

I PILASTRI DI UN MODELLO DI EXPORT DIGITALE

GUIDA RAPIDA



20
21

I PILASTRI DI UN MODELLO DI EXPORT DIGITALE

GUIDA RAPIDA

INDICE

INTRODUZIONE	5	GLI ASPETTI ORGANIZZATIVI	9
<hr/>		<hr/>	
I CANALI COMMERCIALI	6	I SISTEMI DI PAGAMENTO	10
<hr/>		<hr/>	
Le piattaforme	6	LE FONTI DI FINANZIAMENTO	10
I CANALI LOGISTICI	7	<hr/>	
<hr/>		GLI ASPETTI LEGALI	11
Le nuove tecnologie digitali a supporto della logistica	7	<hr/>	
IL MARKETING E LA COMUNICAZIONE	8	GLOSSARIO	12
<hr/>		<hr/>	
Le nuove tecnologie digitali a supporto del marketing	8		

INTRODUZIONE

Attivare una strategia di vendita online è un processo complesso che richiede un'adeguata pianificazione delle attività. Uno dei passi principali è l'identificazione e la successiva messa in opera del **modello di export più adatto alla propria realtà aziendale**.

Per modello di export intendiamo l'insieme delle scelte che l'azienda compie con riferimento ad una serie di aspetti fondamentali, che abbiamo strutturato nei **"sette pilastri"** trattati in questa guida:

1. I canali commerciali
2. I canali logistici
3. Il marketing e la comunicazione
4. Gli aspetti organizzativi
5. Le fonti di finanziamento
6. I sistemi di pagamento
7. Gli aspetti legali

Sebbene nei nostri pilastri siano descritte le aree di intervento che tutte le aziende devono considerare per creare un modello di export, è importante sottolineare che non esiste una configurazione ottima di tale modello: le scelte compiute sono influenzate da diversi fattori di contesto, tra cui quelli principali sono il paese di destinazione e il settore merceologico in cui opera l'azienda, oltre che da altri fattori che dipendono dalla qualità e dalle fasce di prezzo del prodotto che, di volta in volta, ciascuna impresa sceglie di adottare.

I CANALI COMMERCIALI

I canali commerciali rappresentano le modalità di vendita attraverso cui i prodotti dell'azienda sono veicolati ai clienti. Nell'ambito di un percorso di internazionalizzazione online, oltre ai canali fisici o tradizionali (come importatori, distributori, rivenditori o negozi all'estero di proprietà), si aggiungono una serie di alternative digitali tra cui l'azienda può scegliere. In ambito B2C, troviamo rivenditori (retailer) online, piattaforme online (marketplace), siti di vendite private (flash sales), siti di e-commerce propri. In ambito B2B invece, dominano gli EDI¹, extranet e marketplace B2B.

Selezionare il canale commerciale online da utilizzare per presidiare un certo mercato è una scelta complessa. Innanzitutto, bisogna essere consapevoli della struttura del mercato e-commerce di destinazione in termini di attori digitali rilevanti e abitudini del consumatore. Se, per esempio, lo scenario online è molto concentrato e dominato da operatori locali, utilizzare il proprio sito potrebbe non essere molto efficace, specie se questo è l'unico canale utilizzato.

Le piattaforme

Le cosiddette *piattaforme* sono essenziali nell'economia digitale. Il concetto di "piattaforma" riferito ad un sistema economico in cui avvengono scambi fa riferimento essenzialmente a meccanismi che riuniscono un insieme di parti con cui interagire, rendendo possibili scambi che creano valore tra produttori e tra produttori e consumatori. La piattaforma fornisce un'infrastruttura partecipativa per queste interazioni e stabilisce le modalità di accesso (che possono essere aperte) e organizzative. Le piattaforme digitali offrono questi meccanismi online, e possono avere un ruolo sia da intermediari che da infrastrutture. Sono intermediari in quanto connettono i diversi "lati" del mercato, ma possono anche essere infrastrutture utilizzate come supporto da chi interagisce sul mercato. Nelle transazioni tra imprese, possono essere create apposite piattaforme digitali (normalmente non aperte come un tradizionale mercato), per esempio per connettere una grande impresa ai suoi numerosi fornitori, oppure per permettere l'interazione e gli scambi tra filiali collocate in aree geografiche distanti.

¹ Si veda il Glossario in fondo alla Guida.

I CANALI LOGISTICI

I canali logistici rappresentano le soluzioni con cui si possono fisicamente distribuire i prodotti in un determinato mercato. Per definire le alternative è necessario prendere in considerazione diversi aspetti, tra cui la configurazione della rete distributiva, la dimensione e la localizzazione dei depositi, la modalità di trasporto (gomma, treno, nave o aereo), il livello di esternalizzazione del processo logistico ad un fornitore terzo. Considerando queste tre aree decisionali, le possibili soluzioni logistiche sono molteplici e sono guidate da diversi fattori, tra cui:

- il **valore del prodotto**, in quanto, ad esempio, la consegna via corriere è più facilmente utilizzata se i prodotti hanno un valore unitario sufficientemente alto da coprire gli alti costi di questa soluzione;
- i **volumi attesi**: maggiore è la domanda da soddisfare, più plausibile è il ricorso ad una struttura logistica nel mercato di destinazione. Volumi bassi, infatti, non giustificerebbero, di norma, l'apertura di un magazzino in loco;
- le **complessità** o i **vincoli normativo-doganali**: in alcuni casi, come in Cina, sono previste procedure diverse a seconda del modello logistico adottato e questo potrebbe vincolare, o quanto meno influenzare, la scelta finale.

Le nuove tecnologie digitali a supporto della logistica

Le soluzioni innovative più diffuse a supporto delle attività logistiche in ambito internazionale sono le soluzioni “software” a supporto della gestione delle scorte e del processamento degli ordini (48% dei rispondenti alla survey realizzata dall'Osservatorio Export Digitale) basate su servizi di analytics e reporting, oppure le soluzioni volte ad aumentare la visibilità lungo la filiera e la tracciabilità delle spedizioni (30% dei rispondenti). Seguono le soluzioni “hardware”, come il packaging innovativo (17%), le soluzioni di automazione dei magazzini (12%) o i wearable indossabili dagli operatori nelle fasi di prelievo, carico, scarico o ispezione della merce (8%). Per il futuro, stimiamo un'inversione di tendenza. La maggior parte delle aziende segnala l'intenzione di investire in wearable (19%) per supportare le attività degli operatori, in soluzioni di trasporto innovative e alimentazioni alternative per veicoli tradizionali (18%), oppure in soluzioni di packaging innovative rispetto all'etichettatura, all'imballaggio o al monitoraggio dei parametri di prodotti fragili o deperibili (17%).

Rispetto alle soluzioni tecnologiche a supporto dei processi logistici c'è un sostanziale equilibrio fra chi, una volta investito in una tecnologia, la applica ai vari processi logistici indipendentemente dal mercato di destinazione (47%) e chi varia le soluzioni adottate a seconda delle esigenze dei singoli mercati o della disponibilità dei fornitori di servizi logistici scelti (53%). Nel primo caso l'obiettivo è sfruttare la soluzione il più possibile per beneficiare di possibili economie di scala; nel secondo, prevale la necessità di personalizzare il servizio offerto in base alle richieste dei singoli mercati.

IL MARKETING E LA COMUNICAZIONE

I canali di marketing e comunicazione sono gli strumenti attraverso cui un'azienda promuove, pubblica e fa conoscere al mercato di destinazione i suoi brand e/o i suoi prodotti. Nell'ambito di un'iniziativa di export digitale assumono particolare importanza le soluzioni di marketing digitale. Tra queste troviamo ad esempio:

- **SEO** (Search Engine Optimization), ovvero l'insieme delle attività per conseguire un buon posizionamento nei risultati di un motore di ricerca;
- **SEM** (Search Engine Marketing), ossia attività di web marketing per incrementare la visibilità e la rintracciabilità di un sito tramite i motori di ricerca;
- **Social Media Marketing**, ovvero l'insieme delle attività per ottenere visibilità sui social media network (ad esempio campagne pubblicitarie su Facebook, YouTube, Twitter, LinkedIn, piuttosto che su specifiche iniziative particolarmente diffuse nel mercato di destinazione)².

Le nuove tecnologie digitali a supporto del marketing

L'e-commerce non rappresenta l'unica potenziale fonte di valore utilizzabile dalle imprese che vogliono ricorrere al digitale in supporto al proprio processo di internazionalizzazione.

Oltre all'utilizzo dell'online come canale di vendita oltre confine le aziende possono ottenere ulteriori benefici "indiretti" dalle nuove tecnologie. In questa seconda accezione, l'uso del digitale a supporto di alcune attività chiave, che precedono o seguono la fase di vendita, può aiutare le aziende ad essere più produttive, efficaci e, in definitiva, più competitive.

Una recente ricerca dell'Osservatorio Export Digitale ha indagato il livello di utilizzo del digitale da parte delle aziende italiane a supporto di alcuni processi molto rilevanti per la competitività su scala internazionale, come il marketing e la logistica distributiva. Le attività di marketing e comunicazione rappresentano l'ambito in cui si concentrano gli investimenti tecnologici della maggior parte delle aziende esportatrici. Tra le varie soluzioni hanno assunto un ruolo predominante gli strumenti di e-mail marketing e social media marketing. Su un totale di 198 aziende utilizzatrici di soluzioni di marketing digitale (88% del campione iniziale), oltre i tre quarti adottano tecniche

² Si rinvia al Quaderno monografico ICE: "Social Media e-commerce".

di e-mail marketing e social media marketing; è invece meno diffuso l'utilizzo di strumenti di advertising quali social media advertising (47%), search advertising (46%) ed e-mail advertising (40%). Infine, risulta ancora marginale l'acquisto di spazi pubblicitari su piattaforme e-commerce (21%), su app o piattaforme mobile (11%) o il programmatic advertising (14%). I benefici riscontrati per questo tipo di soluzioni riguardano sia l'aumento delle visualizzazioni (94%) che l'aumento degli ordini (70%).

Una delle leve principali per incrementare l'efficacia delle iniziative di comunicazione online e, dunque, aumentare il tasso di conversione delle visite in ordini, specie in contesti internazionali, è la personalizzazione. Molti sono i casi di successo basati su questo principio. Ad esempio, molte aziende, tra cui Sephora, si avvalgono di A/B testing³ per verificare l'efficacia dei messaggi promozionali nei vari mercati di destinazione. Altre aziende investono in modo importante nella personalizzazione dell'esperienza di acquisto sul proprio sito. Un esempio interessante in questo ambito è dato dal sito e-commerce del retailer del lusso Luisaviaroma.com. Il banner promozionale, il layout generale della pagina, i prodotti raccomandati e i messaggi visualizzati sono sempre diversi a seconda del cliente che visita la pagina. Ad esempio, se i cookie di un cliente indicano che è più orientato al prezzo, il banner nella home page avrà un richiamo agli sconti o ai saldi, la pagina del catalogo verrà automaticamente ordinata per prezzo crescente, la pagina prodotto punterà sul timore di perdere l'occasione (FOMO – Fear of Missing Out) specificando quanti pezzi sono rimasti in magazzino. Per i clienti con alto potenziale di spesa, invece, la home page evidenzierà i nuovi arrivi e le pagine del catalogo verranno ordinate per articoli più recenti.

GLI ASPETTI ORGANIZZATIVI

Il cambiamento degli aspetti organizzativi può rappresentare una fase critica nella vita dell'impresa che cerca di evolversi verso un modello aziendale orientato al digitale. Lo stadio con minore specializzazione è quello in cui non vi sono né un export manager né un e-commerce manager. L'organizzazione aziendale può evolversi in due direzioni complementari: da un lato, con la figura dell'export manager tradizionale, ovvero specializzato nell'export offline; dall'altro con la figura dell'e-commerce manager, non necessariamente orientato anche al mercato estero. La presenza di queste due figure non è scontata nelle imprese italiane, anzi indica che l'impresa è già in uno stadio evoluto della vita aziendale in quanto già internazionalizzata e/o digitalizzata. Una strategia efficace di export digitale richiede che le due figure coincidano o che collaborino con un elevato grado di coordinamento. Queste figure possono essere più o meno specializzate sugli specifici mercati di vendita dell'impresa a seconda della strategia di export scelta dall'impresa.

³ Si tratta di un esperimento che ha l'obiettivo di misurare il tasso di gradimento di due versioni alternative di una pagina web, di un annuncio pubblicitario, o di qualsiasi elemento che si vuole valutare. Si esegue somministrando al pubblico di riferimento le due versioni differenti (la versione A e la versione B, o anche "originale" e "variante") e misurando il parametro chiave di interesse (es. il tasso di conversione) in entrambe le alternative al fine di determinare quale ha riscosso un maggiore successo.

I SISTEMI DI PAGAMENTO

I sistemi di pagamento sono l'insieme delle procedure e dei mezzi con i quali avviene il trasferimento di denaro tra acquirente e venditore online. Essi rappresentano pertanto uno degli aspetti più delicati del modello di export digitale. Un sistema di pagamento eccessivamente complesso, che richiede troppi passaggi, poco trasparente o semplicemente lontano dalle abitudini di pagamento dei consumatori, rischia di compromettere il buon esito dell'acquisto digitale, vanificando il successo delle fasi precedenti.

Diversi **strumenti di pagamento** concorrono a definire le possibilità di pagamento digitale, dai più standard in ambito digitale, come carte di credito/debito, fino ai recenti "wallet" digitali, senza dimenticare i più tradizionali in ambito "offline", come assegni e contanti. L'utilizzo di carte di credito/debito è sicuramente la modalità di pagamento online più diffusa e probabilmente la più facile da implementare, ma non è sempre la modalità preferita da tutti i consumatori in tutti i mercati. L'utilizzo di strumenti di pagamento digitali avanzati è più recente e in forte crescita. Ognuno di questi strumenti di pagamento può risultare più o meno adatto a seconda del tipo di consumatore, del mercato di destinazione e del prodotto offerto⁴.

4 Si rinvia al Quaderno "I Sistemi di pagamento".

LE FONTI DI FINANZIAMENTO

Le fonti di finanziamento rappresentano un aspetto fondamentale dell'intera attività dell'impresa e solo in parte specificamente attinente al modello di export. L'attività di export rappresenta per l'impresa un'attività aggiuntiva rispetto alla vendita sul mercato domestico e quindi un aumento della complessità gestionale e organizzativa. L'export è in primo luogo un'opportunità per incrementare i profitti all'estero, facendo leva sulla specificità dei prodotti e sul vantaggio competitivo dell'impresa. In quanto attività profittevole l'export dovrebbe essere in grado di autosostenersi nel medio-lungo periodo, una volta superata la fase iniziale. Tuttavia, l'entrata nei mercati esteri comporta per l'impresa l'esistenza di una serie di costi iniziali che, oltre a rappresentare un ostacolo all'internazionalizzazione, aumentano l'incertezza e la rischiosità dell'operazione specialmente nelle prime fasi.

La capacità di trovare e gestire le fonti di finanziamento diventa, quindi, un prerequisito per cogliere le opportunità date dall'export. In alcuni casi, l'impresa è in grado di generare internamente le risorse e sostenere autonomamente i costi legati all'export. Nella maggioranza dei casi l'impresa necessita di risorse esterne. Le fonti di finanziamento esterne all'impresa possono includere capitale di debito privato, prestiti di varia natura da parte di banche e istituti di credito, o finanziamenti pubblici come il credito all'esportazione.

GLI ASPETTI LEGALI

Gli aspetti legali da tenere in considerazione all'interno di un modello di export digitale sono molteplici e possono essere gestiti in vari modi. L'attività di export digitale presuppone la comprensione delle procedure e dei requisiti di natura legale e fiscale, degli adempimenti doganali, delle regolamentazioni e delle norme contrattuali da seguire per la vendita online sui mercati esteri.

Le diverse problematiche relative agli aspetti legali dell'export digitale possono essere schematicamente suddivise in:

- **modalità di accesso al mercato.** Il complesso delle procedure amministrative e operative necessarie per accedere al mercato di riferimento, con particolare riguardo ai requisiti da rispettare per non violare le leggi dello Stato;
- **barriere all'entrata:** l'insieme di elementi istituzionali, normativi, culturali o produttivi che incrementano i costi di accesso, impediscono o limitano l'ingresso di operatori esterni nel mercato di riferimento
- **regolamentazione vigente:** l'insieme delle norme e dei regolamenti che disciplinano il complessivo quadro dei rapporti giuridici e sociali di uno specifico Paese, regolando l'assetto giuridico in base alle particolari condizioni economiche, sociali e politiche.

GLOSSARIO

EDI. Electronic Data Interchange. Modelli di relazione basati sull'interscambio di dati in formato elettronico strutturato.

E-mail Advertising. Marketing diretto che utilizza la posta elettronica per scopi pubblicitari verso database non propri.

E-mail Marketing. Invio tramite e-mail di comunicazioni pubblicitarie e informative ai propri clienti o agli utenti iscritti alla newsletter, che hanno fornito volontariamente i dati di contatto e che potrebbero diventare clienti a loro volta.

Extranet. Soluzioni di gestione integrata dei processi interaziendali, che consentono sia l'interazione applicazione-applicazione (A2A) sia quella uomo-applicazione (U2A).

Marketplace. Grande sito e-commerce che raccoglie i prodotti di vari merchant, che tutti insieme formano un unico catalogo più grande e vario rispetto a quello di uno shop singolo. I singoli merchant vendono e spediscono direttamente ai clienti finali.

Programmatic advertising. Processo digitale di automatizzazione e ottimizzazione dell'acquisto di spazi pubblicitari al fine di inviare il messaggio corretto, al momento giusto a precisi destinatari targettizzati, ottenuti attraverso cookies e pixel.

Search Advertising. Pubblicità che avviene tramite l'acquisto di spazi digitali sui motori di ricerca (es. Google).

SEM (Search Engine Marketing). Pubblicità dei motori di ricerca.

SEO (Search Engine Optimization). Ottimizzazione sui

motori di ricerca. L'insieme delle attività che si svolgono su un sito per migliorare il posizionamento sui motori di ricerca per garantire la migliore visualizzazione del proprio sito web, pagina o prodotto quando gli utenti effettuano ricerche per parole chiave in un motore di ricerca.

Social Media Advertising. Tipologia di marketing che prevede l'acquisto di spazi pubblicitari interattivi su piattaforme social di terzi a cui è veicolata (es. Facebook, Pinterest).

Social Media Marketing. Insieme di attività che si occupano di generare visibilità, community ed effetti virali sui social media con l'obiettivo di creare conversazioni e relazioni con utenti "ingaggiati" da contenuti di valore e spingerli alla condivisione e alla promozione degli stessi con la propria audience.

Wearable. Dispositivi elettronici indossabili (es. smartwatch).



www.ice.it
www.export.gov.it

Italian Trade Agency  [@ITAttradeagency](#) 
ITA-Italian Trade Agency  [@itatradeagency](#) 