

ESPANSIONE GLOBALE SEMPLIFICATA: LA GUIDA COMPLETA PER LE PMI



IL WHITEPAPER DI DHL EXPRESS
IN ASSOCIAZIONE CON L'UNIVERSITÀ DI MAASTRICHT



In associazione con



Maastricht University

LE PICCOLE E MEDIE IMPRESE (PMI) IN UN CONTESTO INTERNAZIONALE

Le piccole e medie imprese (PMI) svolgono un ruolo cruciale nel commercio internazionale, contribuendo in modo significativo alla crescita economica, all'innovazione e alla creazione di posti di lavoro. Sebbene spesso eclissate dalle grandi imprese in termini di valore commerciale, la partecipazione delle PMI ai mercati globali è vitale per mantenere catene di approvvigionamento resilienti e diversificate.

Le PMI rappresentano una parte considerevole dell'economia dell'Unione Europea. Secondo Eurostat, nel 2021 le PMI costituivano la maggioranza delle imprese coinvolte nel commercio internazionale. In particolare, le PMI rappresentavano oltre il 99% delle imprese importatrici in paesi come l'Austria, i Paesi Bassi e la Slovenia. Nonostante la predominanza numerica delle PMI, il valore commerciale gestito dalle stesse era relativamente più basso rispetto alle grandi imprese. Ad esempio, le microimprese, pur costituendo il 78,4% degli importatori, rappresentavano solo l'11,8% del valore delle importazioni all'interno dell'UE.

Il contributo complessivo delle PMI al valore commerciale varia significativamente tra i diversi Stati membri dell'UE. Ad esempio, in paesi come Cipro ed Estonia, le PMI rappresentavano oltre l'80% del valore commerciale delle esportazioni intra-UE. Al contrario, in importanti economie come Francia e Germania, la quota era significativamente più bassa, con le PMI che contribuivano circa al 33-35% del valore commerciale. Questa disparità evidenzia le diverse strutture economiche e l'impatto variabile delle PMI sul commercio nelle diverse regioni.

Nonostante la loro importanza, le PMI affrontano numerose sfide nel commercio internazionale. Queste includono limitato accesso ai finanziamenti, ostacoli normativi e complessità nella navigazione dei mercati esteri. Affrontare queste sfide richiede politiche mirate che migliorino le capacità e la competitività delle PMI. I dati dell'OECD indicano che sostenere le PMI attraverso un miglior accesso ai finanziamenti, l'adozione di tecnologie e politiche commerciali favorevoli può aumentare significativamente la loro partecipazione ai mercati globali.

Il DHL Global Connectedness Report 2024 sottolinea la resilienza delle PMI di fronte alle interruzioni economiche globali. Il rapporto indica che i flussi commerciali globali sono rimasti robusti, con le PMI che svolgono un ruolo chiave nel mantenere questa resilienza. La continua interconnessione globale, nonostante le tensioni geopolitiche, riflette l'importanza di integrare le PMI nell'ecosistema del commercio globale.

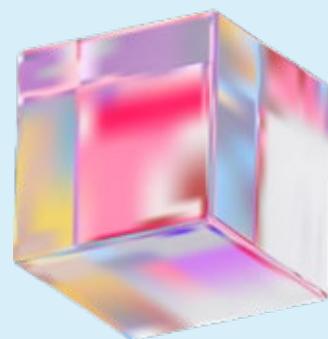
Contrariamente a alcune previsioni, la globalizzazione non ha ceduto il passo alla regionalizzazione. Il rapporto osserva che la maggior parte dei flussi internazionali avviene su distanze stabili o più lunghe, con una quota in calo all'interno delle principali regioni geografiche. Per le PMI, ciò significa che le opportunità di espansione globale sono ancora abbondanti e non si limitano solo ai mercati regionali.

“

Le PMI costituiscono una parte sostanziale dell'economia dell'Unione Europea. Secondo Eurostat, nel 2021, le PMI costituivano la maggioranza delle imprese coinvolte nel commercio internazionale”

”

IN UN MONDO SEMPRE PIÙ INTERCONNESSO, IL FASCINO DEI MERCATI GLOBALI COMPORTA SIA OPPORTUNITÀ CHE SFIDE PER LE PICCOLE E MEDIE IMPRESE (PMI)

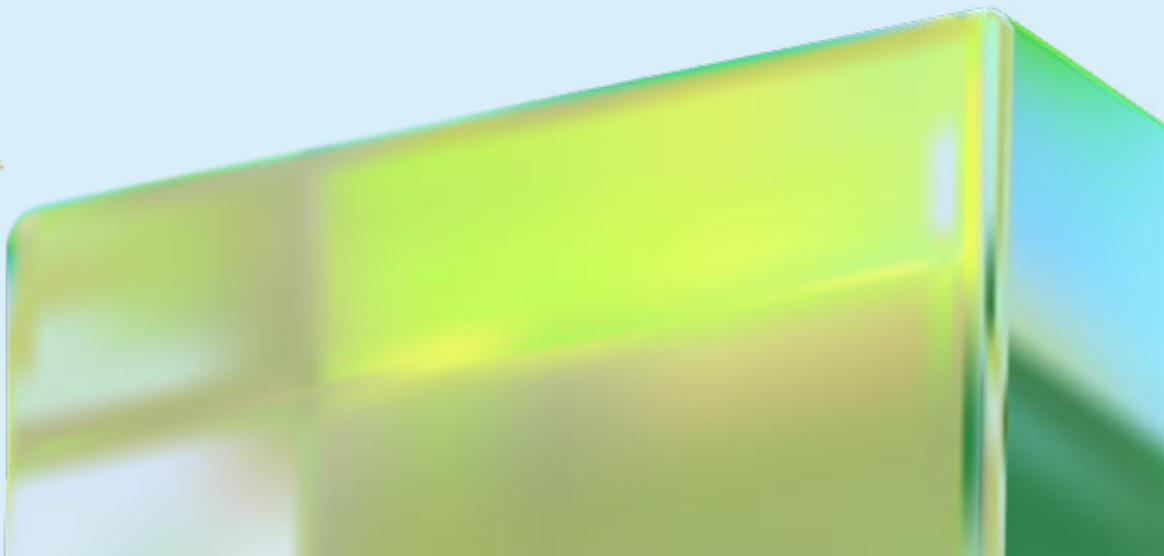
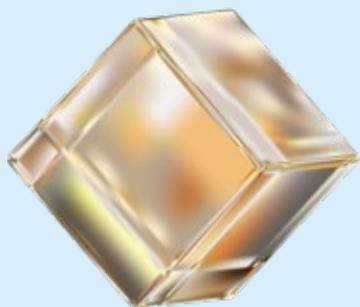
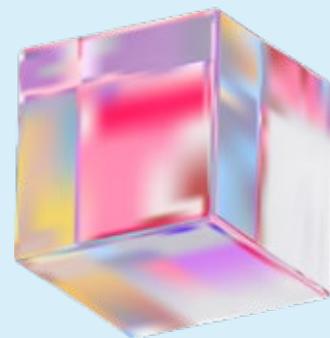


Per i proprietari di queste imprese, la decisione di espandersi a livello internazionale non viene presa alla leggera; richiede una comprensione approfondita di vari aspetti, dalle strategie di ingresso nel mercato alle sfumature culturali, dalla conformità normativa alle complessità logistiche. Questo whitepaper, intitolato “Espansione Globale Semplificata: la guida completa per le PMI”, ha lo scopo di chiarire le complessità dell’espansione internazionale, fornendoti un percorso strutturato, come proprietario di una piccola impresa, per affrontare questo ambizioso viaggio. Espansione Globale Semplificata: La guida completa per le PMI serve come risorsa comprensiva ideata per fornirti la conoscenza e gli strumenti necessari per imbarcarsi in questo viaggio.

Seguendo i nove pilastri di costruzione delineati e imparando da casi studio reali, puoi tracciare un percorso verso una espansione globale di successo, sbloccando un nuovo potenziale e raggiungendo una crescita continua nell’arena internazionale.



- 2 Le Piccole e Medie Imprese (PMI) in un Contesto Internazionale**
 - 3 In Un Mondo Sempre più interconnesso, il Fascino dei Mercati Globali Comporta sia Opportunità che Sfide per le Piccole e Medie Imprese (PMI)**
 - 5 Primo Pilastro**
 - 6 Secondo Pilastro**
 - 7 Terzo Pilastro**
 - 9 Quarto Pilastro**
 - 10 Quinto Pilastro**
 - 11 Sesto Pilastro**
 - 12 Settimo Pilastro**
 - 13 Ottavo Pilastro**
 - 15 Nono Pilastro**
- CASE STUDIES
- 21 Delugs**
 - 28 CODE-ZERO**



PRIMO PILASTRO

L'internazionalizzazione non è solo una strategia per le grandi aziende; per le PMI, è un percorso vitale per una crescita accelerata e la continuità nell'economia globale



Uno dei principali vantaggi dell'internazionalizzazione per le PMI è l'accesso ai nuovi mercati. Espandendosi oltre i confini nazionali, è possibile raggiungere basi di clienti più ampie e diversificare le fonti di ricavo.

Questa diversificazione geografica non solo aiuta a mitigare i rischi associati alla saturazione del mercato domestico, ma fornisce anche una protezione contro i cali economici locali. Ad esempio, le PMI nei settori high technology e manifatturiero possono trarre significativi vantaggi dalle opportunità offerte dalla competizione straniera e globale. Un esempio di ciò è Hamamt, un brand che è nato in un piccolo villaggio in Ghana e, dopo aver lanciato il suo sito di e-commerce, ha esaurito le scorte in tre giorni. Oggi spedisce ai clienti di tutto il mondo.

Inoltre, i mercati internazionali spesso offrono opportunità di crescita uniche che non sono disponibili a livello nazionale. I mercati emergenti, in particolare, offrono un vasto potenziale grazie alla crescita delle basi di consumatori e alla crescente domanda di prodotti e servizi diversificati. Impegnarsi nel commercio internazionale consente di sfruttare queste opportunità, favorire l'espansione aziendale e la crescita dei ricavi. Questa espansione è supportata dai progressi nelle tecnologie di comunicazione e informazione, che hanno notevolmente ridotto le barriere all'ingresso e all'operatività nei mercati esteri.

L'internazionalizzazione contribuisce anche a migliorare il vantaggio competitivo. Competere nei mercati internazionali richiede di migliorare l'efficienza operativa, la qualità del prodotto e gli standard del servizio clienti. Questa pressione competitiva spinge a innovare continuamente e ad adottare

le migliori pratiche, il che può portare a un miglioramento complessivo dell'azienda. Inoltre, l'esposizione alla concorrenza internazionale aiuta a comprendere meglio le tendenze del mercato globale e le preferenze dei consumatori, consentendoti di rimanere un passo avanti alla concorrenza.

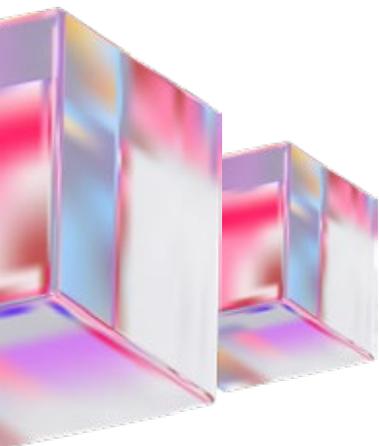
Il processo di internazionalizzazione stesso può essere visto come una strategia di crescita intrecciata con lo sviluppo dell'azienda. Questa evoluzione continua contribuisce a costruire resilienza e adattabilità, che sono essenziali per la sostenibilità a lungo termine in un ambiente globale dinamico.

L'internazionalizzazione non è solo una opzione strategica, ma è un percorso vitale per raggiungere una crescita accelerata e continuità nell'economia globale.

Accedendo a nuovi mercati, sfruttando reti internazionali e migliorando il vantaggio competitivo, puoi superare le limitazioni nazionali e prosperare in un mondo sempre più interconnesso. Man mano che la globalizzazione continua a plasmare il panorama aziendale, i proprietari di aziende che abbracciano l'internazionalizzazione saranno meglio posizionati per sfruttare le opportunità globali e garantire il loro successo futuro.

In conclusione, le PMI traggono vantaggio dal considerare l'internazionalizzazione come un componente essenziale della loro strategia aziendale, non solo per sostenere le loro operazioni, ma anche per stimolare la crescita e l'innovazione nel mercato globale.

Prima di intraprendere l'espansione internazionale, le PMI devono condurre una ricerca di mercato approfondita per identificare i mercati potenziali e comprendere il comportamento dei consumatori locali



Per implementare efficacemente la tua strategia internazionale, è necessaria consapevolezza e previsione riguardo alle sfide e alle opportunità imminenti. Per ottenere questo tipo di approfondimento, la ricerca di mercato è essenziale, in quanto fornisce una migliore comprensione del comportamento dei consumatori, delle tendenze di mercato, delle condizioni economiche e delle sfumature culturali.

È fondamentale per te e la tua PMI acquisire una profonda comprensione del tuo potenziale mercato e adattare di conseguenza i tuoi prodotti e servizi. Non si tratta solo di identificare il mercato giusto, ma di comprendere in dettaglio la sua dinamica, fondamentale per sviluppare strategie di marketing, adattamenti di prodotto e modelli di prezzo che impattino il tuo pubblico di riferimento.

Inoltre, la ricerca di mercato svolge un ruolo significativo nell'analisi della concorrenza e nella mitigazione dei rischi nell'arena globale. Aiuta a comprendere le strategie, i punti di forza e le debolezze dei concorrenti locali e internazionali, consentendo di posizionarti in modo efficace e identificare opportunità uniche di vendita.

Nel mercato globale, ci sono oltre 500.000 aziende che operano solo nel settore dell'e-commerce, evidenziando la necessità di un'analisi competitiva approfondita. Inoltre, la ricerca di mercato aiuta a prevedere e a prepararsi ai rischi legati all'espansione internazionale, come l'incertezza finanziaria, le questioni di conformità e l'instabilità politica, garantendo un ingresso nel mercato più sicuro e sostenibile.

A causa dell'evoluzione delle condizioni di mercato, diventa fondamentale considerare la ricerca di mercato come un processo continuo che permette di migliorare costantemente e adattarsi alle nuove sfide e opportunità, consentendo alla tua azienda di rimanere agile, reattiva e in grado di cogliere le opportunità emergenti e adeguare

di conseguenza le tue strategie.

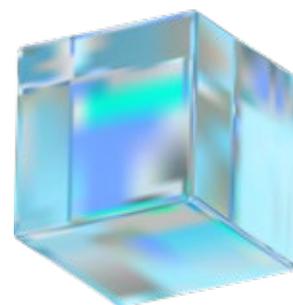
Tutto ciò è più facile a dirsi che a farsi e richiede competenze specifiche. Le competenze analitiche sono fondamentali per le aziende che si impegnano nella ricerca di un mercato internazionale. Queste sono essenziali per elaborare e interpretare grandi volumi di dati. Tu e la tua azienda dovete essere in grado di identificare modelli, comprendere le tendenze di mercato ed estrarre insight di azione da insiemi di dati complessi e diversificati, soprattutto nei mercati con significative variazioni regionali.

Ci sono ulteriori competenze fondamentali per una ricerca di mercato efficace. La conoscenza approfondita del mercato locale - compreso il suo panorama competitivo, l'ambiente normativo e le preferenze dei consumatori - spesso richiede la collaborazione con esperti locali. All'interno di questa collaborazione, la competenza linguistica permette una comunicazione chiara e la comprensione delle diverse sfumature di mercato.

L'utilizzo di strumenti tecnologici avanzati come software di analisi dei dati e analisi dei social media è fondamentale nella ricerca di mercato moderna. Secondo IBM (2018), vengono creati ogni giorno 2,5 quintilioni di byte di dati e un'analisi efficace di questi dati può fornire significativi vantaggi competitivi. Le aziende che utilizzano l'analisi dei big data riportano in media un aumento del 8% dei ricavi e una riduzione del 10% dei costi. Risorse finanziarie adeguate garantiscono una copertura completa della ricerca mentre la conoscenza degli aspetti legali e di conformità è fondamentale per rispettare gli standard internazionali.



Le risorse umane sono fondamentali nell'internazionalizzazione delle PMI. Forniscono il talento qualificato e culturalmente competente necessario per avere successo nei mercati globali



Come manager o proprietario di una PMI, è necessario porsi due domande: sei la persona giusta per guidare l'azienda nell'espansione globale? E i tuoi dipendenti sono le persone giuste per svolgere il lavoro?

In altre parole, le persone nella tua azienda e le competenze che possiedono sono sufficienti per realizzare le tue ambizioni internazionali?

Se hai l'ambizione di diventare globale, la ricerca suggerisce di analizzare più da vicino i ruoli che tu, come manager, devi svolgere. Soprattutto nelle fasi iniziali dell'internazionalizzazione, le caratteristiche manageriali sono particolarmente importanti. I manager che hanno esperienze internazionali precedenti, competenze in una lingua aggiuntiva oltre alla lingua del mercato interno e/o hanno un livello di istruzione più elevato, sono più preparati per supportare l'espansione internazionale. Se non possiedi queste caratteristiche, è consigliato assumere un ulteriore manager o dipendente per supportarti, o di trovare un dipendente nell'azienda che già possiede queste competenze.

Un esempio in questo contesto sono le aziende che impiegano manager con un background migratorio. Questi manager si sentono a proprio agio nella comunicazione in più lingue, hanno conoscenza di almeno un altro mercato e offrono approfondimenti culturali sul loro paese di origine.

La ricerca conferma che le PMI di proprietà di immigrati sono più inclini ad espandersi. Tuttavia, quando lo fanno, tendono ad essere più selettivi nella scelta dei paesi in cui espandersi. Quando si trovano di fronte a barriere linguistiche in determinate regioni, potrebbero scegliere di diventare globali anziché limitarsi a un singolo potenziale mercato.

Come proprietario di una PMI che sta considerando

l'espansione internazionale, fare leva in modo efficace sulle risorse umane può influenzare significativamente il tuo successo. La conoscenza, le competenze e le capacità dei tuoi dipendenti – ovvero il capitale umano – devono essere in linea con la tua strategia di internazionalizzazione, che tu scelga di espanderti gradualmente o di adottare un approccio accelerato come il modello born-global.

Per un processo graduale di internazionalizzazione, è importante concentrarsi sull'accumulo di conoscenze ed esperienze e apprendere in modo incrementale da ogni

ingresso nel mercato. Per l'internazionalizzazione accelerata, l'accento dovrebbe essere posto sull'assunzione di dipendenti con esperienza specifica e competenze internazionali per compensare quelle che mancano all'organizzazione.

Ad esempio, la PMI tecnologica australiana Canva ha ampliato la sua presenza internazionale assumendo un team diversificato con esperienza nel marketing internazionale, il che le ha permesso di adattare la sua piattaforma a diversi contesti culturali e di ottenere una rapida crescita in Asia ed Europa.

È altrettanto essenziale fornire programmi di formazione che migliorino le competenze linguistiche, la competenza culturale e la comprensione delle normative e delle condizioni di mercato internazionali. Questo investimento non solo prepara la tua forza lavoro alle sfide dei mercati internazionali, ma aumenta anche la capacità di assorbimento della tua azienda, ovvero la sua capacità di riconoscere e assimilare informazioni esterne preziose.

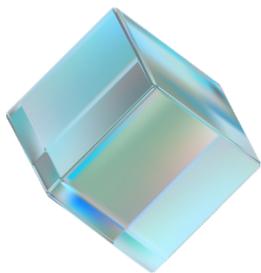
“
Uno studio dell'Università Aston (2019) ha scoperto che le PMI che hanno investito nella formazione linguistica hanno riportato una performance aziendale del 30% superiore nei mercati internazionali rispetto a quelle che non lo hanno fatto.”

3. <https://www.canva.com/newsroom/news/The-importance-of-diversity-at-Canva/>

<https://www.nimdzi.com/localization-canva/>

4. <https://www.aston.ac.uk/latest-news/new-research-links-languages-exporting-success-uk-smes>

Un sistema di risorse umane flessibile e reattivo è essenziale per gestire le complessità delle operazioni internazionali. Allo stesso modo, è importante progettare pratiche di gestione delle risorse umane che possano adattarsi alle diverse condizioni di mercato e agli ambienti normativi.



“
Incoraggiare una cultura in cui l'apprendimento continuo e l'adattamento sono valorizzati è altrettanto importante. I mercati internazionali sono dinamici e la capacità di imparare e adattarsi rapidamente rappresenta un significativo vantaggio competitivo.
 ”

Ciò include sistemi di compensazione flessibili, metodi di valutazione delle prestazioni e piani di sviluppo professionale che motivano e trattengono i dipendenti talentuosi. Delle pratiche efficaci di gestione delle risorse umane garantiscono che il tuo capitale umano venga impiegato in modo efficiente, migliorando la produttività e supportando gli obiettivi di crescita internazionale.

Ad esempio, la PMI sudafricana Yoco, specializzata in soluzioni di pagamento, ha implementato politiche flessibili delle risorse umane che tengono conto delle diverse leggi sul lavoro e delle pratiche culturali dei vari mercati africani in cui opera, contribuendo al suo successo in tutto il continente.

Sebbene investire nel capitale umano sia vantaggioso, esiste una soglia oltre la quale gli investimenti aggiuntivi potrebbero non comportare benefici proporzionali. Investire eccessivamente nel capitale umano può portare ad aumenti dei costi operativi e dei carichi amministrativi. È importante trovare il livello ottimale di investimento che massimizzi l'intensità delle esportazioni senza causare inefficienze.

Inoltre, è importante incoraggiare una cultura in cui l'apprendimento continuo e l'adattamento sono valorizzati. I mercati internazionali sono dinamici e la capacità di imparare e adattarsi rapidamente rappresenta un significativo vantaggio competitivo. È quindi opportuno creare opportunità per i dipendenti di acquisire esperienze internazionali, ad esempio attraverso incarichi internazionali, team multiculturali e partnership con aziende straniere.

Ad esempio, la PMI brasiliana Natura, un'azienda cosmetica, offre incarichi internazionali e programmi di formazione interculturale che sono stati cruciali nello sviluppare una forza lavoro in grado di gestire operazioni in mercati diversi come l'America Latina e l'Europa. Questa cultura dell'apprendimento non

solo prepara la forza lavoro di Natura alle sfide internazionali, ma favorisce anche l'innovazione e l'agilità all'interno dell'organizzazione.

In conclusione, le risorse umane svolgono un ruolo fondamentale nell'internazionalizzazione delle PMI. Allineando strategicamente il tuo capitale umano alla strategia di internazionalizzazione, investendo in formazione adeguata, reclutando il talento giusto, sviluppando pratiche flessibili delle risorse umane, gestendo i limiti del capitale umano e promuovendo una cultura di apprendimento continuo, puoi migliorare significativamente le possibilità di successo della tua PMI nei mercati globali.

5. <https://techcentral.co.za/fintech-yoco-looks-to-double-merchant-base-expand-abroad/180114/>
<https://e27.co/yoco-head-of-international-expansion-on-building-trust-in-a-new-market-20220407/>
 6. <https://www.redalyc.org/pdf/4717/471747060009.pdf>



QUARTO PILASTRO

L'intelligenza culturale è un elemento essenziale, non opzionale, per le PMI che desiderano avere successo nei mercati esteri



L'intelligenza culturale (CQ) implica una comprensione approfondita e un apprezzamento delle usanze locali, dei valori, del comportamento dei consumatori e dell'etichetta aziendale, che è cruciale per interpretare correttamente i dati di mercato e sviluppare strategie culturalmente sensibili.

Un sondaggio McKinsey (2021) ha rilevato che il 71% dei consumatori si aspetta che le aziende offrano interazioni customizzate, sottolineando la necessità di adattamento culturale nelle strategie di marketing. Questo aiuta a evitare fraintendimenti e assicura che le strategie aziendali siano allineate alle norme e alle aspettative locali.

Sviluppare l'intelligenza culturale è essenziale per coloro che mirano a prosperare nei mercati internazionali. Puoi migliorare la tua CQ attraverso processi cognitivi sociali, che implicano l'apprendimento dai comportamenti e dai risultati osservati in altre aziende e contesti culturali. Questo metodo è particolarmente vantaggioso per le PMI con risorse limitate, poiché ti consente di acquisire conoscenze culturali senza l'investimento significativo che richiederebbe l'apprendimento esperienziale diretto. Osservando comportamenti di successo in aziende simili, puoi adottare tali pratiche, riducendo le incertezze e migliorando le tue capacità di prendere decisioni strategiche in contesti culturali diversi.

Ciò può essere realizzato partecipando ad associazioni commerciali internazionali, partecipando a conferenze

del settore e sfruttando piattaforme online in cui vengono discusse pratiche commerciali interculturali. In questo modo, puoi raccogliere informazioni su strategie efficaci per affrontare le differenze culturali e applicare tali apprendimenti alle tue stesse operazioni aziendali.

Sviluppare l'intelligenza culturale è essenziale per coloro che mirano a prosperare nei mercati internazionali. Promuovere una mentalità di apprendimento continuo e adattamento è altrettanto importante; incoraggiare i dipendenti a sviluppare consapevolezza e sensibilità culturale attraverso programmi di formazione e workshop che si concentrano sulle norme culturali, i valori e le pratiche aziendali dei mercati di riferimento.

Questo approccio educativo aiuta a costruire la CQ cognitiva, che è la conoscenza delle diverse culture, e la CQ comportamentale, che è la capacità di agire in modo appropriato nelle interazioni interculturali. L'esperienza in combinazione con la formazione è fondamentale per ridurre gli errori culturali.

Infine, dovresti implementare meccanismi di feedback

per valutare e perfezionare continuamente le tue interazioni interculturali. Raccogliendo feedback da clienti internazionali e partner, puoi individuare aree di miglioramento e adeguare di conseguenza le tue strategie. Questo processo iterativo non solo migliora la CQ, ma rafforza anche le capacità adattive dell'azienda, consentendole di rispondere in modo efficace alle dinamiche esigenze dei mercati internazionali.

Un esempio concreto di una PMI che ha sfruttato l'apprendimento per acquisire una maggiore comprensione culturale è Joe & The Juice, una catena danese di bar di succhi di frutta e caffè. Mentre Joe & The Juice si espandeva a livello internazionale, ha posto un'enfasi significativa sulla comprensione e l'adattamento alle culture dei nuovi mercati. Prima di entrare nel mercato statunitense, l'azienda ha investito tempo per comprendere il comportamento dei consumatori americani e le aspettative culturali. Ciò ha comportato l'immersione dei dipendenti nell'ambiente statunitense per ottenere insights di prima mano, che hanno aiutato a personalizzare lo stile di servizio e l'offerta di prodotti per soddisfare meglio i gusti e le preferenze locali.

Questo approccio si è dimostrato vincente, come dimostra la loro capacità di espandersi rapidamente e adattare il loro marchio a diverse regioni. Fomentando una cultura inclusiva e adattabile, Joe & The Juice è riuscita a creare un'atmosfera unica e un'esperienza di servizio che ha colpito un pubblico internazionale diversificato. Questa adattabilità culturale è stata un fattore chiave nella loro espansione di successo in 16 paesi, compresa una significativa crescita negli Stati Uniti e piani di espansione in Medio Oriente.

Per le PMI, la formazione di partnership strategiche e reti nel mercato di riferimento è in grado di fornire un vantaggio competitivo indispensabile



Il primo passo per internazionalizzare la tua attività è estendere la tua rete avviando relazioni con i principali stakeholder, come clienti, fornitori e distributori nei mercati esteri.

Partecipa attivamente a fiere commerciali internazionali ed eventi di networking specifici del settore per ottenere informazioni e connessioni di mercato essenziali. Un approccio proattivo ti aiuterà a comprendere le condizioni di mercato e le preferenze dei clienti, fondamentali per entrare in nuovi mercati. Quando crei il nuovo, non trascurare il vecchio. Quando entri in nuovi mercati, sfrutta le tue reti e le basi di clienti esistenti. Questo approccio può ridurre i rischi e garantire una transizione più fluida.

Una volta avviate relazioni chiave, concentrati nell'approfondirle per garantire una collaborazione a lungo termine. La comunicazione regolare, la risoluzione congiunta dei problemi e la condivisione delle risorse sono vitali. Integrando la tua rete, puoi sfruttare le capacità uniche e la conoscenza di mercato dei tuoi partner, ottenendo operazioni internazionali più efficienti. In questo senso, le relazioni personali e la fiducia sono fondamentali.

Forma alleanze strategiche con aziende locali, istituti di ricerca e agenzie governative per accedere a risorse essenziali come finanziamenti, competenze tecnologiche

e supporto regolamentare. Sfruttando tali partnership, puoi costruire una solida base per le tue operazioni internazionali.

Adotta strategie proattive e sfrutta i sistemi di supporto disponibili. Ad esempio, puoi creare reti solide unendoti ad associazioni di settore e organizzazioni commerciali come la Camera di Commercio Internazionale o i consigli regionali per l'esportazione. Queste piattaforme forniscono accesso a risorse preziose, tra cui rapporti di ricerca di mercato, missioni commerciali ed eventi di networking che ti mettono in contatto con esperti del settore internazionale.

In conclusione, estendendo e integrando strategicamente le tue reti e formando alleanze con partner locali e internazionali, puoi migliorare significativamente le tue capacità di internazionalizzazione. Questo approccio non solo fornisce le necessarie informazioni di mercato e risorse, ma crea anche un solido sistema di supporto che mitiga i rischi e le sfide legate all'ingresso nei mercati esteri. I casi studio presentati successivamente in questo documento forniscono preziose lezioni mentre espandi le tue operazioni a livello internazionale.



SESTO PILASTRO

Selezionare la modalità di ingresso appropriata è una decisione critica che può determinare il successo a lungo termine dell'impresa di internazionalizzazione di una PMI



Le modalità di ingresso si riferiscono alle diverse strategie e metodi che un'azienda utilizza per entrare nei mercati esteri e condurre attività commerciali a livello internazionale.

Le modalità di ingresso possono variare dalle opzioni a basso impegno di risorse come l'esportazione, in cui i beni sono prodotti in un paese e venduti in un altro, a strategie con un maggiore impegno di risorse come gli investimenti diretti esteri (FDI), in cui un'azienda stabilisce o acquisisce operazioni in un paese straniero.

Altre modalità di ingresso includono la concessione in licenza e il franchising, che consentono a imprese straniere di utilizzare i marchi, i prodotti o i modelli di business dell'azienda in cambio di tariffe o royalty, e joint venture o alleanze strategiche, in cui un'azienda si associa a imprese locali per condividere risorse, rischi e profitti.

La scelta della modalità di ingresso dipende da fattori come il livello di controllo desiderato, la disponibilità di risorse, il potenziale di mercato e il grado di rischio che l'azienda è disposta ad assumere.

La disponibilità di risorse è, come sempre, una considerazione primaria. Le PMI si interfacciano spesso con restrizioni di risorse, che influenzano la scelta della modalità di ingresso. L'esportazione può essere più fattibile per le aziende con risorse limitate, mentre l'FDI potrebbe essere adatto per quelle con ampie risorse o accesso a finanziamenti esterni.

Inoltre, le condizioni di mercato sia nel mercato di origine che in quello ospitante influenzano significativamente le decisioni sulla modalità di ingresso. Ad esempio, i paesi in via di sviluppo potrebbero affrontare rischi e costi più elevati a causa di condizioni di mercato avverse, rendendo le modalità con un basso impegno di risorse, come l'esportazione, più interessanti.

Una pianificazione finanziaria efficace è cruciale per sostenere le operazioni internazionali e mitigare le incertezze di mercato. Nonostante la tua dimensione più piccola, affronterai sfide internazionali simili alle grandi aziende, richiedendo strategie solide per gestirle con successo.

Sviluppa budget dettagliati e previsioni finanziarie per pianificare le future esigenze di flusso di cassa. Ciò implica la proiezione di entrate, spese e requisiti di cassa in vari scenari, aiutandoti a prevedere le necessità finanziarie e gestire efficacemente la liquidità. Un bilancio e una previsione accurati ti consentono di prepararti per le contingenze e allocare le risorse dove sono più necessarie. Data la natura dinamica dei mercati globali, la pianificazione finanziaria proattiva è essenziale per

stare al passo con le possibili sfide.

L'orientamento imprenditoriale e le capacità della PMI giocano anche un ruolo cruciale. Le caratteristiche dell'imprenditore, come la tolleranza al rischio, la proattività e l'esperienza internazionale, influenzano significativamente la modalità di ingresso. Le aziende guidate da imprenditori con una grande propensione al rischio e una visione internazionale sono più propense a perseguire modalità di impegno più elevato come l'FDI. Ciò sottolinea l'importanza di allineare le scelte delle modalità di ingresso con le caratteristiche imprenditoriali e gli obiettivi strategici dell'azienda.

La scelta della modalità di ingresso ha implicazioni a lungo termine per le prestazioni. Sebbene inizialmente l'esportazione fornisca un accesso al mercato con un rischio inferiore, potrebbe limitare la capacità dell'azienda di sfruttare appieno il potenziale di mercato rispetto all'FDI, che offre un'integrazione più profonda nel mercato ma a rischio e costo più elevati. Devi essere disposto dopo l'internazionalizzazione a adattare le tue strategie per rispondere all'evoluzione delle condizioni di mercato e dei risultati delle prestazioni. La valutazione continua e gli aggiustamenti strategici sono necessari per mantenere la competitività e la crescita.

Per ottimizzare i tuoi sforzi di internazionalizzazione, considera di iniziare con modalità a basso rischio come l'esportazione per acquisire esperienza internazionale e comprendere la dinamica del mercato prima di impegnare risorse significative in modalità come l'FDI. Sfruttare alleanze o joint venture con aziende locali può contribuire a mitigare le limitazioni di risorse e fornire preziose informazioni di mercato, riducendo i rischi legati all'espansione internazionale. Inoltre, mantieniti flessibile e pronto a adattare le tue modalità di ingresso in base ai feedback sulle prestazioni e ai cambiamenti delle condizioni di mercato. Una rivalutazione regolare delle strategie internazionali è cruciale per il successo a lungo termine. In conclusione, selezionando e gestendo attentamente le tue modalità di ingresso, puoi aumentare le tue possibilità di espansione internazionale di successo, sfruttando i tuoi punti di forza e mitigando efficacemente i rischi. Questo approccio strategico ti consente di navigare nelle complessità dei mercati internazionali, garantendo una crescita sostenibile e un successo a lungo termine.

Navigare nel complesso sistema di leggi e regolamenti internazionali può essere l'aspetto più intimidatorio dell'internazionalizzazione delle PMI



Con l'apertura dei mercati globali e l'intensificarsi della concorrenza, stai esplorando sempre di più oltre i confini nazionali. Tuttavia, la miriade di ostacoli legali e regolamentari che incontri può ostacolare significativamente i tuoi sforzi di internazionalizzazione.

Una delle principali sfide che incontri è la diversità e la complessità dei regolamenti tra i diversi paesi. Ogni paese ha il proprio insieme di leggi che regolano il commercio, la tassazione, il lavoro e gli standard ambientali, che non solo sono diversi ma sono anche soggetti a frequenti cambiamenti.

Per rimanere in conformità, è necessario navigare tra queste differenze, il che può essere particolarmente sfidante per le PMI, date le loro risorse limitate rispetto alle grandi multinazionali (MNC). Coinvolgere consulenti esterni è un modo per affrontare questa sfida. Con competenze in aree come la conformità fiscale, la determinazione dei prezzi di trasferimento e la strutturazione fiscale internazionale, possono aiutarti a navigare in ambienti fiscali complessi.

Le barriere regolamentari possono rappresentare sfide significative. I regolamenti sia nei paesi ospitanti che in quelli di origine, insieme a istituzioni sottosviluppate, possono rendere difficile sfruttare appieno le opportunità di mercato internazionali, un problema aggravato dalle differenze nelle regole e nelle normative tra i paesi.

Poi ci sono le sfide legate alle dogane, come dazi elevati, documentazione complessa e lunghi processi di sdoganamento, che possono ostacolare l'ingresso nei mercati esteri. Fortunatamente, ci sono molti modi per affrontare queste sfide, i quali migliorerebbero la tua competitività:

Collaborare con cluster di imprese internazionalizzate, come parchi tecnologici o zone di lavorazione per l'esportazione, può offrire una ricchezza di servizi condivisi e competenze collettive

- Mantieniti aggiornato sulle normative del mercato di destinazione e sfrutta gli accordi commerciali che offrono tariffe preferenziali.
- Implementa sistemi efficaci per una documentazione accurata e valuta l'uso di agenti di sdoganamento o spedizionieri.
- Costruisci relazioni con le autorità doganali e partecipa a programmi di formazione per facilitare una lavorazione più agevole.

- Abbraccia strumenti digitali per la conformità e il tracciamento delle spedizioni al fine di ridurre gli errori e semplificare il tuo percorso attraverso le dogane.
- Preparati alle fluttuazioni valutarie e alle barriere economiche con strumenti finanziari come i contratti a termine che proteggono dai rischi.
- Investi nella formazione e nello sviluppo delle capacità del tuo team per aumentare la loro conoscenza delle normative sul commercio internazionale e delle procedure doganali.

a cui attingere. Questi hub offrono preziose informazioni e risorse provenienti da aziende più affermate. È disponibile anche il supporto governativo. Puoi beneficiare di incentivi all'esportazione come rimborsi fiscali e sovvenzioni, che offrono assistenza finanziaria oltre a informazioni di mercato cruciali e possono anche aiutare nel processo di ottenimento delle necessarie licenze commerciali e certificazioni per il commercio internazionale.

Puoi anche partecipare a missioni commerciali sponsorizzate dal governo e fiere commerciali internazionali, che forniscono la possibilità di stabilire relazioni ed esplorare direttamente opportunità di mercato. Ma ricorda, creare una situazione vantaggiosa per entrambe le parti è fondamentale; quindi, è importante dimostrare come partecipare a questi eventi sia un vantaggio non solo per te, ma anche per coloro che ti invitano.

I partner logistici sono anche essenziali nel processo di sdoganamento e nella navigazione delle barriere doganali. Possono aiutarti a semplificare i processi di spedizione internazionale e garantire che le tue merci si muovano senza problemi attraverso i confini, con servizi che includono sdoganamento, spedizione e consulenza commerciale. Nella prossima sezione, condivideremo come collaborare in modo efficace con questi partner.

Una gestione efficiente della supply chain è fondamentale per mantenere la competitività delle PMI nei mercati internazionali



Con l'intensificarsi della globalizzazione e la diminuzione delle barriere al commercio, adattarsi alle esigenze dinamiche dei mercati globali è di vitale importanza.

Una gestione efficace della supply chain assicura che tu possa rispondere rapidamente ai cambiamenti di mercato, gestire i costi e mantenere alti livelli di servizio, che sono fondamentali per competere con le grandi multinazionali con risorse più abbondanti.

Uno dei principali vantaggi di una gestione efficiente della supply chain è la riduzione dei costi e il miglioramento dell'efficienza operativa. Ottimizzando la logistica, la gestione degli stock e i processi produttivi, puoi ridurre i costi operativi, il che si traduce in prezzi competitivi nei mercati internazionali. I risparmi sui costi ti consentono anche di investire in altre aree critiche come la ricerca e lo sviluppo, il marketing e l'espansione della tua presenza internazionale.

La gestione delle supply chain può essere una sfida a causa delle risorse e delle competenze limitate. I fornitori di servizi logistici possono essere cruciali in questo contesto, offrendo accesso a infrastrutture avanzate, tecnologia e competenze. Svolgono un ruolo chiave nella gestione della supply chain fornendo una varietà di servizi. La combinazione di questi diversi partner aiuta le aziende a soddisfare le diverse esigenze logistiche.

I fornitori basati sul trasporto gestiscono il movimento delle merci e includono spedizionieri, aziende di trasporto su strada, compagnie di navigazione, compagnie aeree e operatori ferroviari.

I corrieri si specializzano nelle consegne di piccoli pacchetti.

I fornitori di magazzino e distribuzione offrono soluzioni di stoccaggio (magazzini pubblici), servizi dedicati (magazzini contrattuali) e gestione degli ordini (centri di fulfillment).

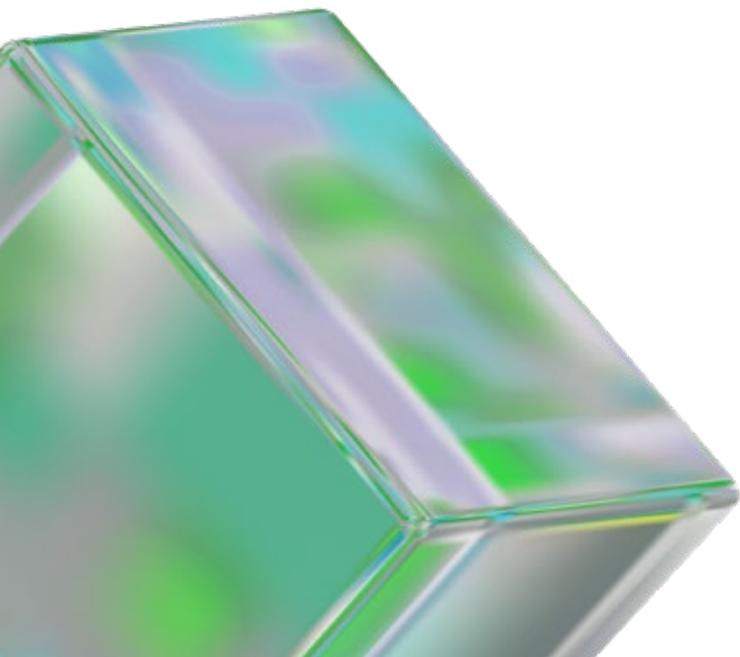
I fornitori di servizi finanziari e basati sull'informazione gestiscono la verifica, l'elaborazione e la conformità, come i servizi di audit delle spedizioni e gli agenti di sdoganamento.

I fornitori di soluzioni integrate offrono soluzioni complete per la supply chain, inclusi i fornitori di logistica di quarta parte (4PL) e i fornitori di logistica principale (LLP).

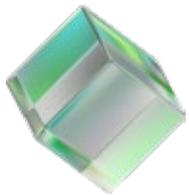
I fornitori di logistica specializzata affrontano esigenze specifiche, come la logistica a catena del freddo per merci sensibili alla temperatura, la logistica inversa per resi e riciclaggio e la logistica per eventi.

I fornitori di servizi basati sulla tecnologia utilizzano piattaforme digitali e software per la supply chain per ottimizzare la logistica.

I servizi di consulenza offrono consulenza strategica e progettazione di reti.

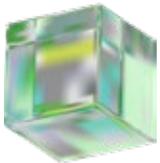


I fornitori di logistica di terze parti (3PL) svolgono un ruolo fondamentale nel processo di supply chain offrendo servizi specializzati che possono migliorare significativamente le tue operazioni. Utilizzare i fornitori 3PL offre diversi vantaggi.



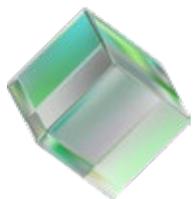
1. Flessibilità e scalabilità

Puoi adattare le tue esigenze logistiche in base alla domanda di mercato senza dover effettuare importanti investimenti di capitale, il che è particolarmente utile in mercati internazionali imprevedibili



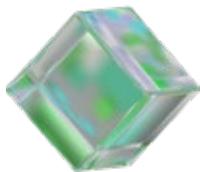
2. Competenze specializzate

I fornitori 3PL hanno le competenze per gestire la complessità della logistica internazionale, aiutandoti a superare sfide regolamentari, culturali e logistiche per operazioni più fluide.



3. Miglioramento della qualità del servizio

Con il supporto professionale della logistica, puoi garantire consegne tempestive e accurate, aumentando la soddisfazione e la fedeltà dei clienti in mercati competitivi.



4. Accesso a nuovi mercati

I fornitori 3PL spesso hanno reti globali consolidate, offrendoti l'accesso a nuovi mercati e canali di distribuzione.

Una gestione efficiente della supply chain è imprescindibile per mantenere la competitività nei mercati internazionali. Collaborando con fornitori di logistica di terze parti, puoi superare le limitazioni delle risorse, migliorare l'efficienza operativa e aumentare la tua capacità di risposta al mercato.

Questo approccio strategico non solo ti aiuta a gestire le complessità delle catene di approvvigionamento globali, ma ti posiziona anche per sfruttare le opportunità di crescita internazionale.



Monitorare e sperimentare prima di impegnare tutte le tue risorse è fondamentale per evitare fallimenti nella tua strategia di internazionalizzazione



Quando si considera l'espansione internazionale, è fondamentale comprendere che un approccio strategico che sfrutta la sperimentazione e il monitoraggio dei principali indicatori di performance (KPI) può migliorare significativamente le possibilità di successo

Abbracciare una metodologia lean startup è fondamentale per l'espansione internazionale. Questo approccio si concentra sul lancio di prodotti minimamente validi (MVP) e sull'iterazione basata sul feedback dei clienti. Ti consente di testare le tue ipotesi sui mercati internazionali con un rischio e un investimento minimi.

Sperimentando con diversi aspetti della tua strategia di ingresso nel mercato, come messaggi di marketing, approcci di vendita o caratteristiche del prodotto, puoi identificare le tattiche più efficaci senza impegnare risorse sostanziali inizialmente.

La prototipazione rapida ti aiuta a sviluppare e testare versioni del tuo prodotto o servizio nel mercato di destinazione, garantendo che tu possa rispondere alle esigenze del mercato e adattarti rapidamente in base al feedback del mondo reale.

Raccogliere e analizzare regolarmente il feedback dei clienti è cruciale. Ciò può essere fatto attraverso conversazioni dirette, sondaggi e monitoraggio delle interazioni dei clienti con il tuo prodotto. Comprendere le esigenze e i punti critici dei clienti aiuta a perfezionare la tua strategia per adattarla meglio al mercato di destinazione.

Inoltre, tracciare metriche di vendita come tassi di conversione, costi di acquisizione clienti e durata del ciclo di vendita fornisce indicazioni su quanto bene il tuo prodotto viene accettato e se la tua strategia di ingresso nel mercato necessita di aggiustamenti. Monitorare il tasso di acquisizione di quote di mercato in una nuova regione è anche cruciale. Una crescita lenta può indicare la necessità di perfezionare la tua strategia, mentre una crescita rapida indica che il tuo approccio è probabilmente efficace.

Il successo dell'internazionalizzazione spesso dipende dalla capacità di adattarsi ed evolversi in base a ciò che si impara. Quindi, rendi l'apprendimento un processo continuo. Utilizza sia il feedback diretto dai tuoi esperimenti che i dati secondari, come rapporti di mercato e analisi della concorrenza, per perfezionare continuamente la tua strategia. Impiegare un approccio sistematico per convalidare le tue ipotesi sul mercato è anche essenziale.

Transportation-based providers manage the movement of goods and include freight forwarders, trucking companies, shipping lines, airlines, and rail operators.

Parcel carriers specialize in small package deliveries.

Warehouse and distribution providers offer storage solutions (public warehouses), dedicated services (contract warehouses), and order fulfillment (fulfillment centers).

Financial and information-based providers handle verification, processing, and compliance, such as freight audit services and customs brokers.

Integrated solutions providers offer comprehensive supply chain solutions, including Fourth Party Logistics (4PL) and Lead Logistics Providers (LLPs).

Specialty logistics providers address specific needs, such as cold chain logistics for temperature-sensitive goods, reverse logistics for returns and recycling, and event logistics.

Technology-based providers use digital platforms and supply chain software to optimize logistics.

Consulting and advisory services offer strategic advice and network design.

Integrando una metodologia lean startup con un monitoraggio diligente dei KPI, puoi creare un solido framework per entrare e avere successo nei mercati internazionali. Questo approccio riduce al minimo i rischi e garantisce che le tue strategie siano supportate da dati e approfondimenti del mondo reale, portando in ultima analisi a un'espansione internazionale più sostenibile e di successo.

La tua checklist completa

In un mondo sempre più interconnesso, i mercati globali offrono sia opportunità che sfide per le piccole e medie imprese (PMI). L'espansione internazionale richiede una comprensione completa di vari aspetti, tra cui le strategie di ingresso nel mercato, le sfumature culturali, la conformità normativa e le complessità logistiche. Nelle pagine seguenti, troverai una guida strutturata per le PMI che mirano a navigare nell'ambizioso percorso dell'internazionalizzazione.

BLOCCHI COSTRUTTIVI

PILASTRO 1. Comprendere l'importanza dell'internazionalizzazione

PILASTRO 2. Condurre una ricerca di mercato approfondita

PILASTRO 3. Valorizzare le risorse umane

PILASTRO 4. Sviluppare l'intelligenza culturale

PILASTRO 5. Formare partnership strategiche e network

PILASTRO 6. Scegliere la giusta modalità di ingresso

PILASTRO 7. Orientarsi tra le leggi e i regolamenti internazionali

PILASTRO 8. Ottimizzare la gestione della catena di approvvigionamento

PILASTRO 9. Monitorare e sperimentare



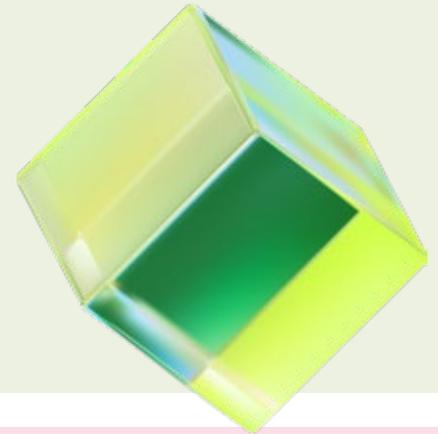
PILASTRO 1

Comprendere l'importanza dell'internazionalizzazione

L'internazionalizzazione è essenziale per le PMI che mirano ad accedere a nuovi mercati, diversificare le fonti di ricavo e mitigare i rischi associati alla saturazione del mercato domestico. Consente alle imprese di accedere a una base clienti più ampia e fornisce una protezione contro le flessioni economiche locali.

Identificare le opportunità di crescita

- Valutare potenziali nuovi mercati per opportunità di crescita e diversificazione delle fonti di ricavo.
- Valutare come la diversificazione nei mercati internazionali possa contribuire a mitigare i rischi.



PILASTRO 2

Condurre una ricerca di mercato approfondita

Prima di espandersi a livello internazionale, effettuare una ricerca di mercato completa.

**Comprendere le dinamiche di mercato**

- Condurre una ricerca di mercato completa per comprendere il comportamento dei consumatori locali, le tendenze di mercato e le condizioni economiche.
- Analizzare le sfumature culturali per adattare in modo efficace prodotti e strategie di marketing.

Analisi della concorrenza

- Studiare sia i concorrenti locali che internazionali per identificare punti di forza, debolezze e opportunità.
- Sviluppare proposte uniche di vendita basate sull'analisi della concorrenza.

PILASTRO 3

Valorizzare le risorse umane

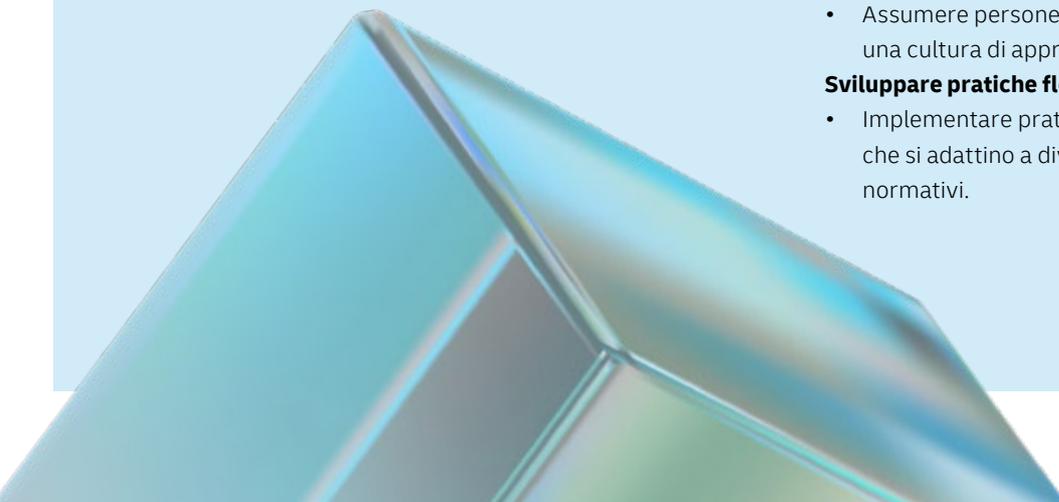
Le risorse umane sono fondamentali nell'internazionalizzazione delle PMI.

Potenziare competenze e abilità

- Fornire programmi di formazione per migliorare le competenze linguistiche, la competenza culturale e la comprensione delle normative internazionali.
- Assumere persone con esperienza internazionale e favorire una cultura di apprendimento e adattamento continuo.

Sviluppare pratiche flessibili di gestione delle risorse umane

- Implementare pratiche di gestione delle risorse umane che si adattino a diverse condizioni di mercato e ambienti normativi.



PILASTRO 4

Sviluppare l'intelligenza culturale

L'intelligenza culturale (CQ) è fondamentale per le PMI che mirano a avere successo nei mercati esteri. Comprende una comprensione approfondita delle usanze locali, dei valori, del comportamento dei consumatori e dell'etichetta aziendale. Sviluppare l'intelligenza culturale aiuta a evitare fraintendimenti e a garantire che le strategie aziendali siano allineate alle norme locali.

Potenziare la consapevolezza culturale

- Investire in programmi di formazione per sviluppare l'intelligenza culturale all'interno del proprio team.
- Impegnarsi nell'apprendimento cognitivo sociale osservando comportamenti di successo in aziende simili.

Adattare le strategie

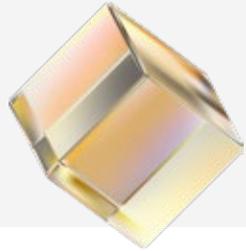
- Assicurarsi che le strategie aziendali siano allineate alle usanze e ai valori locali per evitare fraintendimenti culturali



PILASTRO 5

Formare partnership strategiche e network

La formazione di partnership strategiche e reti nel mercato di destinazione può fornire un vantaggio competitivo.

**Costruire relazioni chiave**

- Iniziare relazioni con stakeholder chiave come clienti, fornitori e distributori.
- Partecipare a fiere commerciali internazionali ed eventi di networking specifici del settore.

Sfruttare le reti esistenti

- Utilizzare le reti esistenti per ottenere informazioni di mercato e risorse per un più agevole ingresso nel mercato. Assicurarsi che le strategie aziendali siano allineate alle usanze e ai valori locali per evitare fraintendimenti culturali.

PILASTRO 6

Scegliere la modalità di ingresso corretta

La scelta della modalità di ingresso appropriata è fondamentale per gestire i rischi e sfruttare i vantaggi locali.

Valutare le opzioni di ingresso

- Valutare diverse modalità di ingresso (esportazione, investimento diretto estero, joint venture) in base alla disponibilità delle risorse e alle condizioni di mercato.
- Considerare di iniziare con modalità di ingresso a basso rischio per acquisire una prima esperienza internazionale.

Adattarsi e scalare

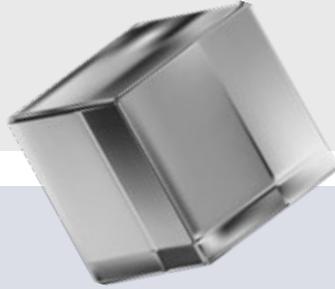
- Essere pronti a adeguare le modalità di ingresso in base ai feedback sulle prestazioni e ai cambiamenti delle condizioni di mercato.



PILASTRO 7

Orientarsi tra le leggi e i regolamenti internazionali

Navigare nella complessa rete di leggi e regolamenti internazionali può essere intimidatorio per le PMI. Ogni paese ha il proprio insieme di leggi che regolano il commercio, la tassazione, il lavoro e gli standard ambientali.

**Rimanere in conformità**

- Ricercare e comprendere i requisiti legali e regolamentari dei mercati di destinazione.
- fruttare il supporto governativo e le associazioni di settore per la consulenza regolamentare.

Superare le barriere doganali

- Implementare sistemi robusti per la documentazione accurata e la conformità.
- Considerare l'uso di agenti doganali o spedizionieri per semplificare il processo

PILASTRO 8

Ottimizzare la gestione della supply chain

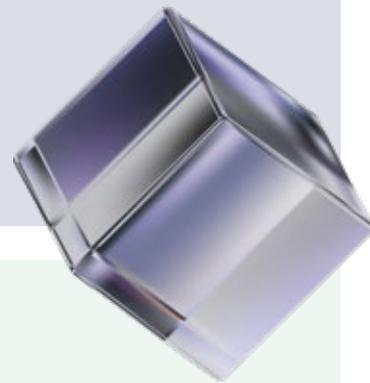
Una gestione efficiente della supply chain è fondamentale per mantenere la competitività nei mercati internazionali.

Migliorare l'efficienza operativa

- Collaborare con fornitori di logistica di terze parti per migliorare flessibilità e scalabilità.
- Concentrarsi sulla riduzione dei costi e sulla consegna tempestiva dei prodotti.

Costruire una rete affidabile

- Garantire interazioni personali e fiducia con i partner logistici per mantenere operazioni fluide.



PILASTRO 9

Monitoraggio e sperimentazione

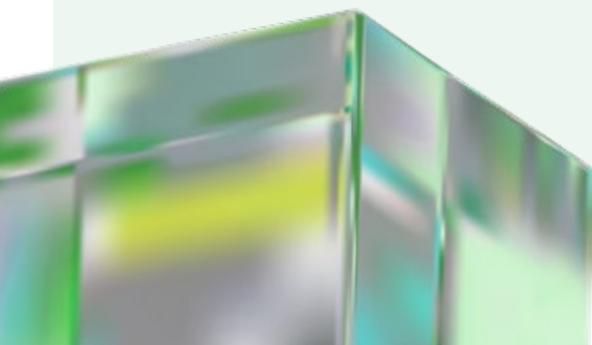
Per un'espansione internazionale di successo, utilizzare la sperimentazione e il monitoraggio degli indicatori chiave di performance (KPI).

Adottare un approccio Lean Startup

- Iniziare con prodotti minimamente validi (MVP) e iterare in base ai feedback dei clienti.
- Sperimentare con diversi messaggi di marketing e approcci di vendita per identificare le strategie più efficaci.

Monitorare gli indicatori chiave di performance (KPI)

- Raccogliere e analizzare regolarmente i feedback dei clienti, le metriche di vendita e la crescita della quota di mercato.
- Perfezionare continuamente le strategie basate su informazioni reali e decisioni basate sui dati



Nella nostra esplorazione approfondita delle strategie di internazionalizzazione, abbiamo discusso dei fondamentali blocchi e pilastri fondamentali per una espansione globale di successo. Per illustrare l'applicazione pratica di questi concetti, ci rivolgiamo a due studi di caso reali che esemplificano come queste strategie vengono implementate in diversi contesti.



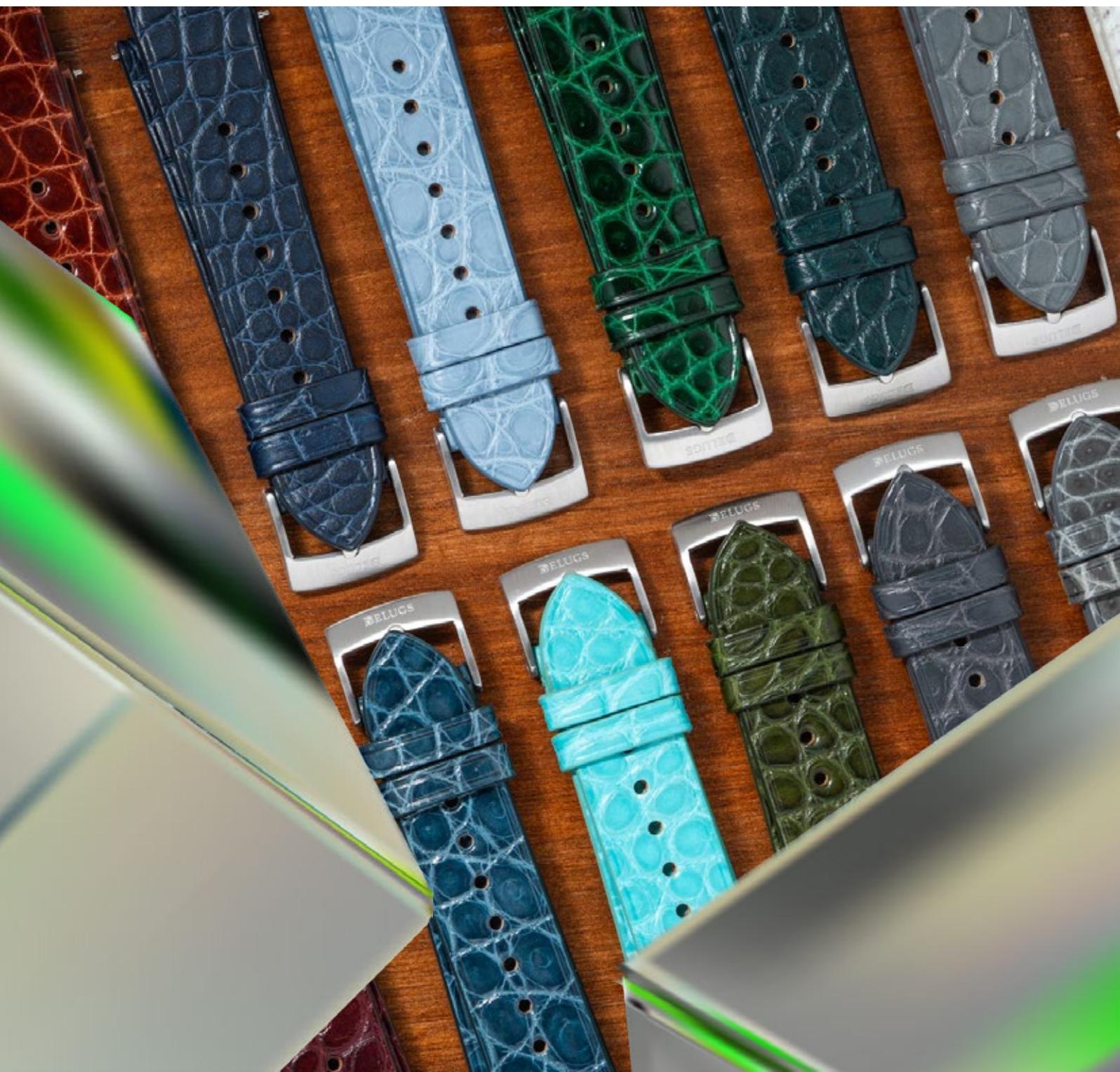
I nostri studi di caso selezionati si concentrano su imprese nei Paesi Bassi e a Singapore, due paesi che costantemente si collocano ai primi posti del Global Connectedness Index per la loro connettività globale basata sul Globalization Report (2024). Il Rapporto utilizza quasi 9 milioni di punti dati per valutare le tendenze della globalizzazione, inclusi i flussi commerciali e le informazioni sui flussi di capitali o persone.

A Singapore, abbiamo intervistato i fondatori di Delugs, un produttore di cinturini per orologi che mira a rendere il cambio di cinturino per orologi uno stile di vita. Attraverso le nostre discussioni con i fondatori dell'azienda, approfondiamo le sfide e le opportunità di operare in un mercato altamente competitivo e diversificato, mettendo in evidenza i vantaggi e gli svantaggi di un approccio globale.

Nei Paesi Bassi, abbiamo condotto un'intervista approfondita con il fondatore di CODE-ZERO, un importante fornitore e sponsor di regate di yacht internazionali ed eventi di vela. In questa intervista, apprendiamo l'impatto del networking strategico per il successo globale.

Questi studi di caso non sono semplici esami teorici, ma si basano su esperienze di vita reale e intuizioni tratte dalle nostre interviste con i fondatori. Forniscono un'immagine vivida di come i pilastri dell'internazionalizzazione possano essere utilizzati in modo efficace per raggiungere il successo globale. Studiando questi esempi, traiamo preziose lezioni sull'implementazione pratica delle strategie internazionali e sulla natura dinamica delle operazioni commerciali globali.

CASO STUDIO 1



Informazioni sull'azienda

Fondata nel 2018, Delugs nasce dalla passione per la lavorazione della pelle e la collezione di orologi. Con sede a Singapore, il brand ha rapidamente identificato una nicchia di mercato per cinturini per orologi di alta qualità e a prezzi ragionevoli che si rivolgono sia agli appassionati che ai collezionisti. Il marchio offre una vasta gamma di cinturini per orologi, tra cui opzioni in pelle, gomma e personalizzate per adattarsi perfettamente a modelli specifici di orologi. I loro cinturini in gomma Cut-to-Size (CTS), dotati di una fibbia a molla brevettata, stabiliscono nuovi standard di comfort e funzionalità nel settore. Inoltre, forniscono accessori essenziali come soluzioni di conservazione degli orologi e attrezzi per la manutenzione.

Informazioni sui fondatori

Kenneth Kuan è uno dei fondatori di Delugs. Il suo percorso nel mondo della collezione di orologi e della lavorazione della pelle è iniziato circa cinque anni prima della fondazione di Delugs nel 2018. L'attenzione di Kenneth per i dettagli e la passione per la qualità hanno guidato l'impegno del marchio nell'offrire cinturini per orologi di alta qualità che attraggono sia i casual wearers che i seri collezionisti.

Chia Pei Qi, co-fondatrice e Head of Business Development presso Delugs, completa l'esperienza tecnica di Kenneth con la sua solida competenza aziendale e le sue intuizioni creative. La determinazione di Pei Qi nell'apprendimento e nella crescita è stata fondamentale per l'espansione e il successo di Delugs. La sua prospettiva unica ha aiutato Delugs a penetrare nel mercato delle appassionate di orologi, un settore spesso trascurato da altri marchi.

Insieme, Kenneth e Pei Qi hanno fatto crescere Delugs da un'attività casalinga ad un marchio riconosciuto a livello globale. La loro partnership è contrassegnata da punti di forza complementari: l'innovazione di prodotto di Kenneth e la visione strategica di Pei Qi, che hanno guidato il miglioramento continuo del marchio e l'espansione del mercato. Delugs è ora sinonimo di qualità e innovazione nel settore dei cinturini per orologi, al servizio di una dedicata comunità di appassionati di orologi in tutto il mondo.

PILASTRO 1

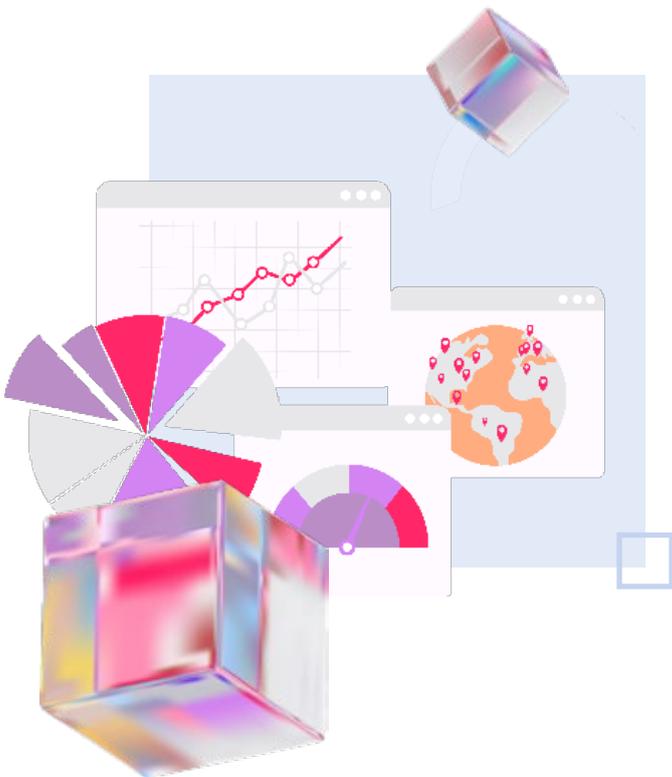
Fare del cambio di cinturino per orologi uno stile di vita



Delugs ha effettuato la loro prima vendita a Singapore e poi ha gradualmente ampliato la propria base di clienti internazionali, poiché il loro sito web era rivolto a un pubblico internazionale. Hanno deciso di adottare un approccio generico al marketing concentrandosi sulle piattaforme dei social media, con Instagram come principale focus. In pratica, Delugs ha iniziato con un account Instagram per creare una comunità di appassionati di orologi e comprendere il proprio pubblico di riferimento. In questo modo sono riusciti a raggiungere gli appassionati di orologi e hanno notato che le differenze locali all'interno di questo gruppo target erano limitate. Il denominatore comune dell'essere amanti degli orologi era più unificante della posizione geografica. Ciò significa che hanno pubblicato lo stesso tipo di contenuto e annunci per tutti, indipendentemente dalla loro posizione geografica. Oggi, il loro canale principale per raggiungere nuovi clienti all'interno del loro gruppo target è ancora costituito i social media.

PILASTRO 2

Conoscere il proprio pubblico di riferimento



Avere conoscenze sulla propria comunità e delle analisi dei social media consente a Delugs di trarre conclusioni su dove si trova la maggior parte della loro base di clienti. Attualmente, i principali mercati per Delugs sono gli Stati Uniti e Singapore, con clienti sparsi in tutto il mondo. Tuttavia, i social media non sono l'unica fonte di informazioni su cui si basano. Monitorare attivamente le attività di altre aziende all'interno del loro settore per individuare le aspettative e le abitudini dei consumatori è fondamentale per Delugs. Per gli appassionati di orologi nella fascia di prezzo dei marchi di lusso, i clienti si aspettano un servizio clienti superiore e una qualità di prima classe.

Inoltre, la ricerca di mercato consente a Delugs di identificare le tendenze e trarne vantaggio. Ad esempio, l'introduzione di smartwatch con cinturini intercambiabili è stato un passo significativo nell'industria degli orologi e ancora di più per la visione di Delugs di rendere i cinturini intercambiabili uno stile di vita.

Mentre questo esempio supporta la loro visione, altri produttori limitano i loro cinturini ai propri modelli, rendendo più difficile per le persone abbinare tutti i loro cinturini a marchi o modelli diversi. Delugs comprende l'influenza che queste evoluzioni del settore hanno sul loro business e utilizza le loro capacità analitiche per essere preparati quando si verificano eventi che definiscono le tendenze.

PILASTRO 3

Il lavoro di squadra fa sì che il sogno si avveri



Per Delugs, il loro percorso è come un viaggio in autobus con una destinazione che può cambiare lungo il cammino. Credono che tutti nel loro team dovrebbero essere appassionati di ciò che fanno e sentirsi bene sul lavoro, senza mai dover affrontare i cosiddetti “Monday blues”. Come si costruisce un team del genere?

Per Ken, la passione è uno dei fattori più importanti; è qualcosa che non si può insegnare e deve essere presente fin dall’inizio. Altre competenze più pratiche possono essere apprese. I fondatori cercano la capacità e la volontà di imparare nei nuovi membri del team. Apprezzano apertura e onestà e sono felici di separarsi se, dopo un cambio di direzione, un dipendente desidera abbandonare l’autobus per perseguire obiettivi diversi. Vogliono che il loro team si sfidi a vicenda, pensi in modo diverso e porti iniziativa per nuove idee o miglioramenti.

PILASTRO 4

Parlare la lingua dei clienti

Recentemente, Delugs ha riscontrato il limite naturale della loro strategia di affidarsi a un sito web e a un’attività esclusivamente in lingua inglese. Poiché hanno condiviso solo contenuti in inglese, il loro mercato principale è stato quello degli Stati Uniti, supportato da collaborazioni con influencer situati proprio lì. Ciò sottolinea l’importanza delle lingue per l’internazionalizzazione.

Tuttavia, con l’approccio continuo di apprendimento e adattabilità che Delugs sta applicando, i fondatori stanno attualmente lavorando a nuove mosse strategiche per coprire aree non anglofone. Questa adattabilità è evidente nella loro curiosità verso altri canali (offline) nei mercati in cui i clienti non sono propensi a fare acquisti online.

Il loro continuo adattamento ha portato a cambiamenti così significativi nell’attività che Ken lo considera come un’avventura completamente nuova circa ogni sei mesi. Questo si riflette nelle diverse mansioni che lui e la co-fondatrice Pei svolgono quotidianamente. Uno degli aspetti che valorizzano molto è il riscontro dei clienti e della comunità che hanno creato sui social media. Con ogni lotto

di cinturini per orologi che producono, implementano nuovi miglioramenti, anche se marginali al punto da sfuggire alla maggior parte dei clienti.

“

Con l’approccio continuo di apprendimento e adattabilità che Delugs sta applicando, i fondatori stanno attualmente lavorando su nuove mosse strategiche per coprire le aree non anglofone.”

”

PILASTRO 5

Senza Rete, Nessuna Possibilità

Quando hanno avviato Delugs, i fondatori non avevano esperienza o contatti precedenti nell'industria degli orologi. Erano nuovi, il che Ken ha visto come un'opportunità per fare le cose in modo diverso, utilizzando i social media per costruire la propria rete. La loro comunità di ambassador del marchio era solo un esempio del pensiero "fuori dagli schemi" che i fondatori applicano costantemente.

Gli ambassador non sono retribuiti e sostengono Delugs per fedeltà al marchio. Questa comunità ha persino permesso loro di far arrivare i loro cinturini per orologi a un famoso cantante senza avere legami con celebrità o con l'industria musicale. Nel tempo, Delugs ha stabilito una rete più ampia di produttori, artigiani, fornitori e rivenditori con cui mantiene forti relazioni. Questi partner esistenti fungono ora da collegamenti per nuove opportunità in più paesi e mercati. Ad esempio, sono riusciti a entrare nella regione del Medio Oriente e Nord Africa (MENA) attraverso un partner in Qatar che

voleva diventare un rivenditore di cinturini per orologi per Delugs, consentendo all'azienda di raggiungere un pubblico più ampio in Qatar. Lo stesso partner ha poi presentato Delugs a contatti in paesi circostanti come il Kuwait e il Bahrain.

La crescita dell'azienda è stata supportata organicamente dall'esposizione a un pubblico più ampio attraverso i rivenditori. Questo passaparola tra i clienti, combinato con il passaparola online, è stato più efficace per Delugs rispetto a una strategia pubblicitaria. Questo approccio permette loro di creare un marchio autentico e genuino che è in costante contatto e scambio con la propria base di clienti.

I fondatori sottolineano l'importanza delle relazioni non solo con i clienti, ma anche con i partner e i fornitori, che permette la loro crescita organica, specialmente in un'industria di lusso. Per Delugs, è importante avere partner proattivi che amano mettere in discussione le supposizioni e essere sfidati per favorire miglioramenti e innovazioni più veloci.

PILASTRO 6

Scegliere la giusta strada per i mercati globali

Poiché Delugs è nato come un progetto di passione da casa, Pei e Ken hanno fatto uso delle risorse che avevano, sfruttando le possibilità offerte dai social media. Questa scelta li ha esposti a un pubblico mondiale, rendendo la prima vendita al di fuori di Singapore solo una questione di tempo. Con questa vendita, la decisione di esportare i loro prodotti è stata presa naturalmente. Era un'opzione logica e a basso rischio per Delugs. Hanno iniziato con la consegna postale locale, ma hanno rapidamente riconosciuto i limiti di questo approccio quando i pacchi si sono persi o sono arrivati in ritardo. Ciò sottolinea l'importanza di scegliere il giusto partner per l'esportazione.

Con la crescita dell'azienda e la scelta di DHL Express come servizio di consegna professionale, Delugs è stato in grado di fornire un servizio eccellente ai propri clienti mantenendo l'approccio di esportazione fattibile su una scala più ampia. Riconoscendo i limiti di un approccio generale, hanno capito che diversi mercati richiedevano modalità di ingresso diverse. Nella regione del Medio Oriente e Nord Africa (MENA), sfruttare e relazioni e le partnership strategiche è stata la mossa giusta per raggiungere i clienti.

Queste scelte strategiche mostrano che Delugs non utilizza un approccio "one-size-fits-all"; sono pronti a cambiare la loro modalità di ingresso e rimanere aperti e adattabili alle nuove opportunità.

PILASTRO 7

Affrontare le normative internazionali e le richieste di sostenibilità

Quando creiamo i nostri prodotti, ci assicuriamo che durino a lungo. Non puntiamo alla moda veloce; vogliamo prodotti che durino davvero.

Chia Pei Qi, co-fondatrice e responsabile dello sviluppo aziendale

La lotta per la maggior parte delle PMI e anche per Delugs è raggiungere nuovi mercati geografici. Alcuni paesi hanno soglie più elevate in termini di tasse aggiuntive e dazi di importazione, il che limita le opzioni di Delugs per la spedizione in aree specifiche mantenendo un prezzo accessibile per i loro prodotti.

A volte, i governi adattano le proprie normative per affrontare tendenze o questioni più ampie come la sostenibilità. Nel caso di Delugs, alcuni paesi si stanno allontanando da determinati tipi di pelle, portando i clienti a chiedere soluzioni sostenibili. Per soddisfare queste aspettative, la fondatrice Pei afferma: “Quando creiamo i nostri prodotti, ci assicuriamo che durino a lungo. Non puntiamo alla moda veloce; vogliamo prodotti che durino davvero”.

Inoltre, Delugs sta esplorando opzioni per adattarsi alle nuove normative e per essere all'avanguardia nelle soluzioni più sostenibili. Stanno esplorando diversi materiali grezzi, opzioni tessili e persino cinturini a base vegetale. In questo modo, non solo si conformano alle leggi e alle normative, ma anticipano anche il futuro comportamento d'acquisto del loro pubblico principale.

PILASTRO 8

Creare una catena di approvvigionamento affidabile e scalabile

Inizialmente, Delugs ha deciso di consegnare i propri prodotti tramite un servizio postale locale, il che ha comportato la perdita di pacchi e ha creato più lavoro per il team di Delugs per monitorare correttamente i pacchi e assicurarsi che arrivassero in buone condizioni al cliente.

Il fondatore di Delugs, Ken, ha affermato: “In realtà, prima del Covid spedivamo gli ordini internazionali tramite il servizio postale, ma era molto lento. Durante il Covid è diventato totalmente inaffidabile, quindi abbiamo dovuto passare a un servizio di corriere e penso che qui sia dove sono inciampato su DHL, che ci ha davvero aiutato a raggiungere una comunità internazionale.”

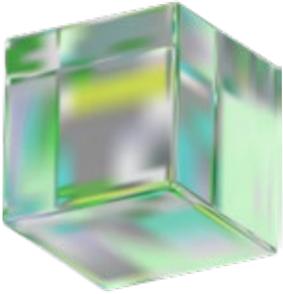
Nella scelta del loro attuale partner le consegne, Delugs ha dato priorità al soddisfacimento dei loro criteri chiave, con la velocità che era il requisito più critico.

Di conseguenza, hanno scelto DHL Express.

Grazie a ciò, Delugs è stato in grado di soddisfare i propri clienti all'estero consegnando alla stessa velocità delle aziende locali.

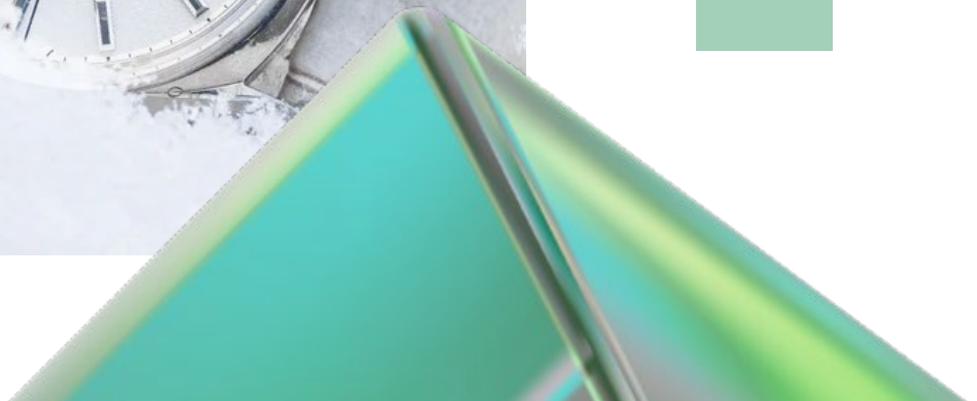
Inoltre, l'affidabilità del servizio ha permesso al gruppo fondatore di concentrarsi sullo sviluppo strategico del marchio e dei prodotti. La collaborazione con DHL Express ha consentito a Delugs di migliorare la propria flessibilità e scalabilità garantendo al contempo consegne tempestive. Ciò ha permesso loro di mantenere il livello di servizio mentre crescevano. Proprio come fanno con i loro clienti, Delugs mantiene connessioni personali e interazioni con i partner, creando partnership di fiducia su entrambi i lati.

PILASTRO 9

**Se non provi,
non saprai mai!**

I fondatori sottolineano l'importanza di sapere quando correre dei rischi e dove puntare su una scommessa sicura. Ad esempio, se le operazioni stanno procedendo senza intoppi, non c'è bisogno di sperimentare. Tuttavia, con i social media che cambiano ogni mese e nuove tendenze che si avvicinano, non esiste una formula stabile per un buon post o per raggiungere la viralità. Ecco perché Delugs rimane aperto a giocare con le nuove tendenze nel marketing, a fare le cose in modo diverso e a sperimentare.

Durante questo percorso, i fondatori hanno imparato anche che la capacità di dare priorità è una competenza importante. Come piccola azienda, non puoi fare tutto contemporaneamente, devi sapere a cosa dire sì e a cosa dire no. Il loro consiglio per gli altri fondatori è quello di sperimentare e pensare fuori dagli schemi! Ken e Pei sottolineano che devi capire che è possibile espandersi, essere audaci e puntare all'internazionalizzazione perché se non provi, non saprai mai.



CASO STUDIO 2

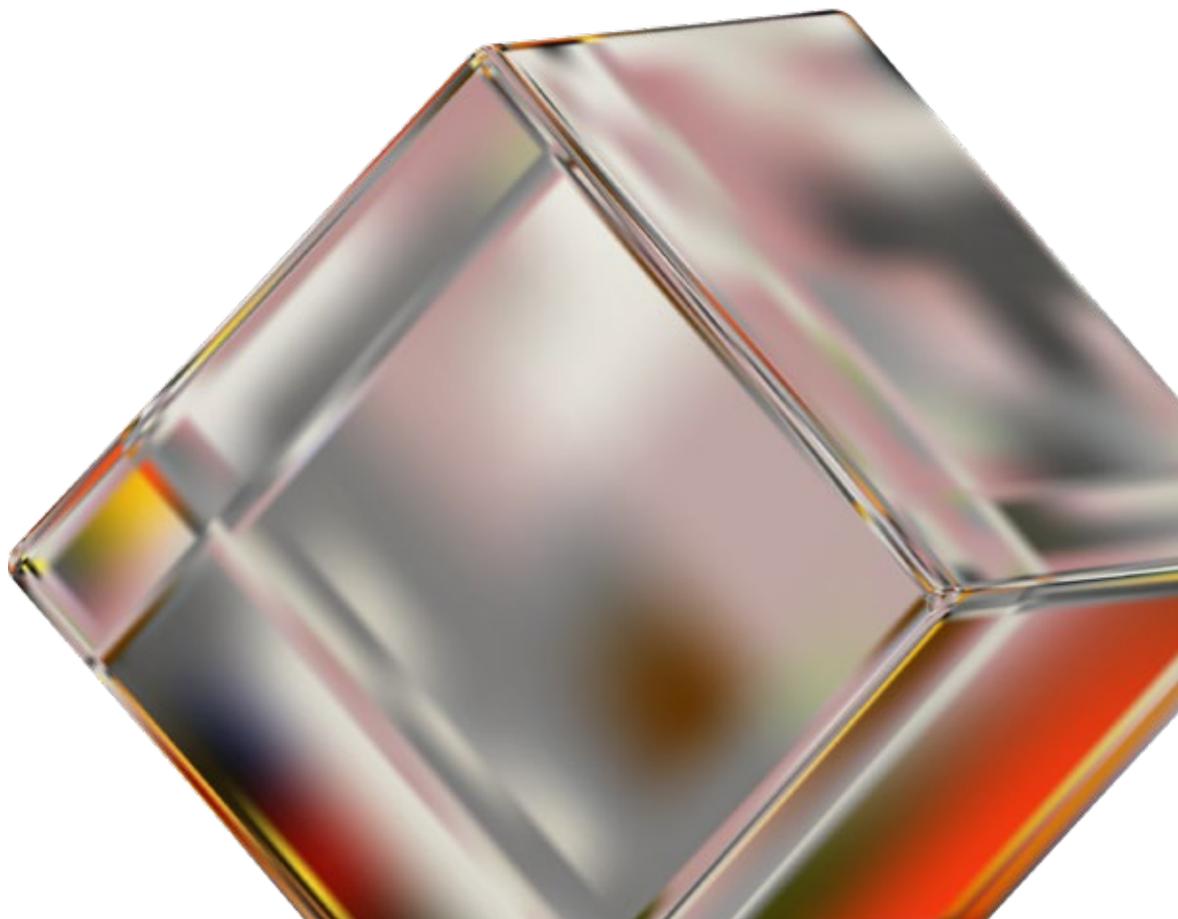
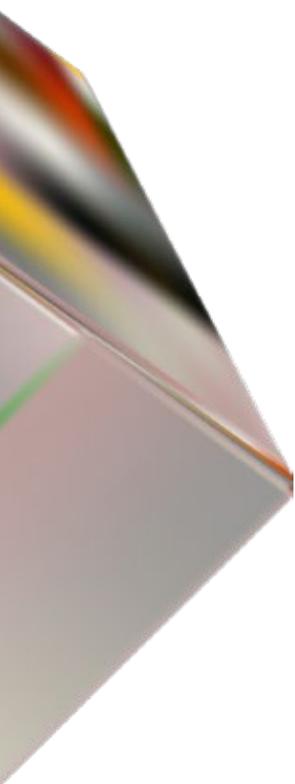


Informazioni sull'azienda

Fondata nel 2017 ad Aalsmeer, Paesi Bassi, CODE-ZERO è un importante fornitore e sponsor di regate internazionali di yacht ed eventi di vela. Sotto la guida di Marc Blees, l'azienda è diventata il fornitore ufficiale di abbigliamento e sponsor di un team concorrente nella classe più alta delle gare internazionali. Il marchio si concentra sulla creazione di abbigliamento nautico ad alte prestazioni che unisce resistenza e stile, rivolgendosi sia a velisti competitivi che a persone che cercano un abbigliamento casual.

Informazioni sul fondatore

Marc Blees, un navigatore di spicco proveniente dai Paesi Bassi, ha fatto la transizione da una carriera di successo nella vela alla fondazione del marchio di moda nautica CODE-ZERO. La sua vasta esperienza in eventi di vela di alto profilo alimenta la sua visione di creare abbigliamento che resista alle difficoltà della vela competitiva offrendo al contempo comfort e stile per l'abbigliamento casual. La sua dedizione a questo sport e il suo approccio innovativo alla moda lo rendono un contribuente significativo per entrambe le industrie.



PILASTRO 1

Salpare per il successo globale

Il percorso di Marc con CODE-ZERO evidenzia l'importanza dell'internazionalizzazione per accedere a nuovi mercati. A partire dal 2017, CODE-ZERO si è espansa rapidamente, stabilendo uffici e operazioni in diversi paesi, tra cui Germania, Francia, Spagna, Stati Uniti e Hong Kong. Questa ampia presenza geografica ha permesso all'azienda di partecipare a eventi globali nel settore degli sport di alto livello, consentendo così di raggiungere una base clienti più ampia e aumentare la visibilità del marchio. Penetrando in mercati diversi, CODE-ZERO non solo amplia la propria portata verso i consumatori, ma si posiziona anche come un marchio globale riconoscibile, il che è cruciale per la crescita e la stabilità a lungo termine. Diversificare le fonti di reddito è un altro vantaggio critico dell'internazionalizzazione dimostrato dall'esperienza di CODE-ZERO. Vendendo in diversi mercati,

l'azienda mitiga i rischi associati al fare affidamento esclusivamente su un singolo mercato nazionale. Ad esempio, Marc ha menzionato nell'intervista la significativa crescita online dell'azienda durante la pandemia di COVID-19, che ha compensato l'impatto della chiusura dei negozi fisici. Questa diversificazione aiuta a garantire un flusso di entrate costante anche quando un mercato affronta cali economici o altre interruzioni. Tuttavia, l'internazionalizzazione non è priva di sfide. CODE-ZERO ha affrontato numerosi ostacoli logistici e regolamentari lungo il percorso. Queste sfide richiedono una strategia ben ponderata e partnership affidabili, come la collaborazione di CODE-ZERO con DHL per la logistica. Questa partnership garantisce un servizio di consegna efficiente e affidabile, che è fondamentale per mantenere la soddisfazione del cliente in diverse regioni.

PILASTRI 2 E 4

Differenze nei mercati e preferenze

Le esperienze del proprietario con CODE-ZERO sottolineano l'importanza critica di una ricerca di mercato approfondita prima di avventurarsi nei mercati internazionali. La sua enfasi sull'analisi e l'adattamento ai comportamenti dei consumatori locali e alle tendenze di mercato evidenzia il ruolo di una ricerca dettagliata nel garantire una riuscita espansione internazionale.

Ad esempio, CODE-ZERO ha affrontato sfide impreviste con le normative doganali e le aspettative dei consumatori durante l'espansione negli Stati Uniti. Una ricerca di mercato completa avrebbe potuto prevedere e mitigare più efficacemente queste problematiche.

Comprendere il comportamento dei consumatori locali è essenziale. Marc ha osservato che i consumatori americani ed europei hanno diverse definizioni di taglie di abbigliamento, il che ha richiesto adeguamenti alle offerte di prodotti. Saper cogliere tali preferenze e comportamenti è possibile solo attraverso una profonda comprensione del mercato di destinazione. Adattando i prodotti alle esigenze locali, le PMI possono aumentare significativamente la soddisfazione dei clienti e la fedeltà al marchio.

Anche le tendenze di mercato svolgono un ruolo cruciale nel successo dell'internazionalizzazione. La strategica decisione di CODE-ZERO di creare un negozio WeChat per i clienti cinesi dimostra come l'ingresso in nuovi mercati possa aprire significative opportunità commerciali che potrebbero non esistere a livello nazionale. Questa decisione è stata guidata dalla comprensione che WeChat è una piattaforma dominante in Cina. Questa mossa strategica ha permesso a CODE-ZERO di accedere a una vasta e coinvolta base di utenti, utilizzando una piattaforma

familiare e affidabile per i consumatori locali. Questo esempio illustra come comprendere e allinearsi alle tendenze di mercato possa fornire un vantaggio competitivo nei mercati esteri.

Le condizioni economiche sono un altro aspetto vitale della ricerca di mercato. CODE-ZERO ha affrontato numerosi ostacoli logistici e regolamentari, come ad esempio l'affrontare dazi doganali elevati in Australia. Queste sfide evidenziano la necessità di valutare attentamente i fattori economici.

Comprendere il panorama economico aiuta a prendere decisioni informate su prezzi, logistica della catena di approvvigionamento e strategie generali di ingresso nel mercato. Ciò garantisce che il modello di business sia sostenibile e valido nel lungo termine.

Le sfumature culturali non possono essere trascurate. La vasta rete di contatti di Marc nel settore della vela e dello sport ha facilitato l'ingresso di CODE-ZERO in vari mercati internazionali. Questa rete ha fornito preziose intuizioni culturali e ha contribuito a stabilire fiducia

e credibilità. Comprendere le sfumature culturali aiuta a creare messaggi di marketing che risuonano con il pubblico locale, garantendo che il marchio sia percepito in modo positivo e autentico.

Inoltre, l'enfasi di Marc sull'analisi e l'adattamento alle sfumature del mercato locale, come le diverse preferenze dei consumatori in diverse regioni, sottolinea l'importanza di una ricerca di mercato approfondita e personalizzazione nelle operazioni commerciali internazionali. Queste adattamenti sono necessari per soddisfare efficacemente le esigenze locali e mantenere la competitività.

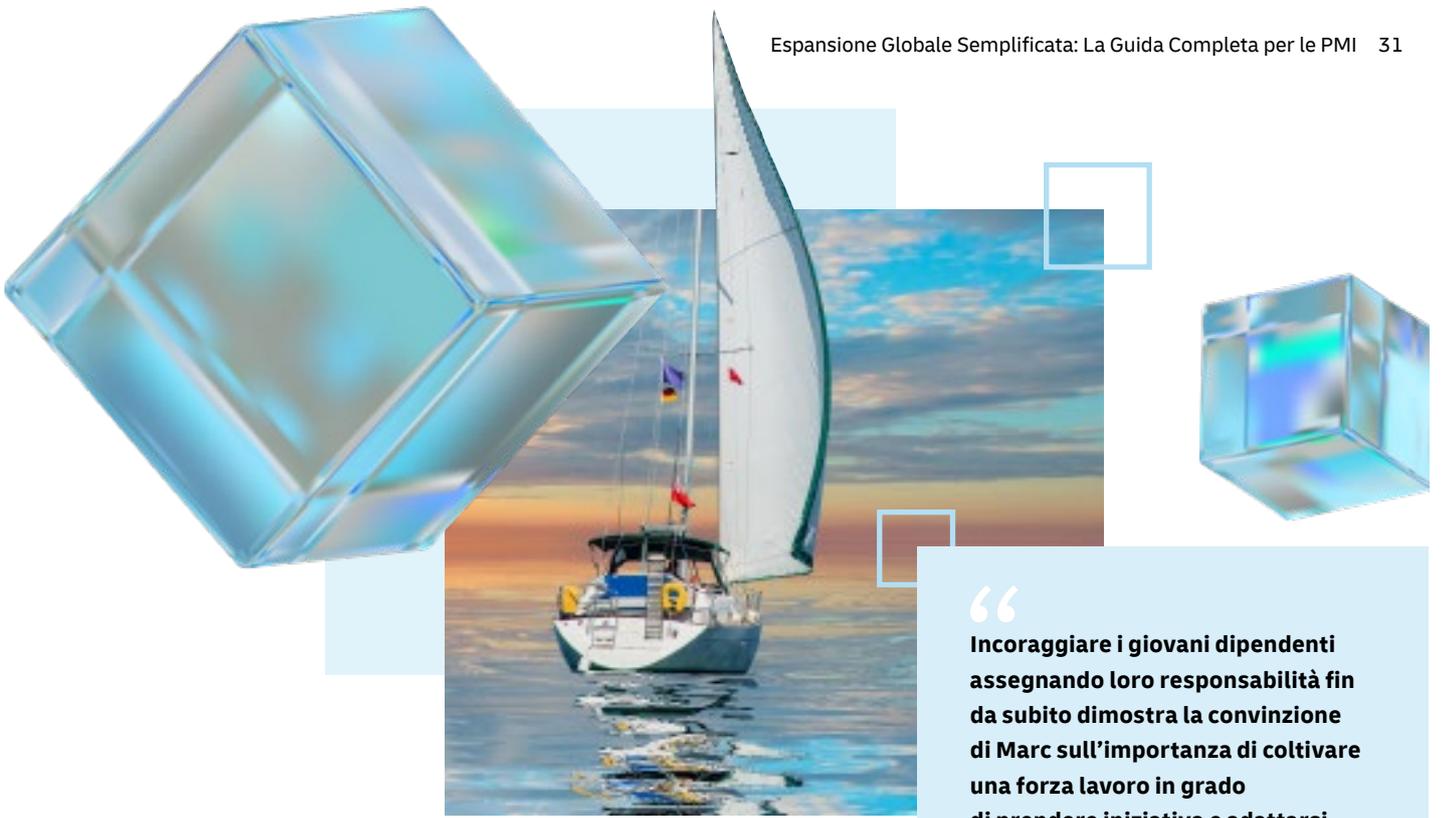


“

La strategica decisione di CODE-ZERO di creare un negozio su WeChat per soddisfare i clienti cinesi rappresenta un esempio di come l'ingresso in nuovi mercati possa aprire significative opportunità commerciali che potrebbero non esistere a livello nazionale.”

”





“

Incoraggiare i giovani dipendenti assegnando loro responsabilità fin da subito dimostra la convinzione di Marc sull'importanza di coltivare una forza lavoro in grado di prendere iniziativa e adattarsi a diversi ambienti internazionali.”

PILASTRO 3

Le risorse umane come forza

Uno dei punti chiave sottolineati da Marc è la necessità di mentalità imprenditoriali e di problem solving all'interno del suo team. Egli valuta positivamente i dipendenti proattivi e capaci di trovare soluzioni in modo indipendente. Questa attitudine è essenziale per le operazioni internazionali, dove spesso si presentano sfide e opportunità impreviste. Ad esempio, l'approccio di Marc di responsabilizzare i giovani dipendenti e affidargli responsabilità fin da subito dimostra la sua convinzione sull'importanza di coltivare una forza lavoro in grado di prendere iniziativa e adattarsi a diversi ambienti internazionali. Questo è cruciale nei mercati internazionali in cui la capacità di rispondere prontamente ed efficacemente alle condizioni locali può fare una differenza significativa.

Inoltre, la riflessione di Marc sulla logistica e sulla gestione della catena di approvvigionamento di CODE-ZERO sottolinea l'importanza di avere dipendenti specializzati dedicati a questi aspetti critici. Ha menzionato di avere due persone dedicate in Germania focalizzate sulle partnership logistiche con i fornitori di servizi. Questa specializzazione garantisce che l'azienda possa gestire efficacemente le complessità della spedizione internazionale, delle normative doganali e dei tempi di consegna. La presenza di ruoli dedicati del genere mette in evidenza quanto siano cruciali le risorse umane per mantenere l'efficienza operativa e la soddisfazione del cliente nei mercati internazionali.

Le interazioni di Marc con il suo team sottolineano anche l'importanza di una cultura aziendale sostegno

e responsabilità. Enfatizza l'importanza di consentire ai dipendenti di imparare dai propri errori pur mantenendo la responsabilità. Per Marc, commettere un errore è accettabile purché porti a un'opportunità di apprendimento.

Questo equilibrio tra sostegno e responsabilità favorisce una cultura di apprendimento continuo e di miglioramento. Creando un ambiente in cui i dipendenti sono incoraggiati ad assumersi responsabilità e imparare dalle proprie esperienze, CODE-ZERO si assicura che la propria forza lavoro rimanga agile e in grado di affrontare le sfide dell'internazionalizzazione.

Inoltre, le assunzioni strategiche internazionali e la creazione di uffici in posizioni strategiche come Amburgo, Newport e Hong Kong riflettono l'importanza di avere un team geograficamente diversificato in grado di fornire conoscenze e competenze locali. Questo approccio alle risorse umane aiuta CODE-ZERO a navigare le sfumature dei diversi mercati e a costruire relazioni solide con partner e clienti locali.

L'enfasi di Marc sulle relazioni personali all'interno del quadro logistico con il fornitore di servizi, in cui il rapporto personale con autisti e account manager contribuisce in modo significativo al successo operativo, dimostra come le risorse umane vadano oltre la gestione interna del team. Costruire e mantenere solide relazioni esterne è altrettanto fondamentale, e avere le persone giuste che possono favorire queste relazioni è inestimabile.

PILASTRO 5

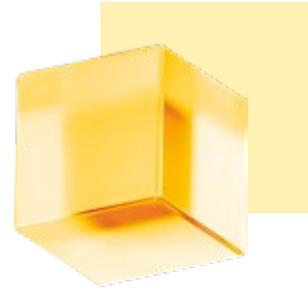
Networking e Partnerships

La vasta rete di CODE-ZERO all'interno della comunità della vela e dello sport ha svolto un ruolo fondamentale nella loro crescita. Sfruttando queste connessioni, sono stati in grado di ottenere partnership e sponsorizzazioni influenti, come ad esempio con regate internazionali di yacht e sport motoristici di alto livello. Queste relazioni non solo hanno aumentato la visibilità del marchio CODE-ZERO, ma hanno anche fornito preziose intuizioni di mercato e opportunità di business che sarebbe stato difficile raggiungere in altro modo.

Partecipando a eventi internazionali come competizioni di vela, CODE-ZERO è stato in grado di mostrare i propri prodotti a un pubblico mirato di appassionati e professionisti, aumentando così il riconoscimento del marchio e le vendite. Questi eventi facilitano anche interazioni faccia a faccia con potenziali clienti e partner, che sono preziose per costruire fiducia e comprendere le esigenze del mercato. La presenza strategica di Marc in questi eventi ha contribuito a stabilire CODE-ZERO come un marchio

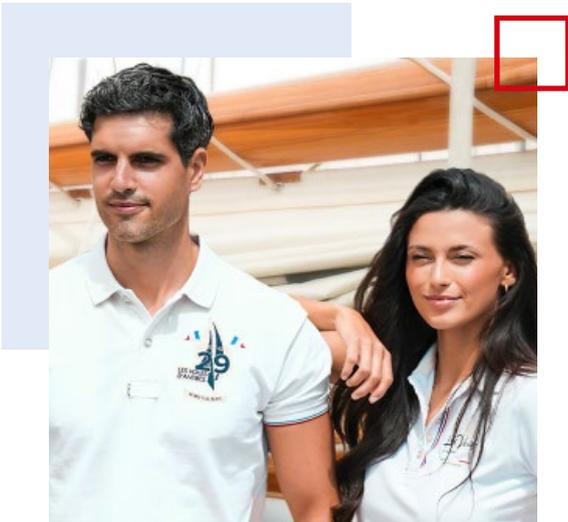
credibile e di spicco nella comunità internazionale della vela.

Inoltre, sfruttare le reti esistenti ha consentito al brand di espandersi organicamente in nuovi mercati. Le connessioni di Marc con figure influenti nel mondo dello sport e degli affari hanno fornito punti di ingresso in mercati che altrimenti sarebbero stati difficili da penetrare, come ad esempio il loro ingresso nel motorsport di alto livello.



BLOCCO 6

Trovare la giusta strada per l'internazionalizzazione



L'approccio di Marc con CODE-ZERO dimostra l'importanza di scegliere la giusta modalità di ingresso per gestire i rischi e sfruttare i vantaggi locali. Inizialmente, CODE-ZERO ha sfruttato l'esportazione come modalità di ingresso principale, concentrandosi in particolare sulle vendite online. Questa strategia ha permesso all'azienda di raggiungere un pubblico globale senza un investimento sostanziale in infrastrutture fisiche all'estero.

Iniziando con una presenza online, CODE-ZERO ha limitato i rischi associati ai costi iniziali elevati e agli ambienti normativi complessi nei mercati esteri. Il modello online si è rivelato particolarmente vantaggioso durante la pandemia di COVID-19, poiché ha facilitato le vendite continue nonostante la chiusura dei negozi fisici.

Man mano che l'azienda cresceva, Marc ha riconosciuto la necessità di un coinvolgimento più diretto nei mercati chiave. Ciò ha portato alla creazione di uffici esteri in posizioni strategiche come Amburgo, Newport e Hong Kong. L'apertura di questi uffici rappresenta una forma di investimento diretto estero (FDI), che ha permesso a CODE-ZERO di avere un maggiore controllo sulle operazioni e di servire meglio i mercati locali. L'FDI ha consentito all'azienda di costruire relazioni più solide con gli attori locali, comprendere più a fondo le sfumature del mercato e garantire una consegna più rapida e affidabile dei prodotti. La decisione di investire in questi uffici esteri da parte di Marc è stata guidata dalla necessità di essere più vicini ai clienti e offrire una brand experience senza soluzione di continuità.



BLOCCO 7

Legge e Regolamentazione Internazionale

Le esperienze di Marc evidenziano le sfide significative e i rischi legati alla navigazione dei paesaggi normativi in diversi paesi. Egli sottolinea la complessità e la variabilità delle normative doganali nei diversi mercati. Ad esempio, quando CODE-ZERO spedisce negli Stati Uniti, l'azienda deve seguire attentamente procedure e requisiti doganali specifici. Adattando i propri processi a queste normative, CODE-ZERO riduce il rischio di ritardi e ulteriori controlli. Questo approccio sottolinea l'importanza di comprendere e aderire ai requisiti normativi specifici per garantire un'operatività fluida e mantenere la soddisfazione dei clienti.

Nell'Unione Europea, Marc ha evidenziato le sfide poste dai cambiamenti nelle normative sull'IVA. CODE-ZERO ha dovuto assumere dipendenti aggiuntivi per gestire questi cambiamenti normativi e garantire la conformità. Questo esempio illustra come i cambiamenti normativi possano influenzare le operazioni aziendali e la necessità per le PMI di essere agili e reattive.

Inoltre, le intuizioni di Marc sui dazi doganali elevati e le procedure doganali complesse in paesi come l'Australia e il Brasile evidenziano l'impatto finanziario e operativo significativo della conformità normativa. I dazi doganali elevati

possono aumentare notevolmente i costi aziendali, rendendo cruciale per le aziende considerare queste spese nelle loro strategie di prezzo e logistica. Comprendendo queste normative in anticipo, CODE-ZERO può prendere decisioni informate su strategie di ingresso nel mercato e di prezzo, garantendo di rimanere competitiva nel rispetto delle leggi locali.



BUILDING BLOCK 8

Gestione della catena di approvvigionamento

L'esperienza di Marc con CODE-ZERO sottolinea il ruolo fondamentale della gestione efficiente della catena di approvvigionamento nel mantenere la competitività. Una delle decisioni strategiche prese è stata quella di collaborare con DHL. Questa partnership è stata cruciale nel garantire servizi di consegna affidabili ed efficienti in tutto il mondo. Sfruttando l'infrastruttura consolidata e l'esperienza di DHL, CODE-ZERO è stata in grado di offrire consegne tempestive e alti livelli di servizio ai suoi clienti internazionali. Questa collaborazione sottolinea il valore delle partnership per migliorare l'efficienza operativa e la flessibilità, consentendo alle PMI di concentrarsi sulle attività aziendali principali mentre si assicurano che le sfide logistiche siano gestite in modo esperto.

Inoltre, le riflessioni di Marc sull'importanza delle partnership logistiche rivelano come queste relazioni contribuiscano alla scalabilità. Man mano che CODE-ZERO espandeva la sua presenza sul mercato, avere un partner logistico solido ha permesso all'azienda di scalare le proprie operazioni in modo efficiente. Il network globale di DHL facilita consegne rapide e puntuali, il che è essenziale per mantenere la soddisfazione del cliente e la reputazione del marchio nei mercati internazionali. Questa scalabilità

è fondamentale per le PMI che desiderano ampliare la propria presenza internazionale senza dover investire ingenti risorse nella costruzione di una propria infrastruttura logistica.

Marc ha anche condiviso le sfide nel gestire ambienti logistici diversificati e complessi. Ad esempio, spedire merci in mercati con dazi doganali elevati, come l'Australia, richiede una pianificazione e una gestione meticolose per evitare costi e ritardi eccessivi. Lavorando con un partner affidabile come DHL, CODE-ZERO gestisce in modo più efficace queste complessità. La partnership consente all'azienda di beneficiare della conoscenza e dell'esperienza locale di DHL, garantendo il rispetto delle normative locali e ottimizzando la catena

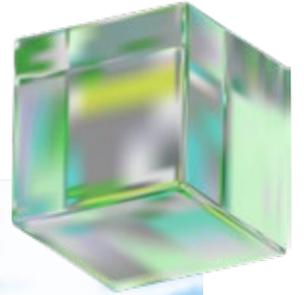
di approvvigionamento per l'efficienza dei costi. Sebbene Marc riconosca i vantaggi della collaborazione con fornitori di terze parti (3PL), riconosce anche il valore di mantenere un certo controllo sulla catena di approvvigionamento. Ad esempio, CODE-ZERO ha scelto di gestire alcune operazioni logistiche internamente, come l'utilizzo dei propri camion per le consegne in paesi specifici. Questo approccio ibrido consente di mantenere flessibilità e controllo su aspetti critici della propria catena di approvvigionamento, pur sfruttando i punti di forza delle partnership con fornitori di terze parti.



PILASTRO 9

Imparare dagli errori

L'approccio di Marc alla costruzione di CODE-ZERO sottolinea l'importanza della sperimentazione e dell'adattabilità. Fin dall'inizio, ha dimostrato la volontà di provare diverse strategie di ingresso nel mercato e di crescita, evidenziando la necessità di apprendimento continuo e adattamento. L'esperienza di Marc mostra il valore dell'equilibrio tra pianificazione strategica e flessibilità operativa. Il suo investimento in uffici esteri e operazioni localizzate in diversi mercati sottolinea il suo impegno per la crescita internazionale, mentre i suoi continui aggiustamenti riflettono la necessaria flessibilità per rimanere sulla giusta strada.





ESPANSIONE GLOBALE SEMPLIFICATA: LA GUIDA COMPLETA PER LE PMI

**Il whitepaper di DHL EXPRESS
in associazione con L'Università
di Maastricht**

Sugli autori

Roy Broersma è il Direttore Generale del Centro per l'Imprenditorialità e l'Innovazione presso l'Università di Maastricht. È responsabile della costruzione di una solida e sostenibile base per l'educazione e la formazione imprenditoriale all'interno dell'università. Il suo Dottorato di Ricerca si è concentrato sul ruolo delle piccole e medie imprese (PMI) come catalizzatori per lo sviluppo economico regionale, in particolare nell'area dell'innovazione. Introducendo nuovi modi di pensare ai manager delle PMI, il suo lavoro ha contribuito a stimolare l'innovazione e a sbloccare il potenziale economico di queste imprese.

Hannah Wiemer è una studentessa di dottorato specializzata in imprese familiari e sostenibilità. In un precedente ruolo come assistente alla ricerca, si è concentrata sulle piccole e medie imprese (PMI) e sulle loro strategie di internazionalizzazione. Prima di intraprendere un dottorato, ha lavorato come marketing manager, guidando un'azienda nell'entrata in nuovi mercati.

DHL.COM

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopy, recording or any information storage and retrieval system, without prior permission in writing from the publisher. Copyright © Deutsche Post DHL 2024.



In associazione con



Generali

Altman, S., & Bastian, C. R. (2024). DHL Global Connectedness Report 2024. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4772065>

Dabić, M., Maley, J., Dana, L. P., Novak, I., Pellegrini, M. M., & Caputo, A. (2020). Pathways of SME internationalization: A bibliometric and systematic review. *Small Business Economics*, 55, 705-725.

Desjardins, J. (2018). These are the worlds most traded goods. *World Economic Forum*. <https://www.weforum.org/agenda/2018/02/the-top-importers-and-exporters-of-the-world-s-18-most-traded-goods/>

European Commission. Joint Research Centre & European Commission. Directorate General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. (2023). Annual report on European SMEs 2022/2023: SME performance review 2022/2023. Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2760/028705>

Francioni, B., Pagano, A., & Castellani, D. (2016). Drivers of SMEs' exporting activity: a review and a research agenda. *Multinational Business Review*, 24(3), 194-215.

Leonidou, L., & Katsikeas, C. (1996). The export development process: an integrative review of empirical models. *Journal of International Business Studies*, 27(3), 517-551.

OECD (2010). "Entrepreneurship and Migrants", Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship, OECD.

OECD, and European Union 2018 Settling In 2018: Indicators of Immigrant Integration, OECD.

Presutti, M., Boari, C., & Fratocchi, L. (2016). The evolution of inter-organisational social capital with foreign customers: Its direct and interactive effects on SMEs' foreign performance. *Journal of World Business*, 51(5), 760-773.

Ribau, C. P., Moreira, A. C., & Raposo, M. (2018). SME internationalization research: Mapping the state of the art. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 35(2), 280-303.

Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of small business and enterprise development*, 13(4), 476-497.

Steinhäuser, V. P. S., Paula, F. D. O., & de Macedo-Soares, T. D. L. V. A. (2021). Internationalization of SMEs: a systematic review of 20 years of research. *Journal of International Entrepreneurship*, 19(2), 164-195.

Pilastro 1

Fernandes, C., Veiga, P. M., & Gerschewski, S. (2023). SME internationalization: past, present and future trends. *Journal of Organizational Change Management*, 36(1), 144-161.

OECD (2009). "Top Barriers and Drivers to SME Internationalization", Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship, OECD.

Rahman, M., Hack-Polay, D., Shafique, S., & Igwe, P. (2022). Institutional and organizational capabilities as drivers of internationalization: Evidence from emerging economy SMEs. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 14657503221106181.

Pilastro 2

Korsakienė, R., & Tvaronavičienė, M. (2012). The internationalization of SMEs: an integrative approach. *Journal of business economics and management*, 13(2), 294-307.

Ribau, C. P., Moreira, A. C., & Raposo, M. (2018). SME internationalization research: Mapping the state of the art. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 35(2), 280-303.

Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of small business and enterprise development*, 13(4), 476-497.

Pilastro 3

Acedo, F. and Galán, J. (2011). "Export stimuli revisited: the influence of the characteristics of managerial decision makers on international behaviour", *International Small Business Journal*, Vol. 29 No. 6, pp. 648-670. a study of Tunisian SMEs", *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 12 No. 1, pp. 8-42.

Anderson, S. (2018). IMMIGRANTS AND BILLION - DOLLAR COMPANIES [NFAP POLICY BRIEF]. NATIONAL FOUNDATION FOR AMERICAN POLICY.

Cerdin, J. L., Diné, M. A., & Brewster, C. (2014). Qualified immigrants' success: Exploring the motivation to migrate and to integrate. *Journal of International Business Studies*, 45, 151-168.

Cerrato, D., & Piva, M. (2012). The internationalization of small and medium-sized enterprises: the effect of family management, human capital and foreign ownership. *Journal of Management & Governance*, 16, 617-644.

Fernandez-Ortiz, R. and Lombardo, G.F. (2009). "Influence of the capacities of top management on the internationalization of SMEs", *Entrepreneurship&Regional Development*, Vol. 21 No. 2, pp. 131-154.

Hsu, W.T., Chen, H.L. and Cheng, C.Y. (2013). "Internationalization and firm performance of SMEs: the moderating effects of CEO attributes", *Journal of World Business*, Vol. 48 No. 1, pp. 1-12.

Kaur, S. and Singh, S.M. (2013). "Internationalization of born global firms: evidence from Malaysia", *Journal of the Asia Pacific Economy*, Vol. 19 No. 1, pp. 101-136.

Kundu, S. K., & Katz, J. A. (2003). Born-international SMEs: BI-level impacts of resources and intentions. *Small Business Economics*, 20, 25-47.

Kyvik, O., Saris, W., Bonet, E. and Felício, J.A. (2013). "The internationalization of small firms: the relationship between the global mindset and firms' internationalization behavior", *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 11 No. 2, pp. 172-195.

Miocevic, D., & Crnjak-Karanovic, B. (2011). Cognitive and information-based capabilities in the internationalization of small and medium-sized enterprises: The case of Croatian exporters. *Journal of Small Business Management*, 49(4), 537-557.

Omri, W., & Becuwe, A. (2014). Managerial characteristics and entrepreneurial internationalization: A study of Tunisian SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, 12, 8-42.

Onkelinx, J., Manolova, T. S., & Edelman, L. F. (2016). Human capital and SME internationalization: Empirical evidence from Belgium. *International Small Business Journal*, 34(6), 818-837.

Serra, F., Pointon, J. and Abdou, H. (2012). "Factors influencing the propensity to export: a study of UK and Portuguese textile firms", *International Business Review*, Vol. 21 No. 2, pp. 210-224.

Sui, S., Morgan, H. M., & Baum, M. (2015). Internationalization of immigrant-owned SMEs: The role of language. *Journal of World Business*, 50(4), 804-814.

Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of world business*, 45(2), 122-133.

Pilastro 4

Charoensukmongkol, P. (2016). Cultural intelligence and export performance of small and medium enterprises in Thailand: Mediating roles of organizational capabilities. *International Small Business Journal*, 34(1), 105-122.

Dimitratos, P., Johnson, J. E., Plakoyiannaki, E., & Young, S. (2016). SME internationalization: How does the opportunity-based international entrepreneurial culture matter?. *International Business Review*, 25(6), 1211-1222.

Felício, J. A., Meidutė, I., & Kyvik, Ø. (2016). Global mindset, cultural context, and the internationalization of SMEs. *Journal of Business Research*, 69(11), 4924-4932.

Kadam, R., Rao, S., Kareem Abdul, W., & Jabeen, S. S. (2019). Impact of cultural intelligence on SME performance: The mediating effect of entrepreneurial orientation. *Journal of organizational effectiveness: people and performance*, 6(3), 161-185.

Pilastro 5

Musteen, M., Francis, J. and Datta, D.K. (2010). "The influence of international networks on internationalization speed and performance: a study of Czech SMEs", *Journal of World Business*, Vol. 45 No. 3, pp. 197-205.

Ellis, P. D. (2011). Social ties and international entrepreneurship: Opportunities and constraints affecting firm internationalization. *Journal of international business studies*, 42, 99-127.

Ma, X., Yao, X., & Xi, Y. (2009). How do interorganizational and interpersonal networks affect a firm's strategic adaptive capability in a transition economy?. *Journal of Business Research*, 62(11), 1087-1095.

Manolova, T. S., Manev, I. M., & Gyoshev, B. S. (2010). In good company: The role of personal and inter-firm networks for new-venture internationalization in a transition economy. *Journal of World Business*, 45(3), 257-265.

Ciravegna, L., Lopez, L., & Kundu, S. (2014). Country of origin and network effects on internationalization: A comparative study of SMEs from an emerging and developed economy. *Journal of Business Research*, 67(5), 916-923.

Gerschewski, S., Scott-Kennel, J., & Rose, E. L. (2020). Ready to export? The role of export readiness for superior export performance of small and medium-sized enterprises. *The World Economy*, 43(5), 1253-1276.

Xie, Y. H., & Amine, L. S. (2009). Social networks and the internationalization of Chinese entrepreneurs. *Global Business and Organizational Excellence*, 29(1), 61-78.

Tang, Y. K. (2011). The Influence of networking on the internationalization of SMEs: Evidence from internationalized Chinese firms. *International Small Business Journal*, 29(4), 374-398.

Torkkeli, L., Puumalainen, K., Saarenketo, S., & Kuivalainen, O. (2012). The effect of network competence and environmental hostility on the internationalization of SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, 10, 25-49.

Lages, L. F., Silva, G., & Styles, C. (2009). Relationship capabilities, quality, and innovation as determinants of export performance. *Journal of international Marketing*, 17(4), 47-70.

Rodriguez, J. (2007). The Internationalization of the small and medium-sized firm. *Prometheus*, 25(3), 305-317.

Belso-Martínez, J. A. (2006). Why are some Spanish manufacturing firms internationalizing rapidly? The role of business and institutional international networks. *Entrepreneurship and Regional Development*, 18(3), 207-226.

Bradley, F., Meyer, R., & Gao, Y. (2006). Use of supplier-customer relationships by SMEs to enter foreign markets. *Industrial marketing management*, 35(6), 652-665.

Zahoor, N., Al-Tabbaa, O., Khan, Z., & Wood, G. (2020). Collaboration and internationalization of SMEs: Insights and recommendations from a systematic review. *International Journal of Management Reviews*, 22(4), 427-456.

Pilastro 6

Eliasson, K., Hansson, P., & Lindvert, M. (2012). Do firms learn by exporting or learn to export? Evidence from small and medium-sized enterprises. *Small Business Economics*, 39(2), 453-472.

Holmlund, M., Kock, S. and Vanyushyn, V. (2007). "Small and medium-sized enterprises' internationalization and the influence of importing and exporting", *International Small Business Journal*, Vol. 25 No. 5, pp. 459-477.

Pilastro 7

Rundh, B. (2003). Rethinking the international marketing strategy: new dimensions in a competitive market. *Marketing Intelligence & Planning*, 21(4), 249-257.

Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., Paliawadana, D., & Spyropoulou, S. (2007). An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export. *International Marketing Review*, 24(6), 735-770.

Esra Karadeniz, E., & Göçer, K. (2007). Internationalization of small firms: A case study of Turkish small- and medium-sized enterprises. *European Business Review*, 19(5), 387-403. <https://doi.org/10.1108/09555340710818978>

Korsakienė, R., & Tvaronavičienė, M. (2012). THE INTERNATIONALIZATION OF SMEs: AN INTEGRATIVE APPROACH. *Journal of Business Economics and Management*, 13(2), 294-307. <https://doi.org/10.3846/16111699.2011.620138>

Martineau, C., & Pastoriza, D. (2016). International involvement of established SMEs: A systematic review of antecedents, outcomes and moderators. *International Business Review*, 25(2), 458-470. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.07.005>

Vissak, T., & Francioni, B. (2013). Serial nonlinear internationalization in practice: A case study. *International Business Review*, 22(6), 951-962.

Coyne, M. (2016). Workshop on How to support the internationalization of SMEs and microenterprises.

Gencturk, E. F., & Kotabe, M. (2001). The effect of export assistance program usage on export performance: A contingency explanation. *Journal of International Marketing*, 9(2), 51-72.

Spence, M. M. (2003). Evaluating export promotion programmes: U.K. overseas trade missions and export performance. *Small Business Economics*, 20(1), 83-103.

Pilastro 8

Haag, L., & Sandberg, E. (2020). Exploring key logistics characteristics supporting embeddedness in retailers' geographical expansion. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 30(1), 1-26. <https://doi.org/10.1080/09593969.2019.1683052>

Maggi, E., & Mariotti, I. (2011). GLOBALISATION AND THE RISE OF LOGISTICS FDI. THE CASE OF ITALY. *Foreign Investment*.

Urban, W., Krot, K., & Tomaszuk, A. (2023). A cross-national study of internationalization barriers with reference to SME value chain. *Equilibrium Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 2, 523-549.

Pilastro 9

Autio, E. (2017). Strategic entrepreneurial internationalization: A normative framework. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11(3), 211-227.

Chiva, R., Ghauri, P., & Alegre, J. (2014). Organizational learning, innovation and internationalization: A complex system model. *British Journal of Management*, 25(4), 687-705.

Conconi, P., Sapir, A., & Zanardi, M. (2016). The internationalization process of firms: From exports to FDI. *Journal of International Economics*, 99, 16-30.