



Avv. Gianni Dell'Aiuto

Internazionalizzazione d'impresa nell'economia globale digitale

Marco Polo non ha aspettato
le spezie a Venezia

Executive summary

L'internazionalizzazione non è più una scelta strategica opzionale né un progetto da avviare in una fase successiva della vita dell'impresa. Dovrebbe essere già nel suo DNA quando l'impresa è ancora in fase embrionale: basti pensare che un sito web è visibile in tutto il mondo.

Oggi molte aziende sono già internazionali senza saperlo: nei fornitori, nelle piattaforme digitali, nei flussi di dati, nei pagamenti, nel cloud, nei clienti e nei partner.

Questo white paper si colloca nel percorso di Avvocato d'impresa 6.0 e nel framework Cybermetrica, la nuova bussola dell'impresa nell'epoca degli algoritmi. Un approccio che supera la tradizionale separazione tra strategia, diritto e tecnologia per proporre un metodo integrato di lettura e governo dell'impresa. In questa prospettiva, l'internazionalizzazione non è un evento commerciale né un semplice progetto di crescita, ma un fenomeno strutturale che incide direttamente sugli assetti organizzativi, sulle responsabilità e sulla sostenibilità dell'organizzazione.

All'interno di questo modello, l'Avvocato d'impresa 6.0 non è una figura reattiva chiamata a intervenire a crisi già manifestate, ma un protagonista proattivo della governance, che utilizza la Cybermetrica come strumento di misurazione, interpretazione e governo dei rischi e delle decisioni in contesti complessi e globali.

Oggi il vero rischio non è l'internazionalizzazione in sé, ma l'internazionalizzazione inconsapevole, quella che produce perdita di controllo, esposizione giuridica, dipendenza economica e spreco di opportunità. Quando l'impresa non ha piena consapevolezza dei mercati in cui opera, non riesce né a intercettare tempestivamente i rischi né a cogliere il valore strategico che quei mercati possono offrire.

Ma ancora più grave è non intraprendere affatto questo percorso, che oggi è coerente con il dovere previsto dall'articolo 2086 del Codice civile di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato non solo a competere sui mercati, ma anche a garantire continuità aziendale e capacità di rilevazione preventiva delle crisi. In un'economia globale digitale, tale prevenzione passa necessariamente anche attraverso l'analisi consapevole dei mercati internazionali.

Questo documento propone una chiave di lettura dell'internazionalizzazione in linea con questo approccio. Piuttosto che come espansione geografica fine a sé stessa, la intende come metodo di fare impresa in un'economia globale digitale, in cui il vantaggio competitivo non deriva dalla velocità o dal volume, bensì dalla capacità di comprendere dove si è già presenti, con quali responsabilità e con quale grado di controllo.

Se l'estero è già dentro l'impresa, allora serve un metodo per leggerlo. Io lo chiamo Cybermetrica.

Dal mondo a 14 Paesi a un mercato di 206 economie

Nel 1896, alle prime Olimpiadi moderne di Atene, partecipavano 14 Paesi. Alle ultime Olimpiadi, le delegazioni erano 206. In poco più di un secolo il mondo non è semplicemente cresciuto: si è complicato. Il mercato ha seguito la stessa traiettoria, passando da un contesto ristretto e leggibile a un sistema globale, frammentato e profondamente interdipendente.

All'epoca delle prime Olimpiadi la circolazione delle informazioni era limitata, la stampa poco diffusa: leggere e scrivere non erano abilità scontate. I mercati erano locali, i confini netti, i consumatori pochi e concentrati. Oggi viviamo in un mondo di oltre otto miliardi di persone iperconnesse, nel quale beni, servizi e contenuti vengono offerti, confrontati e acquistati in tempo reale attraverso uno smartphone. Il mercato non è più un luogo fisico, ma un flusso continuo di dati, relazioni e decisioni.

In mezzo secolo il mondo ha subito una rivoluzione silenziosa. Quando Bill Gates parlava di "un computer in ogni casa", l'idea sembrava visionaria. Oggi il computer è ovunque; lo portiamo in tasca, lo consultiamo in ogni momento e lo utilizziamo per compiere anche le azioni più banali. È una realtà che tutti conoscono, ma su cui raramente si riflette: oggi anche l'acquisto più semplice, quello che un tempo richiedeva di uscire di casa, si conclude dal divano con un'app.

Questo vale per il B2C, ma vale altrettanto per il B2B. Le imprese che pensano di "restare a casa" sono sempre meno. Le filiere sono globali, i fornitori distribuiti, le piattaforme digitali comuni. Persino il negozio di alimentari sotto casa vende frutta esotica, spezie orientali, liquori messicani e prodotti che arrivano da ogni parte del mondo. È globalizzato per struttura, non per scelta.

La rivoluzione digitale ha mutato il comportamento umano, trasformando l'Homo sapiens in qualcosa di diverso, più connesso, più informato e, al tempo stesso, più dipendente dagli strumenti digitali. Lo chiamo Homo Googlis.

Molte imprese, tuttavia, continuano a operare come se il mondo fosse ancora quello dei 14 Paesi: pochi mercati di riferimento e pochi rischi percepiti. Ne deriva uno scollamento crescente tra il mercato reale, globale e digitale, e la struttura dell'impresa, spesso ancora pensata per un'economia locale o semi-artigianale. Ed è in questo scarto che si annidano le principali fragilità dell'impresa contemporanea.

Inoltre, nel gap tra mercato globale e assetto ancora locale troviamo un elemento all'apparenza giuridico, ma in realtà strutturale a tutta l'impresa, sottovalutato se non addirittura dimenticato. L'articolo 2086 c.c. non chiede un'organizzazione solo "bella" sulla carta, ma una struttura adeguata al modo concreto in cui l'impresa opera. E se il mercato oggi è un sistema da oltre 206 giurisdizioni e filiere, l'adeguatezza diventa un dovere di governo della complessità, non un'opzione gestionale. Da qui muove un altro elemento scomodo: molte imprese sono già internazionali senza saperlo.

L'internazionalizzazione che non si vede

Oggi un'impresa può dirsi "locale" solo in apparenza. Lo è nella testa di chi la guida, forse nei confini di un capannone o in una visura camerale, ma non più nei fatti. Basta osservare come lavora, ogni giorno, per accorgersi che il mondo è già entrato in azienda senza chiedere permesso.

È internazionale l'impresa che utilizza piattaforme cloud collocate fuori dall'Unione europea, che vende attraverso marketplace globali, che affida sviluppo e assistenza a fornitori esteri, che incassa pagamenti da circuiti internazionali, che gestisce dati destinati a viaggiare oltre i confini nazionali. È internazionale anche quando dipende da agenti, partner o intermediari che operano in altri Paesi e che, spesso, conoscono meglio dell'imprenditore il mercato in cui l'azienda si muove.

Questa è internazionalizzazione implicita. Non nasce da un piano, non passa da una strategia deliberata, non viene governata. Accade. E proprio per questo è la forma più insidiosa di tutte. Non viene monitorata, non viene strutturata, non viene presidiata. Finché funziona, sembra invisibile. Quando smette di funzionare, il problema è già esploso.

Ed è qui che il tempo diventa un fattore critico. I problemi che emergono tardi non sono più strategici, non riguardano più il posizionamento o le opportunità. Diventano questioni giuridiche, finanziarie, reputazionali. Non si discutono in una riunione di management, ma in uno studio legale, davanti a un revisore o a un'autorità.

Chi governa un'impresa deve allora accettare una verità scomoda ma semplice: non è il mercato che si internazionalizza, è l'impresa che deve prendere atto di esserlo già. E a quel punto la domanda non è più se andare all'estero, ma se si è pronti a governare un contesto che, di fatto, è già globale.

Internazionalizzare non vuol dire vendere fuori confine né fare esteroinvestizione

Vendere è nel DNA dell'impresa. È naturale, istintivo, spesso necessario. Ma è anche profondamente limitativo se diventa l'unica lente attraverso cui si guarda il mondo. Quando l'attenzione è tutta concentrata sulla vendita, si finisce per vedere solo l'albero sotto casa e non la foresta che lo circonda. Si misura il successo in fatturato, non in posizione. In numeri di vendita, non in controllo del contesto.

È qui che nasce uno degli equivoci più diffusi sull'internazionalizzazione. Troppo spesso viene ridotta a un gesto semplice: vendere oltre confine. Oppure, peggio ancora, a una scelta di forma: aprire una società estera "di comodo", spostare una sede a Dubai o a Panama, ottimizzare il carico fiscale come se fosse questo il cuore del problema. Strumenti che possono essere legittimi e utili sotto il profilo legale e fiscale, se correttamente gestiti, ma che non vanno confusi con l'internazionalizzazione.

Internazionalizzare non significa cambiare indirizzo su una carta intestata, né spostare una casella in un organigramma. Significa entrare in mercati diversi, allocare investimenti, costruire una presenza strutturata, governare una supply chain che non conosce più confini, gestire dati che viaggiano in tempo reale, lavorare con persone distribuite e prendere decisioni in contesti culturali, normativi e operativi differenti.

L'internazionalizzazione vera è sostanza, non forma. È operatività quotidiana, non architettura societaria. È la capacità di leggere il sistema in cui l'impresa è inserita e di adattare processi e decisioni a una realtà che non è più locale da tempo. Continuare a confonderla con la sola vendita significa restare fermi sull'albero, mentre la foresta intorno cambia direzione.

Il nodo della responsabilità: l'articolo 2086 c.c.

L'articolo 2086, al secondo comma, inserito nel più ampio contesto di riforma della legge fallimentare, stabilisce che l'imprenditore che opera in forma societaria ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche ai fini della rilevazione tempestiva della crisi e della perdita della continuità aziendale. Non si tratta di una raccomandazione né di una buona prassi suggerita dalla dottrina. È un obbligo giuridico. Violarlo comporta l'esclusione dalle misure di risoluzione della crisi d'impresa, con l'inevitabile conseguenza del fallimento (che, anche se non lo vogliono chiamare così, tale resta nella sostanza).

Il punto centrale è il concetto di adeguatezza. L'assetto non deve essere "in astratto" corretto, ma proporzionato al modo concreto in cui l'impresa opera. Se l'attività si sviluppa su mercati internazionali, se utilizza piattaforme globali, se gestisce dati che viaggiano oltre i confini nazionali, se dipende da filiere estere, allora l'organizzazione deve essere strutturata per governare quella complessità. Un'impresa globale con una struttura pensata per un mercato locale non è solo inefficiente: è giuridicamente inadeguata.

In questo senso l'articolo 2086 c.c. impone un vero e proprio metodo di fare impresa. Richiede che le scelte organizzative, i flussi informativi, i sistemi di controllo e i processi decisionali siano costruiti in modo da consentire all'imprenditore e agli amministratori di comprendere dove l'azienda opera, quali rischi assume e quali segnali di crisi stanno emergendo. Nell'economia globale digitale, la prevenzione non passa più solo dall'analisi dei bilanci, ma anche dalla capacità di leggere i mercati internazionali e le loro dinamiche.

L'internazionalizzazione, quindi, non è soltanto una leva di crescita. È una dimensione che, se presente, deve essere governata in modo consapevole perché così impone la legge. Ignorarla o sottovalutarla significa esporsi non solo a rischi economici, ma anche a responsabilità personali per chi è chiamato a gestire l'impresa. In un mercato da 206 Paesi, l'articolo 2086 c.c. ricorda che improvvisare non è più un'opzione.

Negli anni Cinquanta e Sessanta le motociclette giapponesi entrarono nel mercato europeo, e in particolare in quello italiano, come un fenomeno inizialmente sottovalutato. Honda, Yamaha, Suzuki e Kawasaki non si presentarono come concorrenti "nobili" delle grandi case europee, ma come produttori di mezzi semplici, affidabili, economici, adatti a un pubblico più ampio. Le moto italiane ed europee erano più potenti, più eleganti, più identitarie. Il giudizio fu rapido e rassicurante: non erano una minaccia reale. In pochi anni, però, la qualità costruttiva nipponica migliorò, la produzione industriale divenne più efficiente, l'assistenza più capillare, l'innovazione tecnologica più rapida. Quando il mercato si rese conto che non si trattava di un'invasione temporanea ma di un nuovo modello industriale, era già tardi. Molti marchi storici entrarono in crisi, altri scomparvero, altri ancora furono costretti a ridimensionarsi drasticamente. Il problema non fu la concorrenza in sé, ma l'incapacità di leggere per tempo il cambiamento strutturale che stava arrivando.

Col senno di poi, il Giappone avrebbe potuto essere visto non solo come un concorrente aggressivo, ma come un potenziale partner strategico: un laboratorio industriale da osservare, comprendere e integrare. Invece prevalse una lettura difensiva, spesso culturale prima ancora che economica, che portò a sottovalutare il contesto globale emergente. Nessuna analisi seria della filiera, nessuna riflessione sull'organizzazione, sulla qualità totale, sui processi produttivi e decisionali che stavano dietro a quel successo. È una lezione che parla direttamente all'articolo 2086 c.c.: l'adeguatezza dell'assetto non si misura solo sulla base di ciò che l'impresa è stata, ma soprattutto rispetto a ciò che il mercato sta diventando. Ignorare un cambiamento sistemico, perché sembra lontano o culturalmente estraneo, non è prudenza. È mancanza di governo. E in un'economia globale digitale, l'errore non è non competere: è non aver capito in tempo con chi si gioca la partita.

Oggi la stessa dinamica si ripete sui social network e sulle piattaforme digitali. Molte imprese li utilizzano perché "ci devono stare", senza una reale strategia, senza governance, senza una chiara comprensione delle regole del gioco. Aprono profili, affidano la comunicazione a terzi, delegano la relazione con il mercato a strumenti che non controllano davvero. Finché tutto funziona, la presenza digitale sembra un'opportunità. Quando emerge una crisi reputazionale, un errore comunicativo, una contestazione sui dati o un attacco coordinato, ci si accorge che quella presenza era, in realtà, un'esposizione non governata.

Anche qui, come nel caso delle moto giapponesi, il problema non è lo strumento, ma la lettura del contesto. E quest'ultimo oggi comprende anche elementi che, fino a qualche anno fa, si pensava nulla avessero a che fare con la gestione di un'azienda.

I social, ad esempio, avrebbero dovuto essere governati, fin dalla loro nascita come un asset strategico, integrato nell'organizzazione e nei processi decisionali dell'impresa. Invece sono ancora spesso considerati come una vetrina accessoria o, peggio, come un rischio da cui guardarsi. L'articolo 2086 c.c. impone l'opposto: comprendere dove si è già presenti, misurare l'esposizione e strutturare un assetto adeguato. Perché anche nel digitale non vince chi "c'è", ma chi governa. E chi arriva tardi, di solito, se ne accorge solo quando il mercato ha già deciso.

E non dimentichiamo una legge assoluta del marketing: il luogo ideale dove nascondere un cadavere è la seconda pagina di una ricerca su Google. E credo che a nessun imprenditore piacerebbe scoprire che la sua azienda è posizionata oltre la terza.

Dalla proprietà all'accesso

Ce lo dicono i nostri comportamenti quotidiani, prima ancora delle teorie economiche. Non compriamo più un'auto per spostarci in città: apriamo un'app e chiamiamo un'auto quando serve. Non possediamo una casa in ogni luogo in cui andiamo: accediamo temporaneamente a uno spazio, lo usiamo e ce ne andiamo. Non accumuliamo musica, film o software: li utilizziamo in streaming, finché ci servono.

Il passaggio è ormai naturale, quasi invisibile. Non pensiamo più in termini di proprietà, ma di disponibilità immediata. Ciò che conta non è avere, ma poter usare. Non scegliere una volta per tutte, ma restare dentro un sistema che si adatta alle nostre esigenze.

Questa logica non riguarda solo i consumatori. Sta entrando con forza anche nell'impresa. Sempre più servizi aziendali funzionano in modalità di accesso: piattaforme digitali, infrastrutture cloud, strumenti di collaborazione, sistemi di gestione. I contratti SaaS ne sono l'esempio più evidente. Non si acquista più un software, si sottoscrive un accesso. Non si installa una soluzione definitiva, si entra in un ambiente che evolve continuamente.

Questo cambia radicalmente il modo di fare impresa. Le decisioni non possono più essere lente o definitive. Servono soluzioni rapide, flessibili, capaci di adattarsi a contesti e sistemi che cambiano con velocità crescente. Chi continua a ragionare come se il mercato fosse statico, come se bastasse costruire un prodotto e difenderlo nel tempo, rischia di restare indietro senza nemmeno accorgersene.

La storia recente è piena di esempi. Aziende che dominavano il loro mercato e che non hanno compreso il passaggio dall'oggetto all'accesso, dalla vendita all'esperienza continua. Quando se ne sono rese conto, era troppo tardi. Il mercato aveva già scelto altrove.

L'economia dell'accesso non è quindi una tendenza passeggera, ma una trasformazione strutturale. E l'impresa che non la comprende non perde solo quote di mercato. Perde la capacità di stare dentro sistemi che si muovono più velocemente di lei. In un mondo che premia chi si adatta, restare ancorati alla logica del possesso significa esporsi a un rischio che non è teorico, ma concreto e immediato.

L'internazionalizzazione oggi

Significato, metodo e opportunità

A questo punto la domanda inevitabile da porsi è che cosa sia davvero l'internazionalizzazione. Non è una parola da inserire in una presentazione, né un sinonimo elegante di export. È un processo strutturale che cambia il modo in cui l'impresa pensa se stessa e il mercato in cui opera. Internazionalizzare non significa semplicemente vendere oltre confine, ma accettare di entrare in un contesto più ampio, complesso e competitivo, adattandosi in maniera proattiva alle sue dinamiche variabili.

L'internazionalizzazione è, prima di tutto, bidirezionale. Non è solo portare fuori ciò che si produce, ma anche saper prendere: competenze, modelli, capitali, tecnologia, visione. È la capacità di osservare altri mercati per capire come funzionano, come decidono, come organizzano i processi. Le imprese che pensano all'estero solo come sbocco commerciale rinunciano a metà del valore. Vendono, ma non apprendono. E senza apprendimento non c'è evoluzione.

Per questo l'internazionalizzazione non può esaurirsi nella ricerca di un partner locale o di un agente. Il partner è utile, talvolta necessario, ma può diventare una trappola se è l'unico punto di accesso al mercato. Quando l'impresa delega completamente la relazione con l'estero, perde conoscenza, perde controllo e spesso diventa dipendente da qualcuno da cui, nel tempo, non riesce più a sganciarsi. È una scorciatoia che può funzionare nel breve periodo, ma che nel medio e lungo termine limita le possibilità di crescita.

Internazionalizzare in modo maturo significa costruire una presenza strutturata. Vuol dire esserci, metterci la faccia, investire tempo e risorse. Significa valutare insediamenti, acquisizioni, fusioni, joint venture vere, non solo contratti di distribuzione. In molti casi equivale ad aprire, di fatto, un'altra azienda, con le sue regole, la sua cultura, i suoi rischi. Non è un'estensione automatica della casa madre, ma un organismo che va governato, compreso e integrato.

Questo passaggio richiede convinzione. Non si internazionalizza per curiosità o per moda. Si internazionalizza perché si crede in un progetto di lungo periodo e si è disposti ad assumersi la responsabilità delle scelte. Chi entra in un mercato estero senza esserci davvero resta ai margini. Chi invece investe, ascolta, apprende e si espone costruisce relazioni solide e durature.

Le tipologie di internazionalizzazione sono molteplici e spesso si intrecciano. C'è quella commerciale, quella produttiva, quella finanziaria, quella organizzativa e digitale. Ma il punto non è scegliere una categoria. Il punto è la coerenza del disegno complessivo. Un'impresa può essere presente in più Paesi e restare fragile, oppure può essere presente in pochi mercati e diventare centrale. La differenza la fa il metodo.

Le opportunità dell'internazionalizzazione non stanno solo nei volumi di vendita o nella diversificazione del fatturato. Stanno nella crescita della maturità organizzativa, nella capacità di leggere contesti diversi, nel rafforzamento della reputazione e della credibilità. Stanno, soprattutto, nella possibilità di smettere di subire il mercato e iniziare a sceglierlo.

Internazionalizzare, in definitiva, non è un atto tecnico. È una decisione identitaria. Costringe l'impresa a guardarsi allo specchio, a capire chi è e dove vuole stare. È un percorso che seleziona, perché non tutti sono pronti. Ma proprio per questo, se fatto con consapevolezza, è uno dei più potenti strumenti di trasformazione che un'impresa abbia a disposizione.

C'è chi continua a pensare all'internazionalizzazione come a una serie di piccoli passi ravvicinati. Un mercato alla volta, un ufficio qui, un punto vendita là. È l'idea rassicurante della crescita per prossimità, quella che per anni ha funzionato: partire dai Paesi vicini, culturalmente simili, allargarsi con prudenza, disegnare una mappa a macchia di leopardo. Un modello figlio di un mondo più lento, dove il tempo consentiva di sbagliare e i mercati aspettavano.

Quel mondo non esiste più. Oggi l'apertura del "negoziotto" estero, fisico o mentale, non è più una strategia ma spesso un rifugio. Non perché sia sbagliata in sé, ma perché arriva tardi rispetto alla velocità con cui le informazioni, i dati e le decisioni attraversano i confini. Il mercato non si conquista più per contiguità geografica, ma per rilevanza. Non vince chi è vicino, vince chi è necessario.

C'è allora chi sceglie una strada diversa. Non replica in piccolo ciò che fa a casa, ma ripensa il proprio ruolo nel sistema. Non apre un punto vendita, apre una funzione. Non cerca il cliente, cerca il nodo della rete. È l'impresa che entra in un mercato per risolvere un problema, non per occupare uno spazio. È una scelta meno visibile, ma molto più incisiva. Qui l'internazionalizzazione non si misura in bandierine sulla mappa, ma in centralità nella catena del valore.

C'è anche l'internazionalizzazione che passa dalla trasformazione interna prima ancora che dall'espansione esterna. L'impresa che decide di cambiare processi, governance, struttura decisionale per essere compatibile con un mondo globale. Investe in sistemi, dati, competenze, regole. Si prepara prima di muoversi. Non corre, ma si allena. Quando entra in un nuovo mercato, non improvvisa, ma esegue.

Un'altra tipologia è quella dell'internazionalizzazione per integrazione. Non si entra da soli, ma nemmeno ci si affida ciecamente a un partner. Si costruiscono alleanze forti, fusioni, acquisizioni, presenze condivise. È una strada potente e pericolosa insieme. Può accelerare enormemente, ma richiede visione e governo. Perché un'impresa non si fonde solo con un bilancio, si fonde con una cultura. E se questa dimensione viene ignorata, l'operazione resta sulla carta e fallisce nella realtà.

Infine, c'è l'internazionalizzazione che molti non riconoscono come tale. Quella che avviene attraverso le piattaforme, i dati, le infrastrutture digitali. L'impresa è ovunque senza esserci fisicamente. Decide, vende, interagisce in tempo reale con mercati lontani. È un modello potentissimo, che ha reso obsoleti molti schemi del passato.

Ma è anche quello che espone di più, perché rende l'impresa globale prima ancora che consapevole.

Tutte queste forme hanno una cosa in comune: richiedono una scelta. Non esiste più un percorso neutro o automatico. L'internazionalizzazione non è una somma di tentativi, ma un atto di responsabilità. E soprattutto non è più una crescita per accumulo, ma per posizionamento.

In un mondo che ha fretta, restare piccoli per prudenza non è sempre prudente. A volte è solo un modo elegante per restare indietro.

In ogni caso, l'internazionalizzazione non può prescindere dal rispetto delle regole. E, oggi, queste non riguardano più soltanto la qualità dei prodotti, le certificazioni ISO o la conformità tecnica. Riguardano i dati, gli algoritmi, le persone. Riguardano il modo in cui un'impresa raccoglie informazioni, utilizza l'intelligenza artificiale, prende decisioni automatizzate, costruisce e governa le proprie filiere.

GDPR, NIS2, AI Act europeo, normativa italiana sull'intelligenza artificiale non sono un orpello burocratico, ma il riflesso di una trasformazione più profonda: il mercato globale chiede responsabilità, non solo efficienza. Chiede trasparenza, tracciabilità, rispetto di standard etici che ormai incidono direttamente sul valore dell'impresa.

Perché oggi non basta che un prodotto funzioni. Conta come è stato progettato, dove sono stati raccolti i dati, chi ha contribuito alla filiera, quali condizioni di lavoro sono state accettate lungo il percorso. La domanda non è teorica. Basta poco perché emerga una notizia, una fotografia, un'inchiesta. Cosa accadrebbe se si scoprisse che dietro un componente, un minerale, una materia prima ci sono bambini sfruttati, lavoro forzato, pratiche inaccettabili? Il danno non sarebbe solo reputazionale. Sarebbe strutturale, immediato, globale.

Inoltre, nel mercato globale digitale, la compliance non deve essere considerata un costo "da subire", ma una componente essenziale dell'affidabilità dell'impresa. GDPR e protezione dei dati non riguardano soltanto la privacy in senso tradizionale: impongono di chiarire ruoli, responsabilità, flussi informativi e controlli interni, cioè di rendere governabile ciò che troppo spesso è lasciato all'improvvisazione. E, soprattutto, offrire all'utenza e all'opinione pubblica la garanzia che i dati non saranno ceduti, profilati o mercificati. Per questo la protezione dei dati è anche un tema di continuità operativa e di reputazione: basta un singolo errore, una comunicazione sbagliata o una gestione opaca delle informazioni perché si inneschi una crisi, anche transfrontaliera. In un'economia fondata su piattaforme, cloud e filiere distribuite, la digital trust diventa un asset competitivo: chi dimostra trasparenza e controllo ispira fiducia a clienti, partner e investitori e riduce il rischio di blocchi, contestazioni e interventi delle autorità. Perché l'immagine di un'impresa che rivende a chiunque le informazioni dei propri clienti, i quali, a colpi di click, hanno ceduto la propria identità online e quella reale, è oggi uno dei modi più rapidi per perdere credibilità sul mercato.

In un ecosistema iperconnesso la filiera non è più invisibile. È parte integrante dell'identità dell'impresa. Una filiera sana ed etica non è un lusso per aziende virtuose, ma una condizione di accesso ai mercati. L'internazionalizzazione, oggi, passa anche da qui: dalla capacità di dimostrare non solo cosa si vende, ma come lo si produce, con chi e a quale prezzo umano e sociale.

Ed è forse questo il passaggio più difficile da accettare: nel mercato globale digitale non si compete solo sul prodotto o sul prezzo, ma sulla credibilità complessiva del sistema impresa. Chi non è pronto a reggere questo livello di esposizione non è davvero pronto a stare nel mondo.

E c'è un ultimo equivoco da sciogliere, forse il più pericoloso. Pensare che l'internazionalizzazione possa essere governata con la sola analisi del rischio Paese o con una lettura finanziaria dei numeri. Indicatori utili, certo, ma insufficienti. Servono a fotografare una parte della realtà, non a comprenderla. Misurano il terreno, non spiegano come si muove chi lo abita.

Nel mondo globale digitale il rischio non è mai unidimensionale. È politico, normativo, tecnologico, culturale, reputazionale, umano. Ridurlo a un rating o a una percentuale significa illudersi di avere controllo quando, in realtà, si sta solo semplificando ciò che è complesso. Le crisi più gravi non nascono quasi mai da ciò che era stato misurato correttamente, ma da ciò che non era stato nemmeno considerato.

Serve allora un approccio diverso, multidisciplinare, capace di tenere insieme economia e diritto, tecnologia e geopolitica, dati e comportamento umano. Un metodo che non separi ciò che nella realtà è intrecciato. Qui la lezione è quasi machiavellica: chi governa deve guardare non solo a ciò che appare, ma a ciò che si muove sotto la superficie. E, se si vuole citare una visione più contemporanea, è una logica che ricorda quella di uno statista da Realpolitik: capire gli equilibri prima ancora degli eventi, le forze in campo prima delle dichiarazioni ufficiali.

L'internazionalizzazione non lascia spazio al caso. Ogni variabile trascurata diventa un punto di vulnerabilità. Ogni scelta fatta senza una visione complessiva apre una crepa che, prima o poi, qualcuno userà. Per questo non basta sapere dove si va. Bisogna sapere chi c'è, quali interessi si muovono, quali regole scritte e non scritte governano il gioco, quali reazioni può produrre una decisione apparentemente tecnica.

In questo senso, internazionalizzare significa assumersi una responsabilità che va oltre il bilancio e il contratto. Significa accettare che l'impresa diventa un attore in uno scenario più ampio, dove ogni mossa ha conseguenze che si propagano. Chi affronta questo percorso con strumenti parziali gioca una partita che non conosce. Chi lo affronta con una visione integrata, invece, non elimina il rischio, ma lo governa. E nel mondo reale, spesso, questa è l'unica vera forma di potere.

Ma anche l'approccio più sofisticato ha un limite. Arriva sempre un punto in cui i dati non sono completi, le informazioni sono asimmetriche, gli scenari restano ambigui. È il momento in cui l'analisi si ferma e inizia la decisione. Ed è qui che l'internazionalizzazione smette definitivamente di essere un esercizio tecnico.

Governare in contesti complessi non significa attendere certezze che non arriveranno mai. Significa scegliere nel dubbio, assumendo il rischio residuo che nessun modello può eliminare. Chi aspetta il quadro perfetto, spesso arriva tardi. Chi decide senza metodo, arriva impreparato. La differenza sta nella capacità di tenere insieme visione, prudenza e responsabilità.

In un processo di internazionalizzazione, la decisione non è mai neutra. Produce effetti a catena sulla struttura dell'impresa, sulle persone, sulla reputazione, sulle possibilità future. Non è facilmente reversibile e non può essere delegata interamente a consulenti, report o indicatori. A un certo punto qualcuno deve metterci la faccia.

È questo l'aspetto più scomodo e, allo stesso tempo, più autentico dell'internazionalizzazione: esporsi. Accettare che il controllo non sarà mai totale, ma che l'alternativa è l'immobilità. E in un mercato globale che si muove continuamente, restare fermi non equivale a restare al sicuro. È una scelta anch'essa. E spesso è la più rischiosa di tutte.

A rendere tutto questo ancora più complesso c'è un ultimo elemento che molti continuano a sottovalutare: il cliente, così come lo abbiamo conosciuto, non esiste più. Al suo posto c'è il digital consumer. Non una persona astratta o il vecchio acquirente conquistato con una pubblicità, ma un soggetto che decide, confronta, giudica e reagisce all'interno di un ecosistema digitale continuo e consapevole dei suoi diritti.

Il digital consumer non acquista solo un prodotto o un servizio. Valuta l'impresa nel suo insieme: come comunica, come tratta i dati, come utilizza la tecnologia, come si posiziona su temi etici, come reagisce agli errori. È informato, iperconnesso, spesso imprevedibile. E soprattutto è globale, anche quando compra localmente; ancor più quando giudica. Che effetto può avere, magari a cascata, una recensione negativa online?

Questo cambia radicalmente le regole del gioco. Non basta più soddisfare una domanda. Occorre essere coerenti, riconoscibili, affidabili nel tempo. Ogni scelta dell'impresa diventa osservabile, commentabile, condivisibile. Ogni incoerenza può trasformarsi in una crisi reputazionale che attraversa i confini in pochi minuti.

È anche per questo che l'internazionalizzazione non può essere affrontata con strumenti parziali o con una visione riduttiva del mercato. Perché oggi l'impresa non si confronta con "clienti", ma con soggetti che partecipano attivamente al sistema, lo influenzano e lo modificano. Ignorarlo significa parlare una lingua che il mercato non usa più.

Ed è qui che la consapevolezza torna ad essere il vero fattore competitivo. In un mondo di digital consumer, l'impresa che non comprende chi ha davanti non perde solo vendite. Perde rilevanza. E, lentamente, perde il diritto di stare nel mercato globale.

Cybermetrica: la nuova bussola dell'impresa

Perchè tutto è dato

Oggi all'impresa non basta più l'ordinaria gestione. Tenere i conti in ordine, rispettare le scadenze, far funzionare ciò che già esiste non è sufficiente. In un mercato globale digitale l'impresa deve funzionare come una macchina precisa, coordinata, capace di reagire in tempo reale. Come una squadra che vuole vincere, non semplicemente scendere in campo.

Lo si dice spesso nelle riunioni delle risorse umane: servono team affiatati, processi chiari, obiettivi condivisi. Ma dirlo non basta. La vera domanda è un'altra: l'impresa è davvero gestita come una squadra vincente, o solo raccontata come tale. Perché anche la migliore squadra ha bisogno di una guida, di un metodo, di un'analisi continua degli elementi che la compongono. Nessun allenatore serio si affida solo all'intuizione o alla tradizione. Osserva, misura, corregge. E soprattutto decide.

Cybermetrica nasce da questa consapevolezza. Serve all'impresa per andare oltre la gestione quotidiana e leggere sé stessa come un sistema complesso. Quando viene applicata all'internazionalizzazione, diventa una nuova grammatica d'impresa, adatta a un mondo digitale, globale e in continua trasformazione. Una grammatica che non separa i numeri dalle persone, i processi dalle decisioni, la strategia dall'operatività.

In questa prospettiva, anche il GDPR ha rappresentato, per molte imprese, un primo banco di prova. Non tanto come adempimento normativo, quanto come esercizio di lettura dell'organizzazione. Applicarlo correttamente ha costretto a mappare processi, flussi informativi, ruoli e responsabilità; a chiedersi dove nascono i dati, come circolano, chi decide, chi accede, chi controlla. È stato, spesso senza volerlo, un primo passo verso una visione sistemica dell'impresa. Ma fermarsi lì sarebbe un errore. La stessa logica deve oggi estendersi a tutti i processi aziendali: produzione, comunicazione, logistica, marketing, approvvigionamento, gestione delle persone. Perché, se i dati sono il linguaggio dell'impresa digitale, allora ogni funzione che li genera o li utilizza è parte della grammatica che governa il sistema.

In un'impresa, oggi tutto è dato. Non solo i risultati economici o i report finanziari, ma anche ciò che accade ogni giorno dentro l'organizzazione. I tempi necessari per affrontare una criticità. La velocità con cui una decisione viene presa o rimandata. La qualità delle risposte tra funzioni interne. La tenuta della logistica. La solidità delle supply chain. Ogni passaggio inefficiente, ogni ritardo, ogni frizione è un'informazione. Ignorarla significa rinunciare a governare.

Cybermetrica utilizza il modello DECIMA come motore operativo di questa lettura. DECIMA non è uno schema teorico, ma una sequenza logica di governo dell'impresa: Dati, Esposizione, Contesto, Impatto, Misurazione, Azione.

I dati non sono solo quelli strutturati, ma anche quelli comportamentali e organizzativi. L'esposizione riguarda il livello reale di rischio dell'impresa: giuridico, operativo, reputazionale, tecnologico. Il contesto comprende l'ambiente normativo, geopolitico, culturale e di mercato in cui l'azienda opera.

L'impatto misura le conseguenze concrete delle decisioni prese, dentro e fuori l'organizzazione. La misurazione trasforma segnali sparsi in indicatori leggibili. L'azione è il momento in cui l'analisi diventa governo.

Applicare DECIMA all'internazionalizzazione significa smettere di trattare l'estero come una variabile separata. Significa integrare mercati, persone, dati e processi in un'unica visione sistemica. La logistica non è solo un costo, ma un indicatore di affidabilità. L'approvvigionamento non è solo una scelta economica, ma una misura di dipendenza. Le relazioni interne non sono solo clima aziendale, ma velocità decisionale e capacità di esecuzione.

Come nello sport, non vince chi ha il talento migliore sulla carta, ma chi legge meglio il campo, anticipa le mosse e riduce gli errori. Cybermetrica non elimina l'incertezza, ma la rende governabile. Non sostituisce la decisione umana, ma la rafforza. In un mondo globale in cui ogni errore si amplifica rapidamente, questa non è un'evoluzione opzionale. È il passaggio necessario per restare competitivi, e soprattutto per restare in partita.

Ma in un'azienda tutto ciò deve essere considerato come previsione del rischio. Se vogliamo usare un paragone con la medicina, potremmo pensare a un costante controllo dello stato di salute in una prospettiva non solo di non ammalarsi, ma a sottoporsi a una continua profilassi per migliorare il proprio benessere ed essere pronti a nuove sfide e ad affrontare imprevisti.

Non sembra la descrizione di un atleta perfetto che vuole raggiungere i vertici della sua disciplina?

ESG e fiducia: il requisito invisibile

Ultimo, ma non meno importante, esiste un aspetto della gestione d'impresa che non possiamo dimenticare e che, anche se volessimo, viene ormai ripetutamente evidenziato dalle normative sovranazionali.

Lo dimostra, da ultimo, il cosiddetto Pacchetto Omnibus di semplificazione avviato nel 2025 dalla Commissione europea, che mira a ridurre gli oneri amministrativi e a rendere più proporzionati gli obblighi di sostenibilità. Nel segno di "meno burocrazia, meno costi, più proporzionalità", gli aspetti Environmental, Social e Governance devono oggi guidare le linee gestionali di un'azienda. Nell'economia digitale globale, l'internazionalizzazione non dipende più soltanto da prodotto, prezzo e capacità commerciale.

Sempre più spesso, l'accesso ai mercati e la scelta dei partner si fondano sulla capacità dell'impresa di dimostrare solidità ambientale, responsabilità sociale e qualità della governance. L'ESG non è un esercizio formale né un adempimento reputazionale, ma un sistema di governo dei rischi che incide direttamente su affidabilità, continuità operativa e fiducia. In questo scenario, la sostenibilità diventa un vero fattore competitivo: non per apparire virtuosi, ma per essere riconosciuti come imprese credibili e resilienti in un contesto globale regolato e interconnesso.

Taiwan come caso di studio

Taiwan è un'isola piccola, priva di risorse naturali rilevanti, esposta da decenni a una pressione geopolitica costante. Per lungo tempo è stata raccontata come uno scoglio fragile, un problema irrisolto, una periferia del mondo. Taiwan ha scelto un'altra strada. Non ha cercato di giustificare la propria esistenza, ma ha deciso di diventare indispensabile. Ha investito in ricerca, tecnologia, formazione, infrastrutture e filiere ad altissimo valore aggiunto. Non ha provato a fare tutto, ma ha scelto cosa fare meglio degli altri. Oggi una parte decisiva dell'economia globale passa da lì, non per caso ma per costruzione consapevole.

Quelle industrie avrebbero potuto nascere altrove. In Paesi più grandi, con mercati interni vastissimi, con maggiori risorse naturali o con una protezione politica più solida. Le più avanzate filiere dei microchip e dei semiconduttori avrebbero potuto svilupparsi in economie già dominanti. Lo stesso vale per l'elettronica di precisione, per la manifattura avanzata, per la ricerca applicata sui materiali e per le infrastrutture critiche a supporto dell'intelligenza artificiale. E invece si sono concentrate lì, in un contesto che sulla carta sembrava fragile. Non per caso, ma perché ha saputo offrire competenze profonde, continuità industriale, affidabilità operativa e una visione di lungo periodo. Nell'economia globale non vince chi ha più spazio, ma chi costruisce l'ecosistema giusto per ciò che conta davvero.

Questa trasformazione non è avvenuta per accumulo, ma per metodo. Taiwan ha osservato il contesto globale, ha misurato i propri punti di forza e le proprie esposizioni, ha valutato l'impatto delle scelte nel tempo e ha agito con coerenza. Università, imprese, ricerca e Stato sono stati allineati dentro una visione comune. Il risultato non è stato solo crescita economica, ma centralità nella catena del valore globale. Uno scoglio si è trasformato in un hub perché ha smesso di difendersi e ha iniziato a governare il proprio ruolo nel sistema.

C'è una lezione semplice che emerge da questa storia. Nei mercati complessi non vince chi è più grande, ma chi diventa necessario. Taiwan non ha cercato mercati facili né scorciatoie. Ha costruito una funzione senza la quale il sistema globale avrebbe difficoltà a funzionare. Non ha puntato sulla visibilità, ma sulla rilevanza. È una logica che vale per i Paesi come per le imprese. Non conta essere presenti ovunque, ma essere centrali da qualche parte.

Guardare a Taiwan significa capire come ragiona chi investe sul lungo periodo. Non si guarda al rumore del momento, ma alla qualità del capitale umano, alla profondità delle competenze, alla capacità di risolvere problemi strutturali. È la stessa logica che dovrebbe guidare ogni processo di internazionalizzazione oggi. Non inseguire mercati facili o temporaneamente convenienti, ma costruire indispensabilità. Perché nel mercato globale chi è indispensabile non è mai marginale, anche quando parte da uno scoglio.

Conclusione

Alla fine, l'internazionalizzazione non è una mappa da colorare né un elenco di Paesi da spuntare. È una scelta di campo. È decidere se si vuole essere uno dei tanti o se si vuole contare davvero. Il mondo non premia chi arriva per primo né chi fa più rumore. Premia chi costruisce qualcosa che, se tolto, crea un vuoto. Tutto il resto è movimento senza direzione.

Una famosa canzone degli anni Ottanta diceva "I can't stand this indecision married with a lack of vision." Sembra descrivere lo status di molte aziende oggi.

A proposito: il titolo è "Everybody Wants to Rule the World". E qual è l'impresa che non vuole farlo?

Le imprese che hanno lasciato il segno non hanno mai inseguito il mercato così com'era. Hanno guardato dove stava andando, spesso prima degli altri, e hanno avuto il coraggio di dire no a ciò che non serviva. Hanno semplificato quando tutti complicavano, hanno investito quando altri esitavano, hanno scelto di essere essenziali invece che onnipresenti. Non hanno chiesto permesso. Hanno costruito senso.

Oggi governare un'impresa significa assumersi questa stessa responsabilità: capire dove si è già esposti, quali sistemi si stanno usando, quali decisioni si stanno delegando, quali mercati si stanno davvero servendo. Significa smettere di reagire e iniziare a scegliere. Perché nel mondo globale digitale non sopravvive chi si adatta soltanto. Resta chi sa decidere chi è, per chi è e perché dovrebbe continuare a esistere. Tutto il resto è contabilità. E la contabilità, da sola, non ha mai cambiato il mondo.

Perché in un mondo che corre non vince chi si muove di più. Vince chi sa perché si muove.

Gianni Dell'Aiuto (Volterra, 1965), avvocato cassazionista. Vive e lavora prevalentemente a Roma

Nell'attività professionale si dedica principalmente al diritto d'impresa, alla protezione dei dati e all'applicazione del GDPR alle filiere aziendali. Da anni si occupa del governo dei processi dell'impresa nell'economia globale digitale, con particolare attenzione all'internazionalizzazione, con focus su Taiwan e Panama, alla governance, ai social e ai contratti nati da Internet.

Dal lavoro sul campo e dallo studio della gestione dei dati è nato il progetto Homo Googlis: una riflessione culturale sull'essere umano nell'epoca della rivoluzione digitale, a cui ha dedicato due libri.

Il volume successivo, *L'Avvocato d'Impresa 6.0 – Il Legal Risk Manager dell'Impresa Digitale Globale*, prosegue questo percorso. In questo volume, l'autore condivide la sua visione sulla necessaria evoluzione della professione forense nel rapporto con il mercato e introduce il concetto di Cybermetrica come nuova bussola d'impresa.

Questo white paper è diffuso come contributo culturale non commerciale.
È consentita la citazione con attribuzione della paternità, senza modifiche al testo.

Homo Googlis® e Cybermetrica® sono marchi registrati

www.dellaiuto.com

e-mail: avvocato@dellaiuto.com