



CONFINDUSTRIA
Lombardia

L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE LOMBARDE



A cura di R&P e Confindustria Lombardia

Scaricabile dal sito www.confindustria.lombardia.it

Aprile 2013

Con il sostegno di

INTESA  SANPAOLO



L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE LOMBARDE

Rapporto finale

A cura di R&P e Confindustria Lombardia

Il Rapporto è scaricabile dal sito www.confindustria.lombardia.it

Aprile 2013

INDICE

Introduzione	Pag.	3
1. I dati macro	Pag.	5
1.1 Internazionalizzazione: il ruolo-guida della Lombardia	”	5
1.2 Le esportazioni	”	6
1.3 Gli investimenti diretti all'estero	”	8
1.4 Gli investimenti diretti dall'estero	”	11
2. L'indagine qualitativa presso le imprese lombarde: le modalità di internazionalizzazione	Pag.	13
2.1 La composizione del campione	”	13
2.2 Le forme di internazionalizzazione	”	14
2.3 L'incidenza delle esportazioni sul fatturato	”	16
2.4 La diversificazione dei mercati esteri	”	17
2.5 Internazionalizzazione e performance economica	”	19
3. Le direttrici geografiche dell'espansione internazionale	Pag.	21
3.1 I principali mercati di sbocco oggi	”	21
3.2 Le direttrici di sviluppo nel triennio 2013-2015	”	25
3.3 I possibili effetti dello sviluppo nel triennio 2013-2015	”	29
4. Le difficoltà incontrate e la domanda di servizi	Pag.	32
4.1 Le difficoltà incontrate nell'approccio ai mercati esteri	”	32
4.2 I servizi a supporto dell'internazionalizzazione	”	34
4.3 I servizi del sistema confindustriale	”	37
4.4 Il ruolo delle banche	”	40
4.5 Le aggregazioni per l'internazionalizzazione	”	42

Introduzione

In questo Rapporto vengono presentati i principali risultati dell'ormai tradizionale indagine promossa da Confindustria Lombardia sull'internazionalizzazione delle imprese lombarde, che anche quest'anno si avvale dei risultati di un'indagine diretta, realizzata presso gli associati delle diverse Associazioni territoriali di Confindustria Lombardia.

Tra i vari motivi concorrono ad assegnare grande interesse ai risultati dell'indagine, almeno tre meritano di essere sottolineati con vigore.

In primo luogo, la profonda crisi economica in cui si dibatte ormai da sei anni il nostro Paese si caratterizza in questa fase per una drammatica e crescente contrazione delle diverse componenti della domanda aggregata interna. In tale contesto, la capacità delle nostre imprese di affrontare i mercati internazionali e di riuscire a cogliere nuove opportunità diventa un elemento cruciale per la loro stessa sopravvivenza.

In secondo luogo, il ruolo trainante che la Lombardia ha da sempre mantenuto nei confronti dell'economia italiana in generale e dei processi di internazionalizzazione in particolare, con un peso assai rilevante non solo sulle esportazioni, ma anche sugli investimenti diretti italiani all'estero ed esteri in Italia, che rendono la regione un laboratorio di estremo interesse per valutare le tendenze più generali dell'intero Paese.

In terzo luogo, la vasta dimensione del campione oggetto dell'analisi sul campo, che lo rendono estremamente rappresentativo della realtà imprenditoriale della regione. L'indagine è stata condotta negli ultimi mesi del 2012 mediante un questionario strutturato, somministrato dalle diverse Associazioni territoriali di Confindustria Lombardia alle imprese associate. Hanno partecipato alla rilevazione circa 4.000 imprese; di queste, quasi 2.700 hanno dichiarato di avere qualche tipo di rapporto con l'estero, attraverso attività commerciali (esportazioni e/o importazioni) e/o investimenti diretti, attivi (partecipazioni di controllo, paritarie o minoritarie detenute in imprese estere) o passivi (partecipazione nell'impresa di gruppi o *capital venture* esteri). Tra queste ultime imprese, hanno aderito alla ricerca compilando il questionario in tutte le sue parti 1.099 imprese, che costituiscono dunque il campione oggetto delle analisi contenute nel presente Rapporto.

Il primo capitolo è dedicato ad una sintetica analisi del quadro d'insieme, volta a posizionare l'internazionalizzazione delle imprese italiane nel contesto nazionale ed internazionale, con riferimento sia al commercio internazionale, sia agli investimenti diretti all'estero e dall'estero (importante indice questi ultimi dell'attrattività e della competitività del territorio).

I capitoli successivi illustrano invece i risultati dell'indagine diretta condotta presso le imprese lombarde attive all'estero. In particolare, il secondo capitolo analizza le diverse modalità di presenza all'estero seguite dalle imprese del campione nel proprio processo di internazionalizzazione commerciale e produttiva.

Il terzo capitolo è dedicato all'analisi delle direttrici geografiche attuali e prospettiche dell'espansione commerciale e multinazionale delle imprese lombarde. In particolare, vengono analizzati i paesi in cui sono oggi attive le imprese tramite esportazioni e/o presenza dirette; la diversificazione geografica delle attività estere; le direttrici previste per lo sviluppo della presenza all'estero, nelle sue varie forme, nel triennio 2013-2015.

Il quarto capitolo, infine, si concentra sugli ostacoli incontrati dalle imprese che si aprono ai mercati esteri e sui servizi a supporto dell'internazionalizzazione offerti dai diversi operatori a vario titolo attivi in quest'ambito.

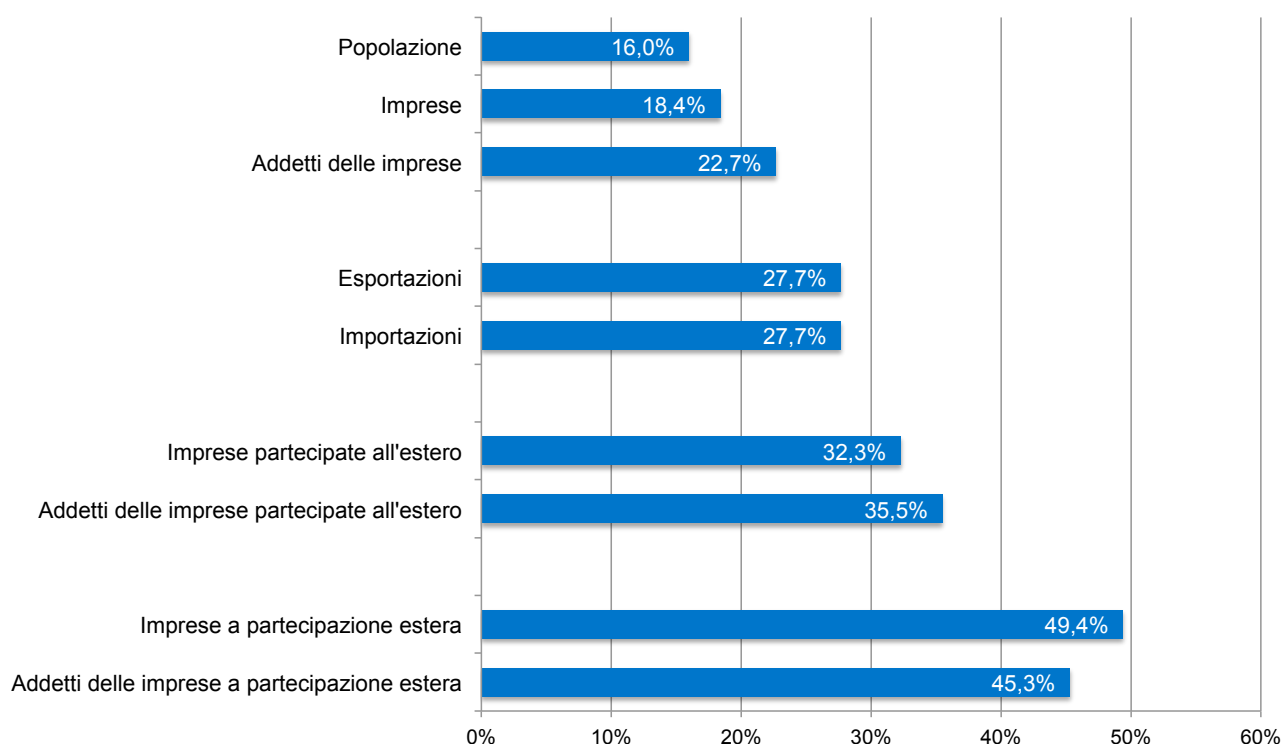
1. I dati macro

1.1 Internazionalizzazione: il ruolo-guida della Lombardia

Da sempre la Lombardia vanta sull'economia nazionale un peso ben superiore a quello che spetterebbe alla regione se valutato in termini demografici. Secondo le più recenti rilevazioni, la Lombardia conta circa 9.700.000 abitanti, corrispondenti al 16% della popolazione italiana. Nel 2010, la banca dati ASIA (Archivio Statistico delle Imprese Attive) dell'Istat censiva oltre 820mila imprese attive in regione, pari al 18,4% del totale nazionale, con oltre 3.927.00 addetti, pari a loro volta al 22,7% del totale italiano.

Il ruolo di traino esercitato dalla Lombardia in ambito nazionale è ancora più evidente se si guarda agli indicatori di internazionalizzazione commerciale e produttiva (Fig. 1.1). Dalla Lombardia è infatti originato nel 2012 il 27,7% di tutte le esportazioni italiane e lo stesso peso sul totale nazionale si è registrato con riferimento alle importazioni. Ancora più elevata è invece l'incidenza della regione con riferimento ai dati relativi agli investimenti diretti esteri (IDE).

Figura 1.1
Incidenza della Lombardia sul totale nazionale per vari indicatori di consistenza economica e di internazionalizzazione



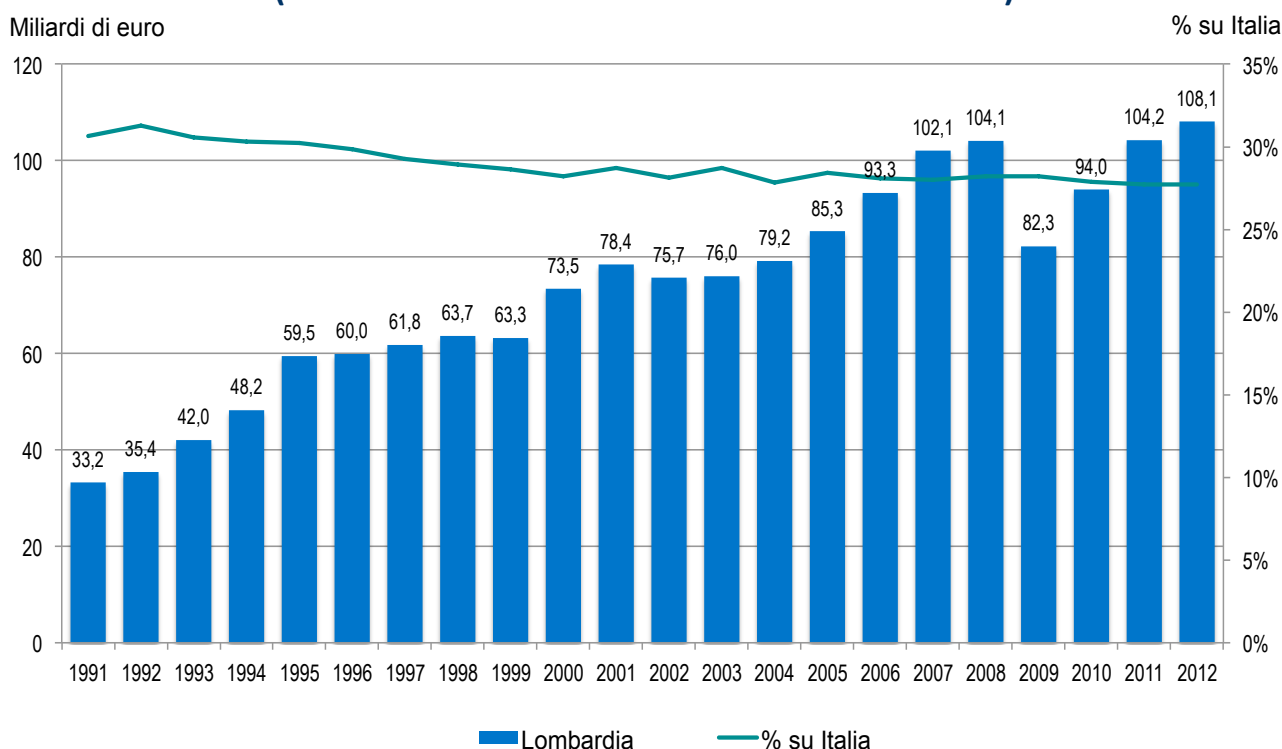
Fonte: elaborazione su dati Istat e banca dati Reprint.

Sul lato dell'internazionalizzazione "attiva", o "in uscita", alla Lombardia fa riferimento il 32,3% delle partecipazioni all'estero delle imprese italiane e la quota sale al 35,5% se si guarda al numero di addetti delle imprese partecipate. Il *club delle multinazionali lombarde*, ovvero l'insieme delle imprese con una presenza stabile all'estero, conta ormai quasi 2.300 membri, per lo più piccole e medie imprese che si affacciano sulla ribalta internazionale investendo all'estero, tramite acquisizioni o investimenti *greenfield*, in filiali e joint-venture commerciali, industriali e di servizio. Sul fronte dell'internazionalizzazione "passiva", o "in entrata", la Lombardia ospita praticamente la metà delle imprese italiane a partecipazione estera (49,4%); di poco inferiore è il peso della regione se misurato in relazione al numero di addetti di tali imprese (45,3%).

1.2 Le esportazioni

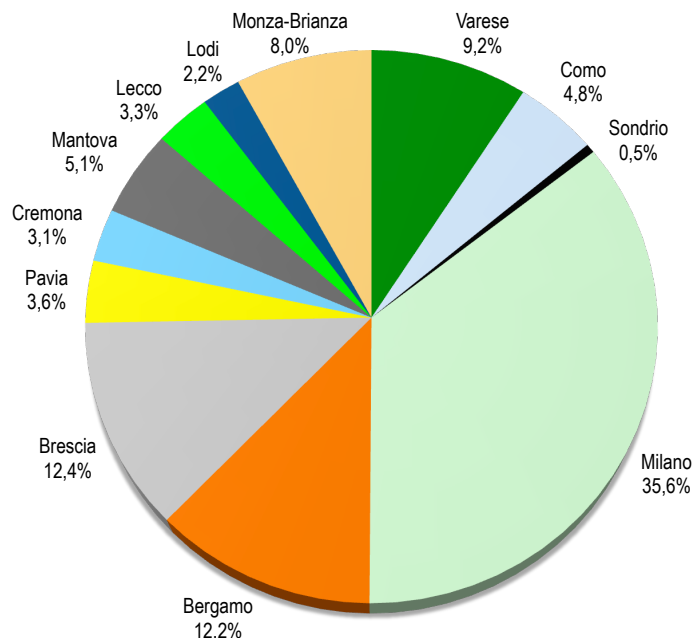
Dopo aver recuperato nel 2011 i livelli raggiunti prima dello scoppio della crisi nel 2008, nel 2012 le esportazioni lombarde hanno segnato un nuovo record storico, superando la soglia dei 108 miliardi di euro (Fig. 1.2).

Figura 1.2
Esportazioni della Lombardia, 1991-2012
(valori in miliardi di euro e incidenza % su Italia)



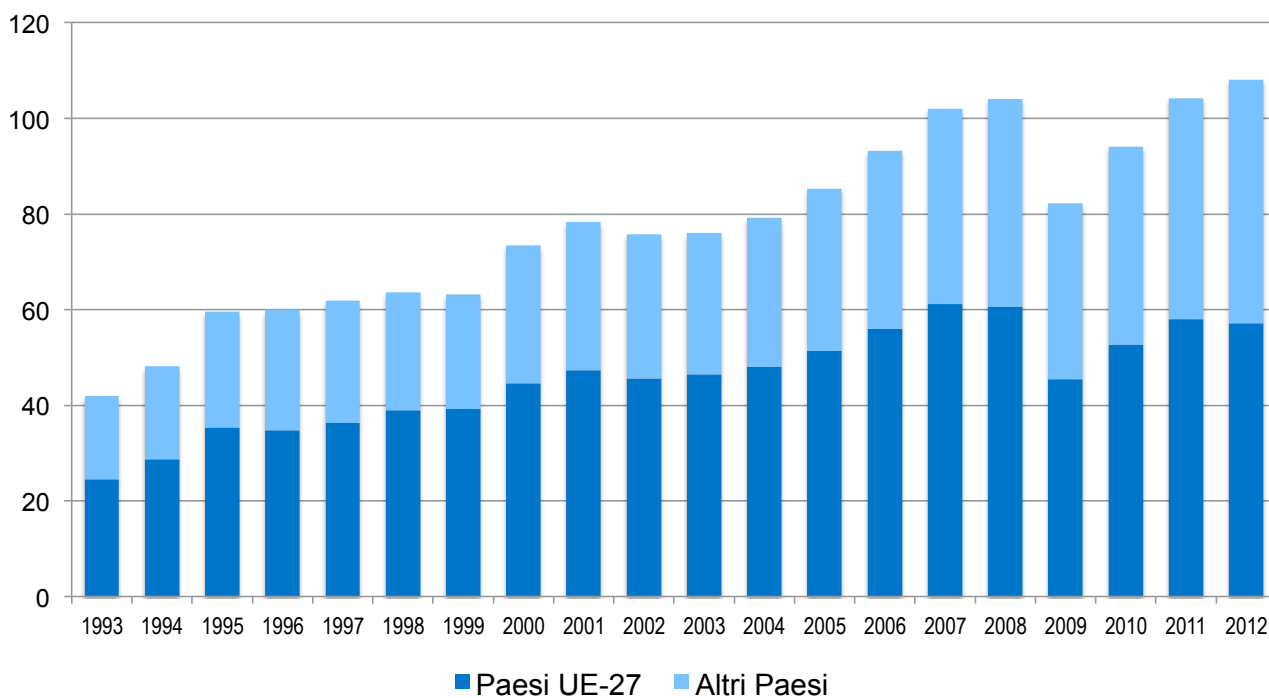
Fonte: elaborazione su dati Istat (banca dati coeweb).

Figura 1.3
Composizione provinciale delle esportazioni lombarde, 2012



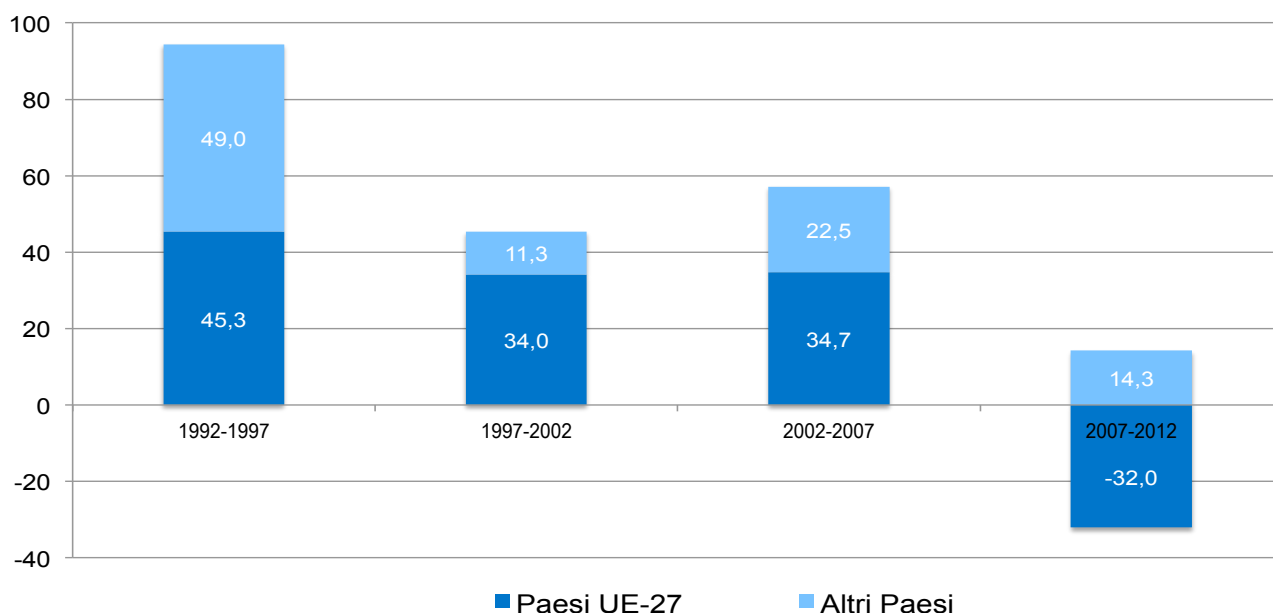
Fonte: elaborazione su dati Istat (banca dati coeweb).

Figura 1.4
Composizione delle esportazioni lombarde per destinazione geografica, 1993-2012



Fonte: elaborazione su dati Istat (banca dati coeweb).

Figura 1.5
Contributo cumulato alla crescita delle esportazioni lombarde
per destinazione geografica, 1993-2012 (dati in miliardi di euro)



Contributo cumulato: calcolato sommando le variazioni assolute nel periodo considerato rispetto al primo anno del periodo, considerato come anno-base.

Fonte: elaborazione su dati Istat (banca dati coeweb).

Il nuovo record delle esportazioni lombarde è stato possibile grazie alla crescita delle esportazioni extra-UE, che hanno compensato il calo delle esportazioni intra-UE, particolarmente colpite dalla crisi economica che partita dagli Stati Uniti nel 2007 è esplosa anche in Europa a partire dal 2008 (Figg. 1.4 e 1.5).

1.3 Gli investimenti diretti all'estero

Sul lato dell'internazionalizzazione attiva, la risposta delle imprese lombarde a questo lungo periodo di crisi è stata assai diversa, per lo meno sul lato della proiezione multinazionale, rispetto a quanto avvenuto in occasione delle precedenti fasi recessive, come in occasione delle crisi petrolifere, nel 1992 e nel 2001: di fronte alla crisi, allora molte imprese avevano scelto di rifocalizzare la propria attività sul mercato interno, dismettendo importanti *assets* all'estero e talvolta operando vere e proprie ritirate dai mercati internazionali.

Negli ultimi anni l'entità dei disinvestimenti è risultata invece assai più limitata e anzi è chiaro come a fronte del negativo andamento del mercato interno la crescita internazionale delle attività vada sempre più spesso assumendo un ruolo centrale nelle loro strategie. Un segnale importante

in tal senso viene anche da alcune operazioni di *cross-border M&A* concluse negli ultimi anni non solo dalle medio-grandi e grandi imprese lombarde, alcune delle quali hanno rafforzato la propria posizione sul mercato globale nei rispettivi business, ma anche da molte piccole e medie imprese, che nonostante le difficoltà congiunturali hanno implementato interessanti strategie di crescita.

Un'interessante opportunità di confrontare le performance di internazionalizzazione delle imprese lombarde con quella delle altre imprese europee è offerta dalla banca dati del Financial Times FDI Intelligence, che censisce a livello mondiale gli investimenti diretti *cross-border* finalizzati all'avvio di nuove attività economiche o all'espansione di attività preesistenti (con l'esclusione quindi delle acquisizioni di attività preesistenti).

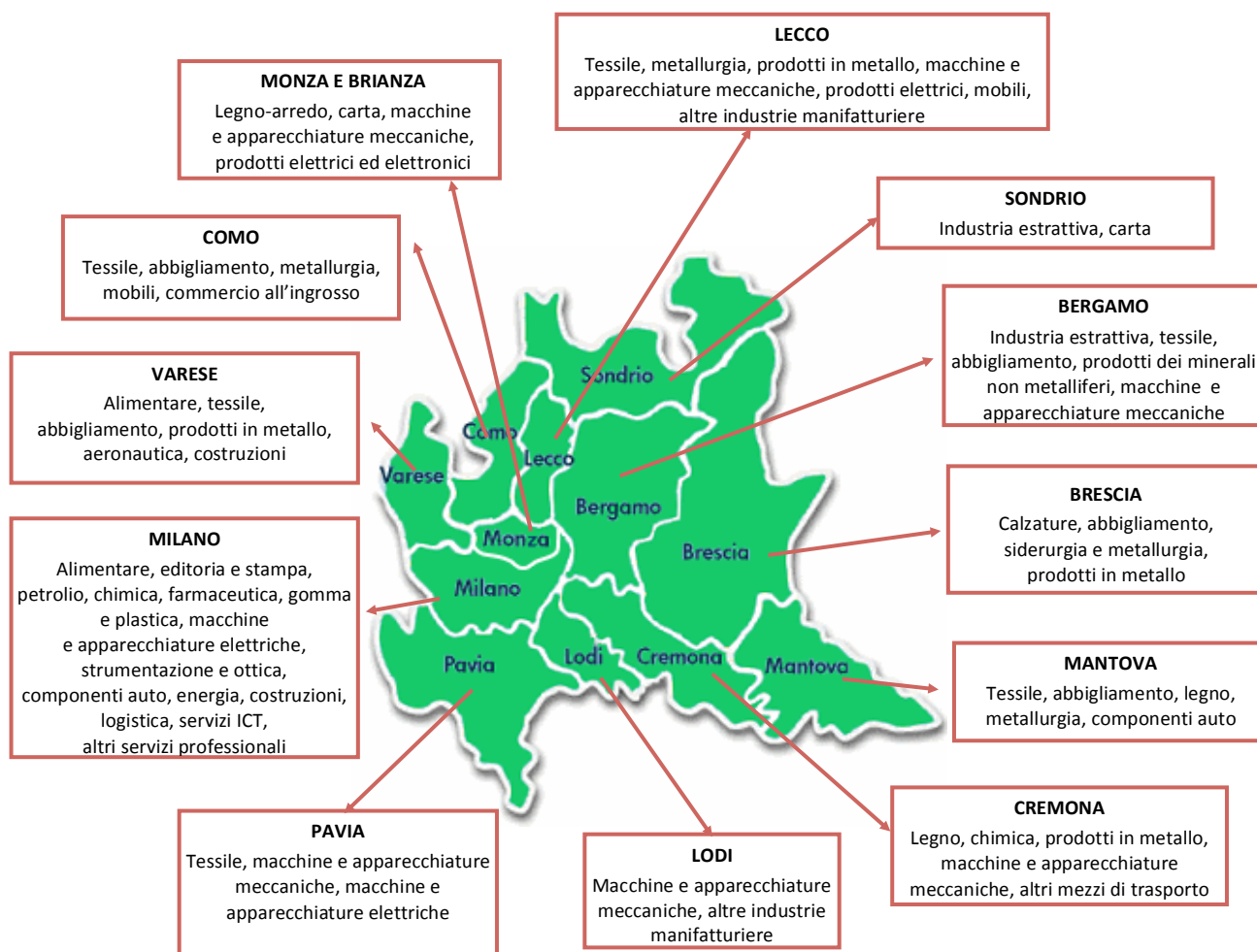
Tabella 1.1
Nuovi progetti di investimento diretto all'estero *greenfield* e di espansione delle imprese dell'Europa occidentale, per regione di origine, 2003 – 2012

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Totale
South East (UK)	495	597	644	822	807	1.061	983	1.011	1.066	947	8.433
Île-de-France	369	444	482	525	671	867	789	640	623	563	5.973
Nordrhein-Westfalen	208	276	363	411	439	442	433	447	403	390	3.812
West-Nederland	196	239	191	303	252	370	341	303	305	231	2.731
Bayern	155	203	202	243	282	322	286	278	321	236	2.528
Baden-Württemberg	153	174	212	280	221	283	256	276	285	292	2.432
Österreich	90	121	137	191	175	201	141	135	102	70	1.363
Etela-Suomen laani	79	87	150	169	166	181	120	117	120	108	1.297
Lombardia	91	107	97	86	117	206	164	162	130	109	1.269
Comunidad de Madrid	57	68	59	81	132	165	186	178	157	137	1.220
Cataluña	29	78	64	60	139	182	190	183	138	124	1.187
Niedersachsen	65	71	53	93	92	130	112	119	118	93	946
Hessen	48	56	63	94	93	144	108	97	122	93	918
Scotland	35	22	40	43	67	73	98	86	120	87	671
Reg. Bruxelles-Cap.	38	32	70	68	103	98	60	70	62	59	660
Vlaams Gewest	22	64	54	71	68	112	70	69	67	34	631
Galicia	13	40	33	46	46	73	94	94	108	66	613
Veneto	28	57	58	58	69	74	60	60	46	44	554
Centre-Est (FR)	26	42	56	42	80	71	59	70	64	44	554
Westösterreich	21	50	35	36	50	58	48	72	80	60	510
Rheinland-Pfalz	54	28	28	45	50	50	53	57	67	56	488
Zuid-Nederland	21	52	30	33	40	69	42	69	49	40	445
Hamburg	37	28	28	27	52	54	53	52	55	54	440
Piemonte	13	29	30	48	47	63	53	52	50	53	438
Pais Vasco	12	24	23	33	44	77	61	54	70	36	434

Fonte: elaborazioni Politecnico di Milano e R&P su dati Financial Times FDI Intelligence.

La Tabella 1.1 evidenzia la numerosità dei progetti di investimento diretto all'estero *greenfield* e di espansione avviati dalle imprese dell'Europa occidentale nel periodo 2003-2012, in funzione della regione di origine dell'impresa investitrice. Si può facilmente rilevare come in tutto il periodo considerato la Lombardia si sia costantemente mantenuta tra l'ottava e l'undicesima posizione in ambito continentale. Anche nel periodo più recente, nonostante le difficoltà connesse con la crisi economica e la crescente difficoltà di accesso al credito, la Lombardia ha saputo mantenersi nel novero delle regioni europee più dinamiche e dal 2008 in poi è sempre rimasta nel gruppo delle prime 10 per numero di progetti di investimento.

Figura 1.6
Le specializzazioni provinciali delle partecipazioni
delle imprese lombarde all'estero



Fonte: banca dati REPRINT, ICE-R&P-Politecnico di Milano.

Il ruolo ormai fondamentale assunto dalle piccole e medie imprese nei processi di crescita multinazionale dell'economia lombarda trova conferma se si analizzano le diverse specializzazioni delle attività partecipate all'estero in funzione della provincia di origine dell'impresa investitrice (Fig. 1.6): esse rispecchiano infatti le specializzazioni dei sistemi locali di PMI dei territori di origine, sottolineando la vitalità che esse hanno saputo finora dimostrare e che sembra confermata anche dai risultati delle indagini presentate in queste pagine, a dispetto della profonda crisi che oggi attanaglia l'economia italiana.

1.4 Gli investimenti diretti dall'estero

Gli effetti della crisi sono certamente più evidenti se si guarda all'internazionalizzazione passiva, ovvero al non meno importante aspetto della presenza delle imprese multinazionali in regione. L'occupazione complessiva delle imprese a partecipazione estera attive in Lombardia ha ormai da diversi anni cessato di crescere e anzi si registra una progressiva riduzione della sua componente industriale, solo in parte compensata dalla crescita delle presenze nel settore terziario.

Se si guarda ai nuovi investimenti dall'estero nel periodo più recente, emerge un progressivo indebolimento della componente più "espansiva" per la base economica regionale, quella degli investimenti *greenfield* o di espansione di attività preesistenti. Il confronto internazionale proposto dalla banca dati della FDI Intelligence del Financial Times è a tal proposito chiaro. La Tabella 1.2 riporta il numero dei progetti di investimento diretto dall'estero *greenfield* e di ampliamento di attività preesistenti censiti nel periodo 2003-2012 nelle principali regioni dell'Europa Occidentale.

Dai dati riportati si può facilmente verificare il deterioramento della posizione della Lombardia, che nel primo quinquennio (2003-2007) era risultata per ben quattro volte su cinque tra le prime 10 regioni europee per attrazione di nuovi progetti di investimento (e addirittura quinta nel 2003), mentre nel periodo 2008-2012 si è sempre attestata al di fuori delle *Top 10*.

Ma soprattutto, va sottolineato come si sia ampliato il divario che separa la Lombardia dalle regioni più attrattive del Vecchio Continente. Nel 2012 la Lombardia ha attratto solo 41 progetti di investimento, contro i 72 progetti del 2010 e i 46 del 2011; tra le principali regioni industrializzate dell'Europa Occidentale, solo Baden-Württemberg e Fiandre presentano un andamento altrettanto negativo.

Ma ciò che più preoccupa è che sono andati vieppiù rarefacendosi gli investimenti finalizzati allo sviluppo *ex novo* di attività pregiate tecnologiche e di ricerca e sviluppo. È vero che in tutto il mondo industrializzato i nuovi investimenti dall'estero avvengono prevalentemente attraverso acquisizioni; ma la rarefazione degli investimenti *greenfield* appare particolarmente preoccupante nel caso dell'Italia in generale e della Lombardia in particolare.

Tabella 1.2
**Nuovi progetti di investimento diretto dall'estero *greenfield* e di espansione
in Europa occidentale, per regione di destinazione, 2003 – 2012**

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Totale
South East (UK)	193	244	328	361	369	450	454	418	475	462	3.754
Île-de-France	53	84	194	221	215	259	151	165	151	126	1.619
Nordrhein-Westfalen	38	34	50	58	75	96	152	173	210	151	1.037
Comunidad de Madrid	51	60	48	83	131	143	90	112	78	106	902
Cataluña	66	74	53	83	103	115	100	88	95	92	869
West-Nederland	51	43	71	81	92	103	93	103	111	98	846
Bayern	44	56	54	81	96	130	88	86	83	69	787
Scotland	34	73	41	78	53	86	120	101	88	91	765
Baden-Württemberg	19	17	19	31	30	137	132	157	155	34	731
Hessen	16	14	52	55	67	90	99	108	115	51	667
Vlaams Gewest	24	79	56	58	101	80	43	94	45	29	609
Lombardia	50	45	33	62	77	82	55	72	46	41	563
North West	28	39	36	41	41	75	85	75	65	59	544
Österreich	33	46	50	54	71	66	50	47	50	42	509
Centre-Est (FR)	15	24	62	61	75	79	51	44	24	27	462
West Midlands	23	31	44	33	24	42	65	44	63	61	430
Berlin	27	19	25	37	32	58	57	43	65	60	423
Bassin Parisien	11	20	62	72	70	79	31	27	18	26	416
Reg. Bruxelles-Cap.	25	21	37	38	51	52	31	29	52	28	364
Est (FR)	15	36	59	63	45	64	21	17	24	15	359
Méditerranée	22	19	29	48	54	56	47	33	16	21	345
Andalucía	14	26	12	24	48	83	41	29	31	27	335
Northern Ireland	15	27	38	33	43	33	32	41	27	25	314

Fonte: elaborazioni Politecnico di Milano e R&P su dati Financial Times FDI Intelligence.

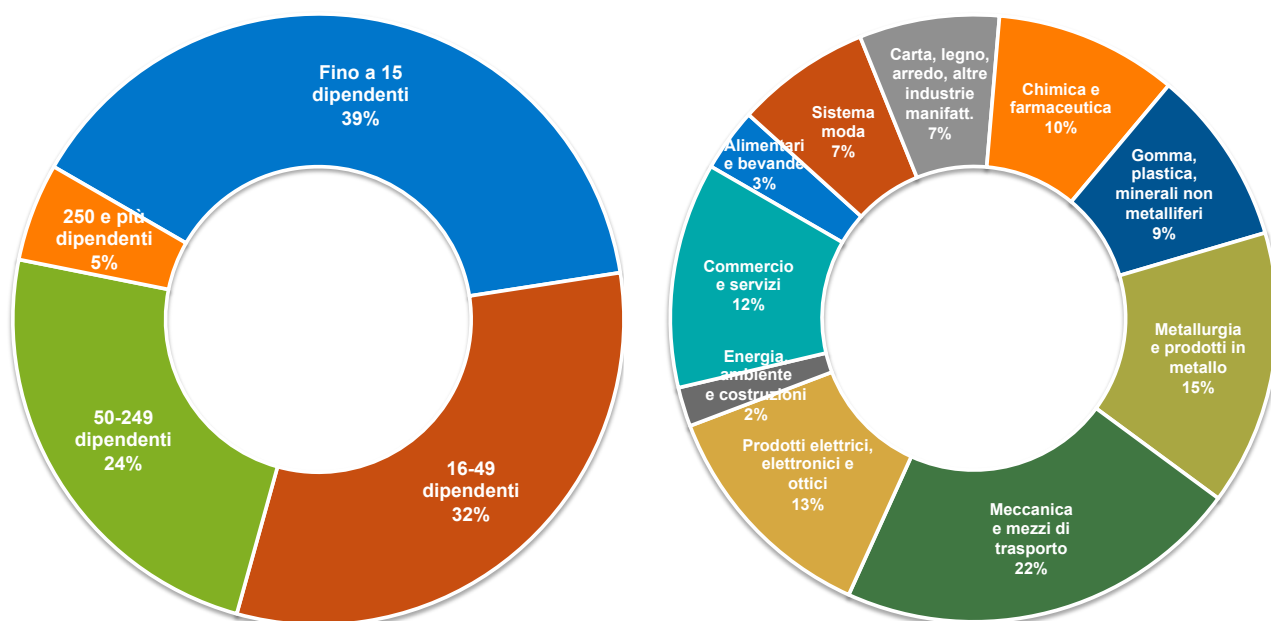
2. L'indagine qualitativa presso le imprese lombarde: le modalità di internazionalizzazione

2.1 La composizione del campione

L'indagine diretta condotta negli ultimi mesi del 2012 dalle Associazioni territoriali di Confindustria Lombardia ha consentito di raccogliere informazioni dettagliate sui rapporti con l'estero di 1.099 imprese lombarde che hanno dichiarato di avere rapporti con l'estero, attraverso attività commerciali (esportazioni e/o importazioni) e/o investimenti diretti, attivi (partecipazioni di controllo, paritarie o minoritarie detenute in imprese estere) o passivi (partecipazione nell'impresa da parte di gruppi o *capital venture* esteri). Si tratta dunque di un campione assai ampio, in grado di rappresentare adeguatamente la parte più dinamica della realtà imprenditoriale lombarda, sia dal punto di vista delle dimensioni d'azienda, sia dal punto di vista settoriale.

La Figura 2.1 illustra la composizione del campione per classi dimensionali e comparti di attività.

Figura 2.1
Composizione del campione di imprese attive con l'estero (1.099 imprese), per numero di dipendenti e settore di attività



Dal punto di vista delle dimensioni d'impresa, il campione presenta una larga predominanza delle micro e piccole imprese, che insieme rappresentano oltre i due terzi del totale: il 39% è infatti costituito da imprese con non più di 15 dipendenti, mentre un altro 32% è composto da imprese con un numero di dipendenti compreso tra le 16 e le 49 unità. Le medie imprese (50-249 dipendenti) rappresentano poco meno di un quarto del campione (24%), mentre le imprese con 250 o più dipendenti pesano solo per il 5% del totale.

Per quanto attiene alle caratteristiche settoriali, il campione di imprese attive con l'estero oggetto delle nostre analisi riflette quella multisettorialità che rappresenta un importante punto di forza della realtà industriale lombarda. Risultano adeguatamente rappresentati tutti i settori manifatturieri di forte competitività della regione, quali metalmeccanica, la chimica, la farmaceutica, i prodotti in gomma e plastica e i prodotti elettrici, elettronici ed ottici. Nondimeno, sono adeguatamente presenti anche i settori tradizionali del *made in Italy* (tessile, abbigliamento, cuoio e calzature, legno-arredo, ecc.), e le componenti più avanzate dei comparti dell'energia, delle costruzioni e del terziario.

2.2 Le forme di internazionalizzazione

Alle imprese è stato chiesto in primo luogo in quali forme esse fossero presenti all'estero. Queste possono consistere sia in rapporti puramente mercantili (esportazioni e/o importazioni), sia in forme di presenza diretta all'estero (uffici di rappresentanza, partecipazioni in imprese estere, joint-venture e filiali commerciali e/o produttive, centri di ricerca e sviluppo), sia in forme di internazionalizzazione passiva (ovvero la presenza nel capitale dell'impresa italiana di una quota azionaria – parziale o totalitaria – di imprese o gruppi di *private equity* esteri).

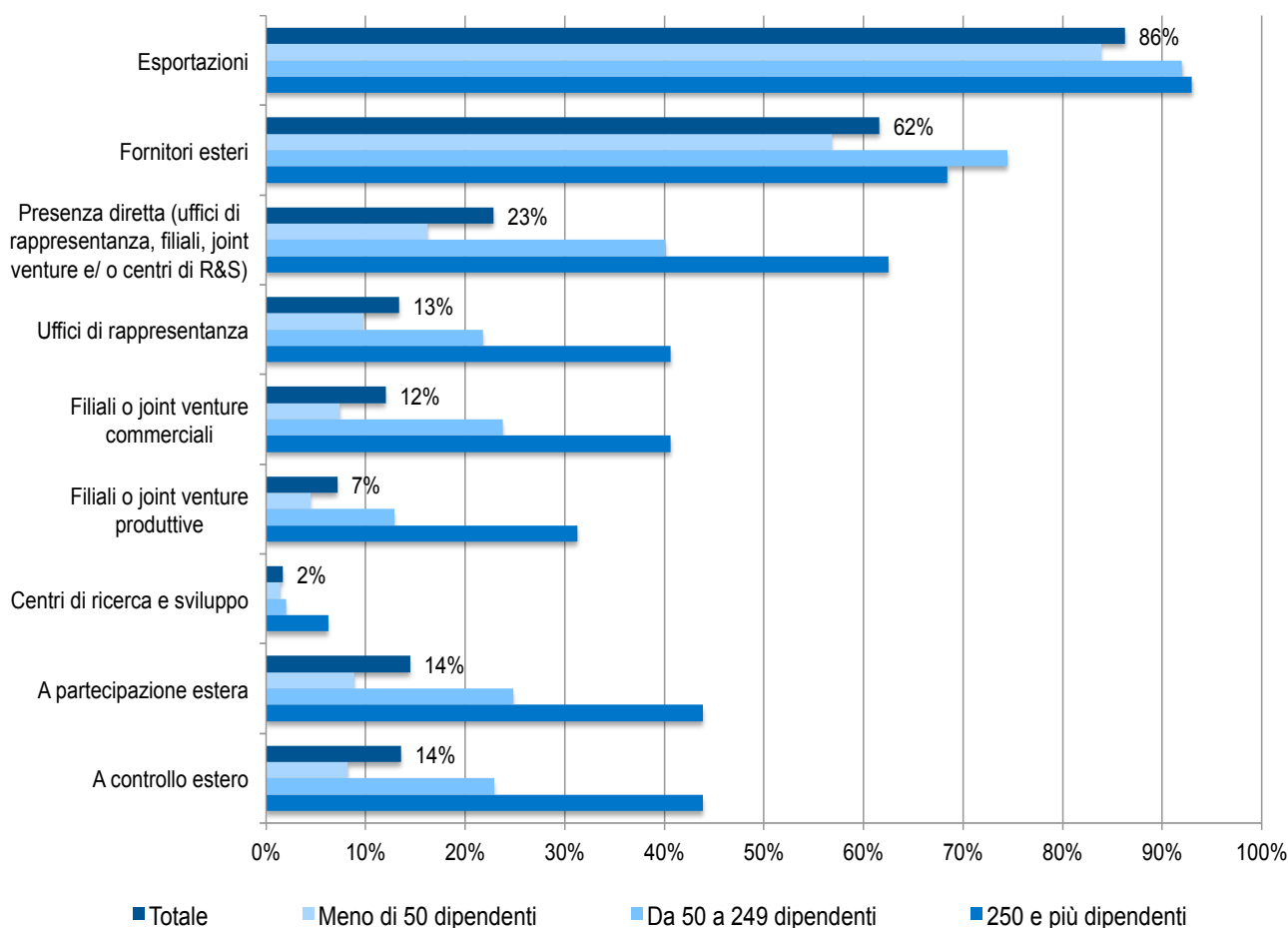
La Figura 2.2 illustra le diverse forme assunte dai rapporti intrattenuti con l'estero dalle imprese del campione. Come spesso avverrà nel seguito del Rapporto, il Figura riporta l'incidenza di ciascuna voce sul totale per il campione complessivo e per i distinti sottoinsiemi delle piccole, medie e grandi imprese, definiti in funzione del numero di dipendenti (rispettivamente, meno di 50; tra 50 e 249; 250 o più).

La forma di rapporto con l'estero più diffusa nel campione è come prevedibile quella delle esportazioni, praticate nel 2012 dall'86% delle imprese intervistate. Per il 62% delle imprese, i mercati esteri rappresentano anche una fonte per l'approvvigionamento di materie prime, semilavorati e/o prodotti finiti.

Il 14% delle imprese del campione è costituito da imprese partecipate da gruppi multinazionali o *private equity* esteri; nella maggior parte dei casi, l'investitore estero detiene il controllo dell'impresa partecipata. Escludendo dal computo le imprese a controllo, che all'estero possono contare sul network delle relative case-madri, il 23% delle imprese a capitale italiano è attivo in almeno un paese estero attraverso una presenza diretta stabile (ufficio di rappresentanza, joint

venture o filiale). In particolare, il 13% delle imprese è presente all'estero attraverso uffici di rappresentanza; il 12% conta almeno una filiale o joint venture commerciale, mentre il 7% delle imprese è presente all'estero con almeno una filiale o joint venture produttiva; infine, il 2% delle imprese vanta almeno un centro di ricerca e sviluppo all'estero.

Figura 2.2
Forme di internazionalizzazione delle imprese del campione



Nota: per le presenze dirette l'incidenza è calcolata sulle sole imprese nazionali (non a controllo estero).

Osservando la Figura 2.2 si può facilmente rilevare come le percentuali di imprese esportatrici e di imprese importatrici non varino significativamente in funzione delle dimensioni aziendali, mentre assai più marcate sono le differenze relative alle forme di internazionalizzazione tramite investimenti diretti esteri, sia "attiva", o "in uscita" (ovvero con riferimento alle imprese lombarde con presenza stabile all'estero), sia "passiva", o "in entrata" (ovvero riferita alla presenza di investitori esteri nel capitale dell'impresa considerata).

In particolare, la percentuale di imprese controllate da multinazionali o *private equity* esteri non è di molto inferiore alla metà del totale per le imprese con 250 o più dipendenti (44%), ma scende al di sotto del 10% per le imprese con meno di 50 dipendenti. Sul lato dell'internazionalizzazione attiva, la percentuale di imprese presenti all'estero con filiali o joint-venture produttive sfiora un terzo del totale tra le imprese con 250 o più dipendenti, mentre si attesta al 4% tra le imprese con meno di 50 dipendenti. Tra queste ultime, il 7% vanta almeno una filiale o joint-venture commerciale all'estero, mentre tale incidenza sale al 41% per le imprese di maggiori dimensioni.

Differenze di un certo rilievo si riscontrano anche in funzione del settore di appartenenza. La più alta incidenza di imprese con presenza stabile all'estero si riscontra nel comparto meccanico e dei mezzi di trasporto (30%), seguito dai prodotti elettrici, elettronici ed ottici (29%), dal comparto dell'energia e costruzioni (26%), da quello di gomma, plastica e altri prodotti dei minerali non metalliferi (26%) e dalla filiera chimico-farmaceutica (25%). Livelli di internazionalizzazione attiva inferiori alla media del campione (23%) si riscontrano invece nei servizi (19%), nel comparto alimentare (16%), nella metallurgia e prodotti in metallo (14%) e nel comparto che comprende le imprese attive nei settori della carta, del legno-arredo e delle altre industrie manifatturiere (12%).

Dall'indagine emerge inoltre la conferma dell'elevata propensione all'internazionalizzazione delle imprese lombarde a controllo estero, già sottolineata nel precedente Rapporto. La percentuale degli esportatori raggiunge addirittura l'80% del totale tra le imprese a controllo estero e dunque non è dissimile dalla media complessiva. Inoltre, quasi un quarto delle imprese a controllo estero è direttamente presente in uno o più paesi esteri in modo stabile non solo attraverso il network del gruppo multinazionale in cui esse sono inserite, ma anche attraverso uffici di rappresentanza, punti vendita, joint-venture o filiali posti direttamente sotto il proprio controllo finanziario e manageriale.

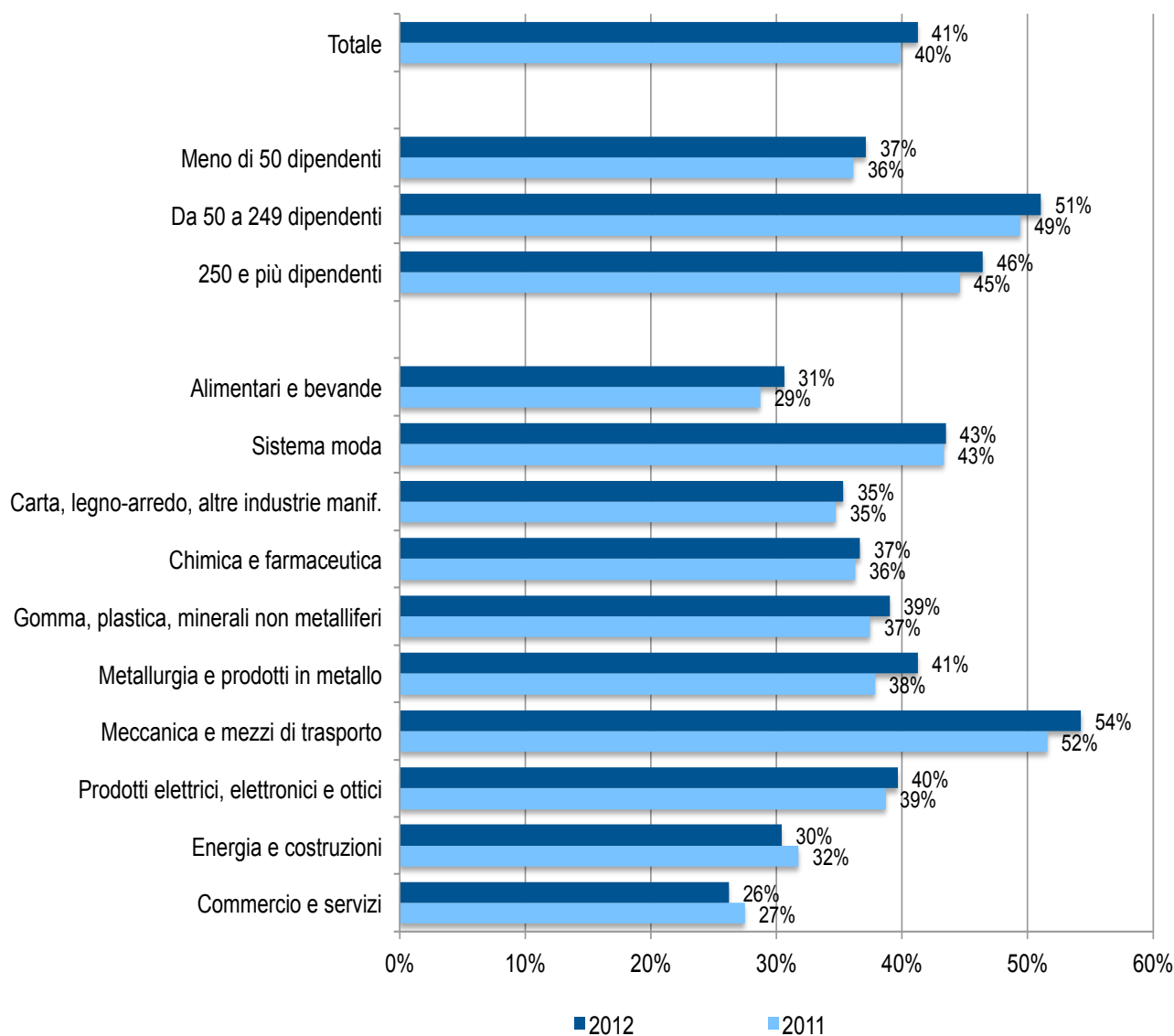
2.3 L'incidenza delle esportazioni sul fatturato

Nel 2012 le esportazioni hanno inciso mediamente per il 41,2% sul fatturato delle imprese del campione attive all'estero, con un incremento di oltre un punto percentuale rispetto al 2011, quando l'incidenza media delle esportazioni sul fatturato era risultata pari al 39,9% (Fig. 2.3). Una simile variazione era stata riscontrata nell'indagine svolta lo scorso anno rispetto al dato dell'anno precedente.

La crescita della percentuale di export è risultata generalizzata e ha riguardato le imprese di tutte le classi dimensionali e di tutti i settori manifatturieri, mentre solo le imprese dei comparti energia e costruzioni e commercio e servizi sono risultate in controtendenza.

Per quanto concerne le dimensioni aziendali, particolarmente dinamiche appaiono le imprese esportatrici di medie dimensioni, che nel 2012 hanno esportato mediamente oltre la metà del loro fatturato, incrementando la quota di export di quasi due punti percentuali.

Figura 2.3
Rapporto medio export/fatturato per le imprese esportatrici, 2011 e 2012



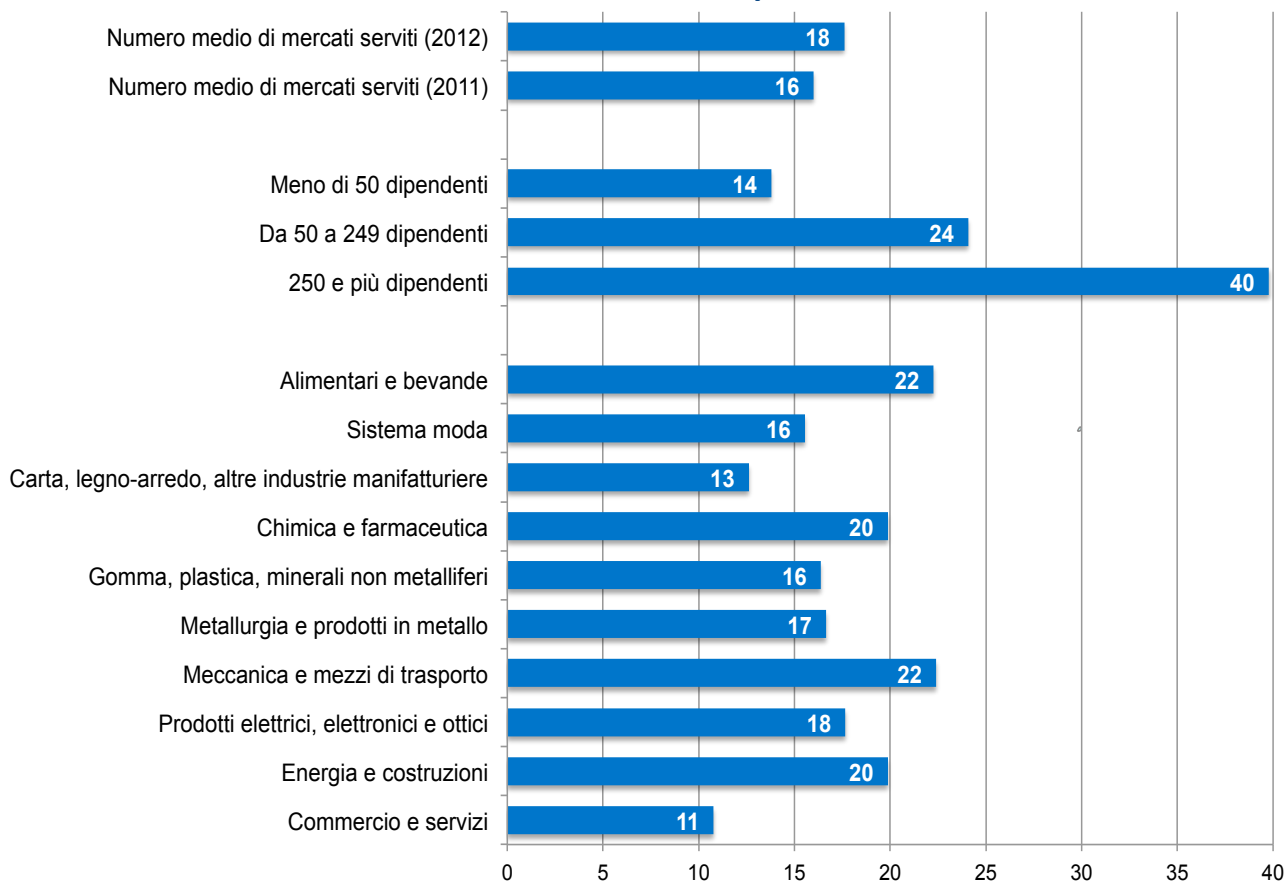
Nell'industria manifatturiera troviamo i settori con la più elevata propensione all'export: in particolare, le imprese del settore meccanica e mezzi di trasporto hanno mediamente realizzato all'estero il 54% del loro fatturato, con un incremento di due punti rispetto all'anno precedente.

L'export supera mediamente il 40% del fatturato anche per le imprese del sistema moda (43%) e per quelle metallurgiche e dei prodotti in metallo (41%); queste ultime registrano la migliore performance relativa, incrementando la quota di export su fatturato di tre punti percentuali.

2.4 La diversificazione dei mercati esteri

In media, ciascuna impresa del campione esporta in quasi 18 diversi paesi (Fig. 2.4). Rispetto alla rilevazione compiuta lo scorso anno, il numero medio di mercati esteri serviti è cresciuto di circa 2 unità.

Figura 2.4
Numero medio di mercati di esportazione, 2012



La differenza con la media nazionale è significativa: la metà degli esportatori italiani continua a concentrare le proprie vendite estere in un unico Paese e il numero medio di mercati esteri serviti si colloca tra 5 e 6¹.

Importanti differenze si registrano tra le diverse classi dimensionali. Il numero medio di mercati esteri serviti sale da 14 per le imprese con meno di 50 dipendenti a 24 per le imprese da 50 a 249 dipendenti e a 40 per le imprese con 250 e più dipendenti. Tra i diversi settori spiccano le imprese del settore alimentare e bevande e quelle dei comparti della meccanica e dei mezzi di trasporto,

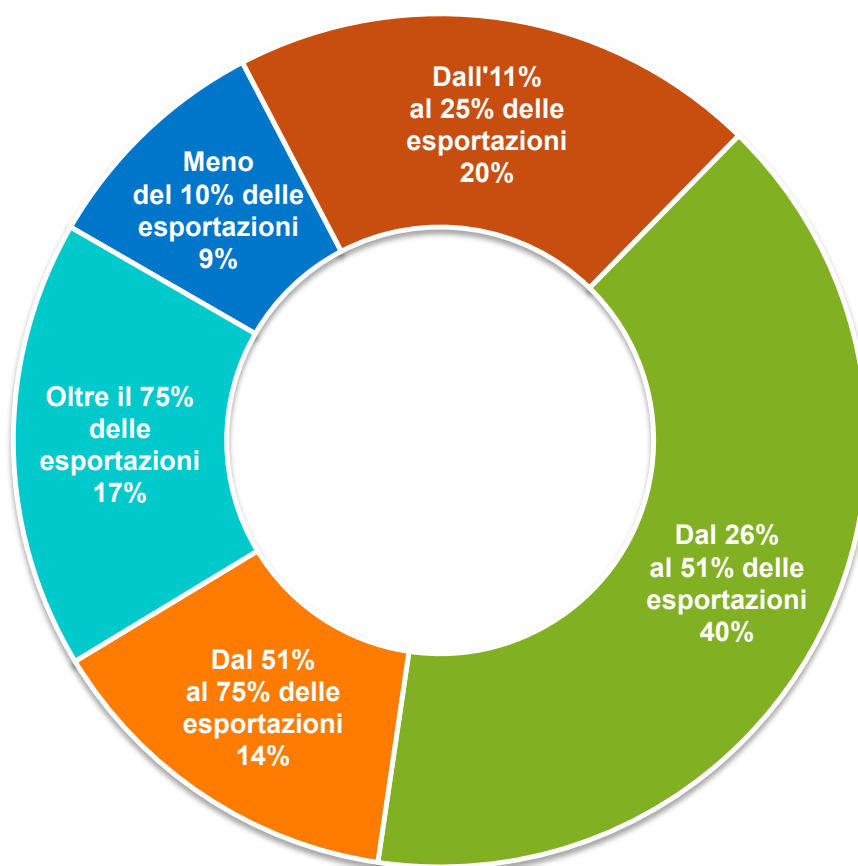
¹ Rapporto ICE 2011-2012, *L'Italia nell'Economia Internazionale*, Cap. 8, ICE, Roma, 2012.

che esportano mediamente in 22 diversi Paesi, seguiti dal comparto energia e costruzioni (20 paesi).

Alle imprese associate è stato chiesto anche di indicare il peso del primo mercato estero di sbocco sulle esportazioni totali. Dalla distribuzione delle risposte si deriva una conferma della elevata propensione alla diversificazione geografica dei mercati di sbocco.

Solo il 7 % delle imprese ha infatti dichiarato di rivolgere le proprie esportazioni verso un unico mercato estero, mentre quasi i due terzi delle imprese esportatrici commercializzano i propri prodotti/servizi in almeno 6 diversi Paesi esteri (Fig. 2.5). In particolare, il 43% delle imprese dichiara di esportare in almeno 11 paesi diversi (lo scorso anno tale quota era risultata pari al 39%); il 18% in almeno 26 Paesi diversi e il 7% addirittura in più di 50 Paesi.

Figura 2.5
Incidenza % del primo mercato estero sulle esportazioni, 2012

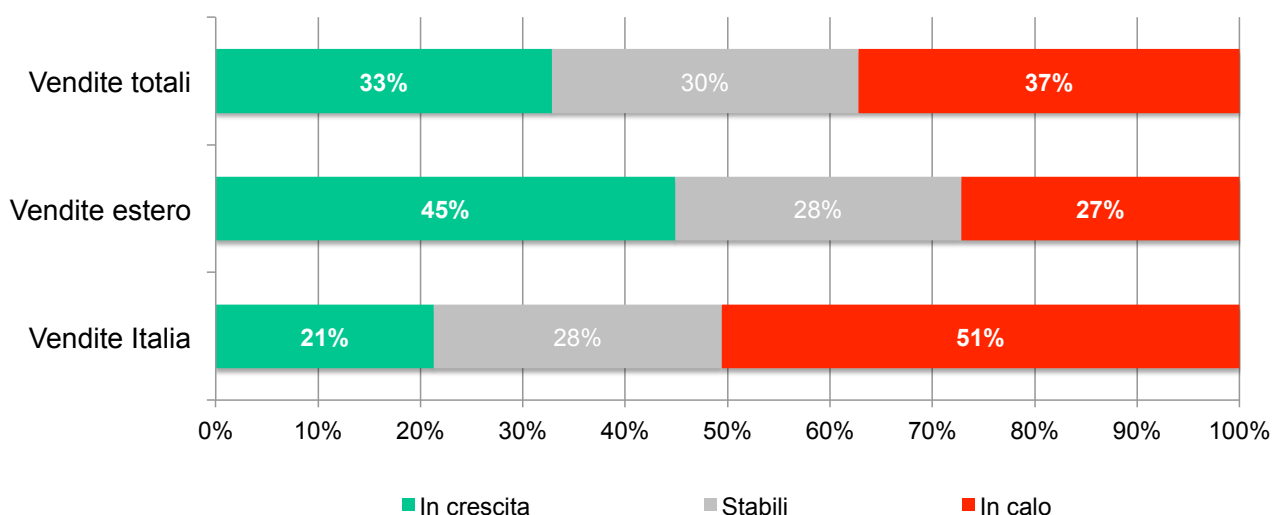


2.5 Esportazioni e performance economica

Per molte imprese, nel 2012 la crescita delle esportazioni ha rappresentato un vero e proprio toccasana date le difficilissime condizioni del mercato interno. Nel complesso, solo un terzo delle imprese del campione ha chiuso il 2012 con un fatturato totale in crescita rispetto al 2011; per il 30% delle imprese il bilancio si chiude con un sostanziale pareggio rispetto all'anno precedente, mentre per il restante 37% il saldo finale è purtroppo negativo.

Per quanto riguarda le vendite Italia, il consuntivo del 2012 si è chiuso con il segno meno per oltre la metà delle imprese, mentre solo il 21% del campione ha registrato una crescita e il 28% ha chiuso in sostanziale pareggio (Fig. 2.6). Ben diverso l'andamento sui mercati esteri: in questo caso le imprese che hanno registrato una crescita costituiscono la maggioranza relativa (45%), mentre "solo" il 27% ("solo" date le circostanze!) del campione non è riuscito a ripetere i risultati dell'anno precedente.

Figura 2.6
Evoluzione delle vendite in Italia e all'estero, 2012 vs. 2011
(incidenza % sulle imprese del campione)



Va rimarcato come proprio grazie alla crescita delle esportazioni oltre 100 imprese del campione abbiano potuto chiudere il 2012 con un fatturato in crescita nonostante la stagnazione o il calo delle vendite sul mercato estero, mentre sono oltre 150 quelle che sempre grazie alla crescita dell'export sono riuscite a quadrare i conti sia pur a fronte di una netta riduzione del fatturato nazionale.

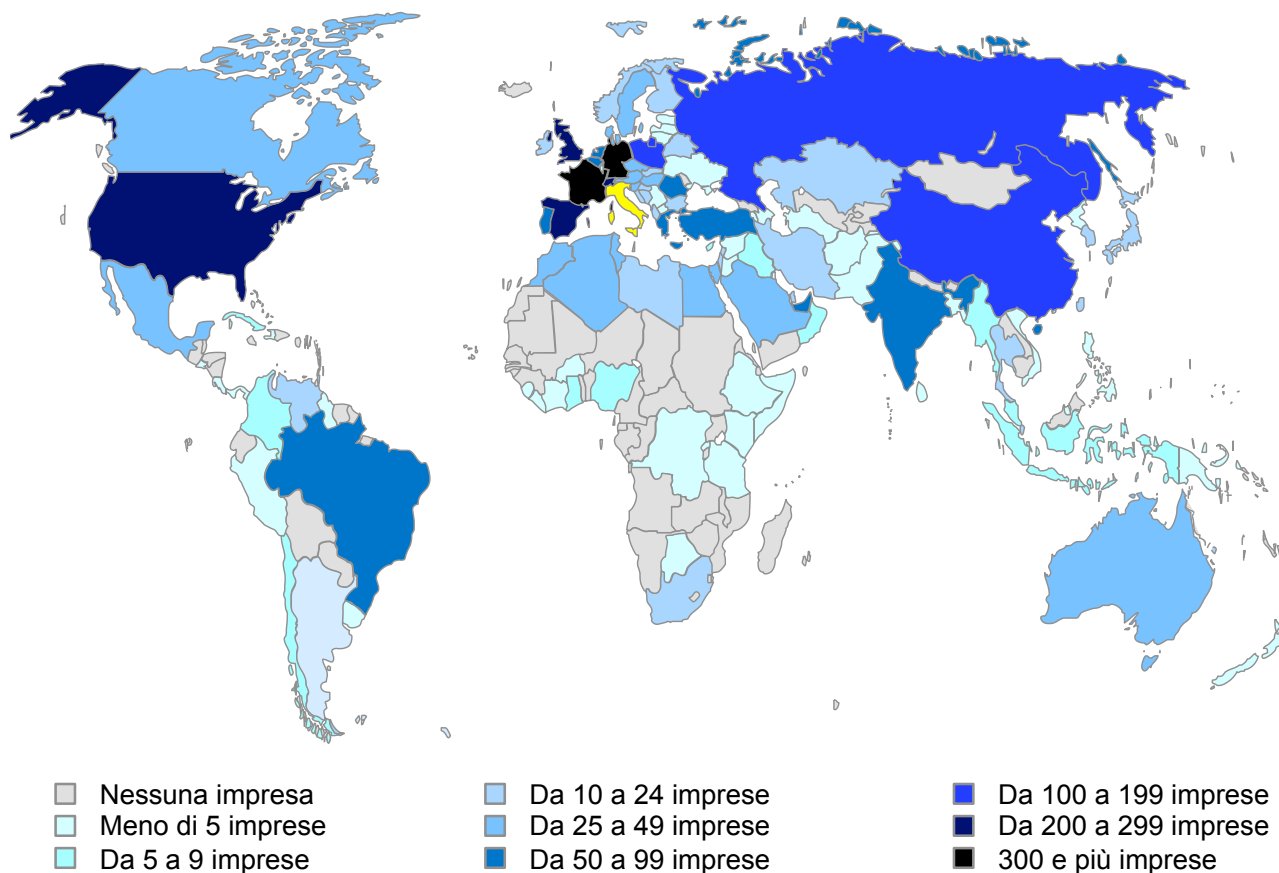
3. Le direttrici geografiche dell'espansione internazionale

3.1 I principali mercati di sbocco oggi

La Figura 3.1 illustra graficamente le attuali direttrici geografiche dell'espansione internazionale delle imprese lombarde. I diversi Paesi sono colorati in funzione del numero di imprese che hanno dichiarato di avervi una presenza diretta (ufficio di rappresentanza, filiale o joint venture) o li hanno indicati come uno dei cinque più importanti mercati di sbocco; un blu più scuro corrisponde a un maggiore addensamento delle presenze, mentre il grigio chiaro caratterizza i Paesi non indicati da alcuna azienda. Il maggiore addensamento si registra in Europa e negli Stati Uniti; seguono i quattro BRIC (Russia, Cina, India e Brasile) e l'area del Mediterraneo, mentre le presenze si vanno via via più rarefatte nelle altre aree geografiche.

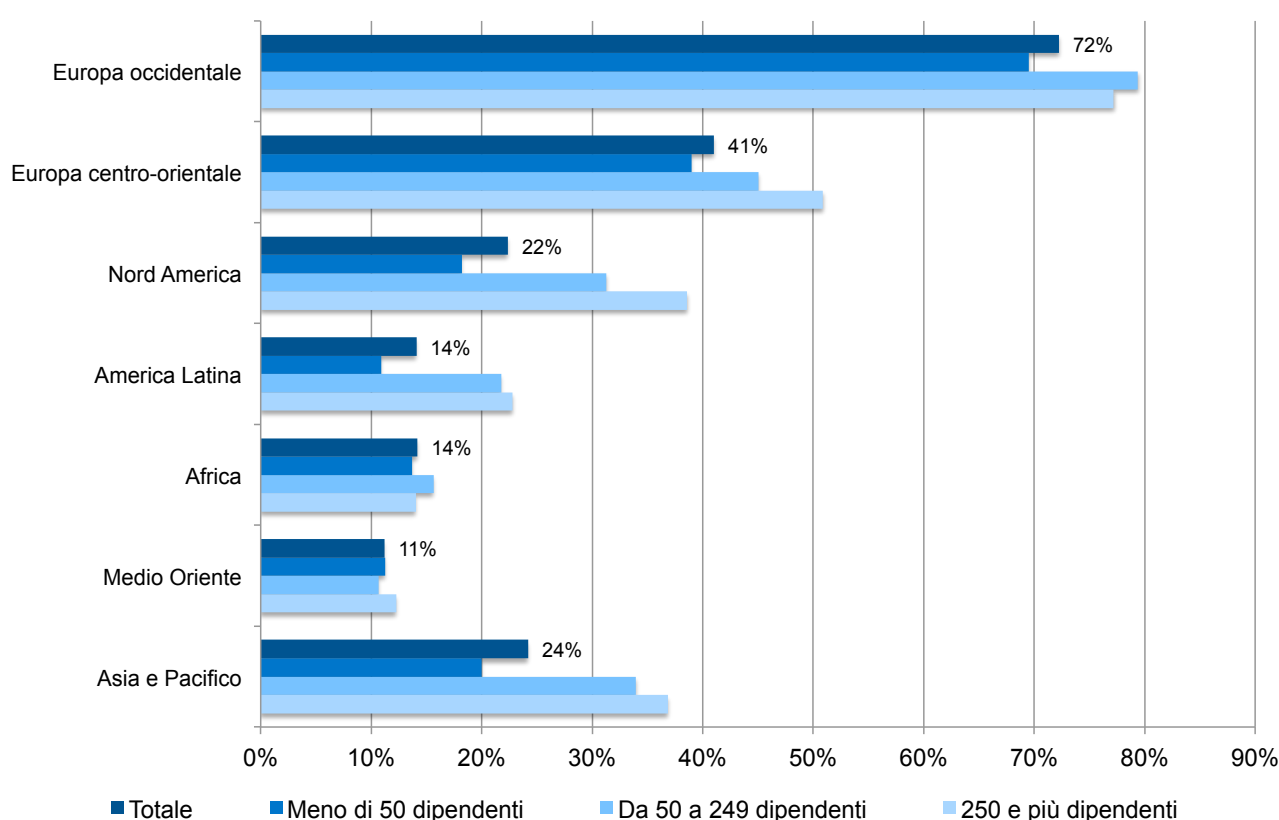
Figura 3.1

Paesi in cui le imprese del campione sono direttamente presenti o che figurano tra i loro 5 principali mercati di esportazione, 2012



La Figura 3.2 illustra la percentuale di imprese attive nelle diverse aree geografiche², in funzione della dimensione aziendale. Si può anche rilevare come in generale la percentuale di imprese attive in una certa area cresca al crescere delle dimensioni aziendali; l'eccezione a questa regola si deve all'area del Mediterraneo e del Medio Oriente, dove anche le piccole e medie imprese riescono evidentemente a ritagliarsi importanti spazi di mercato.

Figura 3.2
Imprese lombarde attive per area geografica, 2012
(paesi tra i primi 5 mercati di export o con presenza stabile dell'impresa)



In Tabella 3.1 è riportato per i trenta Paesi che hanno ricevuto il maggior numero di indicazioni il dettaglio del numero delle imprese “presenti” in ciascuno di essi, con il dettaglio delle diverse forme di presenza. Ancora una volta si è utilizzato un artificio Figura per favorire l'analisi, grazie al ricorso a colorazioni diverse per ciascuna area geo-economica.

² Viene considerata “attiva” in una determinata area geo-economica le imprese che hanno indicato almeno un Paese di quell'area come uno dei primi cinque mercati esteri di sbocco delle loro esportazioni e/o come sede di una loro presenza diretta.

Tabella 3.1
Primi 30 Paesi in cui le imprese del campione sono direttamente presenti
o che figurano tra i loro 5 principali mercati di esportazione, 2012

Rank	Paese	Presenza complessiva	Top 5 mercati per l'export	Uffici di rappresentanza	Filiali o joint venture commerciali	Filiali o jv produttive e/o di R&S
1	Francia	449	439	33	32	12
2	Germania	430	417	37	25	5
3	Spagna	271	258	27	18	5
4	Stati Uniti d'America	224	203	40	29	14
5	Regno Unito	222	211	17	22	5
6	Svizzera	210	207	13	6	2
7	Federazione Russa	154	144	23	5	3
8	Cina	144	121	28	18	20
9	Polonia	118	108	9	8	3
10	Brasile	93	77	19	11	7
11	Austria	90	88	2	3	2
12	Turchia	86	77	16	2	4
13	Paesi Bassi	84	81	2	3	2
14	Belgio	77	75	3	2	1
15	India	64	47	9	11	11
16	Grecia	59	55	7	3	2
17	Emirati Arabi Uniti	56	52	8	2	1
18	Portogallo	55	50	4	5	1
19	Romania	54	49	3	3	3
20	Egitto	48	43	5	2	1
21	Giappone	47	43	7	0	1
22	Repubblica Ceca	46	41	2	2	3
23	Svezia	44	41	2	1	0
24	Australia	39	37	1	2	0
25	Tunisia	36	31	1	4	2
26	Slovenia	35	35	1	0	0
27	Arabia Saudita	33	33	3	1	0
28	Canada	32	27	5	1	1
29	Algeria	32	31	2	2	0
30	Ungheria	30	27	2	1	2

Legenda:

Europa occidentale	Europa centro-orientale	Americhe	Asia e Pacifico	Africa e Medio Oriente
--------------------	-------------------------	----------	-----------------	------------------------

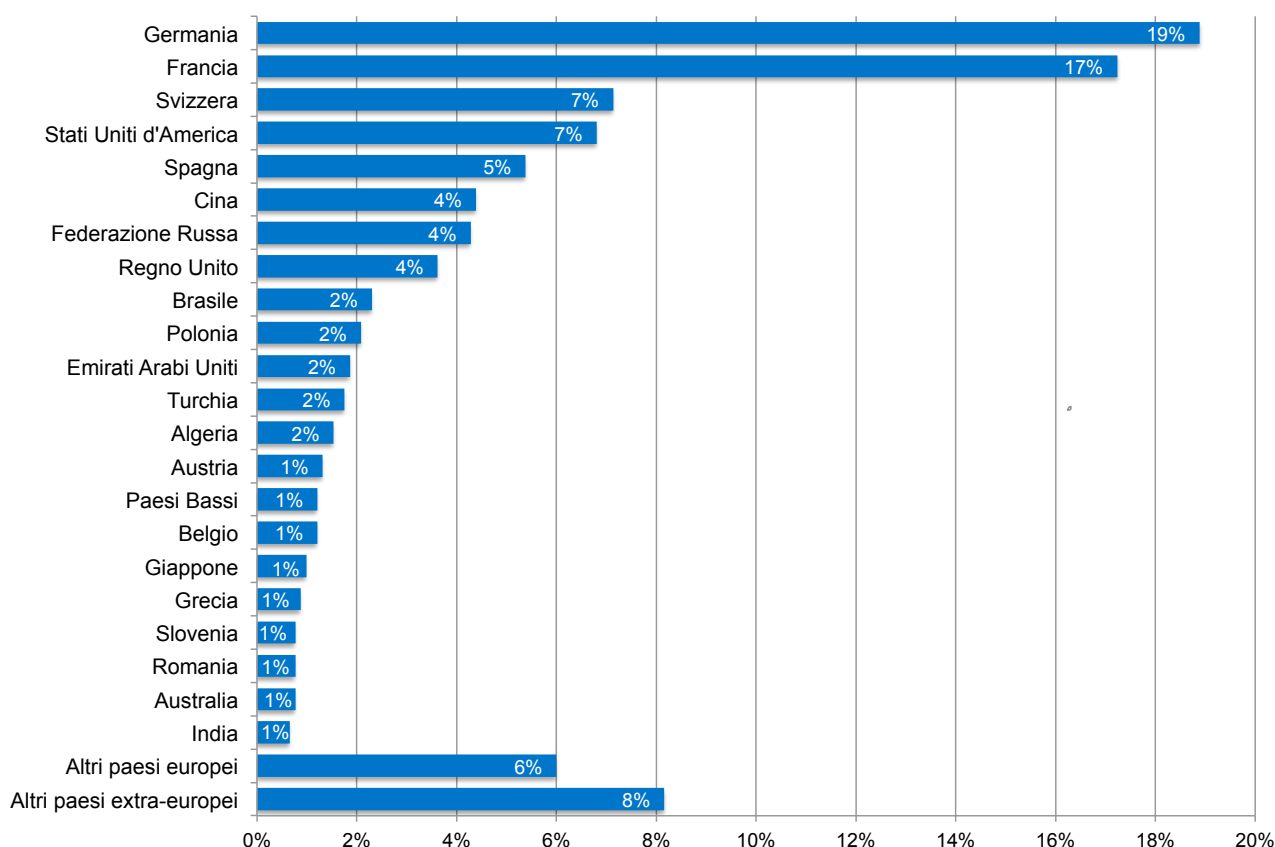
Balza subito all'occhio come il verde che corrisponde ai Paesi dell'Europa occidentale domini l'intera graduatoria, con 11 Paesi nelle prime 23 posizioni, e soprattutto la sua parte più alta, con ben cinque Paesi – Francia, Germania, Spagna, Regno Unito e Svizzera – tra i primi sei.

Folta è anche la pattuglia dei paesi dell'Europa centro-orientale, ben sette nelle prime trenta posizioni. Gli USA, quarti, sono al primo posto tra i paesi extraeuropei, seguiti dai BRIC (la Russia è settima davanti alla Cina, ottava; il Brasile è in decima posizione e l'India è quindicesima).

La Francia è il paese più frequentemente indicato tra i primi cinque paesi di export (439 imprese), seguito assai da vicino dalla Germania (417); più staccati Spagna (258), Regno Unito (211), Svizzera (207) e USA (203). Questi ultimi sono però il Paese che ospita il maggior numero di uffici di rappresentanza (40) e il secondo per numero di filiali o joint venture commerciali (29, contro le 32 della Francia). La Cina è invece il paese con il maggior numero di filiali o joint venture produttive (20), seguito da USA (14), Francia (12) e India (11).

La Figura 3.3 illustra la ripartizione delle imprese esportatrici in relazione al loro principale mercato estero. Germania e Francia, indicate rispettivamente dal 19% e dal 17% delle imprese del campione, si confermano nettamente come i due mercati più importanti, pur se con posizioni relative invertite rispetto alle precedenti indagini. Seguono Svizzera e USA (indicati dal 7% delle imprese), Spagna (5%), Cina, Federazione Russa e Regno Unito (4%).

Figura 3.3
Principale mercato estero di sbocco dell'impresa, 2012
(% sulle imprese esportatrici)



Il 29% delle imprese del campione indica un paese extra-europeo come principale mercato estero di sbocco della propria attività, a sottolineare l'importanza che già oggi i mercati emergenti rivestono per un numero rilevante di imprese lombarde. Ma come vedremo, la loro importanza è destinata ad aumentare in misura considerevole nel medio periodo.

3.2 Le direttrici dello sviluppo nel triennio 2013-2015

Alle imprese del campione è stato chiesto di indicare in quali paesi intendano sviluppare la propria presenza nel triennio 2013-2015, lasciando loro la facoltà di indicare fino a 5 paesi per le varie possibili opzioni (esportazioni, uffici di rappresentanza, filiali o joint venture commerciali, filiali o joint venture produttive, centri di ricerca e sviluppo).

La Figura 3.4 sintetizza le indicazioni emerse circa l'espansione geografica delle esportazioni, mentre la Tabella 3.2 riporta il dettaglio delle diverse opzioni di sviluppo indicate dalle imprese per i primi 30 Paesi.

Figura 3.4
Paesi in cui le imprese lombarde intendono espandere le esportazioni nel triennio 2013-2015

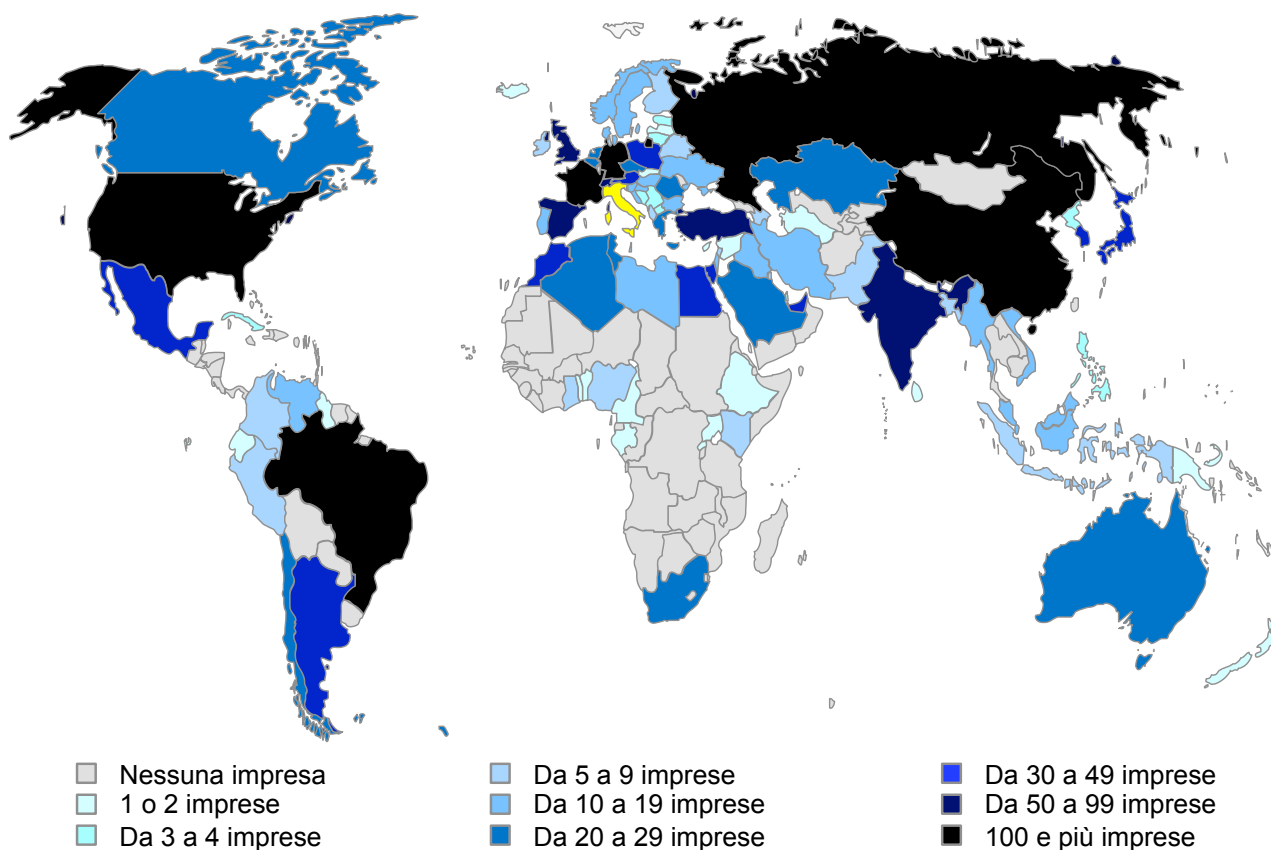


Tabella 3.2

**Primi 30 Paesi in cui le imprese del campione intendono sviluppare
le esportazioni o la presenza diretta nel triennio 2013-2015**

Rank	Paese	Presenza complessiva	Top 5 mercati per l'export	Uffici di rappresentanza	Filiali o joint venture commerciali	Filiali o jv produttive e/o di R&S
1	Federazione Russa	177	170	10	11	0
2	Brasile	163	148	23	16	20
3	Stati Uniti d'America	157	146	23	18	9
4	Germania	156	148	16	9	3
5	Cina	147	129	18	18	14
6	Francia	120	112	8	9	3
7	India	98	81	8	10	11
8	Regno Unito	64	62	6	0	1
9	Turchia	60	53	5	6	4
10	Spagna	58	54	4	5	2
11	Svizzera	54	53	2	2	0
12	Emirati Arabi Uniti	50	46	3	4	0
13	Polonia	42	40	3	1	1
14	Corea del Sud	29	27	3	2	1
15	Egitto	26	25	1	1	0
16	Giappone	25	23	2	1	1
17	Messico	24	23	2	0	2
18	Austria	23	23	0	0	0
19	Marocco	23	21	3	2	2
20	Romania	21	18	2	2	0
21	Arabia Saudita	20	19	2	2	0
22	Argentina	20	20	0	0	0
23	Paesi Bassi	19	18	0	1	0
24	Belgio	18	18	0	0	0
25	Australia	17	17	1	0	0
26	Algeria	16	15	1	2	2
27	Libia	16	12	2	3	1
28	Sud Africa	16	14	1	1	0
29	Tunisia	15	14	0	0	1
30	Canada	15	14	1	2	0

Legenda:

Europa occidentale	Europa centro-orientale	Americhe	Asia e Pacifico	Africa e Medio Oriente
--------------------	-------------------------	----------	-----------------	------------------------

Come già nella precedente Tabella 3.1, le diverse righe sono state colorate con colori che indicano l'area geo-economica di appartenenza. Un semplice confronto "visivo" tra la Figura 3.1 e la Figura 3.4, ovvero tra la Tabella 3.1 e la Tabella 3.2, evidenzia i forti cambiamenti in atto nelle direttrici geografiche dell'espansione internazionale delle imprese lombarde.

Pur rimanendo forte l'attenzione sui grandi Paesi avanzati del Vecchio e del Nuovo Continente che oggi rappresentano i principali mercati di sbocco dei loro prodotti e servizi (Francia, Germania, Spagna, Regno Unito e USA), si percepisce immediatamente come il focus dell'espansione internazionale delle imprese italiane si stia spostando verso i Paesi emergenti in generale e i BRIC in particolare, che nella Figura 3.4 assumono tutti colorazioni più scure rispetto a quelle della Figura 3.1, così come la Turchia.

I dati riportati in Tabella 3.2 sono al proposito eloquenti. I quattro BRIC scalano la graduatoria delle destinazioni preferite e si posizionano ora saldamente nella sua parte più alta, anziché nelle posizioni di rincalzo. La Russia è in assoluto il paese con il maggior numero di segnalazioni (177 imprese lo indicano tra i principali mercati in cui vogliono sviluppare la loro attività nel triennio 2013-2015, seguito dal Brasile (163); la Cina è quinta (147) e l'India settima (98). Si noti anche come il Brasile sia il paese indicato dal maggior numero di imprese come possibile destinazione di investimenti produttivi (20 imprese, contro le 14 della Cina e le 11 dell'India), mentre la Cina è con gli USA il paese più indicato come possibile localizzazione di filiali o joint venture commerciali (lo indicano 18 imprese, mentre 16 imprese indicano il Brasile, 11 la Federazione Russa e 10 l'India).

Da uno sguardo alle posizioni successive è chiara la crescente attenzione che le imprese lombarde prestano anche ai mercati dell'America Latina (Cile, Messico e Argentina oltre al Brasile) e dei Paesi arabi (Emirati Arabi, Arabia Saudita e Nord Africa). Anche tra i paesi avanzati, i tradizionali partner europei sono sempre più spesso scalzati nell'interesse delle imprese lombarde dai Paesi extraeuropei come Australia, Corea del Sud, Sudafrica, Canada e lo stesso Giappone, ove la presenza delle imprese lombarde – e più in generale italiana – è a oggi complessivamente modesta e vi sono spazi di crescita assai interessanti che possono essere valorizzati, se supportati da strategie adeguate e investimenti conseguenti.

Per trovare in tabella 3.2 il primo Paese dell'Europa occidentale bisogna scendere fino alla Germania in quarta posizione, mentre la Francia oggi prima scende al sesto posto, il Regno Unito all'ottavo e la Spagna al decimo (è utile ricordare come l'attuale ripartizione delle presenze veda ben cinque Paesi europei nelle prime sei posizioni, cfr. Tabella 3.1). Tutti i paesi del Vecchio Continente, sia dell'Europa occidentale sia dell'Europa centro-orientale, perdono posizioni: nella graduatoria delle prime trenta destinazioni ne rimangono solo 12, contro i 18 della graduatoria delle presenze attuali. L'unico Paese europeo (almeno in termini economici) ad apparire in evidente controtendenza è la Turchia, che sale in nona posizione ed è indicata da ben 60 imprese come paese in cui si intende sviluppare l'attività nel prossimo triennio.

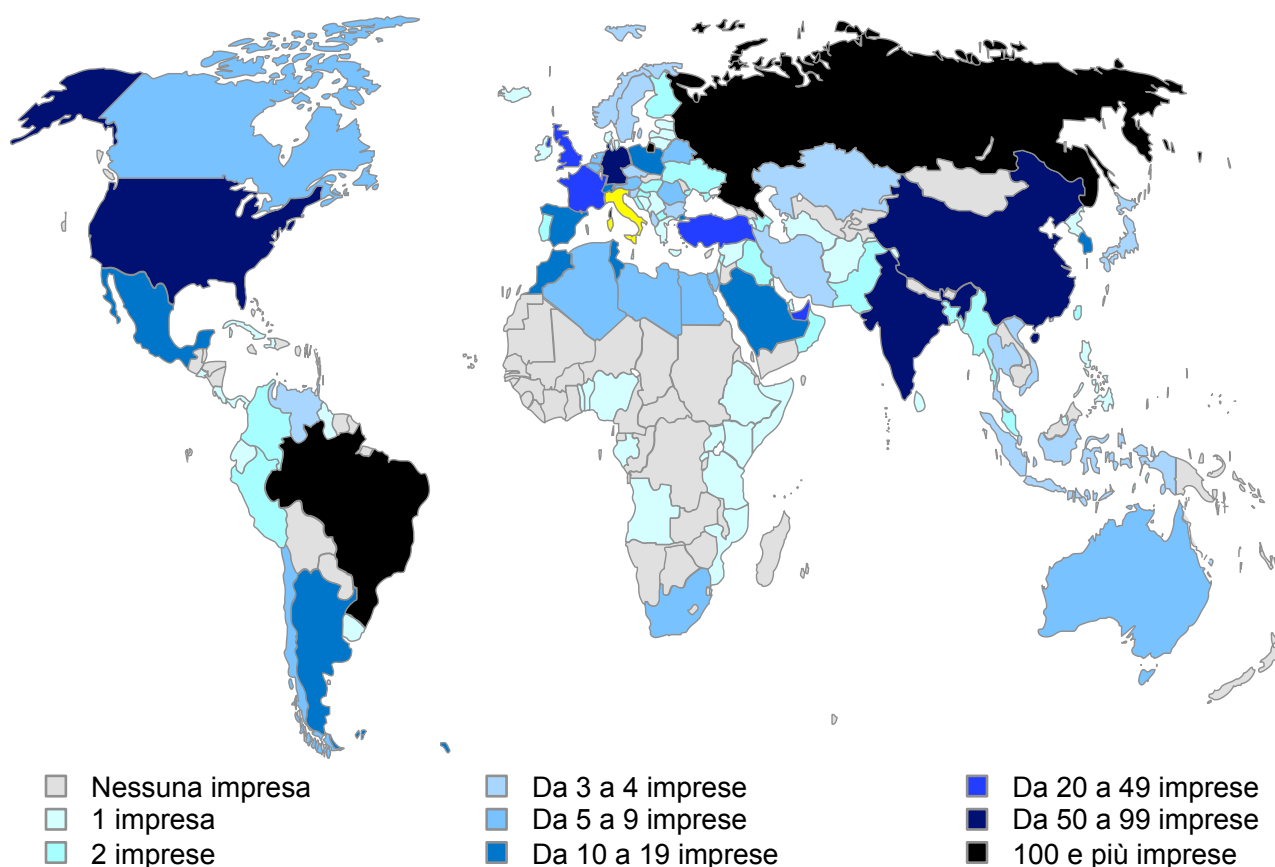
Relativamente più trascurate nelle strategie di sviluppo internazionale di medio periodo delle imprese del campione sono alcune aree che pure presentano interessanti prospettive di crescita. In particolare, ci riferiamo a tutta l'area del sud-est asiatico compresa tra l'India e la Cina, all'Africa subsahariana – oggi in fase di apprezzabile crescita e mercato potenzialmente assai interessante soprattutto per le imprese produttrici di beni strumentali – e all'area dei Balcani, che oltre a costituire una potenziale interessante base produttiva per la Russia e tutta l'area del sud-est

europeo rappresenta anche in prospettiva un mercato con potenzialità di crescita assai interessanti e soprattutto geograficamente vicino al nostro Paese.

Lo spostamento del focus dello sviluppo internazionale delle imprese lombarde al di fuori dell'Europa è evidenziato dalla Figura 3.5, dove le intenzioni di sviluppo nel triennio 2013-2015 da parte di un'impresa verso un certo Paese vengono considerate solo se tale Paese non dispone ancora in esso di una presenza stabile, né esso rappresenta oggi uno tra i cinque principali mercati di esportazione. In altri termini, la Figura 3.5 illustra visivamente i mercati "nuovi" per l'impresa in cui le aziende del campione intendono sviluppare la propria attività nel prossimo triennio.

In generale l'Europa appare colorata con tinte più "chiare" rispetto a quelle dei grafici 3.1 e 3.4, mentre si evidenzia bene il forte interesse verso i BRIC, l'area del Mediterraneo e della penisola arabica e l'America Latina.

Figura 3.5
"Nuovi" Paesi in cui le imprese lombarde intendono sviluppare la propria attività nel triennio 2013-2015



3.3 I possibili effetti dello sviluppo nel triennio 2013-2015

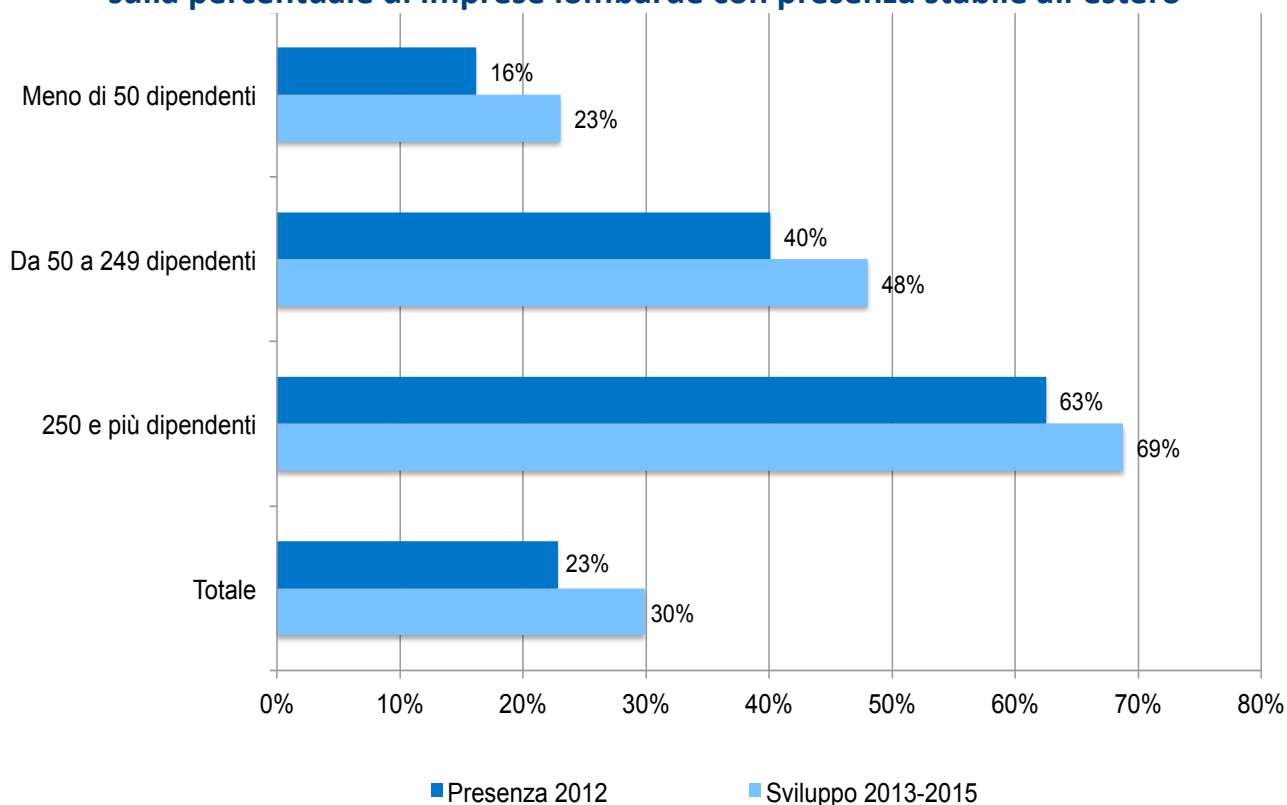
I grafici 3.6, 3.7 e 3.8 ci consentono di valutare i possibili effetti delle attuali strategie di sviluppo internazionale delle imprese del campione. In essi si compie un esercizio in buona parte “eroico”, supponendo che tutti i progetti indicati dalle imprese vengano effettivamente attuati e portati a buon fine: ovvero che i paesi dove esse intendono sviluppare le esportazioni entrino tra i principali mercati di esportazione dell’impresa e che tutte le possibili intenzioni di costituzione di presenze stabili all’estero (uffici di rappresentanza, filiali e joint-venture) trovino effettiva realizzazione.

Si tratta dunque di uno scenario scarsamente verosimile e dunque è opportuno non tenere in alcun conto le indicazioni numeriche che da esso emergono. Nondimeno, ne derivano alcune interessanti indicazioni di tipo qualitativo che aiutano a comprendere le tendenze in atto.

In particolare, ove tutte le imprese che hanno indicato la potenzialità di insediare una presenza diretta in uno o più mercati esteri dovessero effettivamente portare a compimento i loro progetti, la percentuale di imprese con presenza stabile all’estero crescerebbe di 7 punti percentuali, dal 23% al 30%, senza apprezzabili differenze in funzione della classe dimensionale (Fig. 3.6).

Figura 3.6

Possibili effetti dello sviluppo delle attività internazionali nel triennio 2013-2015 sulla percentuale di imprese lombarde con presenza stabile all’estero



Ciò avrebbe come conseguenza un incremento nel grado di internazionalizzazione delle imprese con meno di 50 dipendenti assai significativo: dal 16% al 23%, ovvero un incremento del numero di imprese con presenza stabile all'estero di quasi il 50%. Per le imprese con 250 e più dipendenti, l'incremento nel numero di imprese con presenza stabile all'estero sarebbe invece contenuto nel 10%.

Tra i settori, spicca soprattutto il comparto dei servizi, nel quale la percentuale di imprese con presenza stabile all'estero potrebbe addirittura raddoppiare (dal 19% al 38%, Fig. 3.7): in tal modo tale comparto figurerebbe addirittura tra quelli con il grado di internazionalizzazione più elevato, subito dietro la meccanica e i mezzi di trasporto (nel quale la percentuale di imprese con presenza stabile all'estero potrebbe salire dal 30% al 40%). Nei servizi, particolarmente orientate verso la crescita all'estero appaiono le imprese della logistica, della consulenza e dei servizi tecnici. I comparti meno dinamici da questo punto di vista sarebbero invece quello del *made in Italy* e quello dei prodotti elettrici, elettronici ed ottici, dove la percentuale di imprese con presenza stabile all'estero potrebbe crescere rispettivamente dal 23% al 24% e dal 28% al 30%.

Figura 3.7

Possibili effetti dello sviluppo delle attività internazionali nel triennio 2013-2015 sulla percentuale di imprese lombarde con presenza stabile all'estero, per settore

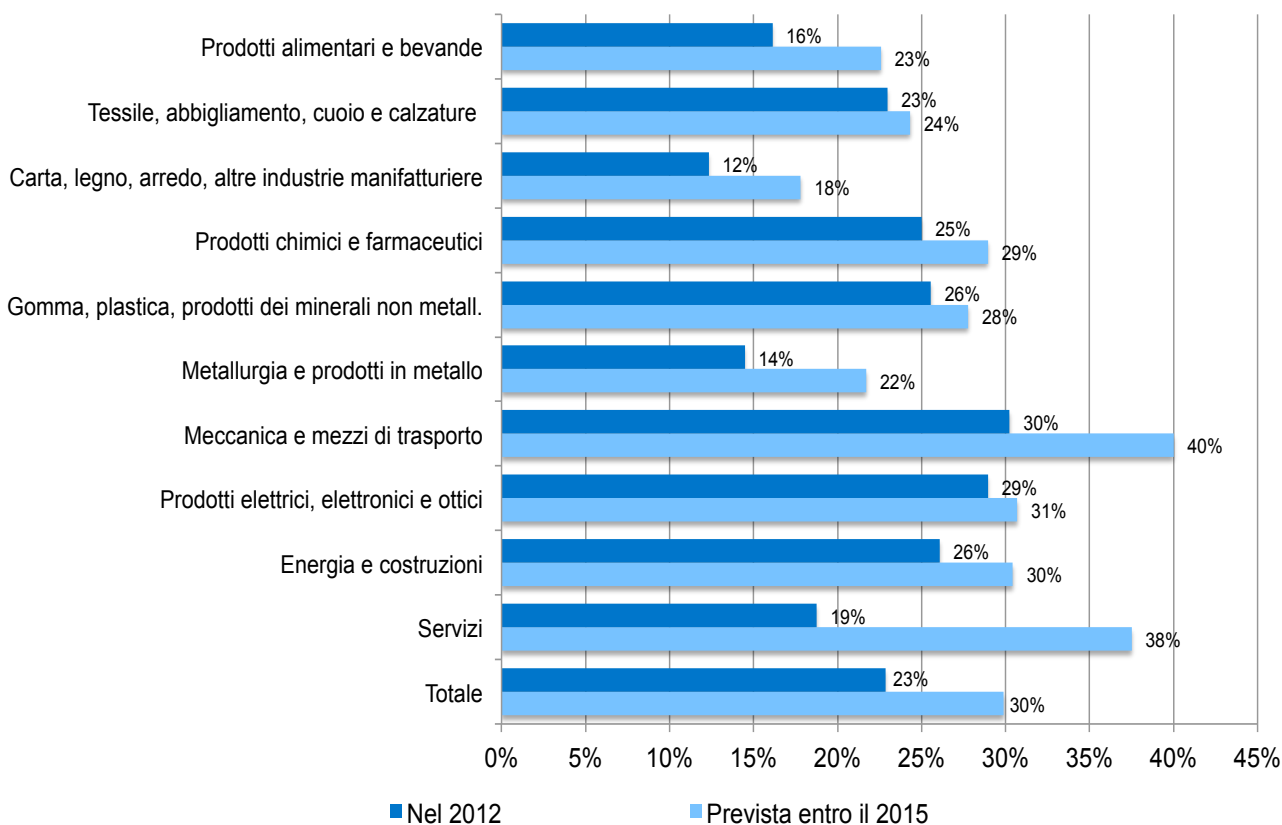
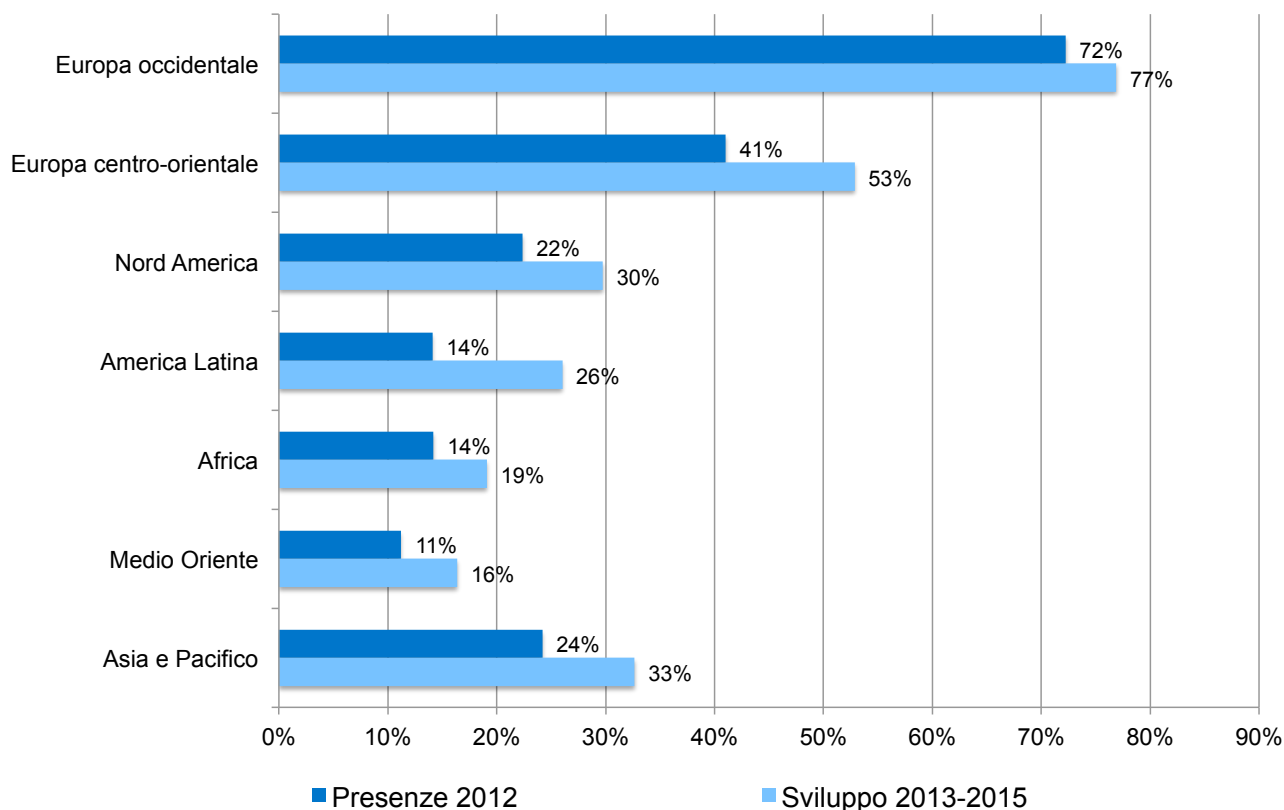


Figura 3.8

Possibili effetti dello sviluppo delle attività internazionali nel triennio 2013-2015 sull'attività delle imprese lombarde nelle diverse aree geo-economiche



Infine, la Figura 3.8 illustra i possibili effetti dello sviluppo delle attività internazionali delle imprese del campione sulla loro attività nelle diverse aree geo-economiche. Lo sviluppo più significativo si avrebbe in Europa centro-orientale e in America Latina, grazie soprattutto al forte interesse manifestato dalle imprese del campione nei confronti di Russia, Turchia e Brasile.

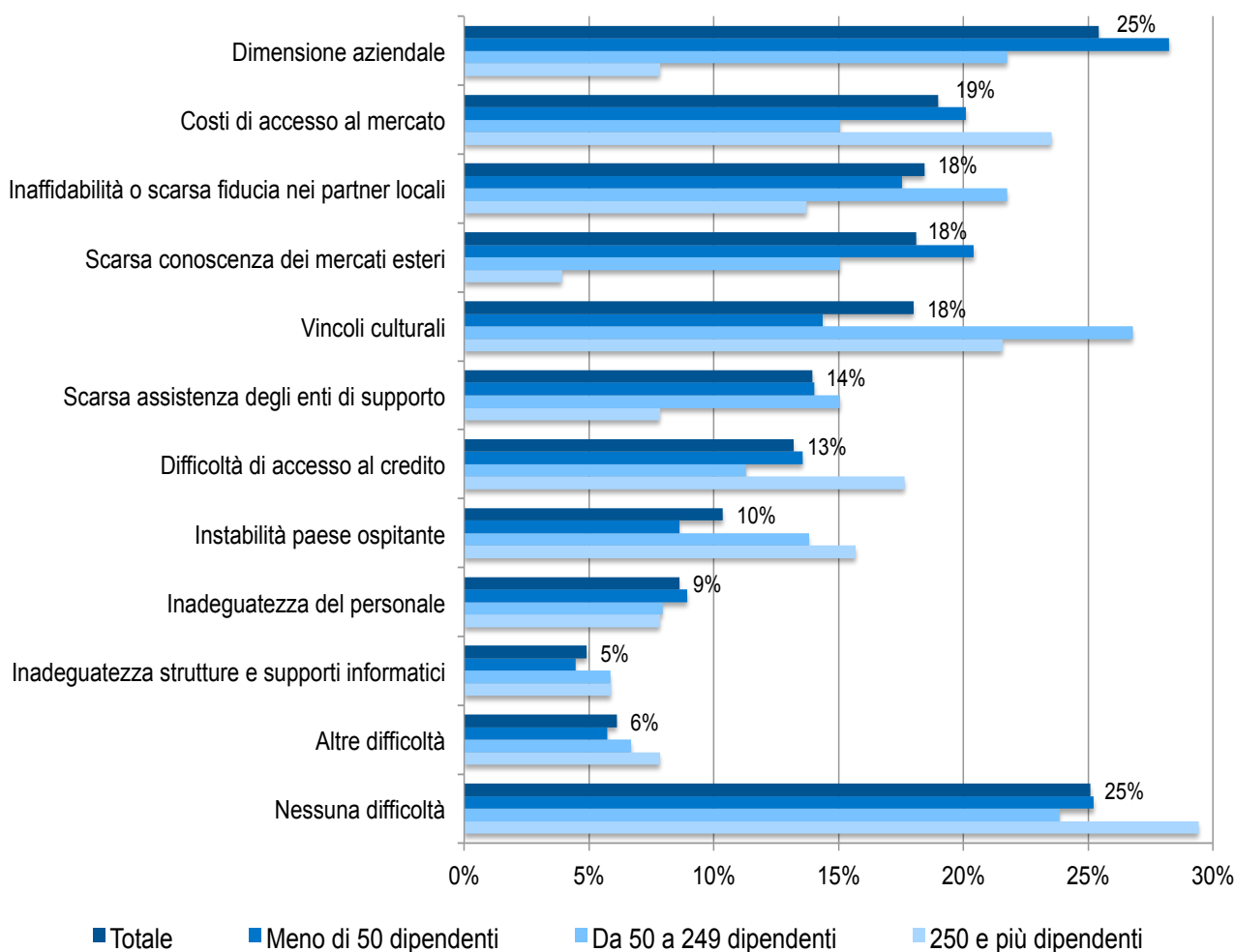
Un ultimo aspetto, già sottolineato nei precedenti Rapporti, merita a nostro avviso di essere ribadito. L'analisi dei Paesi dove le imprese del campione sono oggi presenti e intendono investire nei prossimi anni ci dice che le iniziative di investimento diretto all'estero delle imprese lombarde continuano ad essere prevalentemente orientate alla penetrazione dei mercati di sbocco e ad avvicinarsi ai loro principali clienti, mentre le iniziative orientate alla riduzione dei costi di produzione attraverso la delocalizzazione della produzione in paesi a basso costo del lavoro sono assai più sporadiche e per lo più concentrate nell'area del Balcani e nei paesi della sponda meridionale del Mediterraneo; ma spesso anche in queste aree l'accesso a mercati nazionali o regionali caratterizzati da interessanti prospettive di sviluppo costituisce un obiettivo non secondario dell'investimento, nella consapevolezza che i vantaggi collegati alla mera delocalizzazione di attività produttive in paesi a basso costo del lavoro possono rivelarsi effimeri in assenza di altre ben più importanti strategie di sviluppo dell'impresa, tanto sul piano tecnologico quanto sul piano del marketing e della penetrazione commerciale.

4. Le difficoltà incontrate e la domanda di servizi

4.1 Le difficoltà incontrate nell'approccio ai mercati esteri

Circa i tre quarti delle imprese lombarde impegnate a vario titolo all'estero hanno segnalato di incontrare qualche tipo di difficoltà nel processo di crescita internazionale (Fig. 4.1).

Figura 4.1
Principali difficoltà incontrate nell'approccio ai mercati esteri



I maggiori ostacoli, segnalati dal 25% delle imprese (ovvero un terzo delle imprese che hanno segnalato di incontrare qualche tipo di difficoltà) sono quelli che in sintesi possono essere ricondotti alle piccole dimensioni d'impresa: limiti nelle risorse manageriali e finanziarie da investire nei

processi di internazionalizzazione, elevati costi fissi cui fare fronte, mancanza di una “cultura dell’internazionalizzazione”, ecc.; va sottolineato come tali difficoltà non siano incontrate solo dalle imprese più piccole, ma anche frequentemente dalle medie imprese (50-249 dipendenti), che spesso non dispongono delle risorse necessarie per far adeguatamente fronte all’impegno richiesto dall’espansione all’estero, dove spesso si trovano a fronteggiare concorrenti di dimensioni spesso anche sensibilmente maggiori.

Il 19% delle imprese concentra con maggiore precisione l’attenzione sui costi elevati cui l’impresa deve fare fronte per avviare e sostenere il processo di internazionalizzazione.

Assai simile è il numero di imprese consapevoli di come siano spesso le differenze culturali ad ostacolare la crescita dell’impresa all’estero (18% del totale). Si tratta di un fattore la cui importanza cresce significativamente sia al crescere del grado di internazionalizzazione dell’impresa (Fig. 4.2), sia in funzione della diversificazione delle direttrici geografiche dell’espansione multinazionale dell’impresa. In particolare, l’importanza di tale fattore cresce quanto più l’impresa guarda a paesi più lontani, sia geograficamente che culturalmente, dal Vecchio Continente..

Figura 4.2
Principali difficoltà incontrate nell'approccio ai mercati esteri
In funzione del grado di internazionalizzazione dell'impresa



In qualche modo collegabili ai fattori culturali e alle insufficienti dimensioni aziendali sono anche altri due fattori citati quali ostacoli rilevanti all'internazionalizzazione dalle imprese lombarde (sono entrambi segnalati dal 18% circa delle imprese): la scarsa conoscenza dei mercati esteri, che può essere superata solo attraverso adeguati investimenti e soprattutto la dotazione di risorse manageriali pregiate, che spesso l'impresa di minori dimensioni non riesce ad allocare nella misura necessaria), e l'inaffidabilità dei partner locali, fattore quest'ultimo a sua volta legato sia alle differenze culturali tra l'Italia e i paesi dove le nostre imprese operano, sia all'entità delle risorse che le imprese riescono a mettere in gioco per limitarla attraverso opportuni strumenti di protezione legale.

A fronte di queste difficoltà, crescenti come detto al crescere della distanza geografica e culturale dei mercati in cui l'impresa opera, il 14% delle imprese lamenta un insufficiente supporto da parte degli enti e delle istituzioni deputate all'assistenza delle imprese nei processi di internazionalizzazione, tra i cui compiti rientra proprio quello di colmare almeno in parte le lacune conoscitive di cui le imprese di minori dimensioni soffrono e di aiutarle a far fronte agli altri vincoli che essere incontrano nel loro processo di crescita sui mercati esteri. In particolare, sembrano soffrirne soprattutto le imprese classificate tra i "grandi esportatori", ovvero le imprese che non hanno un assetto multinazionale – ovvero non vantano presenze stabili all'estero – ma che realizzano oltre il 30% del loro fatturato sui mercati esteri.

È questo un segnale che pur non assumendo dimensioni preoccupanti va tenuto in debita considerazione, anche perché le segnalazioni di tale problema appaiono in crescita (nell'indagine dello scorso anno, questo problema era stato lamentato dal 12% delle imprese intervistate); come in passato, questo tema è stato peraltro oggetto di uno specifico approfondimento, che sarà discusso nel prossimo paragrafo.

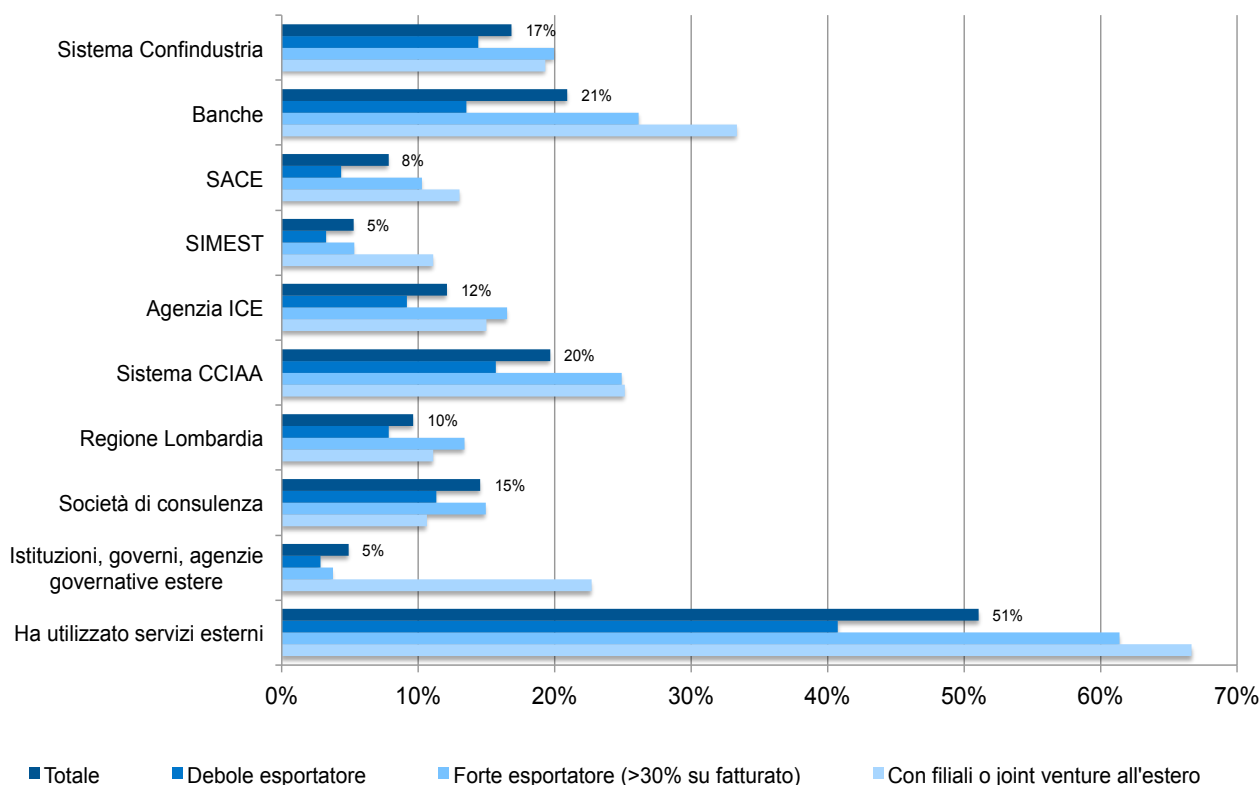
4.2 I servizi a supporto dell'internazionalizzazione

Oltre la metà delle imprese intervistate ha dichiarato di aver fatto ricorso a servizi a supporto dell'internazionalizzazione (Fig. 4.3). Si tratta di una percentuale di 10 punti percentuali superiore rispetto a quella riscontrata nelle precedenti analisi: pur tenendo conto delle difficoltà di comparazione diretta tra le diverse indagini, tale differenza indica con tutta probabilità un crescente ricorso delle imprese a servizi esterni a supporto delle loro scelte di crescita internazionale, fenomeno da collegarsi evidentemente alla crescita del raggio d'azione e della diversificazione geografica delle attività.

Dalle risposte risulta evidente come nessuno tra i diversi enti che offrono servizi a supporto dell'internazionalizzazione possa essere individuato quale interlocutore privilegiato dalle imprese lombarde, anche perché esiste una significativa complementarità tra i diversi servizi da essi offerti alle imprese. Le imprese tendono anzi a rivolgersi a più canali in parallelo (lo fa il 60% delle

imprese che utilizzano servizi esterni), per trarre il massimo beneficio sfruttando le specifiche competenze di ciascuno di essi.

Figura 4.3
Utilizzo di servizi a supporto dell'internazionalizzazione
In funzione del grado di internazionalizzazione dell'impresa



Il 21% delle imprese del campione ha fatto ricorso nell'ambito del processo di internazionalizzazione a servizi offerti dal sistema bancario; di poco inferiore (20%) è la percentuale di imprese che si sono rivolte al sistema camerale (Camere di Commercio, Unioncamere Lombardia, Promos, ecc.).

Il 17% delle imprese si è rivolto alle associazioni confindustriali (17%); seguono le società di consulenza (15%), l'agenzia ICE (12%), la Regione Lombardia (10%). Meno frequente l'utilizzo di SACE (8%) e SIMEST (5%), anche per la specificità del tipo di supporto offerto da queste due agenzie. Infine, il 5% delle imprese ha utilizzato servizi offerti da istituzioni e agenzie estere.

Alcune interessanti differenze riguardo alla richiesta di servizi a supporto dell'internazionalizzazione si osservano in funzione della tipologia dell'attività svolta all'estero dalle imprese.

In particolare, le imprese presenti all'estero con filiali o joint-venture esprimono una richiesta più ampia ed articolata rispetto a quella delle imprese puramente esportatrici. Tra le imprese direttamente presenti all'estero, in particolare, cresce sensibilmente la percentuale di imprese che si rivolgono ai servizi resi disponibili dal sistema bancario, nonché ai servizi offerti da SIMEST e SACE e a istituzioni ed agenzie estere (agenzie internazionali oppure, più frequentemente, agenzie governative dei Paesi ospiti), in virtù della specificità dei servizi da queste offerti.

Riguardo al ruolo delle associazioni territoriali di Confindustria, merita di essere sottolineato come in alcuni territori esse rappresentino di gran lunga l'interlocutore privilegiato delle imprese sulle tematiche dell'internazionalizzazione, grazie anche agli accordi posti in essere con gli altri soggetti attivi in questo ambito. Questo consente alle imprese di rivolgersi a una associazione che esse sentono particolarmente "vicina" per accedere non solo ai servizi da questa direttamente offerti, ma anche ai servizi offerti da terzi.

Alle imprese è stato anche chiesto di esprimere una valutazione sulle azioni di supporto da parte dei diversi Enti attivi a vario titolo nel nostro Paese a supporto dell'internazionalizzazione delle imprese. Nel complesso emerge un giudizio sostanzialmente positivo da parte degli utenti nei loro confronti (Fig. 4.4).

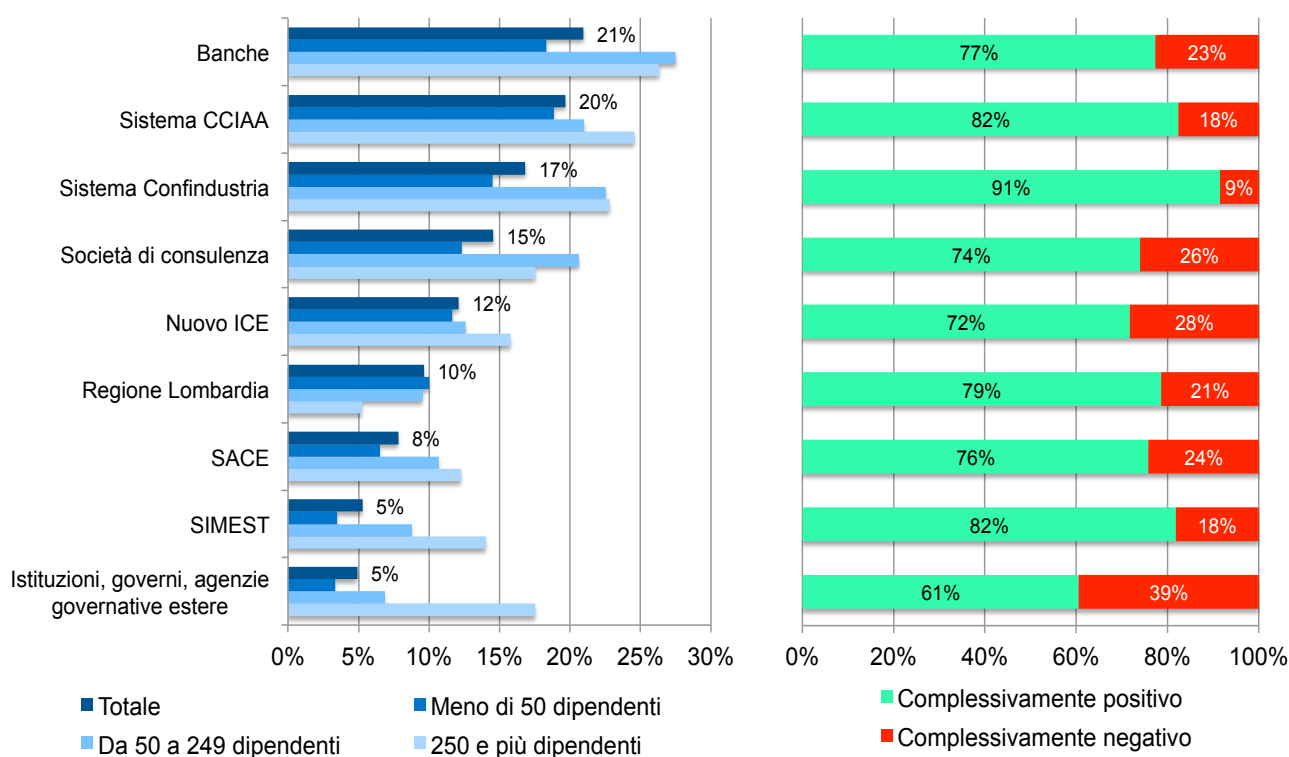
I giudizi più lusinghieri sono di gran lunga quelli espressi nei confronti del sistema confindustriale (oltre il 90% di giudizi positivi). Percentuali di giudizi complessivamente positivi superiori all'80% si registrano anche per SIMEST e per il sistema camerale.

Relativamente meno lusinghiero il giudizio espresso nei confronti degli altri attori nazionali attivi in questo ambito – Regione, Banche, SACE, Agenzia ICE e società di consulenza – rispetto ai quali la quota di giudizi complessivamente negativi supera il 20%, fino a sfiorare il 30% nei confronti dell'ICE.

Il livello di soddisfazione più basso – poco più del 60% – si verifica nei confronti di istituzioni, governi e agenzie governative estere (internazionali o locali), interlocutori probabilmente "difficili" per le imprese di minori dimensioni.

Va comunque sottolineato come in generale le valutazioni espresse dalle imprese di maggiori dimensioni (50 o più dipendenti) siano tendenzialmente sempre migliori di quelle espresse dalle imprese più piccole; tale fenomeno risulta particolarmente evidente nei confronti di SACE e SIMEST, i cui servizi sono comunque rivolti ad imprese dotate di una certa strumentazione manageriale (il ricorso a SIMEST, ad esempio, richiede necessariamente la predisposizione di un *business plan*).

Figura 4.4
Giudizio sull'azione degli enti a supporto dell'internazionalizzazione



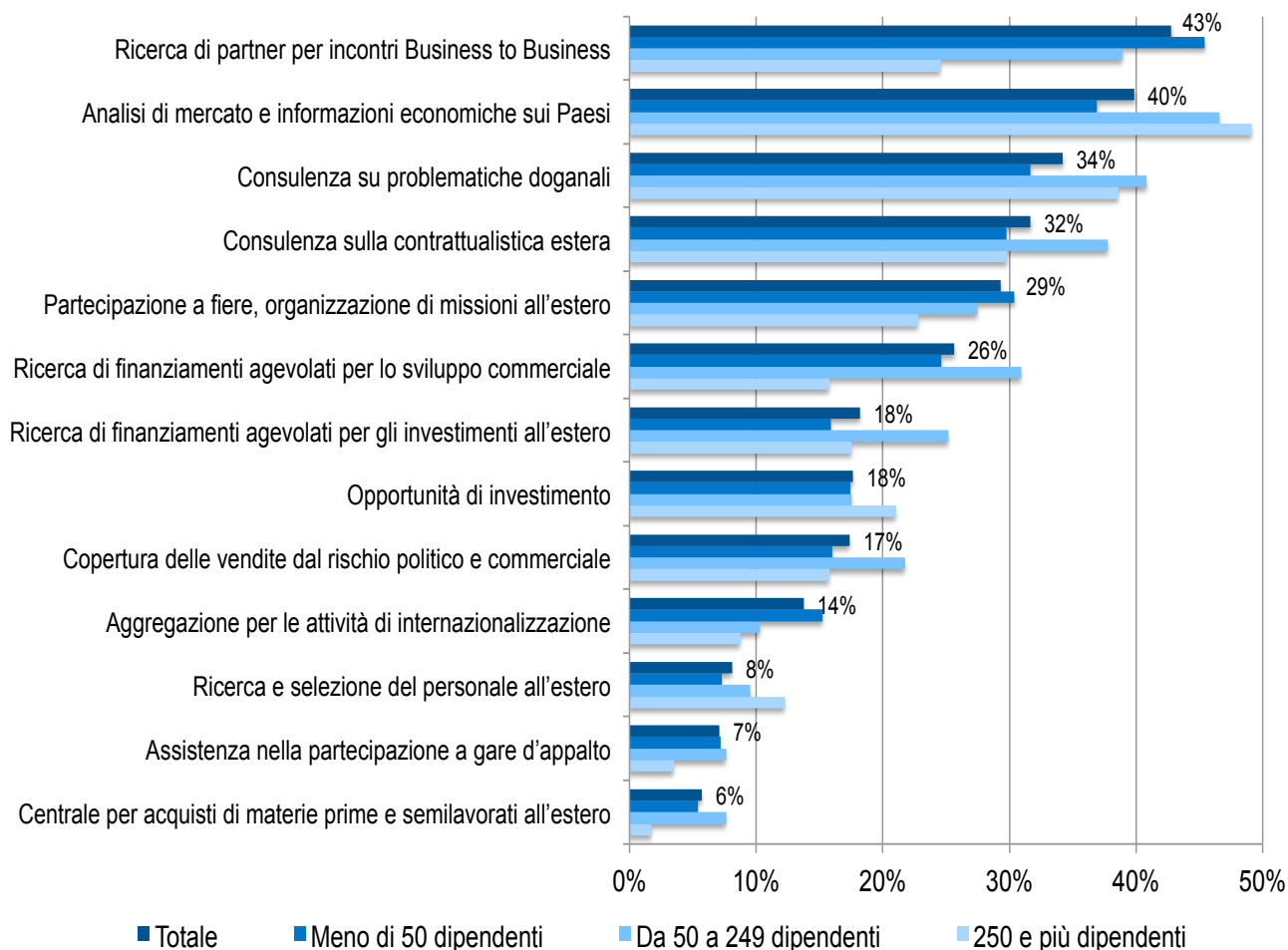
4.3 I servizi del sistema confindustriale

Come già sottolineato, il sistema confindustriale rappresenta in diversi ambiti territoriali – in particolare quelli più “periferici” rispetto al capoluogo regionale – un interlocutore privilegiato dalla maggior parte delle imprese sulle tematiche dell’internazionalizzazione. Ciò grazie anche agli accordi posti in essere con gli altri soggetti attivi in questo ambito, che consentono alle imprese di rivolgersi ad una associazione che esse sentono particolarmente “vicina” per accedere non solo ai servizi da questa direttamente offerti, ma anche per suo tramite ai servizi offerti da terzi.

L’esigenza avvertita dalle imprese di un supporto soprattutto nella ricerca di partner esteri trova conferma anche dalle indicazioni delle imprese associate sui servizi offerti dal sistema confindustriale: si tratta di un supporto giudicato importante dal 43% delle imprese che hanno aderito all’indagine (Fig. 4.5).³

³ Alle imprese è stato richiesto di indicare tra i servizi offerti dal sistema confindustriale a supporto dell’internazionalizzazione i cinque servizi da esse ritenuti i più importanti.

Figura 4.5
Importanza attribuita ai servizi di Confindustria
a supporto dell'internazionalizzazione



Seguono, in ordine di importanza, le analisi di mercato e le informazioni economiche sui Paesi esteri (40%), le consulenze sui temi delle problematiche doganali (34%) e sulla contrattualistica estera (32%); quindi l'organizzazione di partecipazioni a fiere e di missioni all'estero (29%) e la ricerca di finanziamenti agevolati per lo sviluppo commerciale (26%).

Tali risultati appaiono decisamente "robusti", in quanto molto simili a quelli riscontrati – su un diverso campione – nell'indagine svolta lo scorso anno.

Un elemento di sicuro interesse sono peraltro le differenze di valutazione espresse dalle imprese in funzione delle dimensioni aziendali. Le attività finalizzate alla ricerca di partner per incontri *business to business* risultano di gran lunga il servizio più apprezzato dalle imprese di minori dimensioni (lo indica più del 45% dei rispondenti con meno di 50 dipendenti); più apprezzata della media è anche l'organizzazione di partecipazioni a fiere e di missioni all'estero.

Le imprese di maggiori dimensioni apprezzano invece i servizi più “complessi”, destinati a imprese che hanno già un certo livello di internazionalizzazione (cfr. Fig. 4.6). Particolarmente apprezzate le analisi di mercato e le informazioni economiche sui diversi Paesi di interesse (servizi indicati da poco meno della metà delle imprese con 50 o più dipendenti); le medie imprese (50-249 dipendenti) mostrano grande interesse anche nei confronti della consulenza su problematiche doganali e sulla contrattualistica estera e alla ricerca di finanziamenti agevolati.

Figura 4.6
Importanza attribuita ai servizi di Confindustria
a supporto dell'internazionalizzazione,
in funzione del grado di internazionalizzazione dell'impresa



Dal punto di vista settoriale, particolarmente interessate al servizio di ricerca di partner all'estero appaiono le imprese dei settori B2B (meccanica, chimica, gomma e plastica, metallurgia e prodotti in metallo, prodotti elettrici ed elettronici), nonché quelle dei settori non manifatturieri (costruzioni, energia e ambiente, servizi). Le imprese produttrici di beni di consumo (alimentare, “sistema moda”, altri settori manifatturieri) e le imprese commerciali appaiono invece più interessate della media alle analisi di mercato e alle informazioni economiche sui paesi oggetto della loro attenzione per progetti di internazionalizzazione.

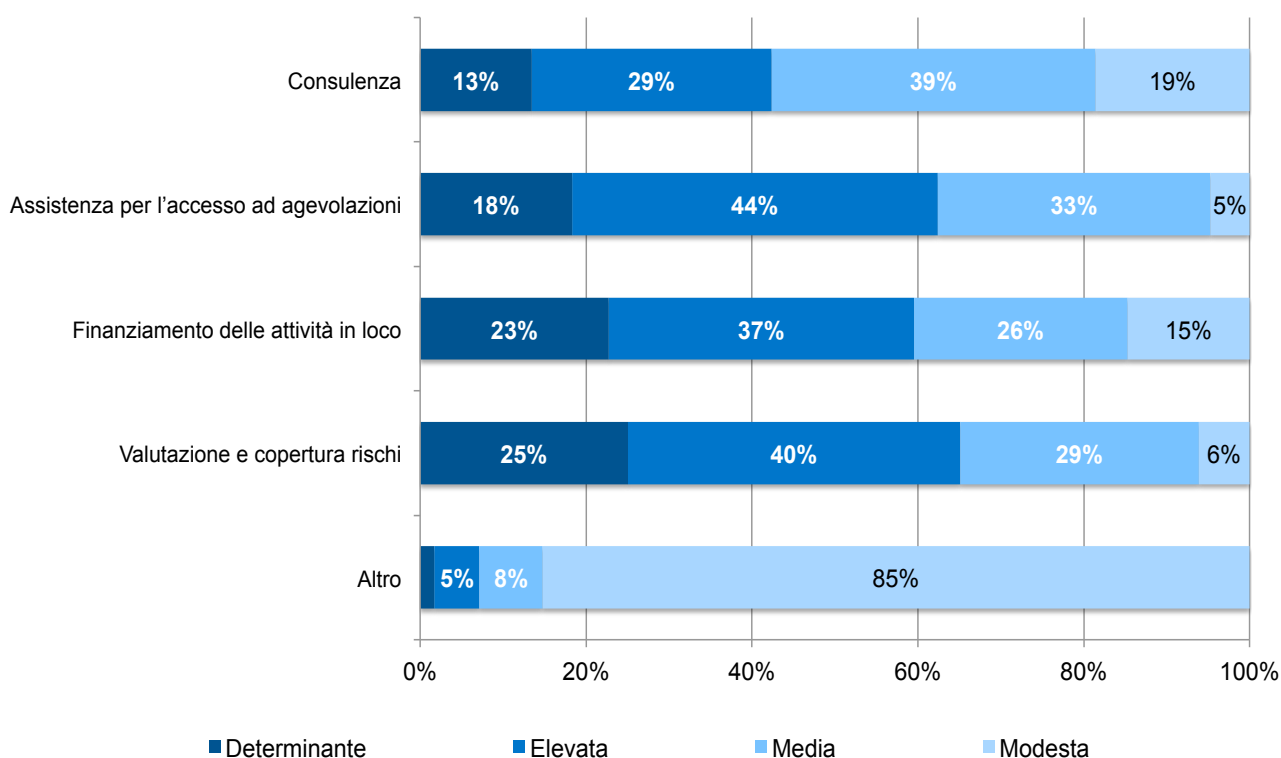
I risultati dell'indagine confermano come rispetto al passato cresca l'interesse espresso dalle imprese nei confronti dei servizi a supporto dell'internazionalizzazione; appare ormai decisamente superato il modello del "fai da te", in precedenza largamente utilizzato dalle piccole imprese e spesso non seguito da risultati soddisfacenti, soprattutto se l'iniziativa all'estero comporta riguarda investimenti di tipo *equity* o comunque attività di un certo respiro.

4.4 Il ruolo delle banche

Come si è discusso in precedenza, una percentuale significativa di imprese, soprattutto tra quelle maggiormente internazionalizzate, si rivolge ai servizi offerti dal sistema bancario per internazionalizzare le proprie attività. Come nel precedente Rapporto, alle imprese sono state poste alcune domande per approfondire il loro *sentiment* riguardo ai rapporti con il sistema bancario, con particolare riferimento al supporto che questo può offrire nel quadro dei processi di espansione internazionale dell'impresa.

In primo luogo, si è chiesto alle imprese quale contributo esse si attendano dal sistema bancario. La Figura 4.7 sintetizza le risposte ricevute, che confermano quanto emerso lo scorso anno.

Figura 4.7
Importanza attribuita alla presenza di una banca/partner
per i servizi di accompagnamento all'estero

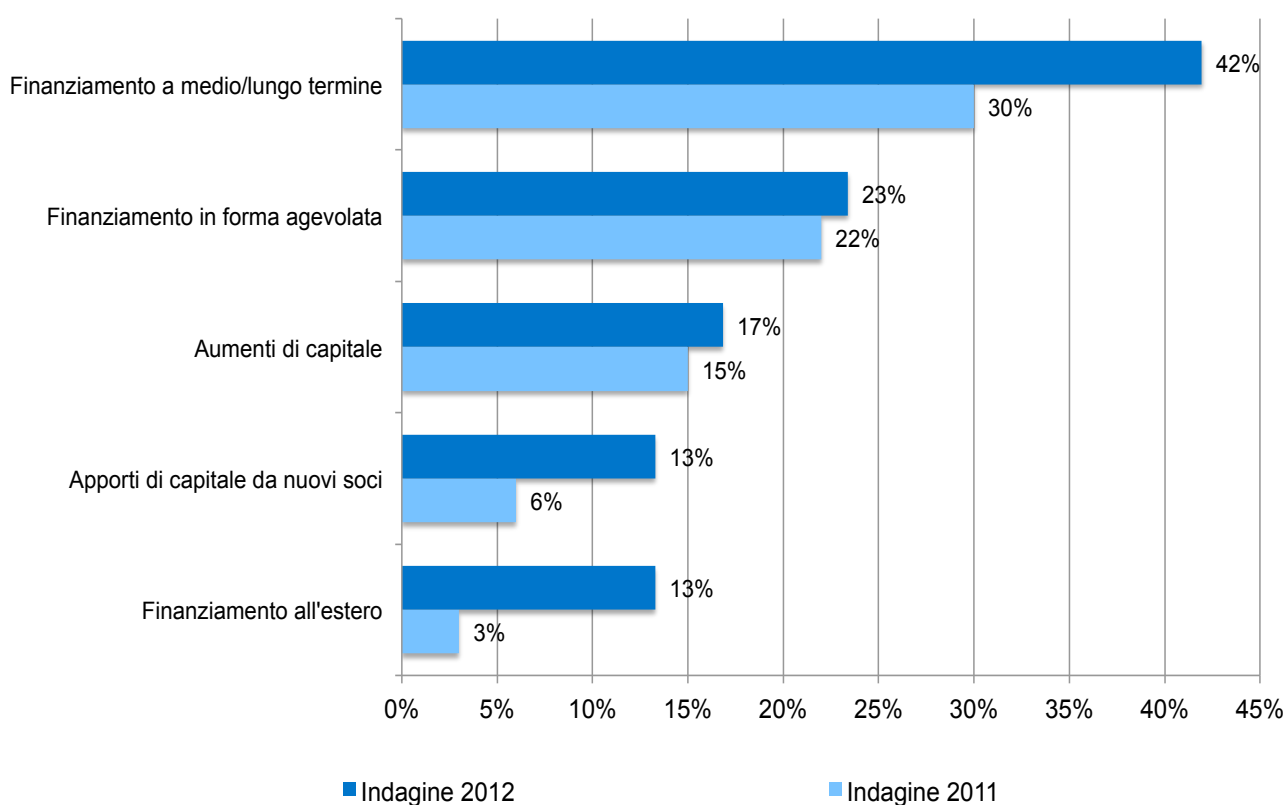


In particolare, la presenza di una banca/partner a fianco dell'impresa è considerata fondamentale soprattutto nelle fasi di assistenza nella valutazione dei rischi e delle relative coperture (per le quali il supporto di una banca è giudicato "determinante" o "molto importante" dal 65% delle imprese), di assistenza per l'accesso ad agevolazioni all'investimento (62%) e di finanziamento delle attività svolte all'estero (60%).

Cresce anche la richiesta al sistema bancario della fornitura di consulenze di carattere più generale nell'ambito delle scelte di espansione internazionale dell'impresa, soprattutto da parte delle imprese di minori dimensioni, che spesso vedono nella banca un vero e proprio partner per l'accompagnamento all'estero dell'impresa. Le aspettative sono inoltre maggiori per le imprese con sede al di fuori di Milano, per le quali il rapporto con la banca locale è probabilmente molto più personalizzato.

Importanti differenze con la rilevazione svolta nel 2011 si rilevano invece con riferimento alle fonti che le imprese utilizzano o intendono utilizzare per finanziare la crescita internazionale. Vi è infatti un deciso incremento nel ricorso a tutte le possibili fonti esterne o aggiuntive di finanziamento, che per alcune voci superano addirittura i 10 punti percentuali (Fig. 4.8).

Figura 4.8
Le forme di finanziamento previste per lo sviluppo delle attività all'estero



Tale situazione può essere addebitata in parte alla crisi economica, che ha ridotto per molte imprese le risorse finanziarie disponibili; ma in parte essa certamente segnala anche la maggiore consapevolezza dell'importanza strategica dell'internazionalizzazione, che richiede adeguati investimenti e dunque anche scelte "coraggiose" dal lato del suo finanziamento.

La scelta di gran lunga prevalente, indicata dal 41% delle imprese, consiste nell'accensione di finanziamenti a medio/lungo termine in Italia (tale voce era stata indicata dal 30% delle imprese nel 2011). Il 23% delle imprese accede o intende accedere a finanziamenti in forma agevolata e il 17% ad aumenti di capitale. Raddoppia (dal 6% al 13%) la percentuale di imprese disposte ad aprire il capitale a nuovi soci per finanziare l'internazionalizzazione dell'impresa, mentre risulta addirittura quadruplicata (dal 3% al 13%) la percentuale di imprese che intendono finanziarsi all'estero: si tratta in quest'ultimo caso anche di un campanello di allarme che le nostre banche farebbero bene ad ascoltare.

4.5 Le aggregazioni per l'internazionalizzazione

Dal confronto con le indagini svolte negli scorsi anni emerge con chiarezza la progressiva crescita della consapevolezza tra le imprese di come l'aggregazione con altre realtà aziendali possa costituire una concreta opportunità per superare i vincoli di varia natura – finanziari, manageriali, esperienziali, ecc. – che ne ostacolano l'espansione sui mercati esteri.

Quasi il 40% delle imprese si dichiara interessata a forme di aggregazione tra imprese per progetti di internazionalizzazione; tra di esse, un'impresa su quattro si è addirittura già attivata in tal senso. Rispetto allo scorso anno la percentuale di imprese interessate a forme di aggregazione per l'internazionalizzazione cresce di un punto percentuale (Fig. 4.9).

Va peraltro sottolineato come due anni or sono la percentuale di imprese interessate a forme di aggregazione per l'internazionalizzazione si attestasse attorno al 30% del totale, mentre le esperienze già maturate in tal senso erano numericamente marginali. Le imprese che si dichiaravano manifestamente contrarie a qualsiasi ipotesi di aggregazione costituivano la maggioranza assoluta del campione, mentre oggi la loro incidenza è scesa al 38% del totale, con un'ulteriore riduzione di 4 punti percentuali rispetto al dato rilevato lo scorso anno.

Si tratta a nostro giudizio di un dato estremamente significativo, se si tiene in debito conto la tradizionale diffidenza degli imprenditori italiani verso forme di collaborazione con altre imprese. L'importanza della posta in palio sembra dunque vincere qualsiasi ritrosia in tal senso.

La percentuale di imprese interessate a forme di aggregazione per l'internazionalizzazione sfiora il 50% tra le micro-imprese e supera il 40% del totale se si considerano tutte le imprese con meno di 50 dipendenti, mentre scende al 19, tra le imprese con 250 o più dipendenti; è tra queste ultime, tuttavia, che si registra la maggiore incidenza di imprese che hanno già sperimentato tale percorso.

Figura 4.9
**Interesse verso forme di aggregazione tra imprese
per progetti di internazionalizzazione**

