio grazie al precisissimo strumento di targeting di Facebook Ads che esiste solo grazie ai Big Data Analytics. Avendo chiara tutta la serie di micro-nicchie che si vuole andare a colpire è possibile creare un *banner* o video pubblicitario che si adatti specificatamente alle esigenze che queste tipologie di consumatori mostrano.

### **3.2 Entrare sui mercati in via digitale**

Preso la decisione finale sui mercati in cui entrare, il passaggio successivo com'è già stato visto riguarda la scelta sul come entrarvi. Per le PMI l'opzione meno costosa è l'esportazione e adesso grazie alle nuove tecnologie esiste un modo ancora più conveniente di eseguire questo processo. L'esportazione diretta verso una filiale estera ovviamente è da scartare considerando l'ottica in cui la questione sta venendo analizzata. Adesso grazie alle

---

<sup>24</sup> Bernard Marr, "Big Data for Small Business for Dummies", Chichester, John Wiley & Sons, 2016, pp. 36.

nuove piattaforme rese disponibili dall'avanzamento del World Wide Web anche la parte in cui serviva a tutti i costi trovare un intermediario per la distribuzione dei prodotti può essere bypassata. L'entrata nei vari mercati può essere fatta anche solo digitalmente riducendo, di molto, l'investimento necessario. Per capire meglio questa affermazione verranno presentati tre elementi cruciali per l'internazionalizzazione digitale: il sito internet aziendale, la presenza sui social media e le soluzioni e-commerce. Nulla poi vieta che un'entrata di successo per via virtuale possa poi tramutarsi in altre soluzioni di FDI.

Da questo punto di vista, limitarsi ad operare su una manciata di mercati potrebbe risultare quasi restrittivo dati i costi praticamente assenti dello sviluppo di una presenza online. L'unico problema che impedisce le imprese (sia PMI che multinazionali) di agire secondo questa ottica è il fatto che nonostante il mercato diventi sempre più globalizzato profonde spaccature culturali sono ancora riscontrabili. Dunque, adottare una strategia standardizzata per tutto il mondo rimane praticamente impossibile anche per i brand più riconosciuti. Le preferenze e i comportamenti di una popolazione rimangono sostanzialmente uguali anche in rete. Perciò, aspettarsi che operare online sia più facile è comunque fuori questione. Come spiegato nel capitolo 1, tutti gli sforzi offline e online devono essere fatti combaciare. Ovviamente, all'aumentare dei paesi e culture da inglobare nella strategia di marketing, adottare il concetto di comunicazione integrata diventa incrementalmente più complicato. A questo si aggiungono anche molti problemi tecnici dell'operare su Internet. Quindi un'azienda sprovvista di una buona cultura digitale potrebbe trovarsi comunque di fronte a ingenti costi nell'ambito del *training* del personale o acquisizione di risorse adatte al compito.

### **3.2.1 Progettare il sito web per i mercati esteri**

Entrare anche solo digitalmente in un nuovo mercato significa prima di tutto rendere fruibile il sito web aziendale anche ai segmenti esteri che sono stati individuati. Questo vuol dire che tutti, o almeno parte degli elementi vanno ripensati. In funzione di quanto una popolazione sia diversa da quella domestica questi adattamenti potrebbero essere più o meno intensi. Da piccole modifiche linguistiche, al bisogno del riprogettamento totale di sezioni, contenuti multimediali e testi. Di seguito, verranno considerati alcuni degli elementi chiave che garantiscono, o meno, un adattamento di successo del sito internet per i vari mercati.

La prima cosa da fare quindi è la scelta del nome di dominio. Vale a dire il nome che verrà poi collegato con il sito internet. Oltre a ricorrere ai concetti sentiti già più volte come scegliere un nome facile da ricordare e non molto lungo, quando si parla di mercati internazionali ci sono molte altre considerazioni da fare. Ovvero decidere che tipologia di

nome utilizzare per individuare il sito destinato ai diversi Paesi. Si può scegliere di: usare un dominio di primo livello nazionale per ogni Paese (nomeazienda.it, nomeazienda.de, ecc), usare un sottodominio del dominio primario (it.nomeazienda.com), oppure creare una sottocartella all'interno del dominio aziendale (nomeazienda.com/it). Ogni possibilità ha i suoi pro e i suoi contro. Scegliendo il primo le varie versioni dei siti verranno più facilmente trovate dai *search engine* locali. Dal punto di vista economico, però, questa è la scelta più costosa perché ogni dominio di primo livello va registrato e mantenuto con una quota fissa annuale. Anche strategicamente questa è una scelta molto importante. Infatti se l'effetto *country-of-origin* dovesse essere benefico forse varrebbe la pena utilizzare il secondo o il terzo mentre se dovesse essere valido il contrario, comprare un dominio locale potrebbe mitigare il problema un minimo.

Altro punto critico è senza ombra di dubbio la localizzazione linguistica. Certamente l'inglese è la lingua ufficiale della rete al momento, ma non per questo ci si può limitare a scrivere tutti i contenuti solo così. L'inglese non è affatto considerato lo standard linguistico in tutte le parti del mondo. Basti pensare che il tasso di abbandono di un sito in lingua inglese dei navigatori Cinesi si aggira intorno all'85%<sup>25</sup>. Localizzare, dunque, significa effettuare un lavoro estensivo di traduzione. Questo, in base al budget, può essere fatto ricorrendo a: metodi di traduzione automatica, traduzione professionale, traduzione *crowdsourced*. La prima è la meno costosa e anche quella meno indicata dato che spesso non è in linea col registro linguistico del Paese. La seconda è ovviamente la più onerosa ma garantisce la preservazione del senso dei testi mantenendo quindi la brand identity. L'ultima, probabilmente non disponibile per le PMI, è quella di dare in mano la traduzione a clienti e fan della marca tramite piattaforme sviluppate ad hoc. Normalmente i traduttori si candidano in maniera del tutto volontaria e l'unico costo sta nella creazione della piattaforma di scambio dei dati.

Oltre alla lingua, anche la struttura e i contenuti potrebbero dover essere adattati. Questo risulta essere un passaggio obbligatorio nel caso di considerevoli distanze culturali tra Paese target e mercato domestico. Il set di valori, credenze e preferenze di una popolazione impatta severamente come essi si servono delle risorse online. Quindi bisogna spesso adattare l'aspetto, i testi, i meccanismi di navigazione e molto altro. La struttura del sito nei mercati arabi ad esempio è completamente specchiata ad esempio. Infatti in questi Paesi tutto viene letto da destra verso sinistra. Anche gli schemi dei colori e i simboli vanno pensati attentamente. Come è stato visto per gli attributi fisici dei prodotti, anche in questo campo le associazioni psicologiche insite nella mente degli consumatori possono rendere un sito

---

<sup>25</sup>Gian Luca Gregori, Federica Pascucci, Silvio Cardinali, "Internazionalizzazione digitale: Come vendere on line nei mercati esteri", Milano, FrancoAngeli, 2016, pp. 18.

piacevole o assolutamente impossibile da consultare. Nelle culture a "low context" inoltre i testi possono essere essenziali e brevi, in altre, come in quella cinese, i contenuti risultano essere più caotici e si preferisce l'utilizzo di banner e immagini per la spiegazione di concetti.

Pure la velocità del caricamento impatta l'usabilità del sito. Usare un server unico nel mercato locale potrebbe comportare severi rallentamenti in altre parti del mondo, quindi onde evitare che potenziali clienti abbandonino il sito a causa della lentezza di caricamento è consigliabile ricorrere a soluzioni di *hosting* dislocate in ogni regione (in cui vi sia un mercato di interesse). Per la Cina serve addirittura un discorso a parte. A causa della censura sul web imposta dal governo per avere un sito visibile nel Paese si è costretti ad avere un server su suolo cinese.

Una volta fatto questo il sito è pronto per essere consultato dagli utenti target, l'unica cosa che però manca è il processo che lo renderà visibile. È in questo momento che entra in gioco il SEM. Ovvero il Search Engine Marketing. Apparire nella prima pagina nelle ricerche di Google è la cosa più importante per qualsiasi sito aziendale. È però vero che solo perché per alcune *keywords* nel mercato domestico questo avviene, non è detto che la stessa situazione si applichi nelle altre istanze. Quindi, in ogni realtà locale occorre considerare l'utilizzo di alcune tecniche di marketing concepite appositamente per i motori di ricerca.

La visibilità può essere ottenuta in due modi: tramite il pagamento di un asta virtuale con i *competitors* per ogni volta che una parola chiave inerente viene cercata (campagne *pay per click*), oppure "organicamente", senza il versamento di alcun corrispettivo. Adesso verranno proposti brevemente i passaggi da eseguire per ottenere il mix migliore tra campagne *pay per click* e visibilità organica. Le attività che compongono il SEM sono le seguenti: scegliere i motori di ricerca, individuare le keyword con le quali ottimizzare il sito e fare le campagne pubblicitarie, svolgere operazioni di *link building* e strutturare le campagne *pay per click*.

La scelta dei motori di ricerca è abbastanza facile, infatti si basa solo sull'analisi dell'utilizzo dei vari *search engine* nei Paesi presi di mira. Google ovviamente ricopre un ruolo egemone in quasi tutti i mercati. Ma in Russia ad esempio il più utilizzato è Yandex, in Corea del Sud c'è Naver e in Cina Baidu e Qi-hoo. Ogni motore di ricerca ha delle regole diverse sull'indicizzazione dei siti, quindi una volta che si ha ben chiaro quali sono quelli più importanti bisogna mettersi ad implementare le accortezze richieste.

La scelta delle *keywords* invece è un passaggio molto più lungo. Esso consiste nel decidere quali sono le parole, locuzioni e frasi con le quali associare il proprio sito (e di riflesso il proprio brand). Parole chiave generiche permettono di catturare più traffico, ma la competizione di molti altri siti per le stesse alle volte rende il comparire in prima pagina alla

ricerca di quest'ultime troppo difficile. Da Paese a Paese queste possono cambiare, dunque non si può affatto limitarsi ad effettuare una traduzione di quelle valide per il mercato locale. Ci sono dei *tool* online che aiutano le imprese in questo caso. Google Trends ad esempio permette di analizzare i termini più ricercati per Paese mentre il Keyword Planner di AdWords è un'altro strumento di Google che restituisce una serie di parole chiave simili partendo da un set di *keywords* in entrata. Per gli altri *search engine* esistono strumenti molto simili e una volta che le parole chiave sono state decise è il momento di effettuare il processo di SEO (Search Engine Optimization). La SEO è la tecnica con la quale si ottimizza un sito affinché i motori di ricerca lo accostino alle parole chiave desiderate. Molto brevemente, includendo le *keywords* nei testi in maniera naturale ma con una certa costanza ci saranno molte più possibilità che le pagine vengano associate a determinati termini.

Il *link building* invece è un altro processo SEO. Questa strategia però ha come obiettivo rendere il sito in questione il più autorevole possibile negli occhi del motore di ricerca desiderato. Maggiore è il numero di pagine esterne con collegamenti al sito aziendale, maggiore sarà il livello di *link popularity*. Molti motori di ricerca ricorrono a questa metrica per far apparire prima un sito di un'altro a parità di stessa ottimizzazione per le parole chiave. Nei vari mercati locali, però, verranno premiate quelle pagine che avranno il maggior livello di *link popularity* contestuale al mercato.

Infine, anche svolgere campagne *pay per click* risulta essere un buon metodo per ottenere visibilità (budget permettendo). L'idea dietro a tutto ciò sta nel fatto di cercare di renderle il più efficaci possibili impiegando meno investimenti possibili. Al giorno d'oggi vi è un'altissima competizione per certe parole chiavi, la bravura del marketer digitale sta ora nell'individuare le *long-tail keywords* con poca competizione e poche ricerche fatte però da utenti pronti a comprare.

### **3.2.2 Sviluppare la presenza sui social media**

Essere sui social media è un requisito ormai e come per il sito web, essi dovranno essere gestiti tenendo conto delle differenze culturali, linguistiche e tecnologiche che esistono tra i vari mercati. Comparati con altri strumenti di marketing, i social media consentono di intraprendere un approccio relativamente *low cost*. Attività strategiche come ad esempio la segmentazione e la conseguente comunicazione adattata ai vari sotto-mercati possono essere fatte tramite strumenti che vengono messi a disposizione dalle piattaforme stesse. Ma ci sono anche una serie di rischi e problematiche relative all'utilizzo di questi canali in un ambiente internazionale. La pubblicità svolta su di essi potrebbe richiedere specifiche diverse in base

alla legislazione del Paese. Oppure, i contenuti potrebbero essere soggetti a censura in base a preconcetti culturali e religiosi.

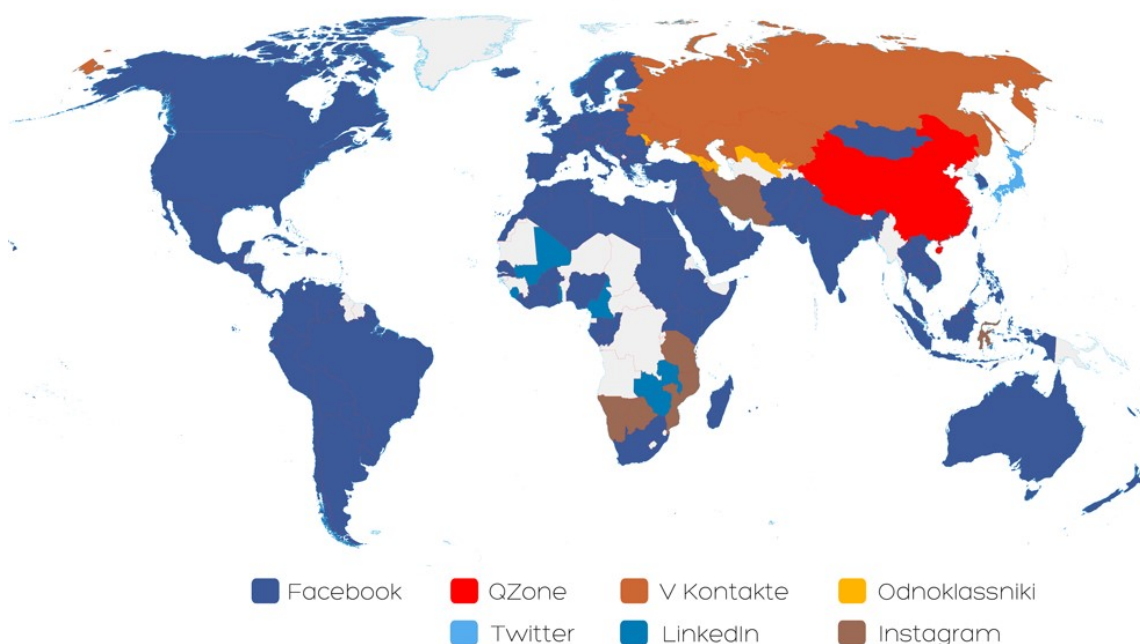
Il problema della lingua sussiste anche in questo scenario. Infatti periodicamente nelle fasi di progettazione del piano di comunicazione integrato bisogna sviluppare molte versioni di contenuti multimediali in base alle varie regioni geografiche in cui si ha intenzione di operare. Perfino la brand identity potrebbe dover cambiare di mercato in mercato. Quindi anche in questo caso ci si può ritrovare a dover cambiare drasticamente le caratteristiche dei prodotti su cui far leva.

Come con i *search engine*, anche lo scenario dei social media è relativamente eterogeneo. Facebook e Instagram sono dei pilastri nel mondo occidentale. Ma esistono numerose piattaforme che vengono preferite a quest'ultimi nel continente asiatico (l'immagine 3.7 mostra il social network più utilizzato per Paese).

Immagine 3.7

## WORLD MAP OF SOCIAL NETWORKS

January 2017



Fonte: Vincenzo Cosenza, "World Map of Social Networks", <http://vincos.it/world-map-of-social-networks/>.

Vkontakte è molto simile a Facebook in *look&feel* e anche per quanto riguarda le funzionalità. È il social media più utilizzato in Russia e ha una prevalenza di iscritti giovane. Gli utenti più adulti e i professionisti tendono ad essere più presenti su Facebook. Anche come canale di marketing Vkontakte è simile a Facebook. Il sito mette a disposizione molte opzioni di targettizzazione di campagne digitali basate sugli interessi e il comportamento degli utenti. QZone invece è il social network per eccellenza in Cina. Quest'ultimo mostra un po' più di

differenze rispetto ai precedenti due perché l'elevata personalizzazione della pagina personale lo rende più simile ad un'aggregazione di micro-siti. L'utenza di questo social è trasversale e in ottica di marketing è uno strumento molto potente a causa dell'elevata flessibilità. Molti brand internazionali infatti aprono un vero e proprio sito ufficiale su questa piattaforma liberandosi di quasi tutti i *country-of-origin effect* negativi.

Ci sono diversi approcci alla social media strategy internazionale. Si può scegliere una soluzione *local*, *global* o ibrida. Il primo si basa sull'apertura e la gestione di un profilo dedicato per ogni mercato. Questo permette di garantire il superamento di una serie di criticità come: rispettare le legislazioni in ambito di attività pubblicitarie e di creazione di contenuti e il superamento di problemi di *timing* relativo ai diversi fusi orari. Questa presenza apparirà più genuina agli occhi dei consumatori. Ma comporta problemi di costi in quanto coordinare tante diverse *community* richiede molte risorse. L'approccio *global* d'altro canto è meno costoso. Infatti basta un unico team per coordinare tutti gli sforzi di comunicazione sulla piattaforma e si addice particolarmente alle marche già riconosciute a livello globale. Rispetto alla soluzione *local* qui si vuole massimizzare la propria audience online. Ma la difficoltà più grande è quella di generare contenuti che siano condivisibili e validi per tutte le culture. Quindi, la soluzione ibrida è di certo la migliore. Ovvero mantenere un account globale e sviluppare parallelamente anche una serie di comunità nazionali. Questo è quello che ha fatto Starbucks ad esempio. Su Facebook infatti non vi è solo la *fan page* internazionale, ma anche una serie di pagine localizzate che stimolano l'*engagement* degli utenti dei vari Paesi (ognuno pubblica contenuti diversi). La pagina con più *followers* viene semplicemente utilizzata per condividere messaggi più standardizzati ed informativi.

### 3.2.3 Il commercio elettronico

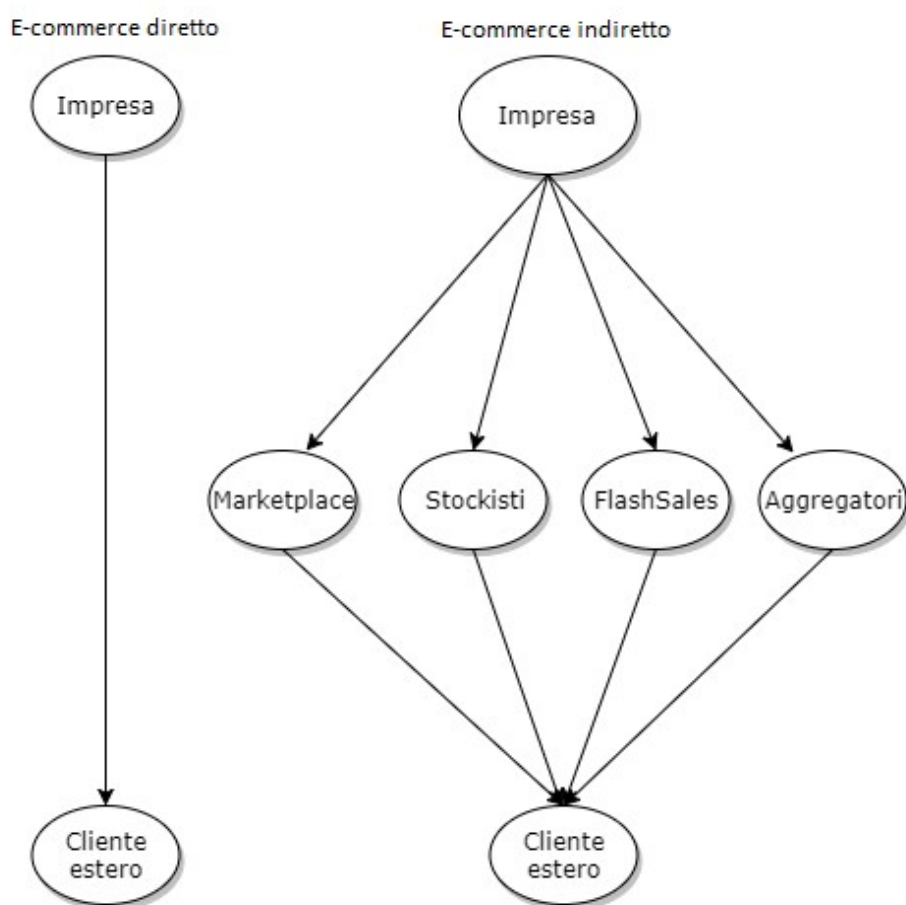
Ore che sia il sito che i social media sono presidiati e ottimizzati per i mercati target, è il momento di capire se si vuole mantenere una strategia d'entrata completamente digitale, oppure cercare un intermediario capace di distribuire i prodotti dell'azienda sui nuovi territori. Nel caso sia la prima istanza quella scelta, l'impresa allora dovrà cimentarsi nel commercio elettronico. Ci sono varie questioni da considerare, perché comunque il mondo dell'e-commerce è tutto fuorché di facile comprensione. Bisogna prima di tutto assicurarsi che il Paese sia effettivamente "pronto" ad accettare questa tecnica di commercializzazione, scegliere poi i canali di vendita e inoltre controllare anche per questo ambiente gli aspetti legali, normativi, fiscali e logistici vigenti.

Per valutare la convenienza di utilizzare l'e-commerce come processo di entrata nel nuovo mercato bisogna quindi controllare la maturità digitale del mercato e fare una stima

degli investimenti necessari in comunicazione per rendere profittevole tale entrata. Ovviamente questo è comunque un processo oneroso, dunque capita spesso di giungere alla conclusione che è meglio cedere una porzione di controllo ad un partner specialmente per quanto riguardano le iniziative di marketing. Anche le barriere doganali devono essere per forza analizzate. Delle condizioni sfavorevoli infatti potrebbero comportare un aumento spropositato del prezzo di vendita rendendo gli sforzi comunicativi comunque inutili. Infine però, è il livello di digitalizzazione del mercato ciò che importa veramente. Infatti anche se la crescita globale del commercio elettronico nel 2017 è stata del 17% rispetto all'anno precedente e i ricavi stimati raggiungono quasi i due trilioni di dollari<sup>26</sup>, molti Paesi sono ancora riluttanti ad effettuare acquisti in rete.

Ammettendo che le condizioni del mercato siano accettabili, la scelta critica da fare riguarda quindi i canali online di vendita. Le opzioni sono due, la strategia diretta oppure indiretta. L'immagine 3.8 ne illustra la struttura.

Immagine 3.8



Fonte: Gregori G. L.; Pascucci F.; Cardinali S., 2016, pp. 101.

<sup>26</sup> Ecommerce Foundation, "Global Ecommerce Report 2017", <http://www.ecommercefoundation.org/in-the-news/press-release-global-ecommerce-country-report-2017>.



La strategia di e-commerce diretto consiste nell'apertura di un proprio sito online dal quale vendere i propri prodotti. Anche questo, dovrà rispettare tutti i criteri già analizzati precedentemente per il sito aziendale. La complessità gestionale di questa strategia è molto alta. Spesso per le risorse limitate di una PMI è forse meglio ricorrere alla seconda modalità.

La strategia indiretta si basa sull'utilizzo di servizi intermediari. Altre entità digitali tramite le quali vendere i propri prodotti. La prima tipologia di questi intermediari sono i cosiddetti *marketplaces* (come eBay, Amazon e Alibaba). Grandi piattaforme generaliste che hanno ormai il potenziale di raggiungere un vasto numero di utenti sia nel mondo B2B, che B2C, che addirittura C2C. Poi vi sono gli Stockisti, i quali sono dei rivenditori che ricoprono solo un chiaro e definito settore merceologico come Yoox e Zalando nel caso del fashion. In questi siti convivono molti brand, anche che si fanno concorrenza tra di loro. Per vendere tramite questi intermediari è sufficiente vendere a stock i propri prodotti a queste entità che poi penseranno loro a gestire tutto. Il ricavo da questo scambio avviene quindi prima che la merce venga effettivamente comprata online. I FlashSales sono i siti come Groupon e Privalia. All'interno di essi i prodotti vengono messi in vendita ad un prezzo scontato per solo un breve arco di tempo. Questi intermediari, al giorno d'oggi, stanno sperimentando una crescita a ritmi decisamente sostenuti. Nel 2017 si stima che Groupon abbia generato un utile operativo che si aggira intorno all'1,35 miliardi di dollari<sup>27</sup>. L'ultimo tipo di intermediario è l'aggregatore di offerte. Servizio simile ai FlashSales che però si concentrano nella vendita di prodotti caratterizzati da un tratto comune come il settore o, come nel caso di Eataly, la nazione di provenienza. Quest'ultimo, vende all'estero i prodotti Made in Italy tradizionali e sta diventando un vero e proprio punto di riferimento per molti appassionati. Per le imprese piccole che si affacciano per la prima volta all'e-commerce ricorrere a questo specifico tipo di siti è la scelta migliore. Anche perché oltre a gestire la comunicazione questi intermediari si occupano anche di valorizzare ciò che viene messo in vendita sulla loro piattaforma.

Come ultima cosa bisogna infine capire a fondo il sistema doganale e legislativo. Le politiche di resi e cancellazione ad esempio variano molto da Paese a Paese. A volte proprio a causa di queste la restituzione di prodotti anche di poco valore risultano in costi gestionali incredibilmente alti. Anche la logistica è una parte importante dello stabilire bene una strategia di e-commerce vincente. Individuare il partner più adatto al quale affidare le spedizioni è tanto importante quanto tutte le altre considerazioni fatte finora.

---

<sup>27</sup> Valerio Panigada, Finanza On Line, <http://www.finanzaonline.com/notizie/groupon-utili-trimestrali-in-crescita-piu-del-previsto-titolo-3-a-wall-street>.

## Capitolo 4: La Cina e Il caso di E-Team International

La Cina rappresenta oggi uno degli ultimi mercati che vanno ancora capiti a fondo. Attualmente non vi è ancora una metodologia di internazionalizzazione definita come la migliore (in base alle diverse realtà d'impresa). Si può, però, cercare di ottenere l'entrata più soddisfacente possibile sfruttando tutte le nuove tecnologie presentate finora a fondo. Il grado di complessità della cultura e della società cinese rendono altissimo il rischio dell'internazionalizzazione verso questo mercato. Ma è anche vero che a causa della sorprendente crescita economica che la Cina sta facendo registrare questi rischi sono comunque da reputare accettabili in molti casi.

Nonostante sia comprovato che lo sviluppo della Cina attuale sia un'opportunità per gli esportatori che probabilmente non si ripresenterà mai più, il valore delle esportazioni italiane è decisamente contenuto. Nel 2017 hanno superato di poco i 10 miliardi di euro, rimanendo quindi sulla stessa cifra almeno per il settimo anno consecutivo<sup>28</sup>. Metà delle esportazioni sono realizzate dalle aziende della meccanica. Invece, non sono ancora sfruttati a dovere gli altri settori simbolo del *Made in Italy*<sup>29</sup>. I problemi sussistono su varie dimensioni dell'esportazione verso la Cina. La distanza culturale è certamente un primo ostacolo con cui le PMI italiane si trovano a combattere. Ma oltre a quello, vi sono le differenze alle volte incolmabili di lingua e anche le legislazioni in materia di importazione e distribuzione non sempre facili da comprendere. Il *country-of-origin effect*, per quanto sia comunque positivo nella maggior parte dei casi, non è abbastanza per garantire la fidelizzazione del consumatore. Dunque l'Italia, e di conseguenza i suoi prodotti, non ha ancora raggiunto un livello di *country branding* tale da poter sorvolare di menzionare ripetutamente i valori e la qualità che stanno dietro al *Made in Italy*.

Le opportunità offerte dal web sono enormi per cercare di far breccia definitivamente nel mercato cinese. Ma per riuscirci, servirà un impegno da parte delle PMI su cui si basa l'eccellenza manifatturiera italiana sia sul fronte della digitalizzazione che sul marketing internazionale. Al momento un primo interesse da parte di alcune aziende è già stato registrato. Però, ora come ora, sono ancora esempi troppo circoscritti che non hanno avuto l'effetto di rendere la loro azione un movimento di massa.

Per analizzare meglio tutto questo, nel presente capitolo verrà presentata l'azienda E-Team International, un'impresa di Thiene, in provincia di Vicenza, che sfrutta i canali digitali per aiutare i propri clienti nel processo di internazionalizzazione verso numerosi mercati

---

<sup>28</sup>Farnesina, [http://www.infomercatiesteri.it/scambi\\_commerciali.php?id\\_paesi=122](http://www.infomercatiesteri.it/scambi_commerciali.php?id_paesi=122).

<sup>29</sup>Donata Vianelli, Patrizia de Luca, Giovanna Pegan, "Modalità d'entrata e Scelte Distributive del Made in Italy in Cina" Milano, 2012, FrancoAngeli, pp. 17.

esteri. Questa azienda conta corrispondenti in molti Paesi del mondo. Dunque grazie alla propria presenza capillare riesce ad accompagnare le imprese desiderose di entrare in nuovi Paesi partendo dall'analisi di mercato, passando per la definizione di strategie di comunicazione, sino alla creazione di contatti per la distribuzione. Il vantaggio competitivo di E-Team International è proprio quello di offrire una soluzione completa ed integrabile con i processi aziendali dei propri clienti. Infatti un'altro passo importante, completamente *customer-oriented*, è quello di redarre iscrizioni personalizzate a bandi nazionali e regionali per conto delle aziende con cui entrano in contatto. Lungo il presente capitolo si entrerà più nel dettaglio di come E-Team International opera. Verrà prima fatto un focus sul loro mercato di riferimento per poi andare ad analizzare come impiegano i Big Data per selezionare i mercati potenziali più profittevoli. In coda, verranno anche menzionate tutte le modalità che utilizzano per entrare nei mercati internazionali con un riguardo particolare verso la Cina.

#### 4.1 Il mercato cinese

La Cina, con una popolazione totale che rasenta l'1,4 miliardi di persone<sup>30</sup> rappresenta, assieme all'India, molto più che un Paese emergente. Entrambi i Paesi ora primeggiano già in alcuni settori e questo è stato grazie al basso costo del lavoro anche fortemente qualificato degli ultimi decenni. Ultimamente si è già potuto osservare un'inversione di questo trend e prima di affrontare tematiche di internazionalizzazione risulta utile stilare un breve riassunto storico.

La fortuna della Cina parte dalle riforme economiche promosse da Deng Xiaoping a partire dalle 1976 fino ai giorni nostri. Una delle azioni certamente più ragguardevoli riguarda l'entrata del Paese nella World Trade Organization nel 2001. Questo ha avuto un impatto benefico non solo sulla Cina stessa, ma su tutti i paesi facenti parte del WTO in quanto l'accordo stipulato con l'organizzazione prevedeva: una riduzione dei dazi doganali, eliminazione dei sussidi alle esportazioni e offrire un trattamento commerciale uniforme a tutti i membri del WTO. La Cina in cambio ha registrato un aumento delle esportazioni come conseguenza. Garantendosi una posizione di rilievo nell'economia mondiale anche grazie all'entrata di capitali esteri.

L'integrazione del mercato cinese con quello globale ha i suoi pro e i suoi contro. L'unica cosa che al momento è certa è che è stata, e continuerà ad essere, una forza destabilizzante in svariati ambienti di natura economica e finanziaria. Al momento le aree rurali della Nazione sono ancora densamente abitate. Il che significa che vi è l'esistenza di

---

<sup>30</sup> United Nations, <http://data.un.org/CountryProfile.aspx?crName=china>.

milioni di lavoratori ancora da assorbire nell'industria e che la crescita esponenziale dell'economia cinese difficilmente frenerà nel prossimo futuro. La quota della Cina nella produzione globale cresce di anno in anno, come d'altronde anche le esportazioni. Ma fortunatamente, siccome le importazioni crescono a ritmo pari lo stimolo della domanda e dell'offerta mondiale dato da questo Paese è da considerare un fattore positivo nonostante l'inevitabile sottrazione delle produzioni da altre economie. Va inoltre annotato che anche la delocalizzazione dei fattori produttivi in Cina è ormai una pratica destinata a tramontare e che ora già in molti si rivolgono ad altri Paesi del sud-est asiatico. Anche l'impatto sui prezzi intorno al mondo è stato quantomeno uno *shock*. I prezzi dei prodotti che la Cina esporta sono bassi e anche se le materie prime importate aumentano di valore (il petrolio in primis) non vi è alcun problema evidente a causa dei ritmi di crescita elevati ed il consumo pro capite di gran lunga inferiore alle economie sviluppate dell'occidente. L'entrata nella WTO ha stimolato anche l'apertura al mondo di altre importanti economie come India e Brasile. Inoltre, questi sviluppi nel *landscape* mondiale si sono riflessi anche sulla società interna al Paese manifestandosi con l'emergere di una vera *middle class*. Una classe di popolazione con molti tratti occidentali che è destinata a crescere in numero e dai bisogni sempre più complessi. La domanda per prodotti standardizzati, quindi, diminuisce e la possibilità che brand esterni riescano a ritagliarsi una quota di mercato anche ragguardevole aumenta di giorno in giorno.

La forte crescita cinese non è comunque dovuta solo all'entrata nel WTO ed i conseguenti accordi presi. Essa è stata resa possibile anche dall'aggregazione di imprese che ha fatto nascere dei veri e propri distretti industriali. La concentrazione in questi poli di competenze, fattori produttivi ed economie di scala ha creato rapporti sinergici e ha promosso l'innovazione a causa degli effetti di *spillover* di conoscenza. Quello che distingue questi distretti da quelli italiani (e che in parte li rende ancora più competitivi) è che, siccome non sono radicati nel territorio e nella cultura locale essi sono trasferibili qualora si dovesse trovare un territorio migliore. Il che tradotto significa un'area che offre costi di produzione ancora minori. Essi sono quindi tutti molto recenti. Devono la loro nascita principalmente agli incentivi fiscali offerti dallo Stato e al conferimento di capitale straniero che proviene principalmente da Hong Kong e Taiwan.

A proposito di incentivi, la Cina è ora la potenza economica con cui ormai tutti stanno imparando a convivere specialmente grazie alle politiche di aiuti alle imprese nazionali e l'acquisto sistematico di imprese estere. Quello che mancava a molte aziende domestiche agli inizi del millennio erano proprio il know-how per competere nel mondo. Dunque per questo grandi imprese di Stato (o imprese con partecipazione statale di maggioranza) hanno iniziato ad acquisire aziende estere ottenendo automaticamente la penetrazione nei mercati target.

Questo è il caso dell'acquisto dell'azienda di elettrodomestici Maytag da parte di Haier oppure l'acquisizione della divisione di personal computer IBM da parte di Lenovo (Il Marketing Internazionale: Mercati Globali e Nuove Strategie Competitive, pp. 527). Tutte queste operazioni si sono svolte nello stesso identico modo. Dopo l'acquisizione la produzione veniva spostata in Cina diminuendo i costi con il beneficio ulteriore di portare un comprovato brand in un Paese sempre più capitalista e dunque capace di accettare rapidamente marche estere. L'azienda domestica, inoltre, aumentava così la propria notorietà a causa dell'aggiunta di una marca riconosciuta sotto il proprio nome. Ovviamente questi acquisti aggressivi e destabilizzanti non potevano di certo essere accolti con entusiasmo da parte dei sindacati. Ma tutte le lotte che storicamente sono state promosse alla fine non sono riuscite mai ad impedire tali delocalizzazioni.

#### **4.1.1 Il consumatore cinese**

Sebbene possa sembrare che la popolazione cinese stia pian piano cercando di assomigliare ai consumatori occidentali, numerose ricerche suggeriscono il contrario. È vero che man mano che il potere d'acquisto pro capite aumenta emergono delle analogie, però il consumatore cinese è tuttora molto legato a valori tradizionali asiatici come la famiglia e la comunità. È un mix tutto nuovo. Il cliente potenziale cinese ha sviluppato il gusto per ciò che è moderno che però deve mostrare assolutamente alcuni tratti riconducibili alla tradizione e alla cultura territoriale. Questo non vuole affatto dire che essi respingano i prodotti esteri. Anche perché un'altra peculiarità di questa popolazione è l'altissima predisposizione a rispondere positivamente ad attività di marketing sul punto vendita e ai cambiamenti sul prezzo. L'attrattiva di marche riconosciute, specialmente nei settori altamente tecnologici, è comunque alta. Il problema è che i cinesi mostrano una fedeltà verso i brand molto bassa. Questo, quando si tratta di internazionalizzare verso questo mercato, è un importante indicatore che suggerisce di stare alla larga da metodologie di segmentazione molto restrittive. I *teens* attuali sono già più ricettivi ad operazioni di fidelizzazione. Quello che però non cambia è il forte attaccamento ai comportamenti e i valori della loro cultura.

Un'altra spaccatura assolutamente da tenere in considerazione è anche la diversità tra coloro che vivono nelle metropoli industrializzate come Shanghai e Pechino e coloro che invece vivono in città piccole o campagna. Ora come ora gran parte degli utili viene fatta nelle grandi città, ma nel futuro, sorgerà il problema di servire anche i centri minori mantenendo intatto il livello di redditività. I consumatori qui hanno redditi significativamente più bassi. Questa porzione di popolazione risulta inoltre essere molto più dispersa geograficamente e dotata di infrastrutture meno all'avanguardia. Internet ora raggiunge anche queste provincie,

ma le differenze sia di idioma che culturali con i consumatori delle metropoli rende impossibile effettuare la standardizzazione di prodotti o attività di marketing. La distribuzione sembra destinata a rimanere difficile anche nei prossimi anni. Quindi l'approccio che per ora sembra essere il migliore è quello di ricorrere all'individuazione di singoli partner commerciali per ogni area. Cosa comunque alquanto difficile a causa dell'assenza di export manager cinesi al di fuori delle grandi città.

Il rapido sviluppo dell'economia continuerà a trasformare la società cinese ed entro alcuni anni si svilupperà definitivamente (come già è possibile intuire) la più grande *middle class* del mondo intero. Ovviamente, il divario tra ricchi e poveri continuerà a incrementare in valore assoluto. Ma coloro che si posizioneranno al centro della scala vedranno un aumento più che proporzionale rispetto alle altre fasce di reddito. Per mettere tutto in prospettiva, nel 2010 il reddito pro capite era di 4.560 dollari, mentre già sei anni dopo ammontava a 8.123<sup>31</sup>. Il che tradotto nella moneta locale significa che nel 2016 il cinese medio guadagnava quasi più del doppio di soli sei anni prima, circa 51.000 renminbi contro 28.500. Man mano che la popolazione che vive nelle aree rurali verrà inglobata nelle industrie il proletariato crescerà smisuratamente. Le stime indicano che entro il 2025 questo segmento di mercato raggiungerà i 520 milioni di persone (Il Marketing Internazionale: Mercati Globali e Nuove Strategie Competitive, pp. 539).

Alcune delle caratteristiche di questi consumatori sono già evidenti. In particolare, si può già osservare con certezza l'età media e il trend relativo al loro potere d'acquisto. Questa *middle class* è sicuramente più giovane delle altre presenti nei Paesi industrializzati. Inoltre, data la sua numerosità, farà quasi scomparire il segmento dei più ricchi rendendolo sempre meno redditizio (proporzionalmente parlando) in termini di targeting e posizionamento. Vi è, però, un altro dettaglio che è possibile verificare. Questi consumatori hanno una tendenza al risparmio molto alta nonostante l'aumento del potere d'acquisto. I piccoli prodotti di lusso vedranno comunque aumentare il proprio mercato, ma sarà praticamente solo grazie ad una contrazione del budget destinato all'alimentazione e all'abbigliamento. Comportamento tipico di tutti i Paesi industrializzati.

L'operazione più importante per avere successo è e sarà quindi il *branding*. I consumatori sono ancora alle prime esperienze di acquisti "discrezionali" e l'obiettivo delle imprese è quello di attirare sempre più *second-time buyers*. O in altre parole, appunto fidelizzare più clienti possibili. Le campagne pubblicitarie non dovranno perciò mettere in luce i prodotti, ma dovranno creare un'immagine coerente con la *vision* e i valori del brand ricordando, ovviamente, le caratteristiche molto tradizionaliste degli interlocutori.

---

<sup>31</sup> World Bank, <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?locations=CN>.

## 4.2 E-Team International

E-Team International nasce a Thiene (VI), nel 2013, come un collettivo di professionisti che hanno deciso di creare una rete di contatti mondiale al fine di aiutare imprese italiane, di qualsiasi dimensione, nel processo di internazionalizzazione e digitalizzazione. La loro *mission* è, sostanzialmente, "fornire a piccole, medie e grandi imprese le competenze, gli strumenti e la preparazione per accedere a nuovi mercati". Mentre la *vision* invece mette in risalto come l'azienda voglia garantire una soluzione di internazionalizzazione completamente adattata ai singoli bisogni dei propri clienti. Quest'ultima è la seguente: "garantire alla tua impresa uno sviluppo sostenibile e profittevole all'estero - continuando poi come segue - crediamo in un modo senza confini in cui ogni azienda, con la giusta dose di pianificazione e organizzazione, è in grado di entrare in nuovi mercati ed esplorare nuove culture".

Come già spiegato, essi offrono moltissimi servizi che possono essere configurabili in pacchetti o anche presi singolarmente. Per completezza, essi sono elencati nella tabella 4.1.

Tabella 4.1

1.	Internazionalizzazione
2.	Consulenza
3.	E-commerce
4.	Sviluppo web
5.	Marketing
6.	Progettazione Grafica
7.	Content
8.	Email Marketing
9.	Social Media Marketing
10.	Pay per Click

Fonte: E-Team International, <http://www.eteaminternational.it/cosa-facciamo/>.

E-Team International, ovviamente, aiuta i propri clienti nel processo di internazionalizzazione, questo è il servizio più scontato. Però essi lo fanno tramite una serie di ulteriori processi come, appunto, la creazione di siti e-commerce, lo sviluppo di siti aziendali creati appositamente per i mercati internazionali, social media marketing, SEM e Content marketing. In aggiunta a tutto ciò, offrono consulenza lungo tutto lo svolgimento del progetto concordato puntando sull'indottrinamento dei clienti circa le tematiche di digitalizzazione e l'analisi di campagne di marketing online. Essi, in sostanza, si possono occupare di tutto ciò di cui un'impresa può aver bisogno nel processo di internazionalizzazione. Com'è stato visto

precedentemente, E-Team International quindi si occupa di comunicazione integrata sia online che offline, branding, marketing ed accoglie clienti facenti parte sia del mondo B2B che del mondo B2C. Il tutto fatto a stretto contatto con personale sui mercati target e collaboratori domestici.

Dall'intervista svolta con Veronica Costa<sup>32</sup>, *founder* e CEO dell'azienda, è inoltre risultato che il mercato di E-Team International è in forte espansione. Le ragioni che sono state individuate sono sostanzialmente due: la nuova percezione dell'internazionalizzazione come necessità da parte e il sostegno da parte del Governo italiano. Per quanto riguarda l'ultima specialmente, è sufficiente pensare che il Ministero dello Sviluppo Estero (presso cui E-Team International ha accreditamento) ha pubblicato un bando nel Novembre 2017 per l'internazionalizzazione che ammonta a 31 milioni di euro. Inoltre, andando ancora più nello specifico, la Regione Veneto in tutto il 2017 ha pubblicato una serie di bandi in supporto all'internazionalizzazione per le PMI venete che hanno superato il totale di 20 milioni di euro.

A causa di dov'è localizzata l'azienda la concentrazione maggiore di imprese clienti si trova nel vicentino o comunque in Veneto. In ogni caso, sempre per le ragioni esposte poco fa, più e più richieste stanno incominciando a provenire anche al di fuori dei confini regionali. Data l'ubicazione anche i settori con cui hanno più a che fare sono quelli più presenti nella zona sopracitata. Si parla quindi di aziende di produzione come quelle del legno, dell'arredamento, fashion e ovviamente anche metalmeccaniche. Le loro operazioni però non si limitano a questo, hanno forti collaborazioni con aziende nel settore alimentare e anche con imprese che offrono servizi. Quest'ultime specialmente sembra che stiano apprendendo sempre più velocemente che è possibile internazionalizzare anche il loro tipo di prodotto facendo dunque registrare un interesse in crescita notevole.

I mercati con cui hanno sviluppato maggiori relazioni e progetti sono europei, specialmente la Germania. Questo perché considerando che la dimensione media dei clienti essi sono i Paesi più facilmente raggiungibili sia per quanto riguarda l'investimento iniziale che anche la distanza geografica. Proprio per questo, E-Team International è al momento in collaborazione stretta con un'altro nucleo esterno di 15 persone stabilitosi a Bonn, Germania. Per le aziende invece con già uno storico di export comprovato le opzioni di mercati potenziali sono molto più ampie. In questo caso si parla di Stati Uniti, i Paesi del BRIC, Russia ed infine anche Cina. Non per altro negli USA è attivo attualmente un progetto triennale per la creazione di una società controllata da E-Team International che si occuperebbe solamente delle relazioni Italia-USA per quanto riguarda l'internazionalizzazione in entrambe le direzioni possibili. Il Nord America quindi è una destinazione ambita per

---

<sup>32</sup> Veronica Costa, Intervista, 13 Febbraio 2018.



molti. Però va ricordato che come in ogni caso, non tutte le aziende potrebbero avere successo nonostante i mercati in sé dimostrino di essere profittevoli. È tutta una questione di capire se la domanda potenziale è abbastanza ampia e se le risorse dei clienti riescono a sostenere tale salto.

Insomma, la crescita questa azienda ha fatto registrare è il giusto compromesso tra merito professionale, allineamento delle condizioni di mercato favorevole e l'instaurazione di molte collaborazioni nei mercati che, sia storicamente che in tempi più recenti, sono stati più profittevoli per le aziende italiane.

#### 4.2.1 Come opera E-Team International

Per quanto le soluzioni di internazionalizzazione offerte dall'azienda siano estremamente personalizzate in base al cliente con cui si relazione, E-Team International segue comunque un modus operandi relativamente strutturato. Lungo il presente paragrafo, dunque, verrà presentato il loro processo di selezione dei mercati (l'analisi della fattibilità) per poi entrare più nel dettaglio del mercato cinese per le seguenti fasi di strategia ed entrata. Il procedimento è spiegato graficamente dall'immagine 4.2.



Fonte: E-Team International, <http://www.eteaminternational.it/internazionalizzazione/>.

L'analisi di fattibilità non riguarda solo la selezione dei mercati potenziali per i clienti. Essa è una fase suddivisa in due importanti filoni che possono essere chiamati, indicativamente, "interno" ed "esterno". Il primo riguarda lo studio delle possibilità effettive che il potenziale cliente ha. Questo significa che si guida l'azienda in un processo di auto-analisi allo scopo di capire se essa sia veramente pronta ad operare su mercati internazionali. Capita spesso che già a questo punto il progetto giunga al termine. Infatti com'è già stato affrontato numerose volte, l'impreparazione delle PMI può arrivare fino al punto di non aver ancora la possibilità di redarre contenuti al di fuori della lingua italiana o di avere troppa rigidità organizzativa. Non avere personale che si occupi di export e, più in generale, non avere ruoli ben definiti all'interno della gerarchia aziendale è uno dei problemi più facili da incontrare in questa fase che può definirsi quindi preliminare. Passata questa fase è il

momento di iniziare a definire il filone "interno" dell'analisi della fattibilità. Un lavoro decisamente più lungo e suddiviso in una serie di altri sottopassaggi. Questa parte ha un duplice obiettivo, individuare i Paesi migliori verso i quali internazionalizzare ed, eventualmente, far desistere aziende da obiettivi esteri presi senza il giusto supporto di dati e valori oggettivi.

Qui diventa di centrale importanza l'utilizzo dei Big Data e specialmente i *tool* come Google AdWords Keyword Planner e Google Trends già affrontati in tema SEM. Innanzitutto viene fatta un'analisi delle parole chiave con gli strumenti sopracitati per avere l'esatta percezione di quello che sta accadendo nel mondo in relazione al settore analizzato. Questo farà capire quali sono i trend importanti che stanno avvenendo che riguardano i prodotti o servizi del cliente facendo inoltre già notare se esistono preferenze per varie caratteristiche. Si potrà dunque risalire alle aspettative del mercato mondiale in relazione all'offerta dell'azienda cliente.

L'altra parte informativa che va a completare questa prima *keyword research* superficiale riguarda invece lo studio dei codici HS. Ovvero i codici doganali di interscambio commerciale. In Italia sono offerti dall'ISTAT e sono, in sostanza, codici assegnati a diverse tipologie di prodotto nel momento in cui nell'import-export vi è il passaggio dei prodotti tramite la dogana. In questo modo E-Team International riesce a mappare i mercati in base alla quantità di certi tipi di prodotto importata dall'Italia o anche tra Paesi terzi. Giunti a questo punto quindi si riesce già ad avere un'idea chiara di quali tipi di prodotti sono richiesti e quali Paesi nel mondo risultano i maggiori importatori. L'unico problema relativo agli HS è che si ragiona su dati storici piuttosto che il flusso import-export del momento. Il trend è sicuramente percepibile, ma capita che alle volte non si riesca a captare una forte crescita inaspettata in un Paese piuttosto che un crollo in un altro. L'obiettivo principe che lo studio degli HS si prefigge è comunque quello di ottenere dei valori assoluti e delle percentuali di crescita dei mercati. La tabella 4.3 illustra schematicamente le due sotto-fasi affrontate finora.

Tabella 4.3

Filone "interno"	Filone "esterno"
1. Analisi delle risorse dell'azienda	1. Analisi delle parole chiave
2. Struttura organizzativa	2. Analisi dei codici HS

A questa fase segue infine un ulteriore incrocio di dati. Avendo infatti a disposizione i mercati migliori si va a fare un'ulteriore *keyword research* questa volta tramite i motori di ricerca locali per avere a disposizione ancora più dati inerenti alla convenienza o meno di operare sui mercati individuati. Va inoltre preso in considerazione che i *data*

*scientist* impiegati per queste analisi che poi si occupano di fornire della reportistica molto visiva (quindi dotata di grafici e schemi) sono collaboratori esterni ad E-Team International.

Ora quindi ci si pone il primo quesito di natura strategica. Scegliere un mercato con ampio volume di scambi dotato di una crescita moderata oppure un Paese caratterizzato da una crescita molto alta ma una popolazione limitata.

I mercati che comunque arrivati a questo punto rimangono plausibili sono scrutinati ulteriormente. Questa volta in base alla competizione. Un altro passaggio svolto interamente in ambito web utilizzando le parole chiave individuate precedentemente. Inserendo infatti queste *keywords* nei motori di ricerca locali (che generalmente è sempre Google localizzato tranne alcuni casi come Cina, Russia e Giappone), si può controllare quanto la competizione sia agguerrita. Sarà possibile capire se hanno ottimizzato il proprio sito in ottica SEO e inoltre, se presenti, si potranno ottenere numerosi dati circa le loro campagne pay-per-click. Questo non indica direttamente come siano distribuite le varie quote di mercato, ma sono comunque un buon punto di partenza per capire i "*big player*" nel mercato target. Di per sé questa ulteriore analisi non scoraggia l'entrata o meno. È comunque un'ulteriore metodologia di sfruttamento dei Big Data per ottenere informazioni difficilmente raggiungibili in altro modo.

Facendo infine un *matching* tra i concorrenti individuati precedentemente dall'azienda cliente, e magari alcuni locali che non erano ancora stati considerati, si può proseguire alla definizione della strategia. Il che include sia l'ambito comunicativo che quello del marketing mix. Conoscendo come si posiziona la competizione una cosa che è possibile fare fin da subito è decidere la fascia di prezzo. Ovviamente dazi e tariffe sulle importazioni potrebbero generare qualche problema sul *pricing*. Ma generalmente, si considerano a monte anche questo tipo di barriere onde evitare appunto spiacevoli sorprese. Qui, vengono anche valutati tutti gli accordi di interscambio commerciali tra Paesi.

La parte di esecuzione rimane comunque estremamente critica ovviamente. È il processo che infine rende un progetto di internazionalizzazione un successo oppure un fallimento. E-Team International svolge questo in maniera completamente digitale. Inoltre, affianca ai clienti un TEM (Temporary Export Manager) che seguirà da vicino il comportamento dell'azienda fornendo consulenza e i primi dati relativi alle vendite. In base alla grandezza e ambizione del progetto, questa figura professionale può essere sostituita da un intero *team* di persone.

In seguito quindi al lancio delle piattaforme online come sito aziendale ed e-commerce, e all'insediamento nei vari social media e *marketplace* reputati indispensabili, si attiva la campagna di comunicazione concordata e tutte le strategie di marketing digitale. Si

svolgeranno campagne pay-per-click sui motori di ricerca, campagne pubblicitarie sui social media più convenienti e molto altro tra cui anche l'email marketing. Una tecnica attualmente controversa a causa della rinnovata consapevolezza dell'esistenza dello *spam email* ma che, se fatto bene, può ancora dare risultati eccellenti.

#### 4.2.2 Piattaforme per l'entrata in Cina

Le operazioni di E-Team International non sono molto sviluppate nel mercato cinese. Ma l'esperienza maturata in tematiche di internazionalizzazione è risultata essere comunque più che sufficiente per sviluppare una traccia tipo. Infatti, per i pochi prodotti che hanno seguito nella penetrazione di questo specifico mercato, i passaggi rimangono comunque simili ad ogni altro tipo di Paese. Le piattaforme sono differenti, la cultura può essere più ostile, ma i concetti di fondo rimangono invariati. Lungo questo paragrafo, quindi, verranno analizzati gli strumenti più importanti che un'azienda deve utilizzare nella penetrazione, digitale, del mercato cinese.

Oltre al sito, il quale deve essere per forza localizzato in mandarino e ospitato su server cinese, per condurre un processo di internazionalizzazione è quasi necessaria la presenza dell'impresa su vari siti del grande gruppo e-commerce Alibaba e molti social media locali. I servizi occidentali come Amazon, eBay, Facebook e molti altri non sono praticamente presenti su questo territorio. Questo perché il Governo cinese continua a censurare siti web e servizi online non nazionali tramite l'ormai celebre sistema nominato dalla stampa americana, ironicamente, "The Great Firewall". Le principali piattaforme che adesso verranno presentate sono elencate nella tabella 4.4.

Tabella 4.4

Marketplaces	Social media
1. Alibaba.com	1. QZone
2. AliExpress.com	2. WeChat
3. Tmall.com	3. Sina Weibo

Il gruppo Alibaba è senza ombra di dubbio il leader dell'e-commerce in Cina, esso conta 443 milioni di utenti e nel 2017 stime dicono che il ricavo dell'azienda ha toccato quasi i 23 miliardi di dollari<sup>33</sup>. Sono tutti appartenenti al suddetto gruppo i *marketplace* che devono essere assolutamente inseriti nella strategia di internazionalizzazione, anche perché una serie

<sup>33</sup> Statista, "Annual Revenue of Alibaba Group fom 2010 to 2017 (in million yuan)", <https://www.statista.com/statistics/225614/net-revenue-of-alibaba/>.

di sondaggi confermano che il consumatore cinese ripone più fiducia in questi siti ben riconosciuti che altri mono-marca. Se si opera nell'ambiente B2B si dovranno utilizzare Alibaba.com e AliExpress.com. Se invece l'azienda si trova nel B2C, il marketplace da utilizzare è senza ombra di dubbio Tmall.com.

Alibaba.com e AliExpress.com sono quindi entrambi dei portali B2B, anche se il secondo ammette anche la vendita a consumatori. Essi sono più indirizzati per l'esportazione di prodotti manifatturieri cinesi piuttosto che il contrario. Però capita, in alcuni casi, che anche il contrario avvenga.

Il vero *marketplace* che invece deve per forza essere considerato in quasi tutte le strategie di internazionalizzazione è Tmall.com. Portale egemone negli scambi B2C rivaleggiato solo da JD.com che comunque risulta essere molto indietro in termini di fatturato e quota di mercato. Vendere su Tmall ha molti vantaggi. Il primo è che, senza ombra di dubbio, offre al consumatore cinese la sicurezza richiesta quando si tratta di effettuare acquisti online. Poi però va anche considerata la presentazione di tale sito. Ogni azienda una volta aperto un account sul sito può infatti creare una sorta di "mini-sito" completamente personalizzabile rendendo quindi la loro pagina e-commerce molto più accattivante della comune griglia di prodotti che si può trovare su Amazon.

Assieme ai vantaggi, operare su Tmall porta anche una serie di problematiche impossibili da non considerare. Su Tmall.com tutte le aziende sono società legalmente registrate in Cina o abilitate alla vendita da almeno tre anni. I prodotti, inoltre, devono essere localizzati all'interno della nazione perché ogni spedizione fatta tramite la piattaforma deve essere tracciabile in qualsiasi momento. Infine, gli utenti hanno la possibilità di restituire oggetti comprati senza motivazione fino a sette giorni dal momento in cui essi sono ricevuti. Un regolamento che, chiaramente, potrebbe non essere favorevole per aziende di piccole dimensioni.

C'è fortunatamente anche la sezione *global* del portale, aperta nel 2013. Essa è Tmall.hk e tramite questo sito le imprese estere possono commercializzare i propri prodotti in Cina senza dover per forza avere una filiale sul territorio o aver stipulato un contratto di *joint venture* con un'impresa cinese. I pagamenti possono essere evasi in qualunque valuta preferisca l'acquirente e l'unica regola che rimane intatta riguarda il servizio di restituzione e il possedere almeno una risorsa dedicata al *customer care* in lingua cinese (Internazionalizzazione digitale: Come vendere on line nei mercati esteri, pp. 126).

Che sia la prima, o la seconda soluzione, Tmall permette alle aziende di aprire tre tipi di negozi e-commerce. Ognuno caratterizzato da diversi requisiti. I diversi tipi di negozi sono dunque i seguenti: Flagship Store, Authorized Store e Specialty Store. Nel primo caso

l'azienda è il proprietario del marchio o è in possesso di un'autorizzazione esclusiva per aprire il negozio. Per l'Authorized Store il dettagliante è solo in possesso di autorizzazione. Mentre nel caso dello Specialty Store il dettagliante può vendere più marchi appartenenti alla stessa categoria di prodotto.

Spostando invece l'attenzione sui social media, dalla tabella 4.4 si può evincere come, almeno i tre citati, siano importanti per l'internazionalizzazione. Essi sono quelli con la base di utenti più sviluppata. Inoltre ognuno offre strumenti di marketing e opportunità comunicative singolari che valgono la pena di essere esplorate.

QZone è la piattaforma social più utilizzata al momento ed è il sito di social networking più simile a Facebook per molte caratteristiche come penetrazione e modalità di utilizzo. Gli utenti possono tenere un diario online condividendo testi e contenuti multimediali. La cosa che invece rappresenta un'unicità di questo social network è l'altissima personalizzazione che la propria pagina personale può raggiungere. Il sito ha una serie di ulteriori servizi a pagamento come il trasferimento di file e la pubblicazione di contenuti più lunghi. Queste funzionalità sono ottenibili tramite l'abbonamento chiamato "Canary Diamond". L'utenza di QZone è più trasversale degli altri siti. Esso è quindi il social più rappresentativo delle grandi differenze che la popolazione cinese manifesta.

WeChat è il primo social cinese nato inizialmente per l'audience mobile. Molte delle funzionalità di questo social sono inoltre riconducibili a quelle che offre WhatsApp nel mondo occidentale. Su questa applicazione le aziende possono creare un profilo con cui dialogare con la propria clientela, renderlo unico inserendo tante sezioni grafiche e rendere acquistabili anche una serie di prodotti messi in evidenza. Quindi oltre a poter offrire *customer care* in tempo reale, con WeChat si può anche accedere ad una risorsa chiamata *personal shopper* capace di guidare il cliente nell'acquisto di prodotti tramite l'applicazione stessa. Se si dovesse considerare tutta l'utenza anche internazionale WeChat supererebbe di molto le persone presenti su QZone. Prendendo in analisi solo la Cina però, il social si posiziona al secondo posto. Gli utenti cinesi presenti sulla piattaforma sono perlopiù giovani ma l'utenza si sta livellando molto velocemente man mano che gli *smartphone* si diffondono in tutte le case.

Sina Weibo si posiziona al terzo posto per utenza ed è una piattaforma di microblogging come proprio come Twitter. Rispetto a quest'ultimo però Sina Weibo ha molte altre funzionalità. Vi è un servizio di messaggistica istantanea più complesso, customizzazione del profilo ufficiale, molte app integrate che aggiungono *features* e anche una sezione interamente dedicata all'e-commerce. Come in tutti i precedenti, qui un'azienda può aprire il proprio account e godere dell'autenticazione da parte del sito una volta inviati i dovuti documenti. In

questo modo la diffidenza dei consumatori è tenuta a livelli minimi. L'utenza, come per WeChat, è molto giovane su questo social media. Secondo il Sina Weibo Users Development circa l'80% della loro base di utenti è nata dopo il 1980.

### 4.2.3 Baidu

L'ultimo tassello che manca da questa discussione è tutto ciò che riguarda il motore di ricerca. In Cina il search engine più utilizzato è Baidu, clone grafico in tutto e per tutto di Google che offre anche diversi strumenti simili a Google AdWords e Trends. La *suite* intera si addice benissimo come in qualsiasi altro caso ad effettuare strategie di SEM e ricerca di parole chiave. Il problema principale risulta essere l'usabilità per i marketer esteri. Per effettuare quindi operazioni avanzate sul sito e gli strumenti collegati serve una risorsa di lingua madre cinese possibilmente anche presente proprio sul territorio.

Le vie percorribili per effettuare campagne pay-per-click sono due su questo motore di ricerca. Esse si chiamano Paid Search e Baidu Brand Zone. Paid Search è simile a quello che accade con Google. Esso offre la garanzia che il sito dell'azienda venga sempre visualizzato in cima ai risultati non appena una delle *keyword* specificate nella campagna viene ricercata. Ovviamente bisogna anche considerare la competizione per tali parole chiave. Si può decidere un tetto massimo da pagare per click, selezionare quanto si vuole spendere al giorno, oppure assegnare un budget totale alla campagna che rimarrà attiva fino alla fine di tale investimento. L'idea principe di effettuare una campagna Paid Search di successo è quello di selezionare delle parole chiave che insinuano un bisogno di acquisto che hanno però una bassa competizione. Vale a dire, pochi inserzionisti che hanno selezionato le stesse *keyword* per la propria campagna pay-per-click.

Baidu Brand Zone è una metodologia molto avanzata di SEM ed è presente solo sul motore di ricerca cinese. Essa è consigliabile avendo un budget ampio. Infatti vincendo l'asta per la parola chiave non solo il sito aziendale apparirà in prima posizione della ricerca, ma si creerà un restyling completo della pagina proponendo una serie di altri link e contenuti multimediali relativi all'azienda. Il costo per questo tipo di campagne fluttua. Ma andando a coprire parole chiave abbastanza specifiche si stima che il prezzo mensile per mantenere la Baidu Brand Zone attiva si aggiri tra i 3.000 e i 12.500 dollari mensili. Investimenti certamente difficili da fare considerando le risorse della PMI media (ma non impossibili supponendo un ROI elevato).

## Conclusione

L'internazionalizzazione verso il mercato cinese risulta tuttora un'impresa alquanto difficile per le PMI italiane. Esse, nonostante stia iniziando ad esserci la consapevolezza del dover rivolgersi a mercati esteri come meccanismo perlomeno di sopravvivenza, sono ancora riluttanti a dotarsi degli strumenti e risorse adatte. Le barriere all'entrata sono straordinariamente alte per la Cina. Dunque per le risorse molto contratte che una piccola impresa può avere l'unica via che al momento appare anche un minimo percorribile è quella dell'internazionalizzazione digitale.

Le tecnologie e piattaforme che il web 2.0 ora fornisce sono estremamente utili e possono aiutare chiunque sia intenzionato ad affacciarsi all'internazionalizzazione a partire dall'analisi preliminare dei mercati fino all'effettiva entrata sul territorio. In particolare, anche per quanto riguarda lo studio della competizione e la segmentazione, in tutte le fasi che avvengono prima dell'entrata è la Big Data Analytics la tecnologia che ha rivoluzionato di più lo scenario del marketing internazionale. Grazie all'utilizzo di programmi capaci di analizzare grandi moli di dati forniti dalle operazioni che i consumatori effettuano sul web, adesso si possono ottenere informazioni preziose che non richiedono più enormi processi di stima. Basta avere le competenze adeguate e porsi le domande giuste per ottenere veramente dei dettagli critici per riuscire o meno a penetrare un mercato. Dotarsi di un *data scientist* che effettua tali operazioni però comporta un investimento praticamente proibitivo. La scarsità di queste figure professionali fa sì che sia molto più conveniente appoggiarsi ad aziende per l'internazionalizzazione e Big Data *providers*. Queste aziende, tra le quali vi è anche E-Team International presentata nel quarto capitolo, si occupano di accompagnare le piccole-medie imprese italiane in tutte le fasi dell'internazionalizzazione. Grazie all'interconnessione sempre più stabile e veloce di tutte le parti del mondo esse spesso sono dotate di collaboratori presenti su ogni mercato. Inoltre, con l'ausilio di tecnologie come il *cloud computing* al momento è possibile lavorare con piena efficienza ovunque ci si trovi purché dotati di connessione Internet e di almeno un tablet o *smartphone*.

Per la penetrazione del mercato cinese è inoltre molto complicato stringere accordi di distribuzione, tantomeno lo sono tutte le forme di FDI che devono sottostare a regolamenti e leggi troppo complesse e categoriche. Per questo, l'entrata tramite web, che poi può comunque evolversi in altre forme di presenza sul mercato, risulta essere la scelta migliore. Ovviamente però anche operare sul web in Cina comporta una serie di problematiche non da poco. Il sito aziendale ad esempio deve assolutamente essere ospitato da un server cinese. Poi, tutte le piattaforme social più utilizzate sono autoctone e dunque c'è il bisogno di dotarsi di ulteriori



capacità specifiche apposite. La presenza su piattaforme come QZone, WeChat e Sina Weibo sono praticamente indispensabili. Lo stesso vale per il *marketplace* più utilizzato nel B2C cinese Tmall.

Nonostante l'arretratezza delle PMI italiane stia senza ombra di dubbio rallentando un processo già in moto da anni in altri Paesi sviluppati, un cambio di direzione si sta verificando. Il Governo italiano ha iniziato a investire sulla digitalizzazione. Nuove personalità giuridiche capaci di ottenere diverse agevolazioni sono state create. Inoltre, bandi sia nazionali che regionali (tante volte anche a fondo perduto) stanno stimolando le PMI ad internazionalizzarsi fornendo quindi il giusto supporto in termini di budget che può fare veramente la differenza.



## Bibliografia

- ALON I.; JAFFE E.; VIANELLI D., "Global Marketing: Contemporary Theory, Practice, and Cases", New York, McGraw-Hill, 2012.
- CORVI E., "La comunicazione integrata di marketing: Teorie, strategie e politiche operative", Milano, Egea, 2012.
- DE LUCA A., "Innovazione, Digitalizzazione, Internazionalizzazione delle PMI Italiane", Lecce, Youcanprint, 2017.
- FAVARETTO M. P., "La Strategia di comunicazione nell'era digitale", Venezia, Libreriauniversitaria.it, Edizioni, 2013.
- GREGORI L. G.; PASCUCCI F.; CARDINALI S., "Internazionalizzazione digitale: Come vendere online nei mercati esteri", Milano, FrancoAngeli, 2016.
- KOTLER P.; KARATAJAYA H.; SETIAWAN I., "Marketing 3.0", Milano, Il Sole 24 Ore, 2010.
- MARR B., "Big Data for Small Business for Dummies", Chichester, John Wiley & Sons, 2016.
- MARR B., "Big Data: using smart Big Data analytics and metrics to make better decisions and improve performance", Chichester, John Wiley & Sons, 2015.
- MICELLI S., "Imprese, reti e comunità virtuali", Milano, Etas, 2000.
- MORABITO V., "Big Data and Analytics: Strategic and Organizational Impacts", Milano, Springer, 2015.
- PELLICELLI P., "Il Marketing Internazionale: Mercati Globali e Nuove Strategie Competitive", Parma, Etas, 2007.
- PONASSI F., "Comunità Virtuali e Piccole Medie Imprese", Milano, FrancoAngeli, 2004.
- RITTINGHOUSE J. W.; RANSOME J. F., "Cloud Computing: Implementation, Management, and Security", Boca Raton, CRC Press, 2010.
- SATHI A., "Cognitive (Internet of) Things: Collaboration to Optimize Action", Irvine, PalgraveMacmillan, 2016.
- TAPRIAL V.; KANWAR P., "Understanding Social Media", Bookboon.com, 2012.
- VIANELLI D.; DE LUCA P.; PEGAN G., "Modalità d'entrata e Scelte Distributive del Made in Italy in Cina" Milano, 2012, FrancoAngeli.
- VRONTIS D.; THRASSOU A., "Adaptation Vs. Standardisation in International Marketing - The Country-of-Origin Effect", Sumy, Business Perspectives, 2017.

## Sitografia

ACCENTURE, "Ricerca Accenture: Big Data Success". Disponibile su:

<<https://www.accenture.com/it-it/companyaccenture-ricerca-big-data-big-success>>.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, "Dictionary". Disponibile su:

<<https://www.ama.org/resources/pages/dictionary.aspx>>.

APACHE, "What Is Apache Hadoop?". Disponibile su: <<http://hadoop.apache.org/>>.

APPLE, "About Face ID advanced technology". Disponibile su:

<<https://support.apple.com/en-us/HT208108>>.

C-DIRECT CONSULTING, "Osservatorio CRM 2016". Disponibile su:

<<http://www.cdirectconsulting.it/nwcconsulting/wpcontent/uploads/2016/05/Risultati-Osservatorio-CRM-2016.pdf>>.

CHAFFEY D., "Global social media research summary 2018", Smart Insights. Disponibile su:

<<https://www.smartinsights.com/social-media-marketing/social-media-strategy/new-global-social-mediaresearch/>>.

COSENZA V., "World Map of Social Networks", Vincosblog. Disponibile su:

<<http://vincos.it/world-map-of-social-networks/>>.

ECOMMERCE FOUNDATION, "Global Ecommerce Report 2017". Disponibile su:

<<http://www.ecommercefoundation.org/in-the-news/>>.

press-release-global-ecommerce-country-report-2017.

E-TEAM INTERNATIONAL, "Cosa Facciamo". Disponibile su:

<<http://www.eteaminternational.it/cosa-facciamo/>>.

EXPERIAN, "Chi Siamo". Disponibile su: <<http://www.experian.it/chi-siamo/index.html>>.

EXPORT START GUIDE, "How to: work with a partner or distributor in export markets".

Disponibile su: <<http://exportstartguide.com/how-to-export/working-partner-distributor-export-markets/>>.

FARNESINA, "Scambi Commerciali (Cina)", InfoMercati Esteri. Disponibile su:

<[http://www.infomercatiesteri.it/scambi\\_commerciali.php?id\\_paesi=122](http://www.infomercatiesteri.it/scambi_commerciali.php?id_paesi=122)>.

GARTNER, "Gartner Says 6.4 Billion Connected "Things" Will Be in Use in 2016, Up 30 Percent From 2015". Disponibile su: <<https://www.gartner.com/newsroom/id/3165317>>.

IHS MARKIT, "Number of Connected IoT Devices Will Surge to 125 Billion by 2030".

Disponibile su:

<<https://technology.ihs.com/596542/number-of-connected-iot-devices-will-surge-to-125-billion-by-2030-ihsmarket-says>>.

INTERNET WORLD STATS, "Internet Users In The World by Region" .Disponibile su:  
<<http://www.internetworldstats.com/stats.htm>>.

INVESTOPEDIA, "Foreign Direct Investment – FDI". Disponibile su:  
<<https://www.investopedia.com/terms/f/fdi.asp>>

MCALONE N., "Get ready for traditional TV to have historically brutal subscriber losses this quarter", Business Insider. Disponibile su:  
<<http://www.businessinsider.com/cable-tv-subscriber-losses-q2-chart-2017-6?IR=T>>.

MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE, "Unlocking the Potential of the Internet of Things".  
Disponibile su: <<https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/the-internet-of-things-the-value-ofdigitizing-the-physical-world>>.

PANIGADA V., "Groupon: utili trimestrali in crescita più del previsto, Titolo+3% a Wall Street", Finanza On Line. Disponibile su: <http://www.finanzaonline.com/notizie/groupon-utili-trimestrali-increscita-piu-del-previsto-titolo-3-a-wall-street>>.

PAWAR S., "International Market Entry, Disasters and Success", WP Technologies.  
Disponibile su: <<https://www.slideshare.net/ShivrajPawar3/international-market-entry-disasters-and-success>>.

NC STATE UNIVERSITY, "Sentiment Viz". Disponibile su:  
<[https://www.csc2.ncsu.edu/faculty/healey/tweet\\_viz/tweet\\_app/](https://www.csc2.ncsu.edu/faculty/healey/tweet_viz/tweet_app/)>.

STATISTA, "Annual Revenue of Alibaba Group fom 2010 to 2017 (in million yuan)".  
Disponibile su: <<https://www.statista.com/statistics/225614/net-revenue-of-alibaba/>>.

STRATEGIC BUSINESS INSIGHTS, "Use VALS™ for Business". Disponibile su:  
<<http://www.strategicbusinessinsights.com/vals/>>.

UNITED NATIONS, "Cina". Disponibile su:  
<<http://data.un.org/CountryProfile.aspx?crName=china>>.

VMCC, "Selling Objectives, Planning and Budgeting for the IMC Program". Disponibile su:  
<<https://www.slideshare.net/vmccvietnam/lecture-4obectivesbudgeting>>.

WORLD BANK, "GDP per capita". Disponibile su:  
<<https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?locations=CN>>.