

RAPPORTO DI RICERCA

**STRATEGIE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE,  
COMMITMENT E PERFORMANCE DELLE  
IMPRESE LOMBARDE**

A cura di  
Gabriella Lojacono, SDA Bocconi School of Management  
Nicola Misani, SDA Bocconi School of Management

28 giugno 2017

Gabriella Lojacono, Nicola Misani

## Strategie di Internazionalizzazione, Commitment e Performance delle Imprese Lombarde

### Executive Summary

L'internazionalizzazione delle imprese è un tema di grande rilevanza pubblica, perché rappresenta un'opportunità per l'economia nazionale di sfuggire alla bassa crescita interna degli ultimi anni. Data la struttura del sistema produttivo italiano, in cui le piccole e medie imprese (PMI) assumono un peso superiore che altrove, è importante comprendere i fattori che facilitano od ostacolano queste imprese nel competere sui mercati internazionali. Le piccole dimensioni possono essere un fattore limitante, perché rendono più difficile per gli imprenditori dotarsi delle risorse richieste nel percorso di internazionalizzazione. Dall'altra, le piccole dimensioni possono accompagnarsi ad agilità, intraprendenza e flessibilità nell'adattarsi alle esigenze dei mercati stranieri.

Lo scopo della ricerca di Confindustria Lombardia e SDA Bocconi è stato di individuare i tratti distintivi del modello d'internazionalizzazione delle PMI lombarde, da sempre contraddistinte da alti livelli di competitività e apertura verso l'estero. La ricerca si è posta principalmente quattro obiettivi:

- definire le tipologie di strategie internazionali perseguite dalle imprese lombarde;
- valutare il loro commitment all'internazionalizzazione;
- correlare fra loro strategie internazionali, commitment e performance economico-finanziaria;
- evidenziare esigenze di supporto/servizio per le imprese che si internazionalizzano.

Definire le tipologie di strategie internazionali ha significato analizzare le politiche d'ingresso e di presenza all'estero delle imprese, le politiche di portafoglio paesi e le soluzioni organizzative adottate (dirette e contrattuali). Ci si è concentrati sui nuovi orientamenti all'internazionalizzazione e in particolare sulle imprese cosiddette Born Global, che sin dalla loro fondazione realizzano una significativa quota di ricavi all'estero. Per misurare il commitment all'internazionalizzazione sono stati usati indicatori di impegno di risorse (non solo finanziarie), esperienza internazionale e ricorso a network nei mercati di destinazione.

La ricerca si basa su una survey, condotta nella primavera 2017, che ha raccolto informazioni qualitative e quantitative sui modelli e le strategie d'internazionalizzazione delle imprese lombarde. I rispondenti sono stati 1.353 imprese, fra le quali ne sono state isolate 1.170 che operano in attività industriali o legate ai settori industriali e che non sono controllate da gruppi o investitori stranieri. Tutte le imprese indagate sono internazionalizzate, sotto forma di esportazioni o altre modalità di rapporto con l'estero. Delle 1.170 aziende, 1.095 (il 93,6%) sono piccole e medie imprese (PMI), secondo il criterio del numero di addetti inferiore a 250 unità.

Le imprese del campione presentano livelli significativi di internazionalizzazione delle vendite e dimostrano un'elevata capacità di superare gli ostacoli dovuti alla carenza di risorse finanziarie, tecnologiche o di conoscenza dei mercati che spesso caratterizza le PMI. Per imprese piccole (fino a 49 addetti), le vendite all'estero rappresentano infatti ben il 37,9% sul fatturato totale; tale percentuale sale al 53,7% se si considerano le imprese medio-grandi (almeno 100 addetti).

Tuttavia, le PMI del campione (e in una certa misura anche le imprese più grandi) preferiscono un'internazionalizzazione "leggera", con ricorso limitato agli investimenti diretti all'estero (IDE) e ad altre forme di presenza stabile nei paesi stranieri. Il 13,4% delle piccole imprese ricorre a IDE vs. il 61% di quelle con oltre 100 dipendenti. Fra le forme di presenza all'estero, le rappresentanze e le filiali commerciali sono più diffuse della produzione all'estero (diretta o per mezzo di partner). Anche se le forme contrattuali – quali contratti, licenze o franchising – costituiscono in teoria il mezzo migliore per stabilirsi in paesi stranieri con impegni limitati di risorse, queste forme sono poco sfruttate, a indicazione che trovare partner appropriati può comunque essere costoso.

I mercati di destinazione preferiti riflettono una logica d'espansione prevalentemente europea: Germania, Francia e Spagna sono i primi tre paesi per vendite. Gli obiettivi di crescita commerciale futura indicati dalle imprese (quali Russia, India, Iran) esprimono invece un'ambizione a estendere il raggio geografico d'azione.

Per le imprese piccole, la politica preferita di portafoglio paesi è la concentration, ossia quella di focalizzarsi su un numero limitato di paesi di destinazione (34,4% delle imprese con meno di 50 addetti). Questa politica permette di economizzare sulle risorse, ma crea rischi di oscillazione delle vendite in caso di congiunture negative locali. Al contrario, le medie imprese (fra 50 e 99 addetti) e quelle medio-grandi preferiscono lo spreading (rispettivamente per il 31,6% e il 34,9%), che punta sulla presenza diffusa in numerosi paesi anche con piccole quote di mercato. La politica di concentration tende ad associarsi a un prevalente ricorso alle esportazioni, mentre lo spreading si accompagna a IDE e a presenza commerciale o produttiva nei mercati di destinazione.

Per indagare il commitment verso l'internazionalizzazione, la survey ha misurato tre aspetti: a) l'impegno di risorse finanziarie o di conoscenza nelle attività di internazionalizzazione; b) il patrimonio di esperienze pregresse all'estero dei fondatori e dei manager delle imprese; c) la rete di contatti locali nei paesi di destinazione che precedono l'ingresso. I dati indicano che i contatti locali sono la forma di commitment più diffusa. La rete di contatti ha infatti un grado di importanza medio di 3,10 (su scala 1 – 5), l'esperienza di 2,04 e l'impegno di risorse finanziarie di 2,19.

Le analisi rivelano che il commitment contribuisce positivamente al successo internazionale. Le imprese con maggiore commitment (in tutti e tre gli aspetti) hanno percentuali più alte di vendite all'estero, presentano una più estesa presenza commerciale e produttiva nei paesi di destinazione, tendono a crescere maggiormente in termini di vendite internazionali e manifestano una maggiore soddisfazione circa la loro performance nel mercato straniero principale.

I livelli più bassi di commitment sono tipici delle piccole imprese, a riprova di un approccio snello all'internazionalizzazione, che comporta un ingresso nei mercati stranieri con pochi impegni risorse, limitata esperienza precedente, e rari contatti locali.

Allo stesso tempo, le imprese piccole sono quelle che si internazionalizzano più velocemente, visto che ben il 41,0% di esse entra nei mercati stranieri entro tre anni dalla nascita, contro il 35,5% delle medie imprese e il 32,3% delle medio-grandi.

La ricerca rivela un peso crescente delle imprese Born Global (definite come quelle imprese che raggiungono il 25% di vendite all'estero sul fatturato aziendale nei primi tre anni di attività). Le Born Global sono il 34,0% delle imprese del campione nate a partire dal duemila, in netta crescita rispetto ai decenni precedenti. Le Born Global sono trasversali a tutti i comparti industriali e alle classi dimensionali del campione; risultano addirittura più diffuse fra le imprese con meno di 10 addetti (17,9% del totale) che in quelle oltre i 250 addetti (12,7%). I dati indicano che le Born Global sono più aggressive nelle loro politiche d'internazionalizzazione (maggiore ricorso a IDE, presenza commerciale e produttiva all'estero) e conservano questa caratteristica nel tempo. Ciò suggerisce che l'internazionalizzazione precoce permette alle Born Global di maturare conoscenze e competenze durevoli nell'affrontare i mercati stranieri.

In termini di performance, il campione indagato presenta una redditività maggiore della media nazionale: il Return on Assets (ROA) delle PMI del campione è stato pari al 5,3% nel 2015, contro un ROA del 4,0% nello stesso anno per la popolazione nazionale di PMI censita da Cerved. Il ROA del campione cresce con l'internazionalizzazione delle vendite (a partire da una percentuale di vendite all'estero del 10%). Il rapporto fra ROA e vendite all'estero è più pronunciato per le medie imprese, che sembrano trarre i benefici maggiori dall'internazionalizzazione.

La politica di spreading è più redditizia della concentration in tutte le classi dimensionali di impresa; i ROA più alti sono però riservati alle imprese con politiche “ambidestre”, che combinano la concentrazione su alcuni mercati stranieri importanti con una copertura estesa dei restanti. Le imprese ambidestre, infatti, conseguono in media un ROA del 6,5% vs il 4,2% dei concentrator ed il 4,9% degli spreader.

Le Born Global hanno ROA superiori fra le grandi imprese (5,2% vs 4,3% delle imprese non Born Global), mentre non si riscontrano differenze significative nelle classi dimensionali inferiori. Tuttavia, le Born Global migliorano la loro redditività nel tempo, fino a raggiungere o superare le altre imprese a parità di esperienza di internazionalizzazione. L’evidenza suggerisce che nei primi anni di vita le Born Global pagano i costi all’internazionalizzazione precoce, ma poi capitalizzano i benefici del loro imprinting internazionale originario.

Nell’insieme, la ricerca evidenzia il dinamismo internazionale delle imprese lombarde, e delle PMI in particolare, che manifestano capacità e prontezza nell’entrare nei mercati stranieri. Tuttavia, la tendenza verso forme di internazionalizzazione “leggera”, con basso ricorso agli IDE e ridotti livelli di commitment, così come la prospettiva prevalentemente europea delle vendite all’estero, rivelano l’esigenza di servizi e supporto esterno per cogliere le opportunità offerte dai mercati internazionali.

## Introduzione

I mercati stranieri costituiscono una fondamentale opportunità di rilancio dell’economia italiana, che non è ancora completamente uscita dalla recessione più grave nella storia dell’Unione Europea. La prevalenza delle piccole e medie imprese (PMI) costituisce il tratto più caratteristico del nostro sistema industriale. Lo scopo di questa ricerca, svolta da SDA Bocconi, su incarico di Confindustria Lombardia, in collaborazione con le dieci Associazioni territoriali del sistema confindustriale lombardo, è di indagare i profili di internazionalizzazione delle imprese lombarde. La ricerca si basa su una survey, condotta sulle imprese associate al Sistema di Confindustria Lombardia, fra febbraio e aprile del 2017. Il questionario era rivolto a quelle che avevano già stabilito rapporti con i mercati stranieri, per via di esportazioni o altre forme di internazionalizzazione. L’ambito di indagine era aperto a imprese di ogni dimensione, anche se conformemente alla struttura dimensionale della popolazione, le PMI hanno costituito oltre il 90% dei rispondenti.

Tramite il questionario e la successiva raccolta dei dati economico-finanziari dei rispondenti, l’indagine ha permesso di approfondire gli elementi distintivi del modello di internazionalizzazione delle imprese lombarde, e in particolare delle PMI. L’area lombarda si caratterizza da sempre per alti livelli di competitività nelle produzioni industriali e per un alto grado di apertura verso l’estero, ed è quindi un caso rilevante per gli studi sull’internazionalizzazione, capace di offrire spunti anche per altri contesti nazionali o stranieri. Gli obiettivi della ricerca sono stati principalmente quattro.

1) *Definire le tipologie di strategie internazionali perseguite dalle imprese lombarde.* Queste strategie corrispondono alle scelte fondamentali compiute dalle imprese nella crescita all’estero, per ottimizzare l’uso delle risorse, proteggerle da rischi di dispersione o imitazione, e realizzare i vantaggi sperati. Gli aspetti più importanti di queste strategie, indagati nella ricerca, riguardano le modalità di ingresso nei mercati stranieri (per esempio, via esportazioni o tramite investimenti), le forme di presenza all’estero (produttiva o commerciale), le scelte di portafoglio paesi (concentrate su pochi paesi o estese a molti) e le soluzioni organizzative adottate (dirette o contrattuali). In questo ambito, si è prestata speciale attenzione alla velocità delle imprese nell’internazionalizzarsi, un tratto che rivela una vocazione aziendale verso l’estero. In particolare, si è cercato di identificare le *Born Global*, ossia le imprese che fin dalla loro fondazione, o subito dopo, ottengono una quota importante dei loro ricavi dalle vendite nei mercati stranieri. La letteratura evidenzia che spesso le Born Global si focalizzano su nicchie globali e dipendono nel loro funzionamento da ecosistemi economici che permettono loro di superare le barriere all’internazionalizzazione ed avviare alla ca-

renza di risorse propria delle imprese di nuova nascita. È pertanto utile esaminare le caratteristiche e i risultati delle Born Global rispetto alle imprese che si internazionalizzano più tardi.

2) *Valutare il commitment all'internazionalizzazione delle imprese lombarde.* Talvolta le PMI si internazionalizzano sotto la spinta di circostanze occasionali che aprono spazi imprevisi per vendere all'estero. Il *commitment* esprime invece un'intenzione deliberata a internazionalizzarsi, oppure la capacità dell'impresa di consolidare la sua espansione all'estero al di là delle circostanze che possono averla originata. Una misura essenziale di commitment è l'investimento di risorse nelle iniziative internazionali in forme che non permettono un facile rientro in patria. Inoltre, esprime commitment anche l'esperienza internazionale dei fondatori o dei manager, maturata in precedenti attività di lavoro e di formazione, nonché la ricerca di informazioni e di partner nei mercati locali in cui si intende fare ingresso. La ricerca ha misurato il grado di commitment delle imprese mediante varie scale Likert che coprivano gli aspetti appena elencati.

3) *Correlare fra loro le strategie internazionali delle imprese, il loro grado di commitment e le loro performance economico-finanziarie.* Anche se è impossibile stabilire modelli ottimali di internazionalizzazione validi in generale, è importante verificare i risultati associati a diverse scelte strategiche e diversi gradi di commitment. Idealmente, la performance dell'internazionalizzazione deve essere misurata a livello di mercati stranieri o di specifici investimenti all'estero. Data la difficoltà di accedere a misure di redditività a questo livello di analisi, la ricerca si è affidata dove appropriato alla redditività complessiva di impresa, oppure a misure di soddisfazione delle imprese circa la loro performance all'estero e ai dati sulla crescita delle vendite all'estero.

4) *Evidenziare esigenze di supporto/servizio per le imprese che si internazionalizzano.* Come osservato a proposito delle Born Global, l'internazionalizzazione delle imprese si regge non solo sulle risorse interne, ma sulla partecipazione ad ecosistemi complessi che includono le filiere di settore, i partner tecnologici, gli intermediari finanziari, le istituzioni pubbliche e le associazioni di categoria. Il questionario individuava una serie di servizi al supporto dell'internazionalizzazione di potenziale interesse; altre esigenze possono essere ricavate dai modelli di internazionalizzazione e dagli altri ambiti di analisi della ricerca.

## Metodologia

La ricerca si è articolata nelle seguenti fasi.

- *Definizione del questionario.* Il questionario è stato definito a partire da precedenti survey condotte dal Sistema Confindustria Lombardia sull'internazionalizzazione delle imprese, arricchite in funzione degli obiettivi della presente ricerca. Le domande del questionario sono quindici, molte delle quali articolate in sottopunti. I temi coperti sono le modalità dei rapporti delle aziende con i mercati stranieri, il loro approccio strategico verso di essi, le forme di commitment, la storia di internazionalizzazione delle imprese, l'estensione geografica delle loro attività internazionali, i paesi partner attuali e da esplorare in futuro, il grado di soddisfazione delle imprese nei loro mercati stranieri principali, e i servizi ritenuti utili per facilitare l'internazionalizzazione. Per quanto riguarda il commitment, si è attinto a scale già testate nella letteratura di ricerca di riferimento.
- *Somministrazione del questionario.* Questa fase è stata realizzata dalle Associazioni Territoriali di Confindustria Lombardia che coprono tutte e dodici le Province, con invio alle imprese associate mediante propri canali e strumenti, usando in diversi momenti le tecniche CAWI (*Computer Assisted Web Interview*) e CATI (*Computer Assisted Telephone Interview*). La fase si è svolta tra metà febbraio e gli inizi di aprile 2017. Il questionario è stato riservato alle imprese che avessero rapporti con l'estero sotto forma di esportazioni, importazioni, franchising, uffici di rappresentanza, produzione, joint venture o investitori stranieri.

- *Elaborazione statistica dei dati.* I questionari sono stati abbinati ai dati anagrafici ed economico-finanziari dei rispondenti, individuati tramite ragione sociale e partita IVA. La fonte di questi dati è Aida – Bureau van Dijk. Dove necessario (per esempio, gli anni di fondazione delle imprese e gli azionisti), i dati sono stati integrati con verifiche dirette dell'informazione.
- *Discussione/validazione dei risultati dell'indagine.* I risultati preliminari sono stati discussi in occasione di due incontri; il primo di natura tecnica, tra le Aree Centri Studi e Internazionalizzazione delle Associazioni di Confindustria Lombardia e SDA Bocconi; il secondo con alcuni imprenditori che hanno partecipato all'indagine con la compilazione del questionario, selezionati dalle Associazioni in base alla loro vocazione verso l'internazionalizzazione. Tali incontri, svoltisi nel mese di maggio, hanno permesso di interpretare e validare i dati rispetto ad esperienze aziendali dirette.
- *Report di ricerca.* Il presente documento, che presenta e discute i risultati della ricerca, è stato presentato dagli autori in occasione del Convegno "Le imprese lombarde nel mondo: come e dove", organizzato da Confindustria Lombardia, con il supporto di BNL Gruppo BNP Paribas., che si è tenuto a Milano nell'Auditorium di Assolombarda il 28 giugno 2017.

## Il campione di analisi

La survey ha consentito di raccogliere dati su 1.353 imprese internazionalizzate, che hanno risposto nei tempi previsti. Ai fini dell'analisi, il campione è stato ridotto a 1.170 unità dopo l'esclusione di:

- a. filiali di gruppi stranieri e società possedute da investitori stranieri, in quanto dispongono di risorse o seguono logiche di internazionalizzazione diverse rispetto alle aziende di proprietà locale;
- b. settori non industriali o servizi non strettamente legati alle imprese (agricoltura, edilizia, servizi finanziari, non-profit, servizi alle persone, telecomunicazioni).

Dove non diversamente indicato, le analisi successive sono riferite a questo campione ridotto. Le imprese sono state classificate in base al numero degli addetti, calcolato come media degli anni 2013, 2014 e 2015, al fine di assicurare stabilità al dato. Questo criterio, anche se esclude gli altri due aspetti (fatturato e attività totali di bilancio) della classificazione delle dimensioni di impresa della Commissione Europea, è quello che nella pratica risulta più espressivo delle risorse e della capacità di azione delle imprese, oltre che meno soggetto a variazioni congiunturali e aggiustamenti contabili. Come illustra la figura 1, il campione dell'indagine è ben distribuito rispetto alle classi dimensionali di impresa definite dai criteri ISTAT relativi agli addetti:

- micro-imprese (1-9 addetti);
- piccole imprese (fino a 49 addetti);
- medie imprese (fra 50 e 249 addetti);
- grandi imprese (250 addetti o oltre).

È inoltre utile indagare una nozione più precisa di media impresa, individuata dalle entità che hanno fra i 50 e i 99 addetti. In questa classe dimensionale un'impresa può prendere in relativa autonomia le proprie scelte di internazionalizzazione, mentre le micro-imprese e le piccole imprese sono più vincolate dalle logiche di filiera; allo stesso tempo, le imprese di questa classe possono mancare delle risorse necessarie per adottare soluzioni ottimali alla portata di imprese più grandi. Questa classificazione, simile per quanto riguarda gli addetti a quella adottata dalla Commissione Europea<sup>1</sup>, consiste pertanto in:

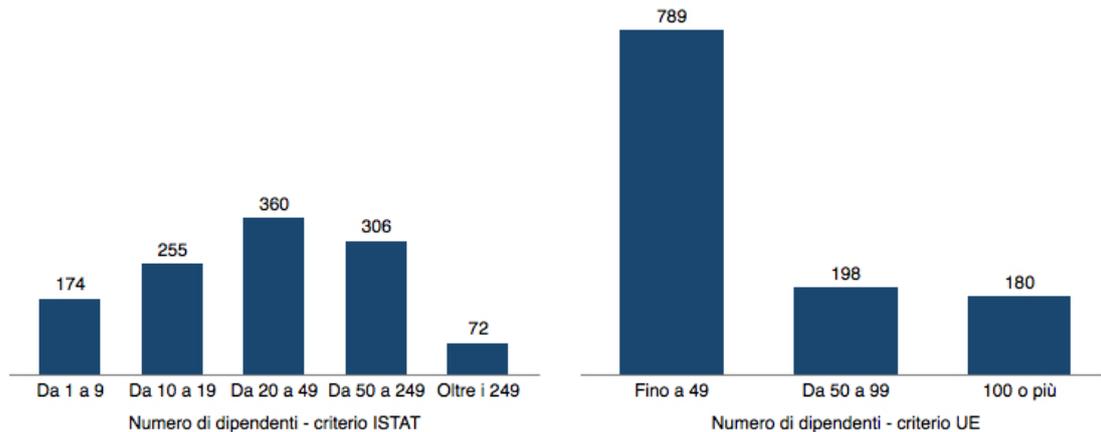
---

<sup>1</sup> Vedi European Commission, *Annual Report on European SMEs 2015/2016. SME recovery continues*, Final Report, Novembre 2016.

- imprese piccole (meno di 50 addetti);
- imprese medie (fra i 50 e i 99 addetti);
- imprese medio-grandi (100 addetti e oltre).

Nel rapporto ci concentreremo prevalentemente su questa seconda classificazione, più restrittiva ma analiticamente rilevante, anche se porta a una distribuzione del campione meno equilibrata e più concentrata sulla prima classe di imprese (figura 1).

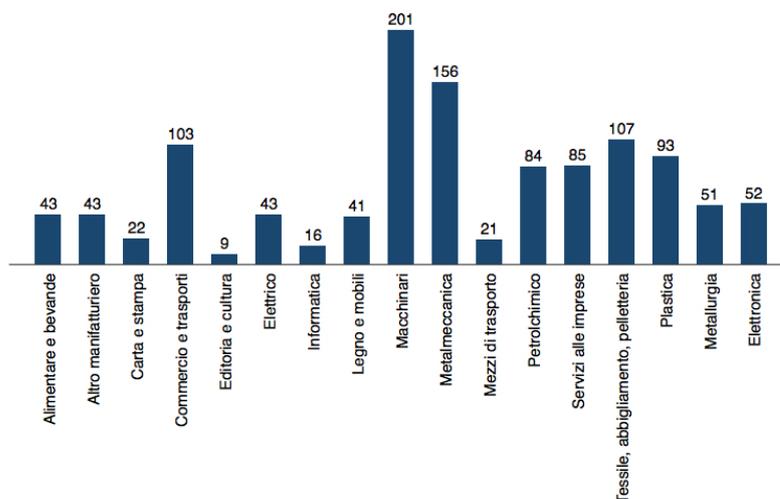
**Figura 1. Distribuzione del campione per dimensione**



Numero di imprese.

I settori industriali delle imprese sono stati definiti in base ai codici Ateco 2007. Dopo le esclusioni dei settori non industriali o non legati all'industria, quelli rimanenti sono stati raggruppati in diciassette comparti (si veda la nota metodologica al termine di questo rapporto, tabella 2), che costituiscono un livello di aggregazione intermedia fra le macro-classi Ateco e i settori Ateco. La distribuzione del campione per comparti riflette le tipiche specializzazioni delle imprese lombarde, con prevalenza dei macchinari, della metalmeccanica e del sistema del tessile, dell'abbigliamento e della pelletteria (figura 2).

**Figura 2. Distribuzione del campione per comparto**

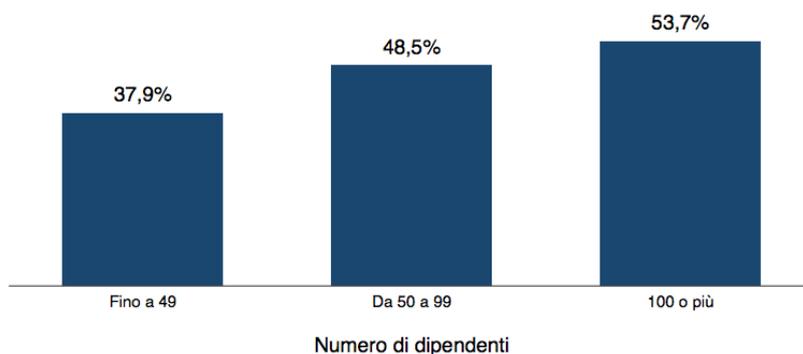


Numero di imprese. Comparti industriali definiti sulla base dei codici Ateco (tabella 2 nella nota metodologica).

## Il grado d'internazionalizzazione

La grandezza tradizionalmente usata per misurare il grado di internazionalizzazione delle aziende è la quota delle vendite all'estero rispetto al fatturato. Allo scopo di neutralizzare il dato da oscillazioni occasionali, abbiamo calcolato la media di questa grandezza nei due anni coperti dal questionario, 2015 e 2016. Come mostra la figura 3, i livelli medi di internazionalizzazione crescono al crescere delle dimensioni aziendali, a testimonianza di come la disponibilità di risorse finanziarie, tecnologiche e di conoscenza e dei mercati sia utile per avviare e mantenere relazioni efficaci con i mercati stranieri. Tuttavia, nelle piccole imprese i livelli di internazionalizzazione sono già relativamente elevati (quasi il 38% di media delle vendite all'estero); ciò indica che molte imprese lombarde riescono a internazionalizzarsi anche in un regime di carenza di risorse, un fenomeno su cui torneremo in seguito. È inoltre significativo che le imprese medie raggiungano livelli di internazionalizzazione abbastanza vicini a quelli delle imprese grandi.

**Figura 3. Internazionalizzazione delle imprese per dimensione**



Percentuale di vendite all'estero sul fatturato totale delle imprese, calcolata come media degli esercizi 2015 e 2016.

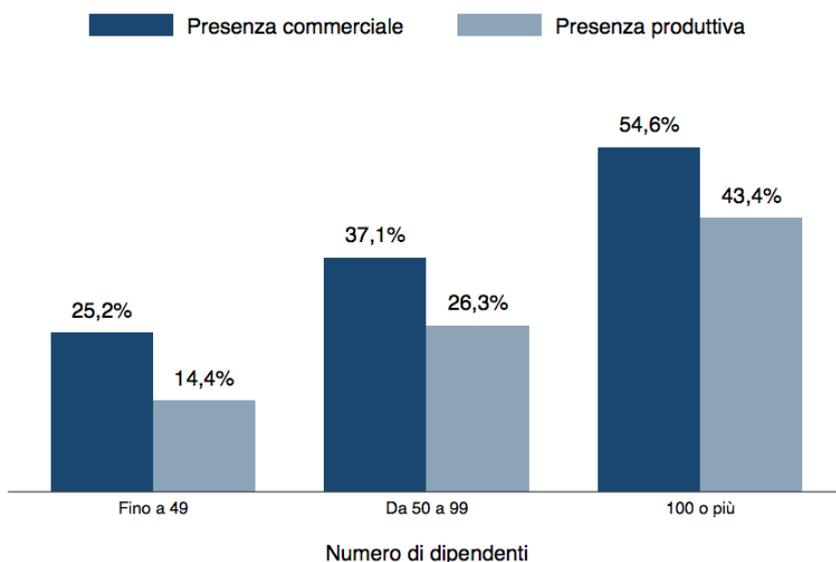
Le vendite all'estero sono soltanto uno degli aspetti dell'internazionalizzazione. Un indicatore alternativo dell'internazionalizzazione è costituito dalla presenza commerciale o produttiva nei paesi di destinazione. La presenza commerciale consiste nello svolgere le operazioni all'estero sotto forma di filiali commerciali proprie, distribuzione in franchising, joint venture distributive o uffici di rappresentanza, in alternativa alla mera esportazione. La presenza produttiva è costituita da stabilimenti propri, produzione di partner locali sotto licenza o altri contratti, e joint venture produttive, indipendentemente dal fatto che questa presenza sia al servizio del mercato locale o di quello domestico/globale.

Entrambi i tipi di presenza coincidono con impegni di risorse e una partecipazione stabile ai mercati stranieri, indicando un'internazionalizzazione più intensa e meno occasionale, a parità di quota di vendite realizzate all'estero. La figura 4 evidenzia come la presenza commerciale sia più diffusa nel campione di quella produttiva e come dipenda più strettamente dalle dimensioni di impresa. Il dato indica che anche le forme contrattuali e collaborative di presenza, come contratti, licenze, franchising, sia pure "leggere" in termini di impegno finanziario, richiedono investimenti nella ricerca dei partner e nel mantenimento della relazione che non sono generalmente alla portata delle imprese più piccole, soprattutto in ambito produttivo.

L'internazionalizzazione risulta abbastanza equilibrata fra i diversi comparti industriali (figura 5, grafico a sinistra), con quote di vendita all'estero che si collocano oltre il 30% per tutti i comparti, tranne editoria e cultura, informatica e servizi alle imprese, che hanno modelli di business più

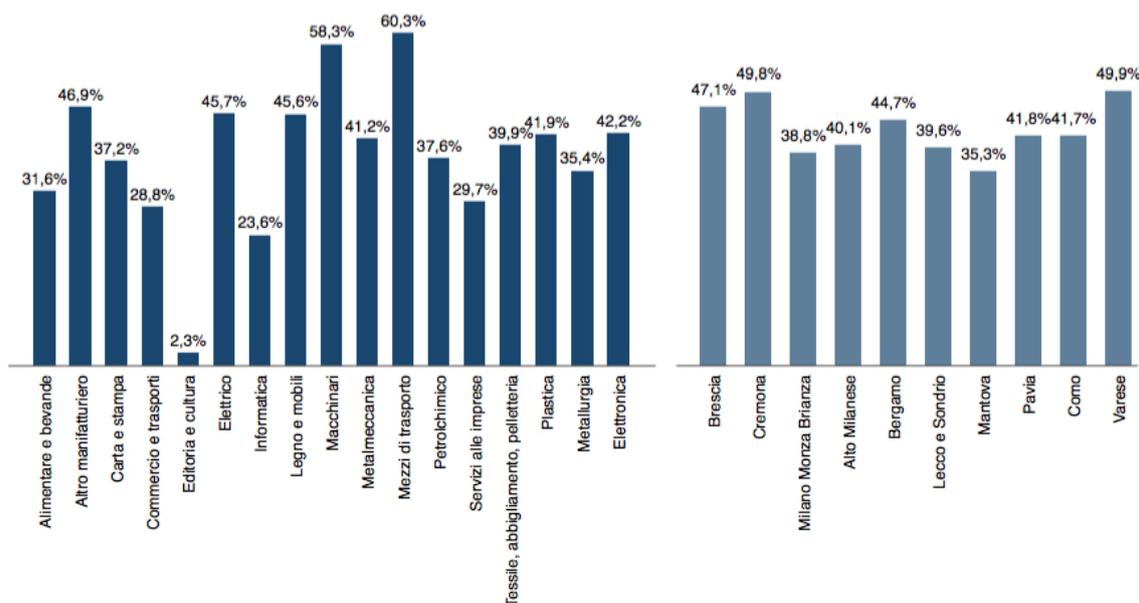
legati ai clienti locali. Nel campione, maggiormente elevati risultano i livelli di internazionalizzazione delle aziende dei mezzi di trasporto e dei macchinari industriali (nei quali le vendite all'estero in media contano più di quelle nel mercato locale), oltre a elettrico, legno-mobili, pelletteria, plastica. Anche i territori lombardi indagati sembrano abbastanza uniformi in termini di internazionalizzazione (figura 5, grafico a destra).

**Figura 4. Presenza commerciale e produttiva all'estero per dimensione**



Percentuale di imprese che ha almeno una forma di presenza commerciale o produttiva nei mercati stranieri.

**Figura 5. Internazionalizzazione delle imprese per comparto e territorio**



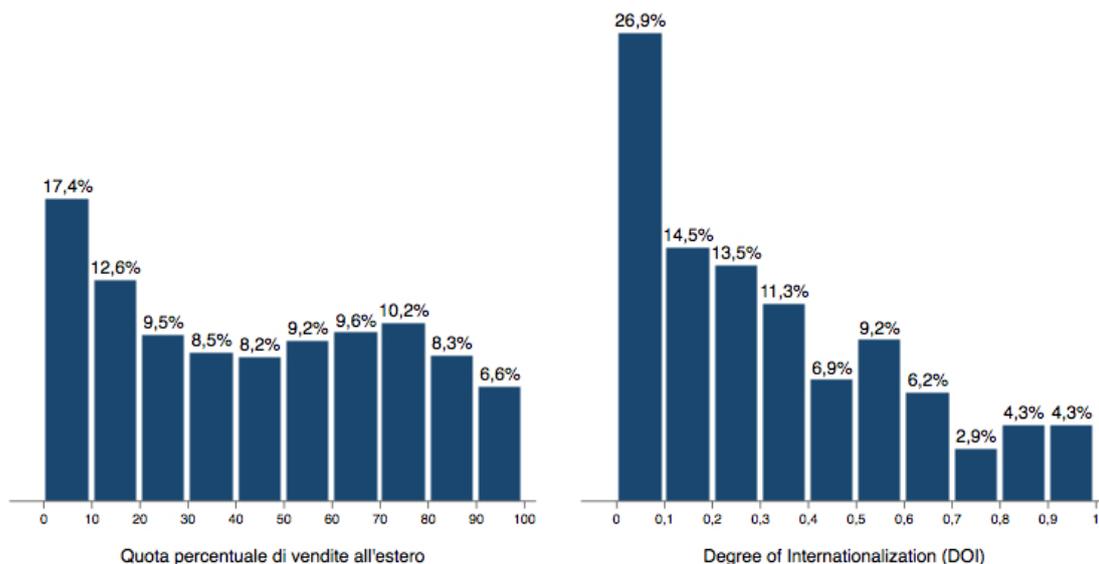
Percentuale di vendite all'estero sul fatturato totale delle imprese, calcolata come media degli esercizi 2015 e 2016. Comparti industriali definiti sulla base dei codici Ateco, come da tabella 2 nella nota metodologica. Territori definiti in funzione dell'associazione territoriale di appartenenza.

Inoltre, il campione è piuttosto omogeneo rispetto alla distribuzione del grado di internazionalizzazione. Se si guarda all'istogramma delle quote di vendite all'estero (figura 6, grafico a sinistra), si nota che, dopo un primo 17,4% di imprese poco internazionalizzate (con quote inferiori al 10%), il resto del campione si divide in modo uniforme su quote via via crescenti. Circa un quarto delle imprese ha quote di vendite all'estero superiori al 70%. Come misura alternativa di internazionalizzazione, abbiamo calcolato un *Degree of Internationalization* (DOI) che sintetizza:

- la quota di vendite all'estero;
- la presenza commerciale nei mercati stranieri;
- la presenza produttiva nei mercati stranieri.

Questa misura di internazionalizzazione è fatta variare fra 0 (nessuna vendita all'estero, nessuna presenza produttiva e commerciale) e 1 (100% di vendite all'estero, presenza commerciale e produttiva). Il DOI delle imprese del campione (figura 6, grafico a destra) è molto più concentrato della quota di vendite all'estero su livelli bassi di internazionalizzazione, a ragione delle difficoltà delle piccole imprese (circa due terzi del campione) a stabilire presenza produttiva e commerciale all'estero, pur in presenza di significativi livelli di esportazioni.

**Figura 6. Distribuzione del grado di internazionalizzazione**

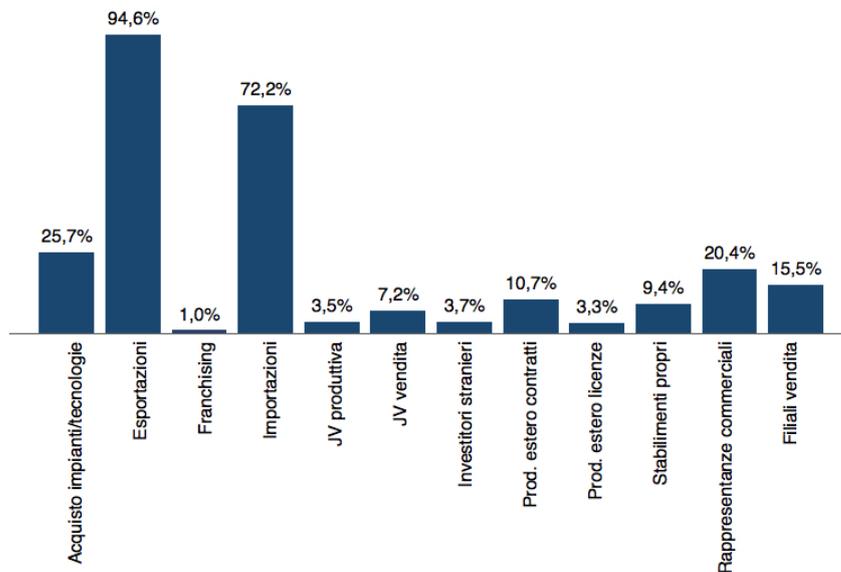


Percentuale di imprese nelle classi di internazionalizzazione. A sinistra, la quota di vendite all'estero è la percentuale di vendite all'estero sul fatturato totale (media degli esercizi 2015 e 2016). A destra, il Degree of Internationalization (DOI) è ottenuto mediante Confirmatory Factor Analysis (CFA) con rotazione varimax dei seguenti item: a) Quota media di vendite all'estero rispetto al fatturato aziendale nel 2015 e nel 2016; b) presenza commerciale all'estero (valore categorico 0-1); presenza produttiva all'estero (valore categorico 0-1). Il fattore è posto in una scala da 0 (nessuna internazionalizzazione) a 1 (massima internazionalizzazione).

## Il modello di crescita internazionale

Se si tralasciano le esportazioni, le importazioni e gli acquisti di materiali e tecnologie dall'estero, le uniche modalità di presenza all'estero che interessano più di un quinto delle imprese delle imprese sono le rappresentanze commerciali (figura 7). Le joint venture, sia produttive sia commerciali, sembrano poco utilizzate. La produzione tramite partner (in base ad accordi contrattuali o su licenza), per quanto interessi poco più del 10% delle imprese nel suo insieme, è comunque più diffusa degli stabilimenti propri all'estero.

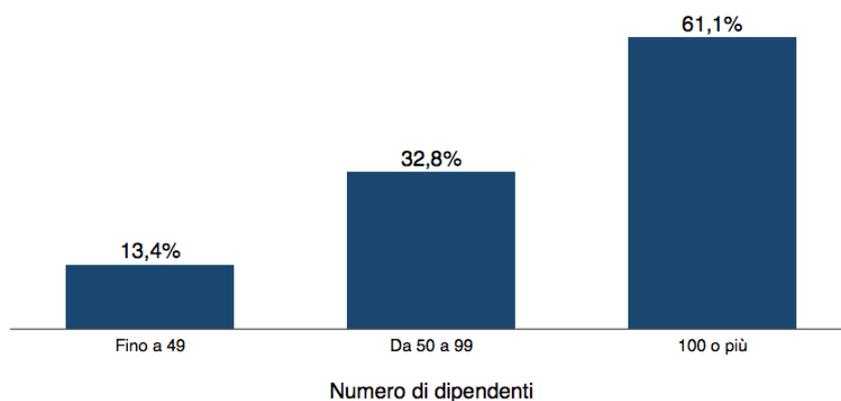
**Figura 7. Tipologie di rapporti con l'estero**



Percentuale di imprese che dichiarano di utilizzare la forma indicata.

Gli Investimenti Diretti all'Estero (IDE) sono la forma più impegnativa di presenza all'estero. Consistono nel creare nei mercati stranieri stabilimenti propri, filiali commerciali oppure joint venture (in quanto richiedono investimenti equity). La letteratura di ricerca riconosce negli IDE un mezzo per sfruttare pienamente i vantaggi di localizzazione nel mercato straniero, per replicare o trasferire all'estero vantaggi competitivi sviluppati nel paese di origine e in generale per assicurarsi un maggiore grado di controllo sulle operazioni all'estero. Questa forma di presenza comporta tuttavia rischi più elevati in caso di insuccesso ed è vincolata dalla disponibilità di risorse finanziarie. La figura 8 evidenzia come questo vincolo sia gravoso per le piccole imprese: solo il 13,4% di esse realizza IDE. Anche fra le imprese medie, gli IDE riguardano meno di un terzo dei rispondenti, per diventare invece una forma di presenza predominante (61,1%) nelle imprese medio-grandi.

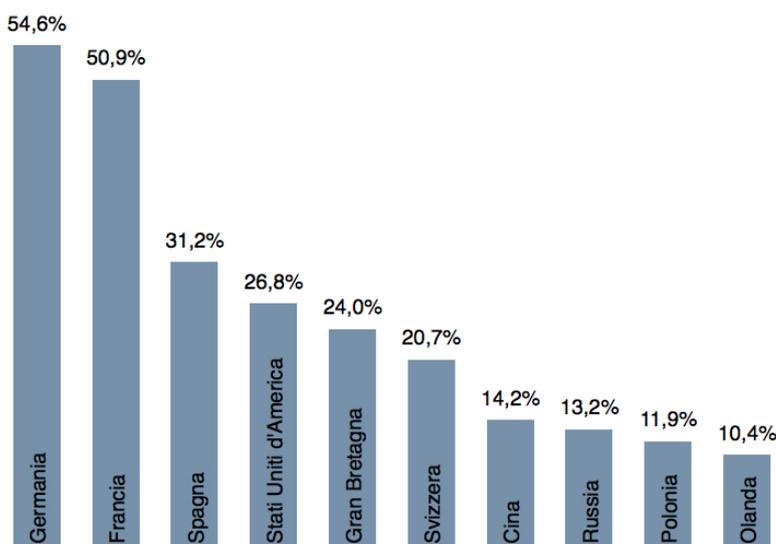
**Figura 8. Ricorso a Investimenti Diretti all'Estero (IDE)**



Percentuale di imprese che dichiarano di avere stabilimenti propri, filiali commerciali o joint venture (produttive o di vendita) in paesi stranieri.

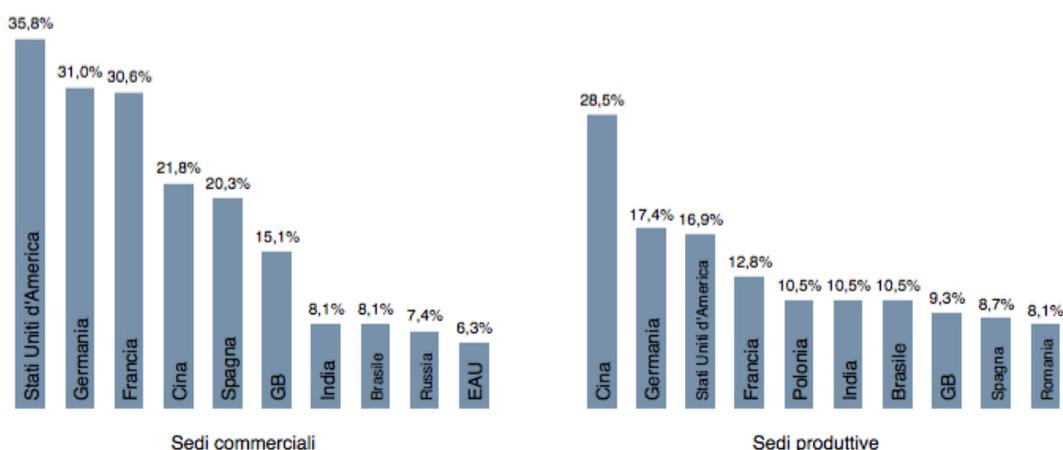
Nonostante l'attenzione pubblica negli ultimi anni si sia concentrata sulla globalizzazione e sui paesi emergenti, i mercati di destinazione del campione riflettono un'internazionalizzazione che è tuttora prevalentemente europea. I primi tre mercati (calcolati in termini della percentuale di imprese che li indica fra i primi cinque per importanza nelle vendite) sono Germania, Francia e Spagna. Dei primi dieci, sei rientrano nei confini dell'Unione Europea (cinque escludendo la Gran Bretagna). Un altro paese geograficamente vicino, la Svizzera, è un partner commerciale più frequente della Cina o della Russia. Questa specializzazione regionale delle vendite all'estero è coerente con il regime di risorse limitate e di internazionalizzazione leggera che emerge dalle altre analisi.

**Figura 9. Paesi indicati fra i primi cinque mercati per vendite**



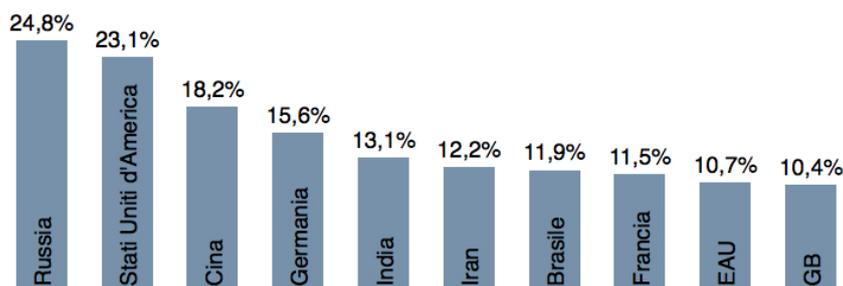
Percentuale di imprese che indicano il paese fra i primi cinque mercati per vendite. N = 1.267 imprese rispondenti con 5.492 menzioni complessive di paesi.

**Figura 10. Paesi indicati fra i cinque più importanti per sedi commerciali e produttive**



Percentuale di imprese che indicano il paese fra i primi cinque più importanti per le proprie sedi commerciali o produttive. N = 271 imprese con sedi commerciali e 691 menzioni complessive di paesi. N = 172 imprese con sedi produttive e 356 menzioni complessive di paesi.

Figura 11. Paesi indicati fra i cinque più importanti per i rapporti futuri



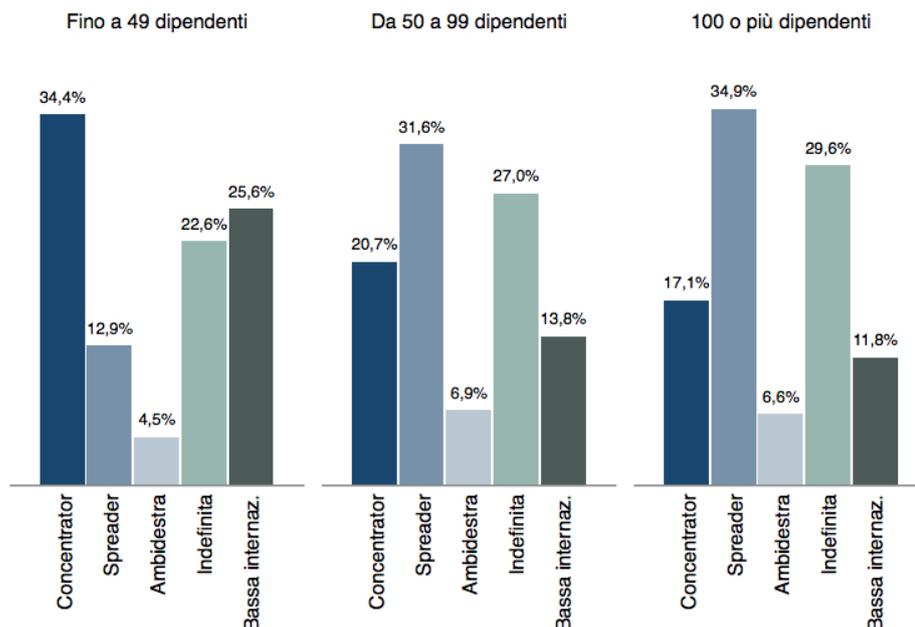
Percentuale di imprese che dichiarano che vorrebbero avviare rapporti con il paese (se non indicato in precedenza) entro i tre anni (2017-2020). N = 901 imprese rispondenti e 2.869 menzioni complessive di paesi.

Un aspetto interessante del modello di internazionalizzazione delle imprese è dato dalle politiche di portafoglio paesi, rispetto alle quali si possono distinguere, fra le altre, le politiche di *spreading* e di *concentration*. La letteratura di ricerca ha evidenziato che alcune imprese internazionalizzate si concentrano su pochissimi mercati, sui quali investono quasi tutte le risorse disponibili (concentration). La politica di spreading consiste nell'indirizzarsi verso un vasto numero di mercati stranieri, ognuno dei quali rappresenterà una piccola parte delle proprie vendite all'estero, con una scala e un impegno limitato in ciascuno di essi, accettando di conseguenza di avere basse quote di mercato locali in tutte le destinazioni. Il vantaggio della politica di concentration consiste nel focalizzare gli sforzi su pochi mercati di destinazione, in modo da lavorare su scala sufficiente in ognuno, assicurare ai clienti e ai partner un adeguato livello di impegno, sviluppando una familiarità con questi contesti locali paragonabile a quella del proprio mercato domestico. Il vantaggio della politica di spreading è di diversificare il rischio di vendite, di entrare più velocemente nei vari mercati e di poter approfittare di un maggior numero di opportunità che emergono nei mercati stranieri.

Accanto a queste due tipologie, se ne possono definire altre. Alcune imprese riescono a intraprendere una politica *ambidestra*, che combina la concentration su pochi paesi ben definiti con uno sforzo di spreading su un vasto numero di paesi rimanenti. Ci sono inoltre imprese che seguono una politica *indefinita*, che emerge quando un'impresa rinuncia a definire mercati di destinazione importanti che rappresentino quote significative di vendite all'estero, e allo stesso tempo limitano il numero complessivo di paesi di destinazione serviti. Tali approcci presuppongono che un'impresa realizzi un certo livello di sforzo verso i mercati stranieri. Restano quindi escluse le imprese sotto un livello minimo di internazionalizzazione (che abbiamo stabilito convenzionalmente nella soglia del 10% della quota di vendite all'estero). Per operationalizzare queste politiche, il questionario chiedeva alle imprese di indicare il numero di mercati di destinazione e la quota di vendite nei tre mercati principali (per le definizioni operative delle politiche, si veda la nota alla figura 12).

I dati rivelano che la prevalenza di spreading o concentration dipende molto dalle dimensioni di impresa (figura 12). La politica di concentration è quella più comune fra le imprese piccole (oltre 1/3 dei rispondenti), mentre una percentuale limitata accede a politiche di spreading o ambidestre. Questo risultato è difforme da un'opinione diffusa secondo la quale le piccole imprese scelgono i paesi di ingresso in modo opportunistico. Le piccole imprese lombarde invece decidono di investire in modo deciso in pochi Paesi e di concentrare i propri sforzi. Occorre però notare che questa politica espone a rischi maggiori di cattivi andamenti congiunturali dei mercati di destinazione. Le strategie si invertono per le imprese medie, che preferiscono lo spreading alla concentration; sotto questo aspetto le imprese medie si dimostrano più simili a quelle grandi che a quelle piccole, ciò che testimonia una propensione delle imprese ad allargare e diversificare i mercati di destinazione appena possibile; questo fenomeno può corrispondere anche alla vocazione di molte PMI verso le produzioni di nicchia, che richiede di occupare molti mercati di destinazione per raggiungere livelli complessivi di vendite significativi. Poche imprese, di qualunque dimensione, accedono alla politica ambidestra.

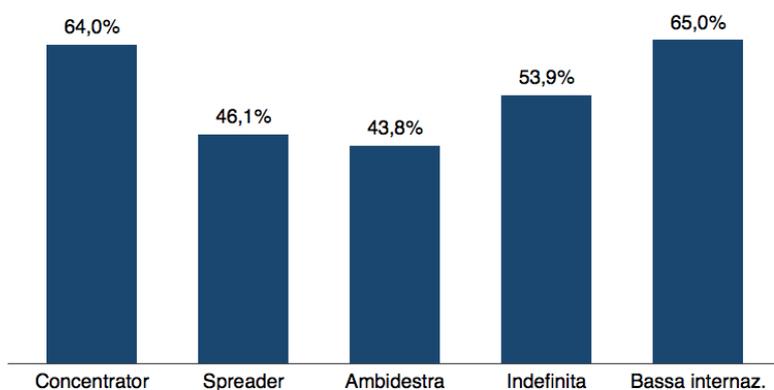
**Figura 12. Politiche di portafoglio paesi per dimensioni**



Percentuale di imprese che adottano la politica indicata. Concentrator: un'impresa che ha meno di 10 mercati di vendita e realizza almeno il 50% delle vendite all'estero nei primi 3 mercati stranieri. Spreader: più di 10 mercati di vendita e meno del 50% nei primi 3 mercati stranieri. Ambidestra: più di 10 mercati di vendita e più del 50% nei primi 3 mercati stranieri. Indefinita: nessuna delle precedenti. Bassa internazionalizzazione: vendite internazionali inferiori al 10% del fatturato.

Se si guarda alla percentuale di aziende “solo export” (senza presenza commerciale o produttiva all'estero di qualunque genere), si nota che la politica di concentration si associa più a politiche di esportazione, quella di spreading più alla presenza commerciale e produttiva (figura 13). Anche questo dato è interessante perché i concentrator, dato che si concentrano su pochi mercati, dovrebbero affiancare alla presenza commerciale anche quella produttiva, per servire in modo adeguato il mercato locale in termini di adattamento del prodotto o prestazione logistica.

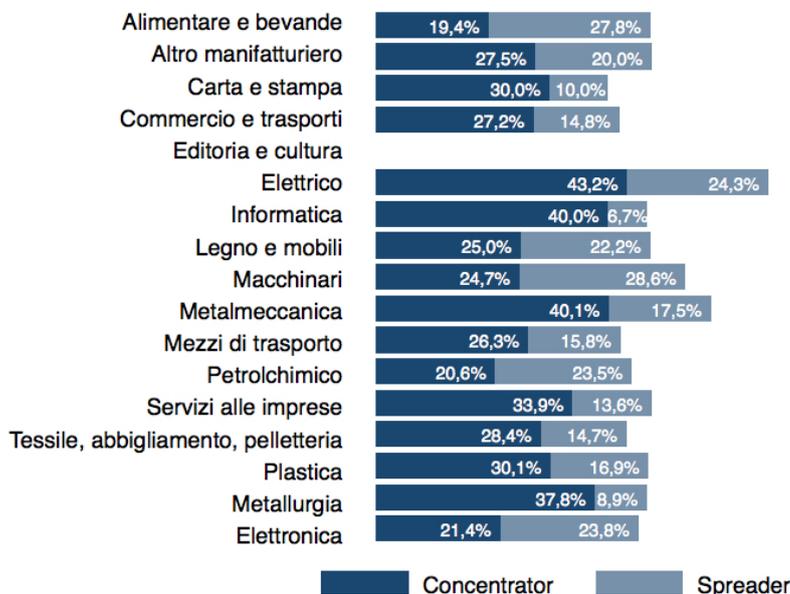
**Figura 13. Politiche di portafoglio paesi e approccio “solo export”**



Percentuale di imprese che adottano l'approccio “solo export” (assenza di qualsiasi forma di presenza commerciale o produttiva all'estero), data la politica di portafoglio paesi indicata.

La politica di concentration caratterizza alcuni settori, come metalmeccanica, servizi alle imprese, metallurgia, carta e stampa. Quella di spreading prevale in pochi settori, in particolare alimentare e bevande e macchinari.

**Figura 14. Politiche di concentration e spreading rispetto ai comparti industriali**



Percentuale di imprese che adottano la politica di portafoglio paesi indicata. Comparti industriali definiti sulla base dei codici Ateco, come da tabella 2 nella nota metodologica. Il comparto editoria e cultura non ha imprese che adottino le politiche indicate.

## Impegno di risorse, esperienze pregresse e contatti locali

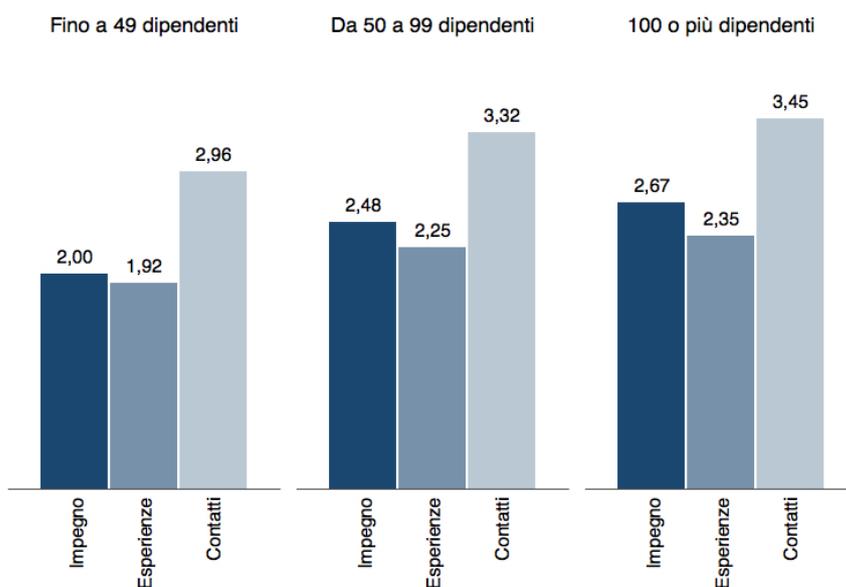
L'internazionalizzazione si può caratterizzare per diversi livelli di commitment delle imprese. Questa caratteristica dell'internazionalizzazione esprime la volontà dell'impresa di stabilirsi nei mercati stranieri in modo pianificato, sulla base di una conoscenza fondata delle opportunità che possono offrire. Inoltre, il commitment implica l'investimento di risorse finanziarie o di altra natura nelle attività internazionali, soprattutto in forme che non permettano facili smobilitazioni e quindi vincolano l'impresa a persistere nelle sue iniziative all'estero. Il commitment ha il lato negativo di innalzare i livelli di rischio dell'internazionalizzazione in caso di insuccesso e quello positivo di portare a un maggiore grado di controllo della stessa.

Il questionario ha misurato il commitment mediante sei domande su scala Likert, divise in tre coppie (si veda la tabella 3 della nota metodologica). Ogni coppia corrispondeva a un aspetto del commitment:

- l'*impegno di risorse*, che indica la politica dell'impresa di destinare risorse finanziarie o conoscenza alle sue iniziative all'estero;
- le *esperienze pregresse*, che indicano le esperienze personali all'estero del fondatore o dei manager che possono favorire l'internazionalizzazione;
- i *contatti locali*, che indicano i rapporti con partner locali o la conoscenza diretta dei paesi di destinazione.

È da notare che mentre l'impegno di risorse è vincolato dalle risorse complessivamente disponibili a un'impresa, gli altri due aspetti del commitment sono in teoria accessibili anche a imprese di piccole dimensioni. I dati rivelano invece che tutti gli aspetti dipendono strettamente dalle dimensioni aziendali. Le imprese piccole hanno punteggi più bassi per tutte le domande (mentre non si ravvisano differenze importanti fra imprese medie e medio-grandi). Ciò significa che le imprese piccole si internazionalizzano in modo "snello", con meno impegno di risorse e appoggiandosi meno a esperienze precedenti e contatti locali delle imprese di maggiori dimensioni. Questo, come vedremo in seguito, spiega perché le imprese piccole siano anche veloci nell'internazionalizzarsi.

**Figura 15. Impegno di risorse, esperienze e contatti locali per dimensioni**



Punteggio medio delle domande della survey relative ai tre aspetti del commitment, misurati con scale Likert da 1 ("non è mai stata una nostra caratteristica") a 5 ("è una nostra frequente caratteristica"). Le domande sono riportate nella tabella 3 della nota metodologica.

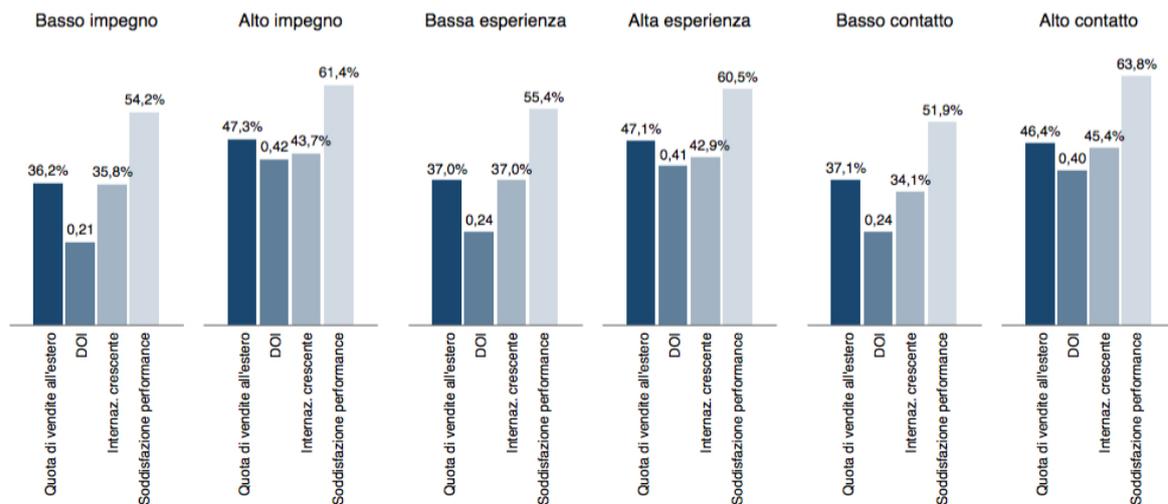
Carenze nel commitment possono pregiudicare la riuscita degli sforzi di internazionalizzazione delle imprese, dato che operare nei mercati stranieri richiede il superamento di ostacoli culturali, conoscitivi e istituzionali. Dall'indagine risulta che le imprese con maggiore commitment ottengono in media risultati migliori. Data l'impossibilità di misurare direttamente la redditività delle vendite o degli investimenti all'estero, ci siamo concentrati sui seguenti indicatori:

- il *grado di internazionalizzazione* raggiunto (percentuale di vendite all'estero e DOI, come precedentemente definiti), che indica una capacità dell'impresa di penetrare nei mercati stranieri;
- la *crescita dell'internazionalizzazione*, misurata come incremento della percentuale delle vendite all'estero fra l'esercizio 2016 e il 2015, che esprime un successo negli sforzi di internazionalizzazione dell'impresa;
- la *soddisfazione percepita verso la performance* nel mercato straniero principale, che costituisce una proxy dei vantaggi competitivi e dell'efficacia delle politiche di un'impresa nei mercati stranieri.

Come illustrato dalla figura 16, tutti gli aspetti del commitment corrispondono a migliori risultati negli indicatori appena elencati. Particolarmente evidente è l'effetto del commitment sul DOI, il che indica che le forme di internazionalizzazione più impegnative (e cioè accompagnate da pre-

senza commerciale o produttiva nei mercati stranieri) devono basarsi, oltre che su investimenti di risorse, su un patrimonio di esperienza all'estero e su una conoscenza diretta dei mercati di ingresso. Dei tre aspetti del commitment, i contatti locali sembrano essere quelli più correlati agli indicatori; ciò suggerisce che anche imprese che non hanno grandi disponibilità di risorse possono migliorare la loro performance internazionale investendo nella conoscenza dei mercati e nello stabilire reti di rapporti con partner stranieri.

Figura 16. Effetto del commitment sulla performance internazionale delle imprese



Ogni aspetto del commitment è classificato come alto quando supera la mediana del campione, basso quando è uguale o inferiore alla mediana del campione. La quota di vendite all'estero è la percentuale di vendite all'estero sul fatturato totale delle imprese, calcolata come media degli esercizi 2015 e 2016. Il DOI è il Degree of Internationalization come precedentemente definito (figura 6). La percentuale di imprese con internazionalizzazione crescente indica un aumento della quota di vendita all'estero nell'esercizio 2016 rispetto a quello del 2015. La soddisfazione della performance internazionale è ricavata dalla domanda "Come giudicate i vostri risultati nel paese più importante per vendite nel 2016? Rispondete secondo una scala da 1 a 5, dove 1 significa 'siamo insoddisfatti' e 5 significa 'siamo soddisfatti'"; il valore indicato la percentuale di imprese con soddisfazione alta (valori 4 e 5 della scala).

## Velocità d'internazionalizzazione

Secondo una visione tradizionale dell'internazionalizzazione, le imprese entrano nei mercati stranieri in una fase relativamente tardiva del loro ciclo di vita, dopo avere stabilito una solida base nel paese di origine. Negli ultimi anni, questa visione è stata messa in crisi dalla globalizzazione e dall'apertura degli scambi internazionali, che spingono tutte le imprese a esaminare localizzazioni alternative al paese di origine per le attività produttive o a ricercare opportunità d'affari nei mercati più adatti ai loro prodotti o con i maggiori tassi di crescita. Perciò, anche start-up e imprese nelle fasi iniziali del loro cammino possono considerare l'opzione della crescita internazionale, nonostante gli ostacoli che le imprese di recente nascita devono affrontare all'estero, come la mancanza di notorietà (*liability of newness*).

Per analizzare questo tema, il questionario includeva domande relative a:

- quando l'impresa era entrata per la prima volta in un mercato straniero, che costituisce il momento di prima internazionalizzazione;
- quando l'impresa aveva raggiunto la quota del 25% di vendite all'estero rispetto al fatturato complessivo, che indica una soglia di rilevanza dell'internazionalizzazione;

- quando l'impresa aveva iniziato ad operare fuori dall'Unione Europea, e quindi in contesti dove dazi, ostacoli istituzionali e diversità culturali possono rendere più difficile l'internazionalizzazione.

Queste domande permettono di identificare le imprese più intraprendenti che si sono internazionalizzate fin dagli esordi. In armonia con altri studi, abbiamo fissato nei tre anni dalla nascita dell'impresa il termine dell'internazionalizzazione rapida<sup>2</sup>. La figura 17 presenta la percentuale di imprese che si sono internazionalizzate, hanno raggiunto il 25% di vendite all'estero o hanno operato al di fuori dell'Unione Europea entro questo termine, distinte per classi dimensionali. Come si può notare, le piccole imprese sono quelle più propense all'internazionalizzazione rapida; inoltre, le piccole imprese sembrano altrettanto capaci delle imprese di maggiori dimensioni di entrare nei mercati non-UE. Se ne deduce che la velocità di internazionalizzazione è legata all'intraprendenza e alla vocazione internazionale degli imprenditori, più che alla disponibilità di risorse, anche se le piccole dimensioni possono rallentare le imprese nell'arrivare a quote rilevanti di vendite all'estero, come indicato dal fatto che le imprese medio-grandi raggiungono più frequentemente la soglia del 25% entro i primi tre anni dalla nascita.

**Figura 17. Velocità di internazionalizzazione per dimensione**



Percentuale di imprese che a) hanno iniziato a vendere all'estero sotto qualunque forma entro tre anni dalla nascita, b) hanno raggiunto una quota di vendite all'estero di almeno il 25% entro tre anni dalla nascita, c) hanno iniziato a vendere in paesi esterni all'Unione Europea entro tre anni dalla nascita.

Le imprese che si internazionalizzano rapidamente sono spesso chiamate *Born Global* e sono indicate dall'Unione Europea come un'importante fonte di dinamismo per la crescita economica e dei posti di lavoro<sup>3</sup>. Sul piano operativo, abbiamo identificato le *Born Global* con le imprese che

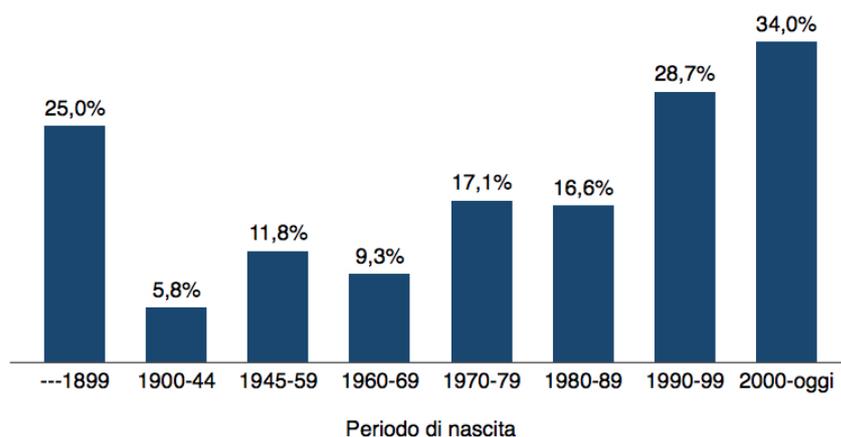
<sup>2</sup> Vedi per esempio Choquette, E., Rask, M., Sala, D. e Schröder, P. (2017), "Born Globals—Is There Fire behind the Smoke?", *International Business Review*, 26, 448–460.

<sup>3</sup> Eurofound (2016), *Born global: The potential of job creation in new international businesses*, Publications Office of the European Union, Lussemburgo.

hanno raggiunto il 25% di vendite all'estero entro i tre anni dalla nascita e mantengono ad oggi un livello sufficiente di internazionalizzazione (quota percentuale di vendite all'estero > 10%), per escludere le entità che non hanno tenuto fede all'orientamento iniziale verso la crescita all'estero.

La figura 18, dove le Born Global sono distinte retrospettivamente in base all'anno di fondazione, mostra un trend di crescita del fenomeno a partire dal secondo dopoguerra. Tralasciando le entità nate prima del '900, l'approccio Born Global rappresenta una quota crescente delle imprese di nuova fondazione nel corso dei decenni. Ben il 34% delle imprese del campione fondate a partire dal 2000 sono Born Global.<sup>4</sup>

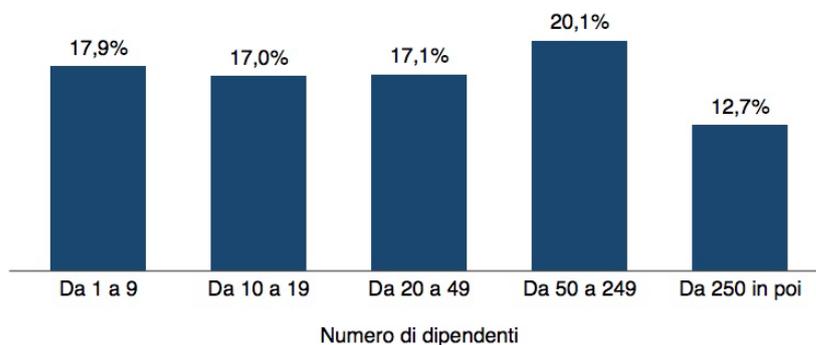
**Figura 18. Tendenza storica alla nascita di Born Global**



Percentuale di imprese Born Global (hanno raggiunto una quota di vendite all'estero di almeno il 25% entro tre anni dalla nascita e tuttora hanno almeno una quota del 10% di vendite all'estero sul fatturato totale) sul totale delle imprese fondate nel periodo.

A conferma di quanto emerso in generale per l'internazionalizzazione rapida, le Born Global sono spesso imprese di piccole dimensioni, se non addirittura micro-imprese, come evidenziato dalla Figura 19 che si serve delle classi dimensionali ISTAT, più analitiche di quelle UE. Le imprese più grandi, spesso nate in decenni precedenti, sono quelle con il tasso più basso di Born Global.

**Figura 19. Born Global per classe dimensionale**

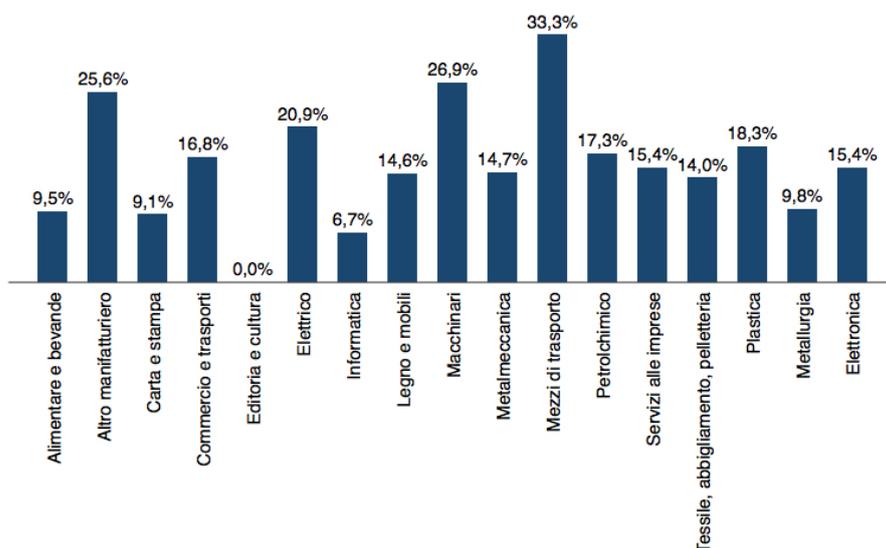


Percentuale di imprese Born Global (hanno raggiunto una quota di vendite all'estero di almeno il 25% entro tre anni dalla nascita e tuttora hanno almeno una quota del 10% di vendite all'estero sul fatturato totale).

<sup>4</sup> Il campione è costituito da imprese internazionalizzate e quindi il dato non è direttamente comparabile con gli studi che indicano un tasso di Born Global fra le nuove imprese italiane (internazionalizzate e non) inferiore al 10%. Vedi Eurofound (2016), *op. cit.*

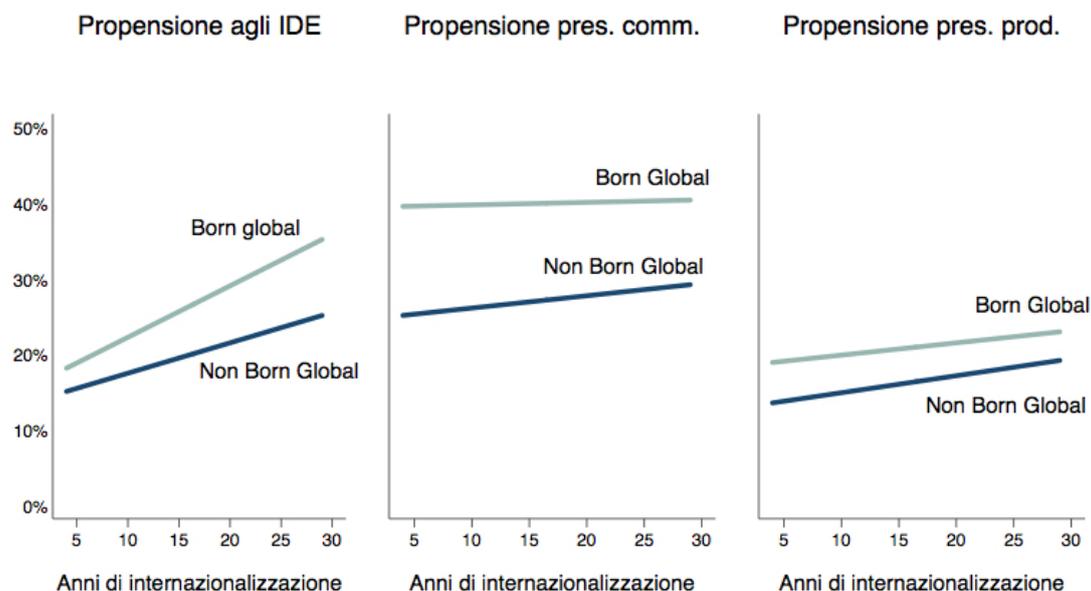
Le Born Global sono un fenomeno trasversale a gran parte dei comparti industriali, con particolare incidenza nel settore dei mezzi di trasporto e dei macchinari. Solo alcuni settori hanno incidenze basse di Born Global: informatica, editoria, metallurgia.

Figura 20. Born Global per comparto



Percentuale di imprese Born Global (hanno raggiunto una quota di vendite all'estero di almeno il 25% entro tre anni dalla nascita e tuttora hanno almeno una quota del 10% di vendite all'estero sul fatturato totale). Comparti industriali definiti sulla base dei codici Ateco, come da tabella 2 nella nota metodologica.

Figura 21. Evoluzione delle caratteristiche delle Born Global



Percentuale di imprese che adottano IDE, hanno presenza commerciale all'estero e hanno presenza produttiva all'estero, calcolata come approssimazione lineare in funzione degli anni di internazionalizzazione. Il campione esclude le imprese con meno di tre anni o più di trent'anni di internazionalizzazione. Gli anni di internazionalizzazione sono calcolati a partire dall'anno del primo ingresso in un mercato straniero in qualsiasi forma.

La specifica vocazione all'estero delle Born Global trova conferma in una propensione ad adottare forme di internazionalizzazione più impegnative e stabili rispetto alla media delle altre imprese. Dato che molte Born Global si trovano nelle fasi iniziali del loro ciclo di vita, la figura 21 confronta le Born Global con altre imprese del campione a parità di esperienza internazionale, misurata in anni trascorsi dal primo ingresso in un mercato straniero. Si osserva che le Born Global tendono a fare ricorso a IDE e a stabilire presenze commerciali o produttive all'estero più spesso delle altre imprese fin dagli esordi. La differenza è particolarmente evidente per la presenza commerciale, che è finalizzata a servire il mercato straniero. Questa superiore propensione tende a mantenersi nel tempo, se non ad accrescersi (nel caso degli IDE), nonostante le altre imprese progrediscano in tutte le forme di presenza all'estero in armonia con la visione tradizionale dell'internazionalizzazione graduale in ragione del ciclo di vita dell'impresa.

Il fatto che le Born Global conservino un approccio più ambizioso all'internazionalizzazione, anche a distanza di anni dagli esordi, con più IDE e minore dipendenza dalle esportazioni, implica non solo una durezza della vocazione originaria all'estero, ma il permanere di conoscenze, relazioni e altri vantaggi intangibili nelle proprie iniziative internazionali. Questi vantaggi sono maturati nei primi anni di vita e possono essere difficili da sviluppare dalle imprese che entrano successivamente nei mercati stranieri.

## Internazionalizzazione e performance di impresa

Come accennato, per valutare rigorosamente l'impatto delle scelte di internazionalizzazione sui risultati economici, occorrerebbe disporre di misure di redditività delle vendite o degli investimenti all'estero. In mancanza di tali misure, ci siamo serviti della redditività operativa delle imprese, misurata tramite il *Return on Assets* (ROA)<sup>5</sup>. Il ROA del campione risulta superiore rispetto alla media nazionale (tabella 1), in particolare confrontando il gruppo delle PMI con la popolazione di PMI censita da Cerved.<sup>6</sup> Non è possibile ricondurre questa superiorità di performance reddituale all'internazionalizzazione dei rispondenti, dato che si differenziano dal resto della popolazione per l'appartenenza geografica lombarda e la possibile *self-selection* nel partecipare alla survey. Il dato è comunque confortante circa la competitività delle imprese indagate e la loro capacità di fornire un utile campione di riferimento per l'esame dei modelli di internazionalizzazione.

**Tabella 1. Redditività operativa del campione**

|                          | ROA 2013 | ROA 2014 | ROA 2015 |
|--------------------------|----------|----------|----------|
| Campione (N = 1.170)     | 4,4%     | 5,1%     | 5,3%     |
| Campione PMI (N = 1.095) | 4,5%     | 5,1%     | 5,3%     |
| Rapporto PMI Cerved      | 3,2%     | 3,6%     | 4,0%     |

Se si pone in relazione il ROA con la quota percentuale di vendite all'estero delle imprese, che è la misura più comune di internazionalizzazione, emerge una "forma a U" (grafico a sinistra della Figura 22). I ROA maggiori sono ottenuti dalle imprese meno internazionalizzate e da quelle più internazionalizzate, mentre gradi intermedi di internazionalizzazione coincidono con risultati più modesti. Tale forma è già stata riscontrata da diversi studi internazionali sulle PMI.<sup>7</sup> La forma a U

<sup>5</sup> Dato che non dipende direttamente dalle politiche di indebitamento di impresa, il ROA è una misura più appropriata dei vantaggi competitivi aziendali di misure come il Return on Equity (ROE), che esprimono la redditività per gli azionisti. Le analisi hanno inoltre indicato che, nel campione indagato, i risultati del ROA sono qualitativamente simili a quelli ottenibili con altre misure di redditività operativa, come il Return on Sales (ROS) o il rapporto fra EBITDA e vendite.

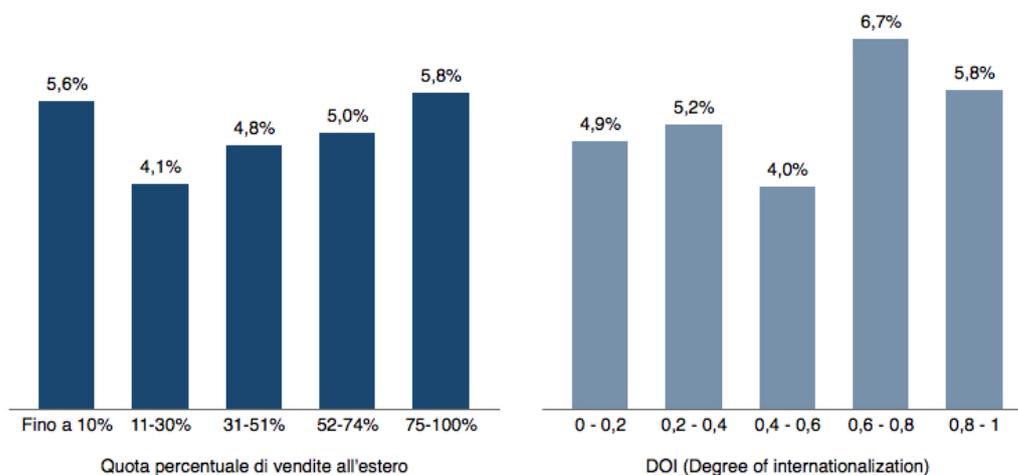
<sup>6</sup> *Rapporto Cerved PMI* (edizioni 2014, 2015 e 2016), <https://know.cerved.com/it/studi-e-analisi>.

<sup>7</sup> Vedi per esempio Lu, J. W. e Beamish, P. W. (2001), "The internationalization and performance of SMEs", *Strategic Management Journal*, 22, 565-586.

è ritenuta conseguenza del fatto che le imprese che rinunciano a livelli rilevanti di internazionalizzazione evitano i costi iniziali delle iniziative all'estero; nel momento in cui adottano tali iniziative, le imprese compiono investimenti che non sono recuperati subito ma solo quando si raggiungono quote importanti di vendite nei mercati stranieri.

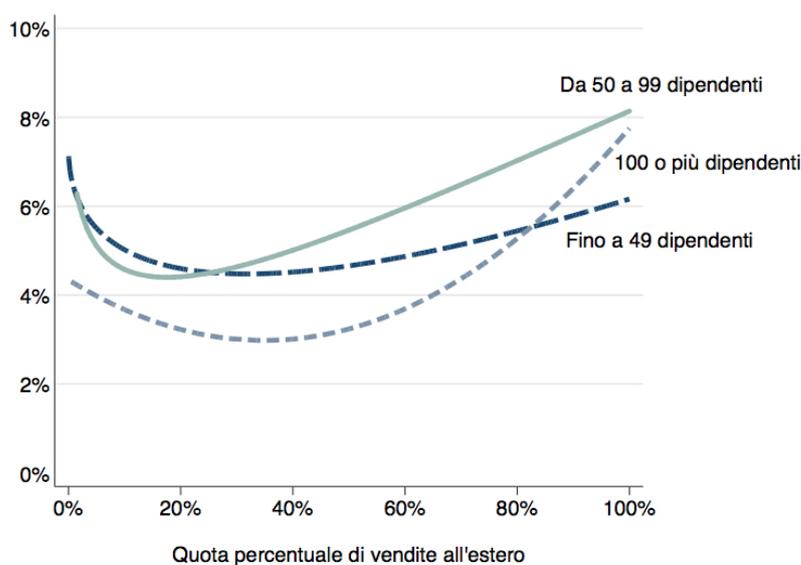
Se invece si misura l'internazionalizzazione con la misura di DOI precedentemente introdotta, che unisce alla quota di vendite all'estero la presenza commerciale e produttiva nei mercati stranieri, la relazione con il ROA risulta più complessa e meno incoraggiante per le imprese che non si internazionalizzano in modo rilevante (grafico a destra della figura 22). I livelli più alti di ROA sono raggiunti dalle imprese con un DOI superiore a 0,6. Ciò suggerisce che l'internazionalizzazione delle vendite è più remunerativa quando è accompagnata da stabilità di presenza nei paesi stranieri.

**Figura 22. Internazionalizzazione e Return on Assets (ROA)**



Return on Assets (ROA) medio delle imprese nel triennio 2013-2015. Quota percentuale di vendite all'estero e DOI come precedentemente definiti (figura 6).

**Figura 23. Internazionalizzazione e Return on Assets (ROA) per dimensione**

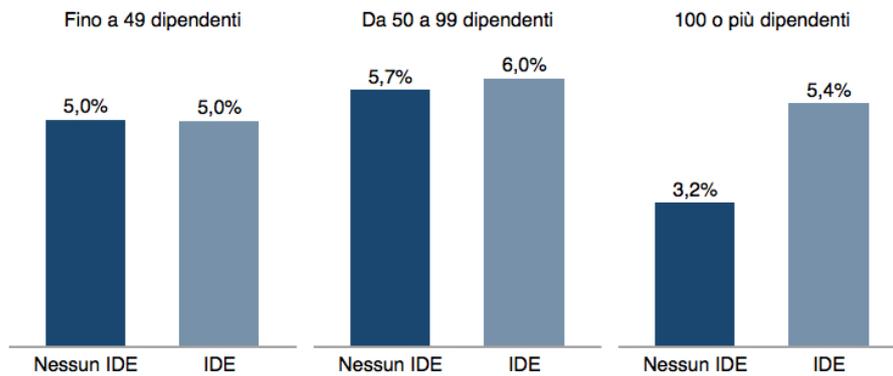


Return on Assets (ROA) medio delle imprese nel triennio 2013-2015, calcolato come approssimazione funzionale (fit polinomiale) della quota percentuale di vendite all'estero (come precedentemente definita in figura 6).

La figura 23 descrive la forma della relazione fra percentuale di vendite all'estero e ROA in diverse classi dimensionali. La forma a U è universale ma si nota che le piccole imprese sono quelle che beneficiano di meno dell'aumento dell'internazionalizzazione, a conferma dei vantaggi di potere appoggiare le proprie iniziative a una presenza all'estero. Le imprese medie traggono i maggiori benefici dall'aumento delle vendite all'estero, a partire da percentuali pari al 30%. Le imprese medio-grandi sembrano beneficiare dell'internazionalizzazione delle vendite solo quando arrivano a percentuali elevate, superiori al 60%.

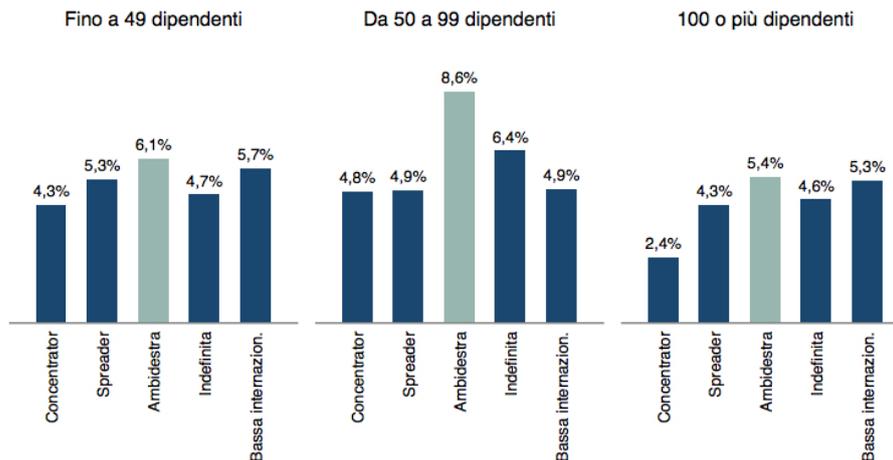
Per le imprese medio-grandi si evidenzia inoltre un significativo divario di redditività fra chi ricorre e chi non ricorre a IDE (figura 24). Tale divario non si presenta per imprese piccole e medie, nelle quali forme di presenza contrattuali risultano quindi altrettanto efficaci degli IDE.

**Figura 24. Investimenti Diretti all'Estero (IDE) e Return on Assets (ROA) per dimensione**



Return on Assets (ROA) medio delle imprese nel triennio 2013-2015.

**Figura 25. Politiche di portafoglio paesi e Return on Assets (ROA) per dimensione**



Return on Assets (ROA) medio delle imprese nel triennio 2013-2015. Politiche di portafoglio paesi come precedentemente definite (figura 12).

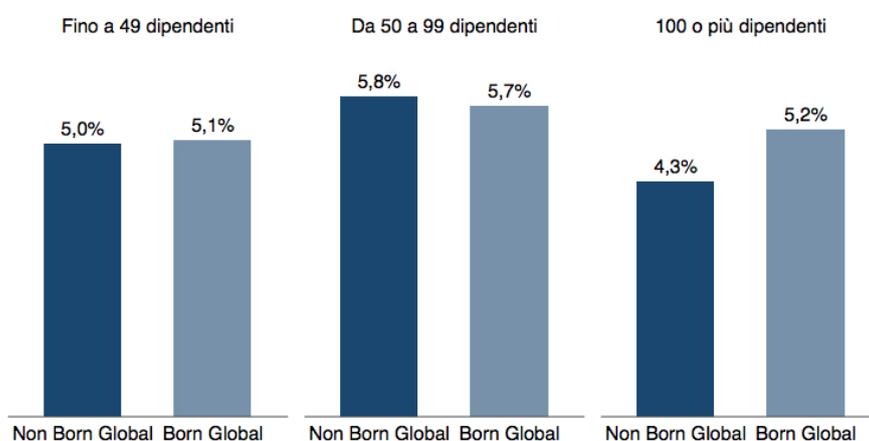
L'analisi della redditività delle politiche di portafoglio paesi mostra i vantaggi in tutte le classi dimensionali delle imprese ambidestre, che combinano il presidio di pochi mercati d'elezione con piccole quote di vendite in numerosi paesi restanti (figura 25). Il vantaggio di ROA è evidente nelle imprese medie. La politica ambidestra peraltro non riflette soltanto scelte oculate del management,

ma anche capacità sottostanti di articolare le proprie strategie in funzione dei paesi di destinazione e di calibrare con cura i propri sforzi. La politica meno redditizia è quella di concentration, soprattutto per le piccole imprese e quelle medio-grandi, ciò che suggerisce che dipendere da pochi mercati di destinazione è poco vantaggioso. Spreading (oltre i dieci mercati) e politiche indefinite (meno di dieci, ma senza concentration) risultano in genere più convenienti.

Abbiamo infine analizzato la redditività delle Born Global. Emerge che:

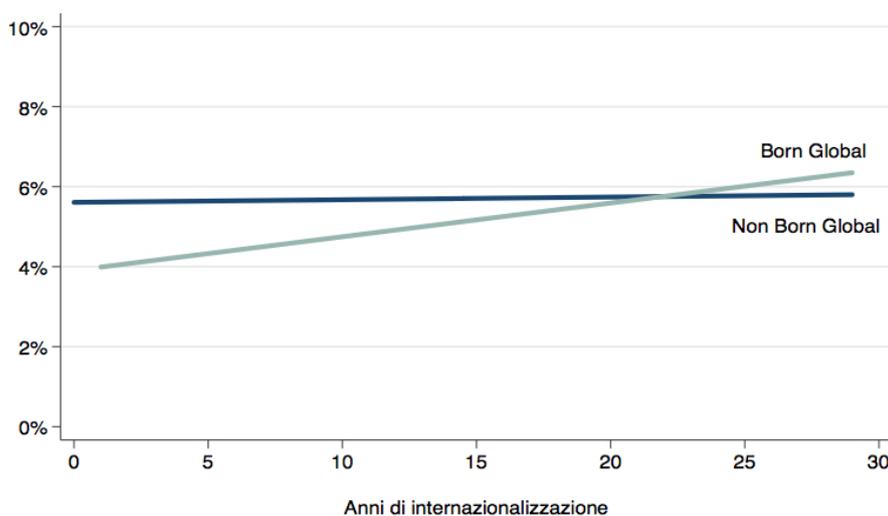
- le Born Global hanno ROA più alti per le imprese di maggiori dimensioni ma non nelle medie e nelle piccole imprese (figura 26);
- le Born Global migliorano la loro performance reddituale negli anni, fino a raggiungere o superare le altre imprese a parità di anni dalla prima internazionalizzazione (figura 27).

**Figura 26. Born Global e Return on Assets (ROA) per dimensione**



Return on Assets (ROA) medio delle imprese nel triennio 2013-2015.

**Figura 27. Born global e Return on Assets (ROA) per anni di internazionalizzazione**



Return on Assets (ROA) medio delle imprese nel triennio 2013-2015, calcolato come approssimazione lineare in funzione degli anni di internazionalizzazione. Il campione esclude le imprese che hanno più di trent'anni di internazionalizzazione. Gli anni di internazionalizzazione sono calcolati a partire dall'anno del primo ingresso in un mercato straniero in qualsiasi forma.

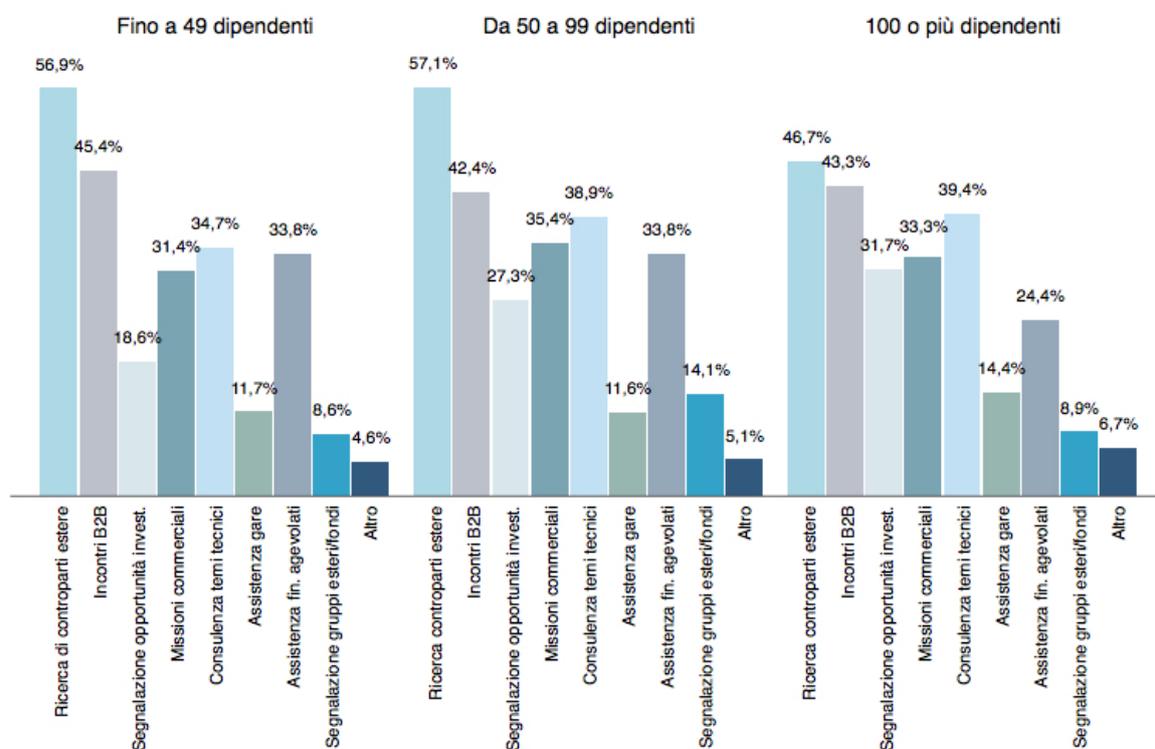
L'evidenza indica perciò che le Born Global soffrono di svantaggi nei primi anni di vita, dovuti ai costi dell'ingresso rapido nei mercati stranieri, ma riescono nel corso degli anni a capitalizzare la loro vocazione internazionale e trovare soluzioni efficienti che le conducono a migliori livelli di redditività.

## I servizi per l'internazionalizzazione

Le analisi precedenti hanno messo in evidenza più volte come le imprese del campione, e le PMI in modo particolare, esprimano un forte orientamento verso l'internazionalizzazione anche in assenza di risorse o di adeguato commitment. Le soluzioni contrattuali di ingresso nei mercati stranieri, attuate tramite accordi e collaborazioni con partner stranieri, sono soluzioni potenzialmente ideali per rafforzare la presenza all'estero senza investimenti gravosi. Tali soluzioni, peraltro, richiedono canali adatti per conoscere i partner adatti e stabilire relazioni di fiducia.

Una domanda della survey aveva per oggetto i servizi che i rispondenti ritenevano utili per favorire i loro processi di internazionalizzazione, nell'ambito di un elenco predefinito. Come illustrato dalla figura 28, non si riscontrano differenze significative fra classi dimensionali rispetto ai servizi desiderati. Una prima area di fabbisogno riguarda il supporto nel superare le complessità gestionali e istituzionali dell'internazionalizzazione ("consulenza su temi tecnici", "assistenza per i finanziamenti agevolati"). Una seconda area di fabbisogno, che appare ancora più importante, riguarda l'aiuto nella "ricerca di controparti estere", gli "incontri B2B" e, in misura inferiore, le "missioni commerciali", attività che sono finalizzate ad agevolare lo stabilirsi di relazioni con l'estero, coerentemente con i risultati di questa indagine.

Figura 28. Servizi richiesti per classe dimensionale



Percentuale di imprese che richiede il servizio indicato (domanda "Tra i seguenti servizi, quali sono i 5 più importanti per favorire le attività con l'estero della sua impresa?").

## Conclusioni

La ricerca evidenzia il dinamismo internazionale delle imprese lombarde, e soprattutto delle PMI, che dimostrano una forte attitudine a superare le carenze di risorse ed entrare nei mercati stranieri. Le piccole imprese sono quelle che si internazionalizzano più velocemente e caratterizzano la categoria delle Born Global, che copre oltre un terzo delle imprese del campione fondate nel nuovo millennio. Tuttavia, prevalgono forme di internazionalizzazione “leggera”, con limitato ricorso agli IDE e livelli moderati di commitment. Le piccole imprese preferiscono concentrare gli sforzi su pochi mercati, mentre le medie imprese sono orientate a servire un numero più alto di paesi. Queste caratteristiche del modello di internazionalizzazione confermano l’agilità e l’intraprendenza delle imprese lombarde, ma anche l’esistenza di spazi di miglioramento per approfittare appieno delle opportunità di espansione all’estero.

La ricerca indica che il commitment, gli IDE e la presenza stabile di tipo commerciale o produttiva nei paesi stranieri hanno ricadute positive sull’efficacia delle iniziative internazionali e tendono nel tempo a trasformarsi in performance reddituale. Pertanto, in una prospettiva di politiche di supporto all’internazionalizzazione, il tema di maggiore rilievo non è tanto facilitare l’ingresso nei mercati stranieri (il “se” dell’internazionalizzazione) ma sostenere modalità di ingresso più stabili e di maggiore peso (il “come”). Inoltre, c’è una questione di “dove” internazionalizzarsi, dato che l’indagine dimostra che le imprese del campione si rivolgono in prevalenza ai mercati dell’Unione Europea, ma vedono opportunità ed esprimono aspirazioni verso un contesto geografico più ampio, nel quale sono maggiori le esigenze di supporto esterno e di cooperazione con partner locali.

## Nota metodologica

**Tabella 2. Comparti industriali**

| Comparto                             | Codici Ateco                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Alimentare e bevande                 | 10 (Alimentare), 11 (Bevande)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Altro manifatturiero                 | 23 (Minerali non metalliferi), 32 (Altro manifatturiero)                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Carta e stampa                       | 17 (Carta), 18 (Stampa)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Commercio e trasporti                | 45 (Ingrosso autoveicoli), 46 (Commercio ingrosso), 49 (Trasporto terrestre), 52 (Magazzinaggio)                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Editoria e cultura                   | 58 (Editoria), 59 (Cinema, TV, Musica)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Elettrico                            | 27 (Apparecchiature elettriche)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Informatica                          | 62 (Software), 63 (Servizi informatici)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Legno e mobili                       | 16 (Industria del legno), 31 (Mobili)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Macchinari                           | 28 (Macchinari)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Metalmeccanica                       | 25 (Prodotti in metallo)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Mezzi di trasporto                   | 29 (Autoveicoli), 30 (Altri mezzi di trasporto)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Petrochimico                         | 19 (Raffinazione), 20 (Chimica), 21 (Farmaceutica)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Servizi alle imprese                 | 33 (Riparazioni e manutenzioni), 69 (Legale e contabilità), 70 (Direzione e consulenza), 71 (Architettura e ingegneria), 72 (Ricerca e Sviluppo), 73 (Pubblicità e ricerca di mercato), 74 (Altre attività professionali), 77 (Noleggio e leasing operativo), 78 (Personale), 79 (Agenzie viaggio), 81 (Servizi edifici), 82 (Funzioni d'ufficio), 95 (Riparazioni) |
| Tessile, abbigliamento e pelletteria | 13 (Tessile), 14 (Abbigliamento), 15 (Pelletteria)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Plastica                             | 22 (Gomma e plastica)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Metallurgia                          | 24 (Metallurgia)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Elettronica                          | 26 (Elettronica)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

Settori presenti fra i rispondenti ma esclusi dal campione finale di 1.170 imprese: 01 (Coltivazioni), 08 (Altre attività estrazione), 37 (Reti fognarie), 38 (Rifiuti), 41 (Costruzioni edifici), 43 (Lavori costruzione), 55 (Alberghi), 61 (Telecomunicazioni), 64 (Banche e leasing), 66 (Servizi finanziari), 68 (Attività immobiliari), 85 (Istruzione), 86 (Sanità), 90 (Attività artistiche, sportive e intrattenimento), 96 (Altre attività di servizi)

**Tabella 3. Misure di commitment**

Le misure si basano sulla seguente domanda del questionario, con sei item che richiedono una risposta con scala di Likert da 1 a 5.

*Quali sono le caratteristiche del vostro approccio ai mercati esteri? Esprimate il grado di accordo alla frase su una scala da 1 a 5, dove 1 significa "non è mai stata una nostra caratteristica" e 5 "è una nostra frequente caratteristica".*

|                                                                                                                                                                  |                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| Investiamo importanti risorse finanziarie nelle nostre attività all'estero                                                                                       | Impegno di risorse   |
| Trasferiamo all'estero le conoscenze sviluppate al nostro interno                                                                                                |                      |
| Il fondatore o i nostri manager avevano già avuto una significativa esperienza di lavoro all'estero (almeno un anno) prima che l'impresa si internazionalizzasse | Esperienze pregresse |
| Il fondatore o i nostri manager avevano avuto esperienze di studio o formazione all'estero prima che l'impresa si internazionalizzasse                           |                      |
| Entriamo in un paese nuovo quando abbiamo già contatti ben avviati con partner locali                                                                            | Contatti locali      |
| Ci preoccupiamo di avere una conoscenza adeguata di un paese prima di entrare                                                                                    |                      |