



## IL POSIZIONAMENTO INTERNAZIONALE DELLA PICCOLA E MEDIA IMPRENDITORIA ITALIANA 2012

Focus PMI è un osservatorio sulle Piccole e Medie Imprese italiane, che annualmente affronta un tema specifico di stringente attualità. I risultati della ricerca vengono presentati nel corso di una Convention, un'occasione di dibattito e di approfondimento con il contributo di esponenti di rilievo del mondo economico-politico.

Promotore del progetto è LS Lexjus Sinacta affermata realtà di avvocati e commercialisti associati - con oltre 200 professionisti - che comprende dieci sedi diffuse su tutto il territorio nazionale. Il partner tecnico-scientifico è l'Istituto Guglielmo Tagliacarne, Fondazione di Unioncamere per la promozione della cultura economica.

Scopo dell'iniziativa è offrire al mondo istituzionale e al sistema imprenditoriale una riflessione originale su un fattore imprescindibile per i processi di sviluppo delle nostre PMI: Operare su scala internazionale. L'obiettivo perseguito è istituire un tavolo di confronto che metta in luce le esigenze comuni al panorama della piccola e media imprenditoria, monitorandone la costante evoluzione ed individuando possibili soluzioni.

La ricerca è stato realizzata da un gruppo di lavoro dell'Istituto G. Tagliacarne coordinato da Corrado Martone (Responsabile Studi Settori Economici e PMI).

*Gruppo di lavoro:*

Daria Pignalosa - Ricercatore

Alessandro De Chiara - Ricercatore

Tommaso Aquilante - Ricercatore

## PREMESSA

Uno degli aspetti che caratterizzano l'attuale funzionamento del sistema economico italiano è senza dubbio da ascrivere alla stagnazione dei consumi che, ormai da numerosi anni, costringe a performance deludenti sotto il profilo della crescita, per via di una debole domanda delle famiglie che, per giunta, è sostenuta da un sensibile incremento dell'indebitamento.

Negli ultimi quattro anni, la spesa media pro capite mensile delle famiglie italiane è oscillata da 2.462 euro del 2006 a 2.441 euro del 2009 (fonte: Istat). Sono soprattutto i beni non alimentari a mostrare una riduzione considerevole dei valori di consumo interni, il che non fa altro che acuire le difficoltà per ciò che riguarda il contributo della domanda nazionale alla creazione di ricchezza ed allo sviluppo delle tipologie di attività economica a maggior valore aggiunto.

D'altronde, in un contesto in cui la produttività del lavoro stenta a migliorare, è impensabile, almeno nel medio periodo, agire sui redditi delle famiglie per migliorare l'apporto dei consumi interni alla ricchezza nazionale. Ciò non fa altro che confermare la tesi di numerosi analisti secondo cui, nei prossimi anni, nel più ottimistico degli scenari, sarà principalmente la domanda estera a contribuire alla creazione di ricchezza nella nostra Penisola.

L'importanza degli scambi con l'estero in termini di sostegno al reddito è tra l'altro sostenuta dal nuovo scenario economico internazionale che va paventandosi in seguito al ciclo di ripresa congiunturale. Uno scenario che, come visto in questi ultimi mesi, vede la domanda estera e, più in generale, l'internazionalizzazione delle economie, come principali driver dello sviluppo economico.

Ad una crescente centralità dell'internazionalizzazione come sostegno allo sviluppo delle economie locali si associa anche un nuovo riassetto degli equilibri geoeconomici che già negli anni precedenti aveva mostrato alcuni accenni e che proprio con la ripresa del ciclo congiunturale sembra aver assunto maggiore enfasi.

Tale riassetto vede le grandi economie emergenti (i così detti Paesi BRICS ovvero, Brasile, Russia, India, Cina e Sud Africa) contribuire in misura fondamentale alla crescita delle esportazioni degli altri Paesi, con tutte le ricadute che ciò comporta in termini di riassetto delle strategie produttive e, soprattutto, commerciali.

L'insieme di queste considerazioni influisce notevolmente sui possibili scenari di sviluppo delle economie locali ponendo una serie di interrogativi su come dare sostegno alla creazione di un modello di sviluppo che permetta di acquisire risorse e alimentare, così, anche la domanda locale per consumi delle famiglie.

Ciò detto, l'obiettivo prioritario dell'edizione 2012 di Focus PMI è quello di analizzare le caratteristiche e le modalità con cui le imprese italiane accedono ai mercati internazionali, focalizzando l'attenzione sulla dinamica degli scambi per settore di attività economica e forma di internazionalizzazione (produttiva e/o commerciale).

Proprio in virtù dei cambiamenti che in questi anni hanno caratterizzato il funzionamento dei mercati internazionali, è infatti quanto mai opportuno non solo andare ad osservare le caratteristiche delle imprese esportatrici, ma anche le modalità con cui esse agiscono, soprattutto per ciò che riguarda la scelta delle strategie produttive e commerciali. E' altresì, fondamentale, cercare di approfondire le tipologie di servizi che queste imprese richiedono per accedere ai mercati esteri, così da poter sostenere il processo di internazionalizzazione economica del territorio. Oltre agli aspetti di commercializzazione appare tuttavia fondamentale analizzare anche i percorsi di investimento diretto sia in entrata che in uscita dall'Italia. Si è focalizzata, pertanto, l'attenzione sulle aziende coinvolte in IDE attive e passive.

Il punto nodale di Focus PMI 2012 si basa, quindi, sulle risultanze di un'indagine field condotta presso un campione di aziende italiane (600 aziende scelte tra esportatori e imprese coinvolte in IDE attive e passive) e tesa ad esplorare non solo caratteristiche strutturali delle imprese internazionalizzate, ma anche le modalità con cui esse agiscono, soprattutto per ciò che riguarda la scelta delle strategie di posizionamento sui mercati internazionali.

Uno spazio apposito è stato poi riservato ai processi di internazionalizzazione con il sistema cinese vista la strategicità dello stesso nella "geografia" attuale e futura del commercio internazionale. In questo senso si sono "fotografate" 10 esperienze di imprese italiane che esportano su tali mercati o che sono coinvolte in IDE attive e passive con aziende cinesi.

## INDICE

<b>PREMESSA.....</b>	<b>3</b>
<b>SEZIONE I - IL QUADRO STRUTTURALE DELLE PMI.....</b>	<b>6</b>
1.1 - <i>Il posizionamento delle PMI italiane in Europa.....</i>	7
1.2. - <i>I rapporti tra le imprese manifatturiere italiane e cinesi.....</i>	24
<b>SEZIONE II - I PERCORSI INTERNAZIONALI DELLE PMI ITALIANE .....</b>	<b>36</b>
2.1 - <i>Caratteristiche strutturali e dinamiche delle imprese internazionalizzate.....</i>	37
2.2 - <i>I processi di internazionalizzazione delle PMI.....</i>	44
2.3 - <i>Strategie adottate dalle imprese internazionalizzate.....</i>	58
<b>SEZIONE III - LE TESTIMONIANZE DEGLI OPERATORI CON LA CINA .....</b>	<b>75</b>
<b>APPENDICE I - MODELLO DI RILEVAZIONE .....</b>	<b>94</b>

## **SEZIONE I - IL QUADRO STRUTTURALE DELLE PMI**

Nella presente sezione verranno illustrate le caratteristiche strutturali e le performance più recenti delle piccole e medie imprese dell'industria manifatturiera italiana rispetto al quadro europeo.

Data la sempre maggiore importanza che i mercati internazionali assumono nel determinare le sorti delle imprese italiane, uno dei fini principali di questa e della successiva sezione è quello di analizzare nel dettaglio i rapporti esistenti tra le aziende italiane e quelle straniere. In particolare ci si soffermerà sulle relazioni tra le imprese del nostro Paese e quelle cinesi che, sempre più velocemente, stanno assumendo un ruolo di primaria importanza su scala globale, per via dell'impetuosa crescita economica della Cina.

L'interesse delle imprese italiane verso la Cina è duale. Da una parte, le imprese italiane cercano dei fornitori di beni intermedi e si rivolgono alle imprese cinesi sia per motivazioni di costo sia per la grande flessibilità con cui queste imprese sanno relazionarsi con i propri clienti. D'altra parte, ci sono numerose aziende italiane che mirano a penetrare nel mercato cinese, intenzionate a servire la domanda rapidamente crescente di consumatori e imprese cinesi.

L'attrattiva rappresentata dal dragone asiatico è indubbia e la sfida è quella di conquistare velocemente fette consistenti di quel mercato potenzialmente "enorme", vincendo la concorrenza rappresentata non solo da imprese locali, ma anche da competitor provenienti da altri Paesi occidentali.

### ***1.1 - Il posizionamento delle PMI italiane in Europa***

In questo capitolo si definirà in maniera puntuale la performance del sistema industriale italiano. Il contesto italiano verrà inserito nel quadro europeo e verrà operato un costante paragone nei confronti del sistema manifatturiero dei principali Paesi europei che, per importanza economica, sono da considerarsi competitor primari dell'Italia.

Si può già anticipare come l'Italia si contraddistingua per la presenza di un numero molto elevato di piccole e piccolissime imprese. Tuttavia, la dimensione ridotta non impatta negativamente sulla performance. Come vedremo, le piccole imprese italiane hanno una performance migliore di quella delle aziende europee sotto molteplici aspetti.

I dati analizzati di fonte Eurostat si riferiscono al 2009 (ultimo anno per cui sono disponibili le statistiche europee). Appare, tuttavia, utile offrire un confronto con il 2008 dal momento che il 2009 è stato l'anno in cui gli effetti della crisi si sono acuiti maggiormente. Inoltre, si metterà l'accento sulla diversa dimensione dell'impresa per sottolineare la distinta performance di grandi e piccole imprese all'indomani della crisi finanziaria iniziata nel 2007.

Osservando quindi dapprima la consistenza numerica delle imprese manifatturiere, si nota come il peso del settore industriale italiano sia indubbiamente rilevante nello scenario europeo. Nel 2009 erano presenti in Italia circa 440.000 imprese, in calo del 5,8% rispetto al 2008, quando risultavano essere 466.251. Nonostante la contrazione sia stata piuttosto considerevole, l'Italia presentava ancora un numero di aziende decisamente più elevato rispetto a Francia, Germania, Regno Unito e Spagna. Il 21,5% del totale delle imprese manifatturiere dell'Unione Europea a 27 si trovava, infatti, in Italia e nello specifico, ben il 21,8% delle micro imprese (quelle che hanno meno di 10 addetti) e, soprattutto, il 22,9% delle piccole imprese (10-49 addetti).

Per quanto attiene le imprese di medie dimensioni (50-249 addetti), il primato è detenuto dalla Germania con il 21,5%. Tuttavia anche la quota italiana è tutt'altro che irrilevante, 12,5%, e, in questa speciale classifica, ci piazza al secondo posto. L'Italia ha, inoltre, 1.347 imprese con più di

250 addetti, ovvero l'8,4% del totale UE. Tale numero è solo di poco inferiore rispetto a quello delle imprese francesi (1.591) e britanniche (1.531), ma ben distante dalle quasi 4.000 aziende tedesche di grandi dimensioni (quasi un quarto di tutte quelle europee).

<b>Tab.1.1 - Distribuzione delle imprese dell'industria manifatturiera nei principali Paesi dell'Unione Europea per dimensione in termini di addetti</b> (Valori assoluti e incidenze percentuali sul totale UE; anno 2009)						
<b>Valori assoluti</b>						
	<b>0-9 addetti</b>	<b>10-49 addetti</b>	<b>50-249 addetti</b>	<b>Totale PMI (0-249 addetti)</b>	<b>250 addetti e oltre</b>	<b>TOTALE</b>
Francia	174.046	25.181	6.223	205.449	1.591	207.040
Germania	108.864	51.009	16.005	175.878	3.956	179.834
<b>ITALIA</b>	<b>359.772</b>	<b>68.687</b>	<b>9.306</b>	<b>437.765</b>	<b>1.347</b>	<b>439.112</b>
Regno Unito	96.912	23.325	6.699	126.936	1.531	128.467
Spagna	155.699	30.468	4.937	191.104	868	191.972
<b>UE 27</b>	<b>1.648.713</b>	<b>299.948</b>	<b>74.573</b>	<b>2.023.234</b>	<b>16.000</b>	<b>2.039.234</b>
<b>Incidenze percentuali sul totale UE 27</b>						
	<b>0-9 addetti</b>	<b>10-49 addetti</b>	<b>50-249 addetti</b>	<b>Totale PMI (0-249 addetti)</b>	<b>250 addetti e oltre</b>	<b>TOTALE</b>
Francia	10,6	8,4	8,3	10,2	9,9	10,2
Germania	6,6	17,0	21,5	8,7	24,7	8,8
<b>ITALIA</b>	<b>21,8</b>	<b>22,9</b>	<b>12,5</b>	<b>21,6</b>	<b>8,4</b>	<b>21,5</b>
Regno Unito	5,9	7,8	9,0	6,3	9,6	6,3
Spagna	9,4	10,2	6,6	9,4	5,4	9,4
Altri Paesi	45,7	33,8	42,1	43,8	41,9	43,8
<b>UE 27</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborazioni Istituto G. Tagliacarne su dati Eurostat

Indubbiamente, il gran numero di piccole imprese italiane impatta sulla dimensione media che risulta essere piuttosto ridotta: appena 9,5 addetti nel 2009, sensibilmente inferiore rispetto al dato europeo (15,3 addetti). Solo la Repubblica Ceca (7,7) e Cipro (6,4) presentano medie inferiori. Confrontando i dati relativi al 2009 con quelli del 2008, si riscontrano poi alcuni cambiamenti. Se il dato italiano è rimasto pressoché inalterato (la media era di 9,6 addetti per impresa nel 2008), la media europea è diminuita sensibilmente (era 15,9 nel 2008). In diversi Paesi europei, infatti, la dimensione delle imprese si è contratta significativamente in quei due anni: è questo il caso, ad esempio, della Slovacchia (da 54,4 addetti in media nel 2008 a 47 nel 2009), del Lussemburgo (da 42 a 39,8), della Romania (da 24,5 a 21,9), della Bulgaria (da 21,1 a 17,9), dell'Estonia (da 22,1 a 18,2), del Belgio (da 15,7 a 14,7) e del Regno Unito (da 21,2 a 20,1).

Al contrario, la dimensione media delle imprese in Germania è cresciuta (da 36,3 a 37,3 addetti), mentre in Irlanda è rimasta costante (39,3 addetti). Il dato relativo all'Irlanda nasconde l'uscita di un gran numero di imprese dal Paese, sia estere che nazionali: tra il 2008 ed il 2009 il numero di imprese la cui proprietà è in mani straniere è diminuita del 16% (da 506 a 424 unità), mentre quello delle imprese "irlandesi" si è ridotto del 13% (da 4.677 a 4.046)<sup>1</sup>.

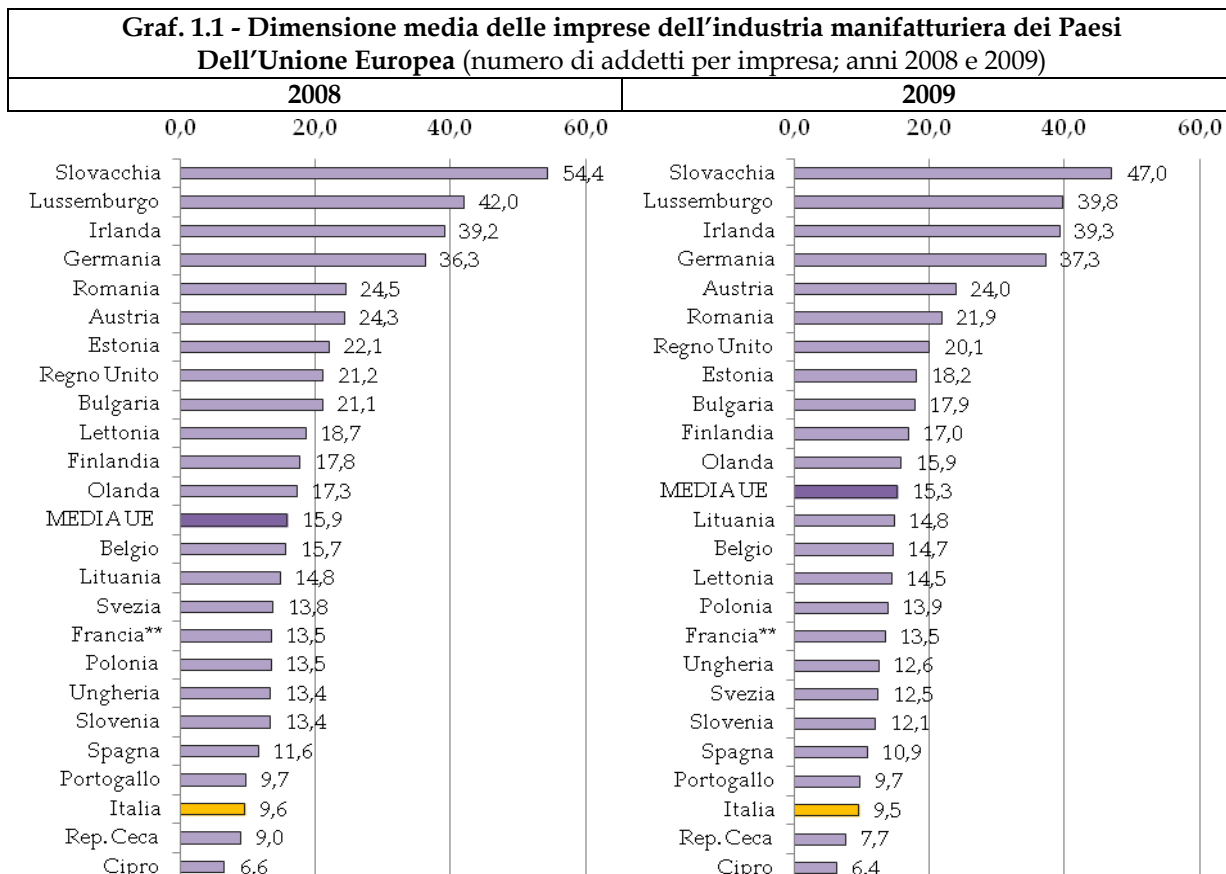
L'osservazione che la dimensione media delle imprese italiane è molto più ridotta rispetto a quella europea ci spinge a domandarci se ciò sia dovuto solamente alla più elevata presenza di

<sup>1</sup> Census of Industrial Production: survey annuale - Central Statistics Office, Irlanda.



imprese in quei settori dove la grandezza media aziendale è naturalmente più ridotta (il tessile, ad esempio) o se le aziende italiane siano effettivamente più piccole di quelle straniere nei vari comparti del manifatturiero.

Come è noto l'industria italiana si concentra in comparti del manifatturiero dove la produzione avviene usualmente in imprese di piccole dimensioni. Ciò ha chiari riflessi sulla dimensione media aziendale del complesso del sistema industriale. Tuttavia, a spiegare quel numero di addetti medi particolarmente basso potrebbe concorrere una seconda causa: a parità di settore industriale, la dimensione aziendale in Italia potrebbe essere minore, chiaramente per ragioni di carattere strutturale.



\*nel computo della Media Paesi Ue non si dispone dei dati di Francia, Grecia, Danimarca e Malta

\*\*i dati della Francia sono riferiti al 2007

Fonte: Elaborazioni Istituto G. Tagliacarne su dati Eurostat

Questa ipotesi sembra essere sostenuta dalla minore dimensione media delle imprese italiane rispetto a quelle dei principali Paesi dell'Unione Europea<sup>2</sup> in quasi tutti i comparti del manifatturiero. Ciò si osserva sia nelle industrie più tradizionali, come l'alimentare ed il tessile, sia nei settori più all'avanguardia, come la chimica e gli apparecchi elettrici.

Occorre notare come, in alcuni settori, le imprese italiane appaiano sottodimensionate rispetto al valore medio solo per via della "taglia" extra-large delle aziende tedesche. E' questo il caso della farmaceutica (numero medio di addetti nel 2009: 131,9), dei computer e dell'elettronica (18,5), della meccanica (19,7) e del settore automobilistico (78) dove la dimensione media italiana è, in alcuni casi, superiore a quella spagnola e britannica, ma decisamente inferiore se comparata a quella tedesca.

A tal riguardo, risulta più immediato e, forse, più utile il paragone con le imprese spagnole che, con l'eccezione di pochi settori, presentano valori piuttosto simili rispetto a quelli italiani.

Nel complesso, le aziende italiane presenti nei settori tipici della nostra economia come l'abbigliamento, il tessile, l'alimentare, sono di dimensioni piuttosto modeste, con medie mai superiori ai 10 addetti. Ciò si può, almeno in parte, ricondurre all'artigianalità delle produzioni e alla copertura dei fabbisogni di una clientela nota e ben delineata. Le imprese operanti in tali settori tendono a garantire un'alta qualità delle produzioni, nonostante la micro-dimensionalità, o forse proprio in virtù di questa.

La crisi finanziaria del 2007-09 non sembra aver avuto sensibili effetti sulla struttura tradizionale delle imprese dei settori tipici della nostra economia. Così come il dato a livello aggregato non mostrava particolari variazioni, anche osservando i valori medi degli addetti su base settoriale, non si riscontrano mutamenti rilevanti nell'alimentare (7,4 addetti medi nel 2009 contro 7,3 del 2008), nel tessile (9,4 da 9,7), nell'abbigliamento (stabile a 7,1) e nel mobilio (stabile ad 8).

Cambiamenti più significativi si sono registrati nel settore automobilistico (nel 2009, il numero di addetti medio era 78, in calo rispetto agli 81,3 del 2008), nel comparto degli apparecchi elettrici (18,8 da 20), nella farmaceutica (131,9 da 128,9) e nei prodotti petroliferi (48,8 da 46,4).

Tuttavia, l'industria italiana non sembra aver affrontato quella sorta di rivoluzione che ha colpito il manifatturiero in altri Paesi europei. Ciò risulta evidente, in particolare, per la Gran Bretagna, dove il dato complessivo dell'industria non permette di cogliere appieno le profonde trasformazioni avvenute in alcuni settori, come il farmaceutico (dove il numero di addetti medio è crollato, nel 2009, a 86,9 dai 118,7 del 2008), il metallurgico (scesi a 45,6 da 53,3) e gli altri mezzi di trasporto (saliti, invece, a 83 dai 69,5 del 2008).

---

<sup>2</sup> Oltre all'Italia, vengono prese in considerazione la Germania, la Spagna ed il Regno Unito, mentre la Francia è stata esclusa poiché non sono disponibili i dati relativi alla dimensione settoriale delle imprese.

<b>Tab. 1.2 - Dimensione media delle imprese dei comparti dell'industria manifatturiera dei principali Paesi dell'Unione Europea (numero di addetti per impresa; anni 2008 e 2009)</b>										
	Germania		Spagna		ITALIA		Regno Unito		Media 4 Paesi	
	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009
Alimentari, bevande e tabacco*	27,1	34,5	13,7	13,7	7,3	7,4	57,3	56,5	16,2	17,4
Tessile	23,8	20,7	8,1	7,3	9,7	9,4	15,0	14,7	11,6	11,0
Abbigliamento	19,3	15,8	7,1	6,6	7,1	7,1	9,4	9,0	7,8	7,6
Pelle e calzature*	18,8	17,0	7,9	7,2	8,9	8,7	12,7	12,0	9,2	8,9
Legno e prodotti in legno	11,5	10,9	6,2	5,4	4,2	4,2	10,0	8,0	6,5	6,0
Carta*	80,8	78,8	26,1	25,2	18,8	18,2	24,4	23,1	32,1	31,5
Stampa e supporti registrati	14,3	13,5	5,7	5,2	6,2	6,1	9,2	7,8	8,4	7,8
Prodotti petroliferi*	228,0	240,3	678,7	633,7	46,4	48,8	40,8	38,7	78,6	82,4
Chimica	113,6	104,6	25,6	23,5	25,6	25,4	44,0	44,2	47,2	46,2
Farmaceutica	229,2	157,5	109,1	112,5	128,9	131,9	118,7	86,9	153,1	127,6
Gomma e plastica	55,2	52,3	21,9	19,8	17,2	17,1	28,4	24,9	29,3	27,8
Lav. minerali non metalliferi	24,7	25,7	16,0	14,0	9,8	9,7	25,0	25,0	15,4	14,9
Metallurgia	98,3	93,4	49,4	46,6	34,9	34,2	53,3	45,6	57,9	54,8
Prodotti in metallo	21,6	20,7	8,6	7,5	7,9	7,7	12,9	12,8	11,5	11,1
Computer, elettronica ed ottica	45,0	37,5	14,4	13,1	18,6	18,5	20,7	17,1	26,7	23,8
Apparecchi elettrici	91,9	87,5	29,8	27,7	20,0	18,8	29,1	31,7	41,5	40,2
Meccanica	66,7	67,9	19,3	17,5	20,2	19,7	21,1	21,3	33,6	33,0
Automobili e rimorchi	298,7	311,9	75,3	67,9	81,3	78,0	53,4	52,5	126,9	125,7
Altri mezzi di trasporto	119,2	119,9	58,1	53,9	31,8	32,1	69,5	83,0	57,4	61,4
Mobili	18,5	20,9	6,8	6,0	8,0	8,0	15,0	14,7	10,0	9,9
Altre attività manifatturiere	13,0	14,6	4,7	4,4	4,4	4,2	10,0	8,8	7,5	7,3
Istallazione e riparazione	20,2	21,7	5,5	6,1	4,6	4,4	24,8	16,2	8,5	8,3
<b>Industria Manifatturiera</b>	<b>36,3</b>	<b>37,3</b>	<b>11,6</b>	<b>10,9</b>	<b>9,6</b>	<b>9,5</b>	<b>21,2</b>	<b>20,1</b>	<b>16,8</b>	<b>16,8</b>

\*Alcuni dei valori riferiti ai comparti di attività economica contrassegnati dall'asterisco sono stimati  
Fonte: Elaborazioni Istituto G. Tagliacarne su dati Eurostat

La produzione manifatturiera italiana è stata pari a 742,7 miliardi di euro nel 2009, con una contrazione del 21,7% rispetto al 2008 quando si era attestata a 948,3 miliardi. Nonostante tale forte riduzione, l'Italia è ancora seconda, tra i Paesi europei, per il valore della produzione industriale, dietro la Germania dove la produzione è stata pari a 1.378,2 miliardi di euro nel 2009. In termini percentuali le quote italiane e tedesche sono state rispettivamente pari al 14,5% e al 27% del totale europeo.

Piuttosto distanziate la Francia (678,5 miliardi di euro, il 13,3% del totale UE), il Regno Unito (462,7 miliardi di euro, il 9,1%) e la Spagna (394,1 miliardi di euro, il 7,7%), ovvero gli altri tre Paesi più rilevanti in termini di valore della produzione industriale.

La diminuzione della produzione manifatturiera italiana tra il 2008 ed il 2009 è stata in linea con quella del Regno Unito (-21,3%), peggiore della Germania (-18,4%) e della Francia (-16,9%), ma migliore della Spagna (-23,1%). Nel complesso, il dato europeo è lievemente migliore rispetto a quello italiano: -20,2%.

Occorre rilevare come la produzione manifatturiera si sia contratta soprattutto nelle imprese di media (50-249 addetti) e grande dimensione (più di 250 addetti). Nel primo caso

la contrazione è stata del 22,5%, nel secondo del 25,2%. Contrariamente, le piccole e piccolissime imprese hanno sperimentato una riduzione meno significativa (19,7% e 11%, rispettivamente), sottolineando ancora come la piccola dimensione delle imprese italiane si sia rivelata un punto di forza, piuttosto che una debolezza, nell'affrontare la crisi economica. Come visto, risaltano soprattutto le microimprese, la cui quota sul totale UE ha raggiunto il 27% nel 2009 (era il 26,2% nel 2008).

In generale, l'Italia è leader nella produzione industriale europea per quanto riguarda le imprese con meno di 50 addetti, e, in particolare, la quota della produzione complessiva europea realizzata da imprese tra 10 e 49 addetti che si deve al nostro Paese è del 27,7%. E' invece la Germania ad avere la leadership nella produzione effettuata da imprese con più di 50 addetti ed il suo primato diventa particolarmente evidente nella produzione associata alle grandi imprese (32,3% contro il 9,2% dell'Italia).

Questa ripartizione della leadership tra Italia e Germania, come avremo modo di vedere, si ripresenterà per tutta una serie di indici che andremo ad analizzare nelle pagine seguenti.

<b>Tab. 1.3 - Valore della produzione dell'industria manifatturiera nei Paesi dell'Unione Europea per dimensione di impresa in termini di addetti</b> (valori assoluti in milioni di euro; anno 2009)						
	0-9 addetti	10-49 addetti	50-249 addetti	Totale PMI (0-249 addetti)	250 addetti e oltre	TOTALE
Austria	4.962	14.077	32.663	51.702	82.029	133.731
Belgio*	12.263	24.612	33.903	70.778	127.778	198.556
Bulgaria	903	2.517	4.912	8.331	10.694	19.025
Cipro	735	1.094	980	2.809	513	3.322
Estonia	350	1.149	2.411	3.910	1.792	5.702
Finlandia	4.384	9.503	15.384	29.271	64.241	93.512
Francia*	63.238	85.470	171.269	319.977	358.533	678.510
Germania	32.528	113.987	277.331	423.845	954.372	1.378.217
Grecia	11.318	6.622	9.146	27.087	23.064	50.150
Irlanda	1.492	5.920	21.333	28.744	65.003	93.747
<b>ITALIA</b>	<b>85.577</b>	<b>186.873</b>	<b>198.449</b>	<b>470.900</b>	<b>271.826</b>	<b>742.725</b>
Lettonia	354	977	2.069	3.399	1.378	4.777
Lituania	282	1.143	3.415	4.840	6.586	11.425
Olanda	11.937	31.430	62.897	106.264	123.082	229.346
Polonia	12.882	14.058	37.483	64.423	114.112	178.536
Portogallo	5.289	13.339	20.345	38.973	26.830	65.803
Regno Unito	24.838	48.315	95.436	168.588	294.258	462.846
Repubblica Ceca	7.851	10.033	24.351	42.235	65.724	107.959
Romania	1.765	5.480	10.748	17.994	27.149	45.142
Slovacchia	692	2.767	7.030	10.489	29.839	40.328
Slovenia	1.554	2.647	4.871	9.071	9.478	18.550
Spagna	33.147	78.685	94.791	206.623	187.521	394.143
Svezia	7.597	15.275	29.401	52.272	86.084	138.352
Ungheria	2.153	5.097	10.597	17.847	47.561	65.408
<b>TOTALE**</b>	<b>328.089</b>	<b>681.069</b>	<b>1.171.214</b>	<b>2.180.373</b>	<b>2.979.445</b>	<b>5.159.814</b>

\*Alcuni dei dati riferiti ai paesi contrassegnati dall'asterisco sono stimati  
\*\*nel computo del totale Paesi Ue non si dispone dei dati di Danimarca, Malta e Lussemburgo  
Fonte: Elaborazioni Istituto G. Tagliacarne su dati Eurostat

**Graf. 1.2 - Valore della produzione dell'industria manifatturiera nei principali Paesi dell'Unione Europea per dimensione di impresa in termini di addetti**  
(incidenze percentuali sul totale UE\*\*; anni 2008 e 2009)



\*I dati riferiti alla Francia sono in parte stimati

\*\*Il totale UE è al netto di Danimarca, Grecia, Malta e Lussemburgo

Fonte: Elaborazioni Istituto G. Tagliacarne su dati Eurostat

Considerando il valore della produzione per classi di addetti, il dato che risalta maggiormente per l'Italia riguarda l'apporto delle piccole e piccolissime imprese (0-49 addetti) alla produzione complessiva. Nel 2009 ha superato, seppur marginalmente, quello delle grandi imprese: 36,7% contro 36,6%. Unico caso tra i principali Paesi europei. Questo bilanciamento dell'industria italiana non si riscontra altrove in Europa dove il 57,9% del valore complessivo della produzione è realizzato dalle imprese di grandi dimensioni.

A distinguersi è anche la Germania, dove il peso delle grandi imprese nella produzione complessiva è enorme: il 69,2% del totale. Per contro, le imprese più piccole (0-49 addetti) hanno un ruolo marginale (10,7% del valore della produzione).

Il Regno Unito e, soprattutto, la Francia presentano valori molto simili a quelli medi europei, dove le aziende di medie dimensioni hanno un peso marcato (22,7%), mentre quelle piccole e micro apportano contributi più ridotti alla produzione complessiva (rispettivamente, il 13,2% ed il 6,2%). La Spagna presenta valori più vicini a quelli italiani con una quota notevole della produzione associata alle imprese di piccole dimensioni (il 20% contro il 25,2% italiano).

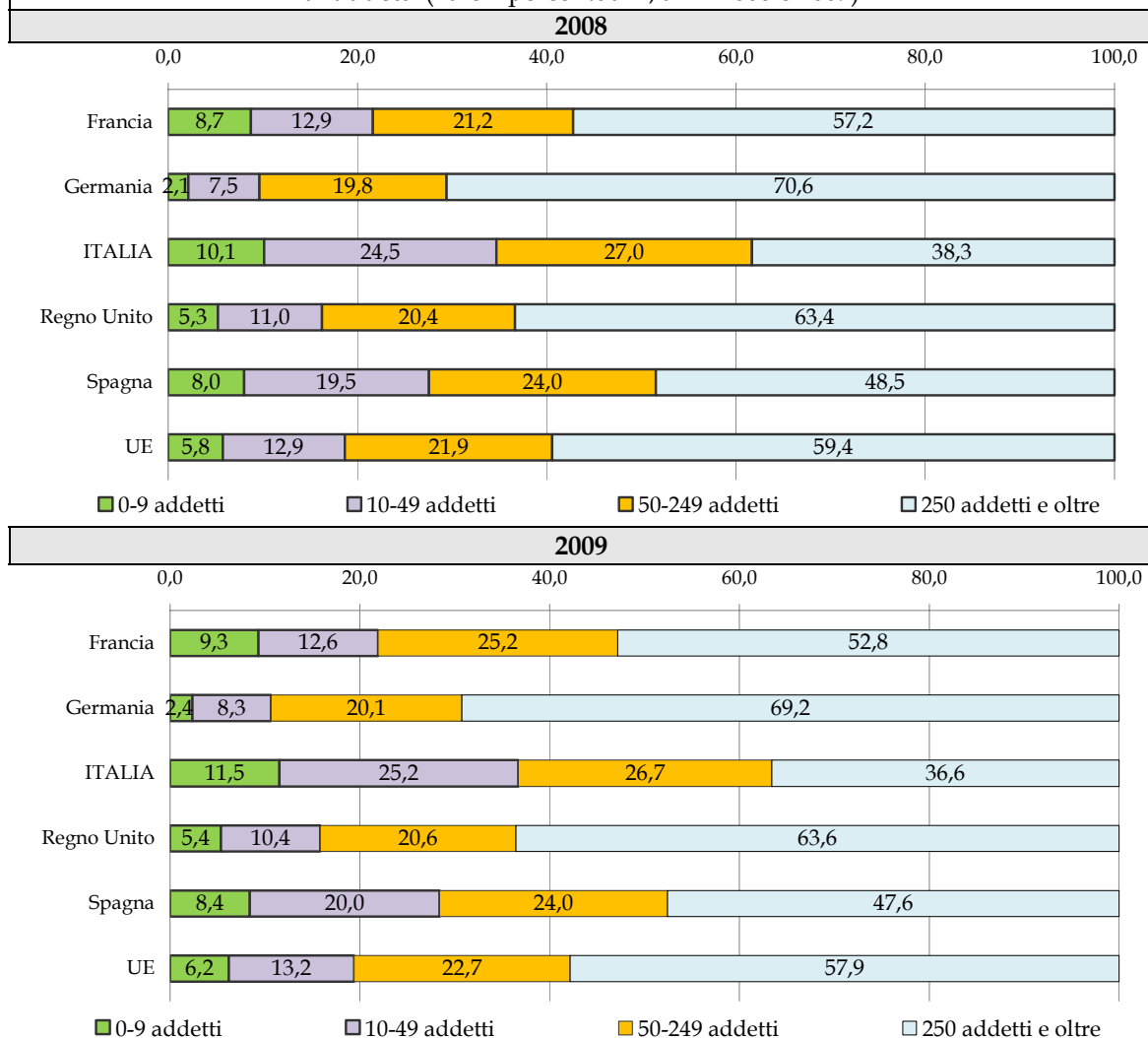
Cambiamenti rilevanti hanno avuto luogo tra il 2008 ed il 2009. Nello specifico, si è osservato uno spostamento delle quote di produzione dalle imprese di grandi dimensioni a quelle medie e piccole. Un ulteriore segnale che le imprese più grandi sono quelle che sono state colpite maggiormente dalla crisi.

In un solo anno, il valore della produzione associata alle imprese europee con almeno 250 addetti è scesa dal 59,4% al 57,9%. Questo andamento si è verificato anche in Italia dove la quota del valore della produzione complessiva realizzata dalle aziende di grandi dimensioni era il 38,3% nel 2008.

Nel nostro Paese, anche le aziende di medie dimensioni hanno visto ridursi nello stesso periodo la propria quota della produzione complessiva, sebbene in maniera non eccessiva (dal 27% al 26,7%). In realtà, le trasformazioni maggiori sembrano aver avuto luogo in Francia, dove il valore della produzione delle grandi imprese è sceso dal 57,2% del 2008 al 52,8% del 2009, a favore delle aziende di medie dimensioni la cui quota è salita dal 21,2% al 25,2%.

Il numero di occupati nell'industria manifatturiera italiana è stato superiore ai 3,5 milioni di addetti nel 2009, più del 12% del totale UE, che è stato di 28,3 milioni. Anche sotto questo profilo, l'Italia risulta seconda dietro la Germania dove gli occupati nell'industria sono stati quasi 6,6 milioni. A debita distanza, la Francia dove gli addetti del manifatturiero sono stati di poco superiori ai 3 milioni.

**Graf. 1.3 - Composizione percentuale del valore della produzione dell'industria manifatturiera dei principali Paesi dell'Unione Europea per dimensione di impresa in termini di addetti (valori percentuali\*; anni 2008 e 2009)**



\*Il totale UE è al netto di Danimarca, Grecia, Malta e Lussemburgo  
 Fonte: Elaborazioni Istituto G. Tagliacarne su dati Eurostat

Ancora una volta è da rimarcare la supremazia, a livello europeo, dell'industria italiana per le piccole e piccolissime imprese. In entrambi i casi, l'Italia detiene il primato di occupati: più di 550 mila nelle micro-imprese (contro i 283 mila della Germania e i 370 mila circa della Francia), quasi 1,2 milioni nelle piccole imprese (rispetto al milione tedesco e ai 582 mila francesi).

Per quanto riguarda gli occupati nelle imprese di medie dimensioni, in Italia il numero di addetti è stato pari a quasi 900 mila, ben al di sotto dei quasi 1,7 milioni tedeschi.

Nel complesso, il 73,2% degli occupati del manifatturiero italiano sono impiegati in piccole e medie imprese. Questo dato è simile a quello della Spagna (71%), con cui intercorrono numerose somiglianze. Nella maggioranza dei Paesi europei, una parte più consistente degli addetti manifatturieri è occupato nelle grandi imprese (42,4% la media dell'Europa, contro il 26,8% italiano).

Occorre sottolineare come il numero di occupati nell'industria sia sensibilmente diminuito tra il 2008 ed il 2009. Nel 2008 erano infatti presenti in Italia oltre 3,7 milioni di lavoratori nel manifatturiero (la contrazione è stata dunque pari al 4,2%).

<b>Tab. 1.4 - Distribuzione degli addetti dipendenti dell'industria manifatturiera nei Paesi dell'Unione Europea per dimensione di impresa in termini di addetti (valori assoluti e composizione percentuale; anno 2009)</b>												
	0-9 addetti		10-49 addetti		50-249 addetti		Totale PMI (0-249 addetti)		250 addetti e oltre		TOTALE	
	Valori	%	Valori	%	Valori	%	Valori	%	Valori	%	Valori	%
Austria	40.559	6,9	105.133	17,9	160.458	27,3	306.150	52,0	282.482	48,0	588.632	100,0
Belgio*	39.491	7,5	105.575	20,1	130.873	24,9	275.939	52,6	248.812	47,4	524.751	100,0
Bulgaria	49.020	8,8	135.168	24,3	191.288	34,5	375.476	67,6	179.755	32,4	555.231	100,0
Cipro	9.413	28,0	11.057	32,9	8.025	23,9	28.495	84,7	5.143	15,3	33.638	100,0
Estonia	9.834	10,1	24.255	24,8	38.721	39,6	72.810	74,4	24.989	25,6	97.799	100,0
Finlandia	29.860	7,8	64.881	17,0	88.794	23,3	183.535	48,1	198.220	51,9	381.754	100,0
Francia	369.600	12,1	582.318	19,1	700.656	22,9	1.652.574	54,1	1.401.133	45,9	3.053.707	100,0
Germania	283.374	4,3	1.003.623	15,3	1.686.373	25,7	2.973.370	45,3	3.585.894	54,7	6.559.264	100,0
Grecia	103.607	32,6	64.674	20,3	72.788	22,9	241.069	75,8	77.015	24,2	318.085	100,0
Irlanda	10.019	5,8	32.933	19,1	52.261	30,3	95.213	55,1	77.514	44,9	172.727	100,0
<b>ITALIA</b>	<b>558.730</b>	<b>15,6</b>	<b>1.175.642</b>	<b>32,8</b>	<b>889.396</b>	<b>24,8</b>	<b>2.623.768</b>	<b>73,2</b>	<b>958.791</b>	<b>26,8</b>	<b>3.582.559</b>	<b>100,0</b>
Lettonia	13.911	12,9	29.649	27,5	38.975	36,1	82.535	76,4	25.448	23,6	107.983	100,0
Lituania	15.038	8,1	45.640	24,7	69.107	37,4	129.785	70,2	55.140	29,8	184.925	100,0
Olanda	62.184	9,1	173.147	25,4	216.469	31,7	451.800	66,2	230.547	33,8	682.346	100,0
Polonia	227.868	10,2	317.478	14,3	689.871	31,0	1.235.217	55,5	992.234	44,5	2.227.451	100,0
Portogallo	134.306	19,1	225.782	32,1	212.872	30,2	572.960	81,4	130.935	18,6	703.895	100,0
Regno Unito	252.203	10,1	501.516	20,1	652.808	26,2	1.406.527	56,4	1.088.514	43,6	2.495.042	100,0
Rep. Ceca	71.592	6,6	186.558	17,3	333.824	30,9	591.974	54,8	489.008	45,2	1.080.981	100,0
Romania	100.173	8,5	226.670	19,1	340.745	28,7	667.588	56,3	517.613	43,7	1.185.201	100,0
Slovacchia	15.486	4,1	58.026	15,4	105.119	27,9	178.631	47,4	198.152	52,6	376.783	100,0
Slovenia	20.201	10,2	32.258	16,3	59.991	30,3	112.450	56,8	85.460	43,2	197.910	100,0
Spagna	308.819	15,5	617.851	31,1	484.173	24,4	1.410.843	71,0	577.478	29,0	1.988.321	100,0
Svezia	54.814	9,2	105.464	17,7	143.338	24,0	303.616	50,9	292.600	49,1	596.216	100,0
Ungheria	66.620	10,4	118.436	18,6	172.999	27,1	358.055	56,2	279.503	43,8	637.558	100,0
<b>TOTALE UE**</b>	<b>2.846.722</b>	<b>10,0</b>	<b>5.943.734</b>	<b>21,0</b>	<b>7.539.924</b>	<b>26,6</b>	<b>16.330.380</b>	<b>57,6</b>	<b>12.002.380</b>	<b>42,4</b>	<b>28.332.759</b>	<b>100,0</b>

\*I dati riferiti al Belgio sono in parte stimati  
\*\*il totale UE è al netto di Danimarca, Malta e Lussemburgo  
Fonte: Elaborazioni Istituto G. Tagliacarne su dati Eurostat

Sebbene gli occupati complessivi dell'industria in senso stretto siano diminuiti, se ci si concentra sulle micro imprese si registra un incremento dei lavoratori impiegati pari al 4,3%. In effetti, la performance occupazionale è in linea con quella economica: le micro imprese rappresentano l'unica classe dimensionale che ha visto aumentare i propri lavoratori, nonché quella che ha avuto una contrazione del valore della produzione meno drastica.

Di contro, la classe dimensionale in cui si è verificata la riduzione più marcata nel numero di addetti dipendenti è quella delle piccole imprese: gli occupati nelle aziende con 10-49 addetti sono passati da quasi 1,3 milioni a meno di 1,2 (-7,8%).



<b>Tab. 1.5 - Fatturato dell'industria manifatturiera nei principali Paesi dell'Unione Europea per dimensione di impresa in termini di addetti</b> (valori assoluti in milioni di euro e incidenze percentuali sul totale UE; anno 2009)						
<b>Valori assoluti</b>						
	<b>0-9 addetti</b>	<b>10-49 addetti</b>	<b>50-249 addetti</b>	<b>Totale PMI (0-249 addetti)</b>	<b>250 addetti e oltre</b>	<b>TOTALE</b>
Germania	33.914	118.699	293.424	446.037	1.102.334	1.548.371
<b>ITALIA</b>	<b>84.849</b>	<b>192.307</b>	<b>207.243</b>	<b>484.399</b>	<b>299.051</b>	<b>783.450</b>
Regno Unito	26.799	52.623	104.355	183.777	319.643	503.420
Spagna	33.846	81.215	98.783	213.844	206.205	420.049
<b>UE 27</b>	<b>350.405</b>	<b>742.552</b>	<b>1.245.485</b>	<b>2.338.405</b>	<b>3.473.622</b>	<b>5.812.027</b>
<b>Incidenze percentuali sul totale UE 27</b>						
	<b>0-9 addetti</b>	<b>10-49 addetti</b>	<b>50-249 addetti</b>	<b>Totale PMI (0-249 addetti)</b>	<b>250 addetti e oltre</b>	<b>TOTALE</b>
Germania	9,7	16,0	23,6	19,1	31,7	26,6
<b>ITALIA</b>	<b>24,2</b>	<b>25,9</b>	<b>16,6</b>	<b>20,7</b>	<b>8,6</b>	<b>13,5</b>
Regno Unito	7,6	7,1	8,4	7,9	9,2	8,7
Spagna	9,7	10,9	7,9	9,1	5,9	7,2
Altri Paesi	48,8	40,1	43,5	43,2	44,5	44,0
<b>UE 27</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborazioni Istituto G. Tagliacarne su dati Eurostat

Focalizzando, poi, l'attenzione sul fatturato, l'andamento che si osserva segue le stesse linee guida sopra delineate. Il fatturato complessivo delle imprese manifatturiere italiane nel 2009 è stato pari a più di 783 miliardi di euro, in calo di quasi il 20% rispetto all'anno precedente. Il calo più vistoso si è registrato nelle imprese di grandi dimensioni (circa il -22%), mentre le micro imprese hanno avuto una contrazione molto più ridotta (-12,6%). Le imprese di piccole (-19%) e, soprattutto, di medie dimensioni (-20,6 %) hanno visto il loro giro d'affari ridursi a livelli vicini rispetto a quelli complessivi.

Ad ogni modo, sotto questo fronte, il sistema manifatturiero italiano ha avuto una performance migliore rispetto a Regno Unito e Spagna, dove il giro d'affari dell'industria si è contratto rispettivamente del 20,2% e del 22,3%. Le imprese tedesche hanno invece sperimentato una contrazione del volume dei ricavi inferiore (-17,3%).

La quota di fatturato complessivo dell'Unione Europea da attribuire alle aziende italiane si attesta al 13,5%, evidenziando un peso decisamente inferiore rispetto a quello della Germania (più di un quarto del fatturato dell'industria europea è da attribuire alle aziende tedesche) ma superiore rispetto a Regno Unito e Spagna.

L'Italia detiene quote molto elevate del fatturato complessivo nelle classi minori di addetti: circa un quarto del fatturato delle imprese europee con meno di 50 addetti è da ricondurre ad aziende italiane. Anche il fatturato per addetto delle piccole e medie imprese italiane è decisamente maggiore rispetto al valore europeo e molto più elevato anche nei confronti dei principali competitor come Germania, Regno Unito e Spagna.

La flessibilità si è rivelata quindi una discriminante importante tra imprese di diversa dimensione nel determinare la strategia atta ad affrontare la crisi economico-finanziaria del 2007-09 e ha anche inciso sulla performance economica delle imprese nel breve periodo. Solamente i dati che emergeranno in futuro permetteranno di valutare se tale strategia intrapresa dalle piccole imprese flessibili sia stata vincente anche nel lungo periodo.

Questa dicotomia è quanto mai attuale in questo periodo dove si parla di attuare riforme del mercato del lavoro per rendere flessibili anche le scelte delle imprese di dimensioni più grandi. Permette di valutare quali siano i vantaggi, in termini di performance delle imprese e di reattività a cambiamenti tumultuosi dello scenario economico, ma anche di comprendere quali siano i costi, in termini occupazionali.

<b>Tab. 1.6 - Numero Indice del fatturato per addetto dell'industria manifatturiera nei principali Paesi dell'Unione Europea per dimensione di impresa in termini di addetti</b> (numero indice UE=100; anno 2009)						
	0-9 addetti	10-49 addetti	50-249 addetti	Totale PMI (0-249 addetti)	250 addetti e oltre	TOTALE
Germania	111,8	103,2	113,5	114,2	113,9	124,7
<b>ITALIA</b>	<b>141,8</b>	<b>142,7</b>	<b>151,9</b>	<b>140,5</b>	<b>115,6</b>	<b>115,5</b>
Regno Unito	99,3	91,6	104,2	99,5	108,8	106,6
Spagna	102,4	114,7	133,0	115,4	132,4	111,6
<b>UE*</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

\*nel computo dei Paesi Ue non si dispone dei dati di Francia, Belgio, Danimarca, Malta e Lussemburgo  
Fonte: Elaborazioni Istituto G. Tagliacarne su dati Eurostat

<b>Tab. 1.7 - Incidenza percentuale del fatturato delle PMI sul totale delle imprese manifatturiere per comparti di attività economica in Italia e nell'Unione Europea</b> (valori percentuali e N.I. UE=100; anno 2009)			
	UE27	ITALIA	NI Italia UE27=100
Alimentari, bevande e tabacco*	46,9	67,6	144,0
Tessile*	77,3	80,9	104,7
Abbigliamento	71,5	68,2	95,4
Pelle e calzature	75,9	78,3	103,1
Legno e prodotti in legno	76,3	92,1	120,8
Carta	40,2	59,7	148,5
Stampa e supporti registrati	78,8	85,0	107,9
Prodotti petroliferi*	4,9	9,6	196,8
Chimica	36,4	60,4	165,7
Farmaceutica	16,0	23,3	145,0
Gomma e plastica	58,2	73,2	125,8
Lav. minerali non metalliferi	58,1	71,7	123,4
Metallurgia*	26,7	46,0	172,4
Prodotti in metallo	76,6	89,2	116,3
Computer, elettronica ed ottica	28,4	56,9	200,0
Apparecchi elettrici	31,6	53,2	168,7
Meccanica	44,4	66,1	148,7
Automobili e rimorchi	9,4	15,5	164,3
Altri mezzi di trasporto	19,9	29,4	147,6
Mobili	71,5	83,6	117,0
Altre attività manifatturiere	59,5	80,4	135,1
Istallazione e riparazione*	59,7	83,6	140,1
<b>Industria Manifatturiera</b>	<b>40,2</b>	<b>61,8</b>	<b>153,7</b>

\* Alcuni dei valori riferiti ai comparti di attività economica contrassegnati dall'asterisco sono stimati  
Fonte: Elaborazioni Istituto G. Tagliacarne su dati Eurostat

A riprova del ruolo di primo piano esercitato dalle PMI in Italia, vi è il dato relativo all'incidenza percentuale del fatturato di queste categorie di imprese sul totale: il 61,8%, di oltre 21 punti percentuali superiore rispetto al dato relativo all'Unione Europea.

Andando ad analizzare i diversi settori di attività economica, si nota come le industrie più tradizionali siano quelle dove, nella Penisola, il contributo delle PMI è maggiormente rilevante. In particolare, nell'industria alimentare l'incidenza delle piccole e medie imprese è del 67,6% contro il 46,9% dell'Unione Europea. Come precedentemente osservato, le imprese italiane risultano essere caratterizzate dalle dimensioni contenute anche in quei settori che sono maggiormente all'avanguardia e che altrove presentano dimensioni di gran lunga maggiori. E' questo il caso della chimica, dei computer e degli apparecchi elettrici: all'estero il fatturato proviene prettamente da imprese di grandi dimensioni, in Italia l'incidenza delle piccole e medie imprese è superiore al 50%.

Anche nel settore farmaceutico e in quello dei prodotti petroliferi, dove l'apporto di gran lunga più elevato al fatturato è dovuto alle grandi imprese, il peso delle PMI in Italia è decisamente superiore che all'estero (numeri indice per l'Italia rispetto all'Unione Europea sono 196,8 per i prodotti petroliferi e 145 per la farmaceutica).

<b>Tab. 1.8 - Margine Operativo Lordo dell'industria manifatturiera nei Paesi dell'Unione Europea per dimensione di impresa in termini di addetti</b> (valori assoluti in milioni di euro; anno 2009)						
	<b>0-9 addetti</b>	<b>10-49 addetti</b>	<b>50-249 addetti</b>	<b>Totale PMI (0-249 addetti)</b>	<b>250 addetti e oltre</b>	<b>TOTALE</b>
Austria	1.018	1.504	2.429	4.951	8.544	13.494
Bulgaria	113	350	562	1.025	755	1.780
Cipro	90	156	121	367	73	440
Estonia	30	75	195	299	163	462
Finlandia	591	940	971	2.503	3.252	5.755
Germania	5.317	9.821	18.717	33.855	38.128	71.983
Grecia	2.614	906	1.287	4.806	3.348	8.154
Irlanda	141	443	3.626	4.210	15.693	19.903
<b>ITALIA</b>	<b>9.867</b>	<b>13.839</b>	<b>13.137</b>	<b>36.843</b>	<b>14.993</b>	<b>51.836</b>
Lettonia	23	112	232	368	83	451
Lituania	7	54	298	359	371	730
Olanda	1.834	3.442	5.631	10.907	9.157	20.064
Polonia	2.069	2.006	5.344	9.419	15.217	24.637
Portogallo	435	1.205	1.819	3.460	2.087	5.547
Regno Unito	4.823	7.518	12.175	24.516	33.355	57.871
Rep. Ceca	1.622	818	2.294	4.734	6.302	11.036
Romania	258	740	1.337	2.336	2.679	5.015
Slovacchia	111	212	425	748	881	1.629
Slovenia	245	201	265	711	750	1.460
Spagna	3.227	7.672	6.785	17.685	13.399	31.084
Svezia	659	637	1.323	2.619	7.668	10.335
Ungheria	276	547	1.097	1.920	6.097	8.017
<b>TOTALE UE*</b>	<b>35.370</b>	<b>53.198</b>	<b>80.068</b>	<b>168.636</b>	<b>182.996</b>	<b>351.680</b>

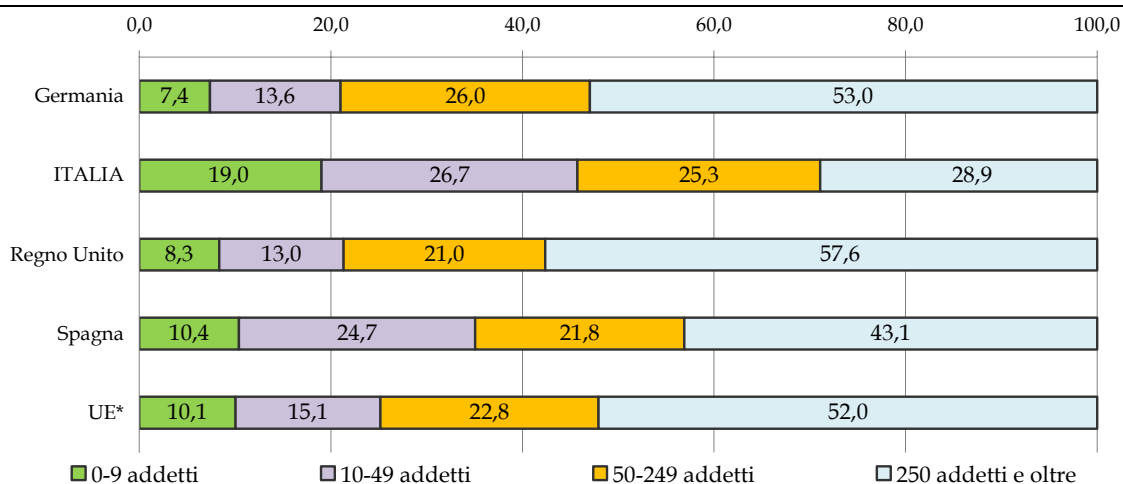
\*nel computo del totale Paesi Ue non si dispone dei dati di Belgio, Danimarca, Francia, Malta e Lussemburgo  
Fonte: Elaborazioni Istituto G. Tagliacarne su dati Eurostat

Un indicatore frequentemente utilizzato per valutare l'effettiva capacità delle imprese di generare ricchezza è il Margine Operativo Lordo (MOL) che considera il reddito dell'impresa basato unicamente sulla gestione caratteristica. Un modo per ottenerlo è quello di sottrarre al valore della produzione i costi delle materie prime, dei servizi e del personale (escluso accantonamento TFR). Il valore complessivo del Margine Operativo Lordo per le aziende italiane è risultato essere di circa 52 miliardi di euro nel 2009, in netto calo (-29,8%) rispetto al 2008. Nonostante tale variazione negativa, l'industria italiana risulta ancora terza come valore del MOL in Europa, dopo Regno Unito (dove è stato pari a 57,9 miliardi) e Germania (quasi 72 miliardi).

La contrazione si è attestata su livelli simili in Gran Bretagna (-30,3%), mentre in Germania si è verificata una riduzione più consistente (-42%). In questo ultimo caso, tale forte calo è da ricondurre alla cattiva performance delle grandi imprese. In Italia, al contrario, l'entità della riduzione del MOL è stata piuttosto omogenea tra le diverse classi di addetti. Solo le imprese tra 10 e 49 addetti sembrano aver sofferto leggermente meno delle altre classi dimensionali (-25,7%).

In generale, si osserva come il margine operativo lordo delle micro e piccole imprese italiane sia il più elevato in assoluto, mentre la leadership è tedesca per quanto attiene le imprese di dimensione superiore ai 50 addetti. Ancora una volta, la ridotta dimensione delle imprese italiane oltre ad esserne il carattere distintivo, rappresenta anche il vero punto di forza: la piccola dimensione non ostacola l'alto livello di specializzazione raggiunto dal nostro sistema imprenditoriale che si articola in produzioni di alta qualità. I risultati, anche sotto il profilo della redditività, sono particolarmente apprezzabili.

**Graf. 1.4 - Composizione percentuale del margine operativo lordo dell'industria manifatturiera dei principali Paesi dell'Unione Europea per dimensione di impresa in termini di addetti (valori percentuali; anno 2009)**



\*nel computo del totale Paesi Ue non si dispone dei dati di Belgio, Danimarca, Francia, Malta e Lussemburgo  
Fonte: Elaborazioni Istituto G. Tagliacarne su dati Eurostat

Un dato che conferma questa forte tendenza alla specializzazione produttiva e alla più alta redditività relativa ottenuta dalle piccole e micro imprese è l'incidenza per classe di addetti sul Margine Operativo Lordo complessivo. Considerando i principali Paesi europei, l'Italia è lo Stato dove il contributo al MOL totale delle grandi imprese è il più piccolo: 28,9% contro il 52% europeo e il 53% tedesco.

Al contrario, il contributo delle piccolissime e piccole imprese è fondamentale: il 19% si deve alle imprese con meno di 10 addetti (quasi il doppio del dato europeo) e il 26,7% è da attribuire alle imprese con un numero di addetti compreso tra 10 e 49 (qui la Spagna presenta un dato simile: il 24,7%). Anche per quanto riguarda le imprese di media dimensione, l'incidenza percentuale, pari al 25,3%, è sensibilmente più elevata di quella europea, 22,8% e di poco inferiore a quella delle imprese tedesche (26%).

<b>Tab. 1.9 - Incidenza percentuale del Margine Operativo Lordo sul fatturato dell'industria manifatturiera nei Paesi dell'Unione Europea per dimensione di impresa in termini di addetti (valori percentuali; anno 2009)</b>						
	<b>0-9 addetti</b>	<b>10-49 addetti</b>	<b>50-249 addetti</b>	<b>Totale PMI (0-249 addetti)</b>	<b>250 addetti e oltre</b>	<b>TOTALE</b>
Austria	19,1	10,0	6,8	8,8	9,8	9,4
Bulgaria	11,6	13,2	10,6	11,5	7,0	9,0
Cipro	11,6	13,2	11,3	12,1	12,8	12,2
Estonia	7,9	5,9	7,3	6,9	8,6	7,4
Finlandia	12,6	9,6	5,9	8,1	3,9	5,0
Germania	15,7	8,3	6,4	7,6	3,5	4,6
Grecia	24,1	12,6	12,8	17,1	12,5	14,9
Irlanda	8,9	7,1	16,1	13,9	22,4	19,8
<b>ITALIA</b>	<b>11,6</b>	<b>7,2</b>	<b>6,3</b>	<b>7,6</b>	<b>5,0</b>	<b>6,6</b>
Lettonia	6,8	11,2	10,6	10,4	5,6	9,0
Lituania	2,5	4,4	8,4	7,1	5,5	6,2
Olanda	13,7	9,6	8,3	9,3	6,5	7,8
Polonia	16,5	12,7	13,1	13,6	11,9	12,5
Portogallo	7,1	8,2	8,3	8,1	7,5	7,9
Regno Unito	18,0	14,3	11,7	13,3	10,4	11,5
Repubblica Ceca	19,3	7,3	8,6	10,2	9,2	9,6
Romania	11,8	12,1	11,6	11,8	9,5	10,4
Slovacchia	14,5	6,8	5,4	6,4	2,8	3,8
Slovenia	13,4	6,7	4,9	7,0	7,0	7,0
Spagna	9,5	9,4	6,9	8,3	6,5	7,4
Svezia	8,3	4,0	4,2	4,7	8,7	7,2
Ungheria	8,6	8,8	9,2	9,0	11,5	10,7
<b>TOTALE UE*</b>	<b>13,6</b>	<b>8,8</b>	<b>7,8</b>	<b>8,9</b>	<b>6,6</b>	<b>7,5</b>

\*nel computo del totale Paesi Ue non si dispone dei dati di Belgio, Danimarca, Francia, Malta e Lussemburgo  
Fonte: Elaborazioni Istituto G. Tagliacarne su dati Eurostat

Un altro indicatore da esaminare è il rapporto tra Margine Operativo lordo e fatturato. Questo permette, infatti, di "catturare" il peso dei costi operativi nella gestione aziendale ed è molto frequentemente utilizzato dagli analisti finanziari per poter meglio determinare il valore di un'impresa.

Andando a considerare il valore complessivo di questo rapporto per l'industria italiana, si rileva nel 2009 un valore piuttosto basso: 6,6%. Tuttavia, si deve sottolineare come questo rapporto tenda ad essere minore nei Paesi dove è presente un alto numero delle imprese per via di una più forte pressione esercitata sui costi.

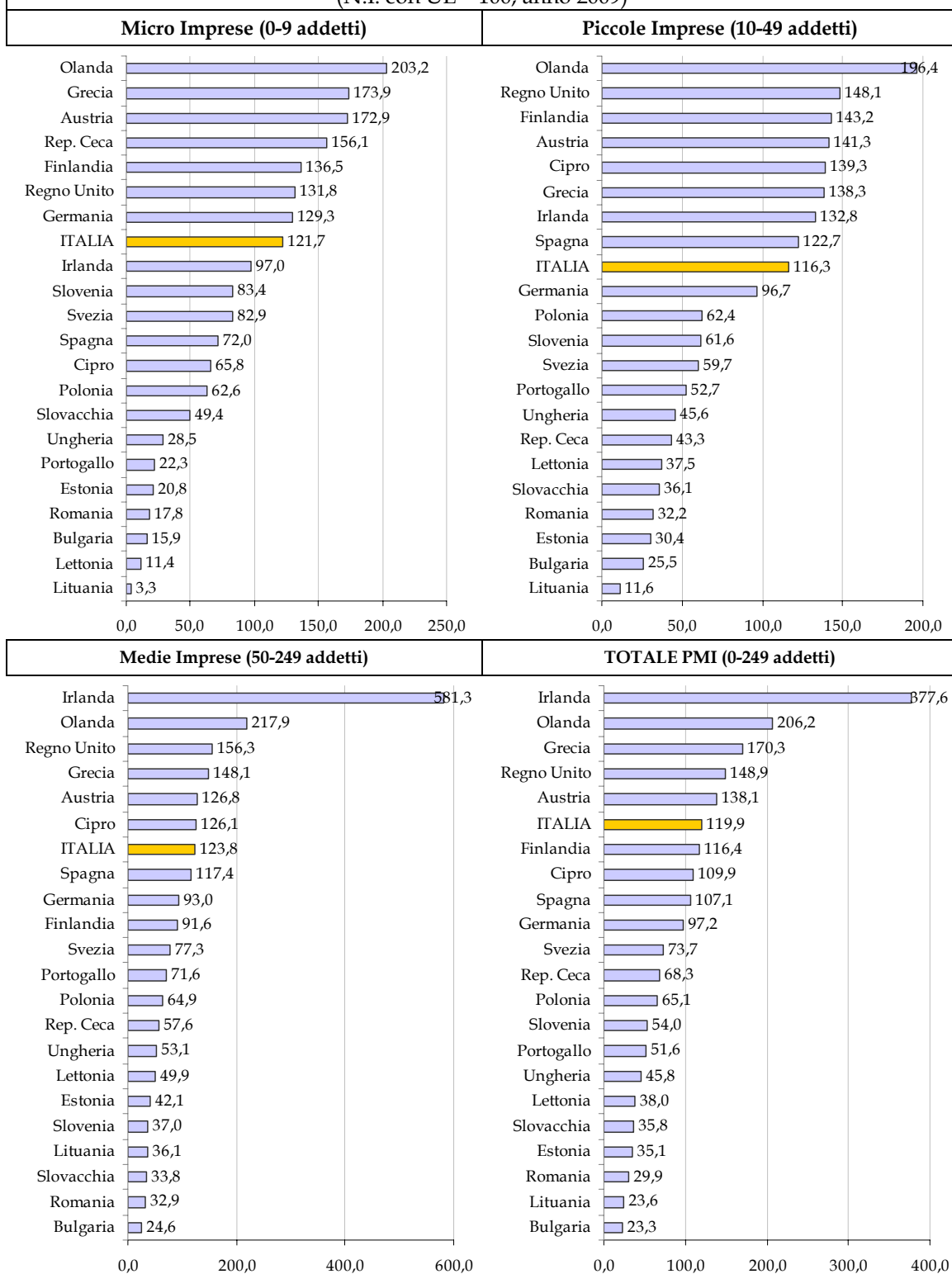
Per questo motivo, Germania e Spagna presentano valori piuttosto bassi: rispettivamente, 4,6% e 7,4%. Un'eccezione è rappresentata dai Paesi anglosassoni dove, a dispetto di una numerosità aziendale relativamente elevata, il rapporto MOL su fatturato non ne risente particolarmente. Nel Regno Unito si attesta sull'11,5% mentre sfiora il 20% in Irlanda.

Tra il 2008 ed il 2009 il valore di questo rapporto si è contratto in quasi tutti i Paesi, dovuto ad una contrazione del MOL più accentuata rispetto a quella del fatturato. Ciò non ha risparmiato nessuna classe di impresa, neanche quelle di dimensione più ridotta che, come abbiamo visto in precedenza, hanno reagito alla crisi riducendo fortemente la forza lavoro impiegata.

Un andamento che preme rilevare è la relazione inversa tra il valore di tale rapporto e la dimensione dell'impresa. Le aziende più piccole presentano solitamente un rapporto MOL/fatturato più elevato di quelle più grandi. Ciò vale anche nel caso italiano dove il valore del MOL sul totale dei ricavi è pari all'11,6% nelle micro imprese e scende al 5% nelle grandi imprese.

Anche il computo del Margine Operativo Lordo per addetto può rivelarsi molto utile per valutare la capacità delle imprese di impiegare al meglio la forza lavoro per creare valore in maniera efficace. Considerando dei numeri indice, l'Italia presenta valori molto positivi: il MOL per addetto è di gran lunga maggiore di quello europeo per tutte le classi di addetti. Il "miglioramento" si attesta sempre su valori vicini al 20% rispetto al dato medio dell'UE.

**Graf. 1.5 - Margine Operativo Lordo per addetto dell'industria manifatturiera nei Paesi dell'Unione Europea per dimensione di impresa in termini di addetti**  
(N.I. con UE\*=100; anno 2009)



\*nel computo del totale Paesi Ue non si dispone dei dati di Belgio, Danimarca, Francia, Malta e Lussemburgo  
Fonte: Elaborazioni Istituto G. Tagliacarne su dati Eurostat

## *1.2. - I rapporti tra le imprese manifatturiere italiane e cinesi*

In questo capitolo spostiamo l'attenzione sull'evoluzione dei rapporti tra imprese italiane e cinesi. La decisione di focalizzare l'interesse su aziende localizzate in Cina è dettata dalle interessanti prospettive di sviluppo che caratterizzano quest'economia.

In un futuro non troppo lontano<sup>3</sup>, la Cina diventerà infatti la prima economia al mondo, superando gli Stati Uniti per valore del prodotto interno lordo. Mai prima di oggi, un'economia di dimensioni così grandi ha sperimentato una crescita talmente impetuosa e per un periodo così lungo: negli ultimi tre decenni la crescita media annuale del prodotto interno lordo cinese è stata vicina al 10%. Sebbene ci sia la volontà da parte delle autorità cinesi di raffreddare tale sviluppo, il PIL continua ad incrementare ad un ritmo che non ha uguali in Occidente.

Incertezza circa la possibilità che la Cina possa effettivamente continuare a crescere al ritmo attuale è stata espressa da diversi commentatori<sup>4</sup>. Le stesse misure intraprese da Pechino, con l'intento di evitare un elevato tasso di inflazione e un eccessivo sviluppo di alcuni mercati, come quello immobiliare, sono, in tal senso, un campanello di allarme.

Il maggior peso della Cina nello scenario mondiale richiede un effettivo cambiamento di strategie per assicurare una continua crescita dell'economia. In un recente rapporto<sup>5</sup>, la Banca Mondiale ha ben delineato le sfide che si stanno presentando e che potrebbero ostacolare lo sviluppo nel lungo periodo. Tra queste, l'assenza di concorrenza e l'eccessivo peso della mano pubblica in molti settori industriali e nel sistema finanziario, la corruzione diffusa, le crescenti disparità e tensioni sociali.

Al momento, l'economia cinese, come è noto, è cresciuta soprattutto grazie alle esportazioni: la Cina è diventata una sorta di enorme fabbrica del mondo. Questo spiega la sua attrattiva per molte imprese italiane che decidono di realizzare parte della produzione all'estero. Qui, possono infatti godere di economie di scala e di scopo che riducono costi di produzione già modesti, per via di un minore costo del lavoro. Ultimamente è stato posto l'accento sull'enorme flessibilità della forza lavoro così come sulla disponibilità di un grande numero di lavoratori high-skilled. Detto in altri termini, la Cina dispone di una grande quantità di ingegneri e di operai specializzati che rende conveniente anche rispetto ad altri Paesi dell'area realizzare lì parte della produzione.

Non sono solamente fattori di costo che inducono le imprese occidentali ad investire in Cina. Il vantaggio comparato del dragone cinese, rispetto a molti altri Stati dove è possibile trovare manodopera a basso costo in abbondanza, è la presenza di una forza lavoro educata.

Parallelamente all'interesse per i produttori cinesi, anche la rete di vendita e di commercializzazione esercita sulle imprese straniere un certo fascino. La classe media cinese è ormai consistente ed il fascino operato dalle marche occidentali è innegabile. Molte imprese, pertanto, mirano ad effettuare investimenti in Cina per entrare nel mercato locale, soprattutto tramite l'acquisizione di aziende operanti nel settore del commercio al dettaglio.

---

<sup>3</sup> Secondo l'Economist già nel 2018.

<sup>4</sup> Interessanti a tal riguardo le considerazioni del premio Nobel per l'economia, Gary Becker, espresse recentemente sul suo blog: <http://www.becker-posner-blog.com/2012/02/is-chinas-economic-future-a-rosy-one-becker.html>.

<sup>5</sup> "China 2030: Building a Modern, Harmonious, and Creative High-Income Society", Banca Mondiale.



Questo interesse è presente nonostante l'impetuosa crescita dell'economia cinese non sia stata accompagnata da un corrispondente aumento dei consumi da parte di consumatori e imprese. Il tasso di risparmio, infatti, così come la crescita del Pil, ha un livello che non ha pari in Occidente e questo spiega, in parte, perché le importazioni siano cresciute in maniera meno considerevole delle esportazioni negli ultimi decenni.

Infine, bisogna sottolineare come l'ascesa delle imprese cinesi si ripercuota anche sul lato degli investimenti da queste effettuati all'estero. Seppure di dimensioni ancora contenute, le acquisizioni di partecipazioni, o i più semplici accordi commerciali, vengono realizzati dalle imprese cinesi per entrare nel mercato italiano. Questo dovrebbe essere un trend destinato ad aumentare e la sua analisi è per questo motivo ancor più rilevante.

Alla luce di quanto detto finora, vogliamo qui analizzare meglio la dinamica dei rapporti tra le imprese italiane e quelle cinesi sia sul versante commerciale (flussi di import-export) che produttivo (IDE).

Faremo riferimento sia a differenti fonti statistiche per illustrare il valore degli investimenti effettuati negli ultimi anni sia a due database aggiornati a **settembre 2011** relativi alle acquisizioni di partecipazioni in imprese cinesi da parte di aziende italiane e viceversa.

Prima di tutto, però, è utile soffermarsi brevemente sull'andamento degli scambi commerciali tra i due Paesi in modo da sottolineare la crescente importanza della relazione tra Italia e Cina.

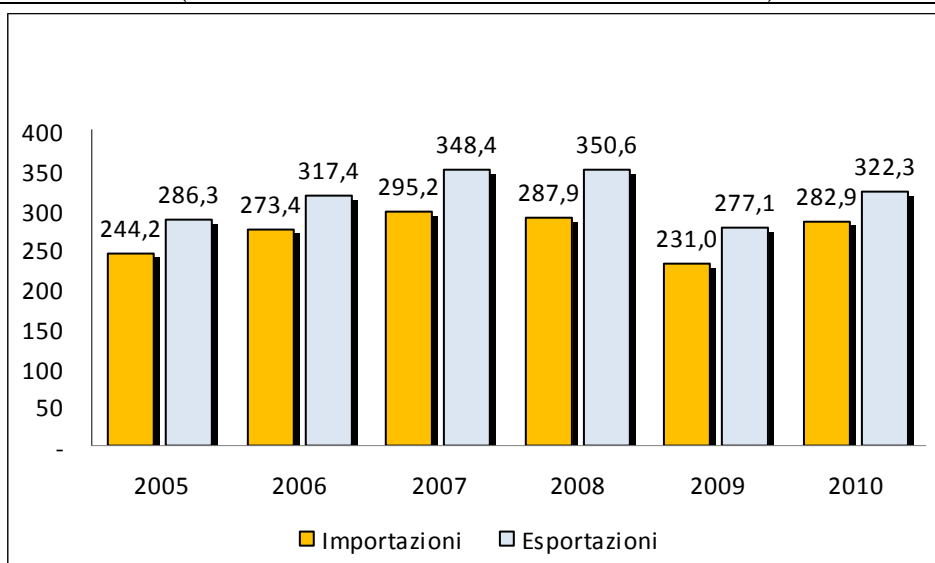
Le esportazioni complessive di beni dell'industria manifatturiera italiana è stata pari a 322 miliardi di euro nel 2010, raggiungendo nuovamente i livelli pre-crisi del 2006. Le importazioni complessive sono risultate nel medesimo anno pari a 283 miliardi di euro, molto vicine al massimo storico raggiunto nel 2007. Si può pertanto affermare che, dal lato degli scambi commerciali, la situazione economica tenda a stabilizzarsi in maniera relativamente rapida.

Prendendo in considerazione il periodo 2005-2010, si osserva come le esportazioni dell'industria manifatturiera verso la Cina non abbiano mai smesso di aumentare e, al 2010, si siano attestate a poco più di 8 miliardi di euro. Sebbene il valore delle esportazioni incominci ad essere rilevante, **la Cina non è ancora uno dei principali mercati di destinazione dei prodotti e servizi italiani.**

Il confronto con altri Paesi mette in evidenza le enormi differenze ancora esistenti. Le esportazioni manifatturiere verso la Germania, il mercato più importante per le merci italiane, sono state pari a 41,3 miliardi nel 2010, mentre quelle verso la Francia sono risultate essere 37,4 miliardi. Tra i Paesi extra-europei, gli Stati Uniti sono il principale destinatario dei nostri prodotti: le esportazioni dell'industria italiana nel mercato statunitense hanno sfiorato i 20 miliardi di euro.

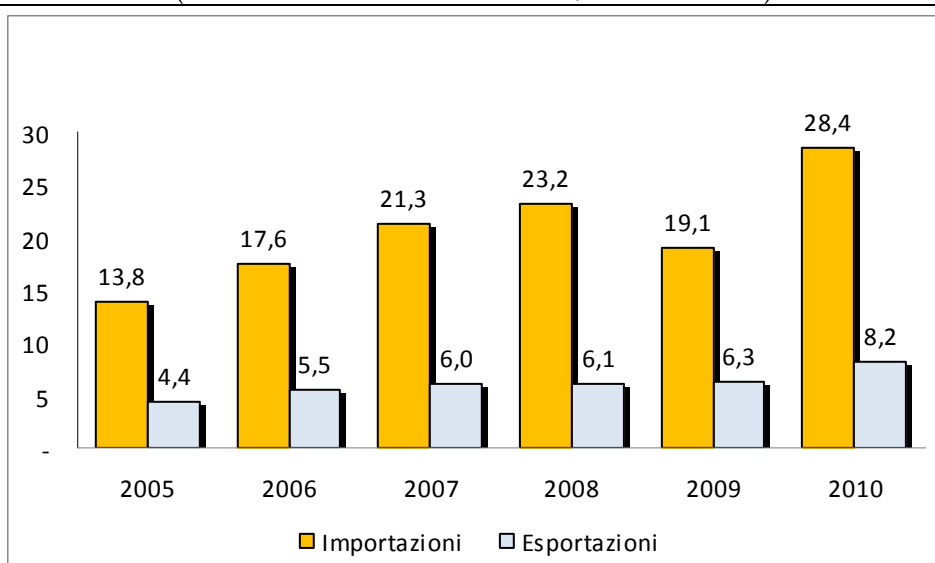
Al contrario, se si considerano le importazioni dell'industria manifatturiera, la sempre maggiore centralità della Cina diventa evidente. Queste sono, infatti, più che raddoppiate tra il 2005 ed il 2010, nonostante la brusca frenata registrata nel 2009, e si attestavano nel 2010 a più di 28 miliardi di euro, circa un decimo delle importazioni complessive del manifatturiero. Al momento attuale, solamente le importazioni dalla Germania hanno un ruolo più preminente (erano ben 54,4 miliardi nel 2010). La Francia, da cui vengono importati beni per 26,6 miliardi di euro, ha infatti perso il secondo posto nella classifica dei principali fornitori dell'Italia. Per riassumere, le esportazioni dell'industria manifatturiera verso la Cina crescono costantemente, ma non riescono a tenere il passo con l'aumento delle importazioni, che in termini assoluti sono decisamente più elevate.

**Graf. 1.6 - Import-Export manifatturiero dell'Italia con il resto del Mondo**  
(Valori assoluti in miliardi di euro; anni 2005-2010)



Fonte: ISTAT

**Graf. 1.7 - Import-Export manifatturiero dell'Italia con la Cina**  
(Valori assoluti in miliardi di euro; anni 2005-2010)

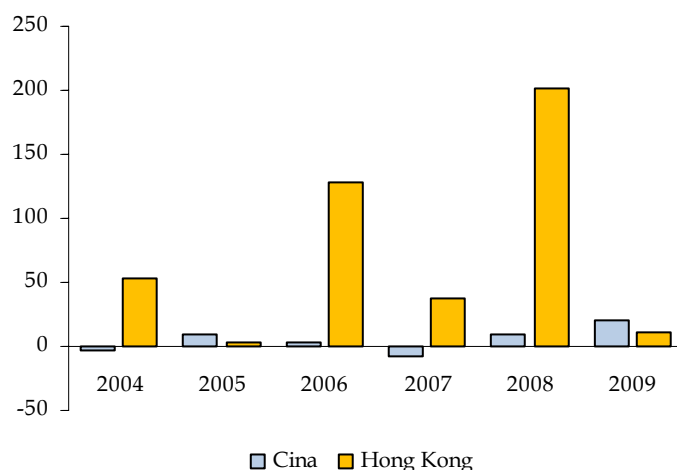


Fonte: ISTAT

Concentriamo ora l'attenzione sull'evoluzione degli investimenti diretti esteri negli ultimi anni. Iniziando con i flussi di investimenti diretti esteri provenienti da Cina ed Hong Kong in entrata in imprese operanti in Italia (Fonte: OCSE), si osserva come i valori siano ancora piuttosto modesti. In particolare, quelli effettuati da imprese localizzate ad Hong Kong risultano essere particolarmente volatili: in alcuni anni superano i 100 milioni di dollari (2006 e 2008), in altri raggiungono cifre ben più ridotte. Dalla Cina, invece, il volume degli

investimenti è ancora particolarmente debole: l'apice è stato raggiunto nel 2009 con flussi di investimenti pari a circa 20 milioni di dollari.

**Graf. 1.8 - Flussi di IDE in entrata in Italia dalla Cina e Hong Kong**  
(Valori assoluti in milioni di dollari; anni 2004-2009)



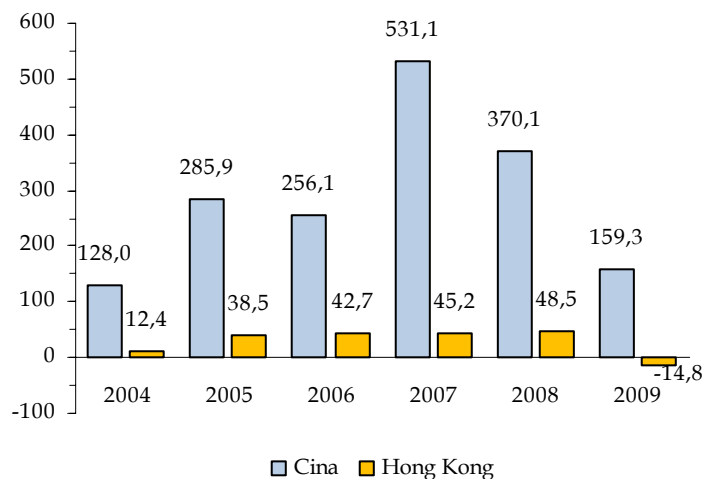
Fonte: OCSE

Gli investimenti diretti esteri di imprese italiane in Cina raggiungono ben altri valori. Tuttavia, si possono chiaramente notare gli effetti dell'incertezza legata alla crisi del 2007-09: durante quel periodo si è verificata una brusca discesa degli investimenti.

Come è noto, durante una crisi ciclica, sono soprattutto le decisioni di investimento a subire le modificazioni più profonde. La veloce trasformazione, in negativo, dello scenario economico spinge le imprese a rivedere i propri piani di investimento. In particolare, gli investimenti in imprese operanti all'estero possono risentirne maggiormente perché ulteriori elementi di rischio possono emergere.

Cosicché, il flusso di investimenti da parte di imprese italiane in Cina nel 2009 sebbene piuttosto elevato, pari a circa 160 milioni di euro, è stato meno di un terzo del valore registrato solo 2 anni prima (nel 2007, gli IDE verso la Cina erano stati pari a 531 milioni). Verso Hong Kong si sono, invece, registrati dei disinvestimenti netti nel 2009.

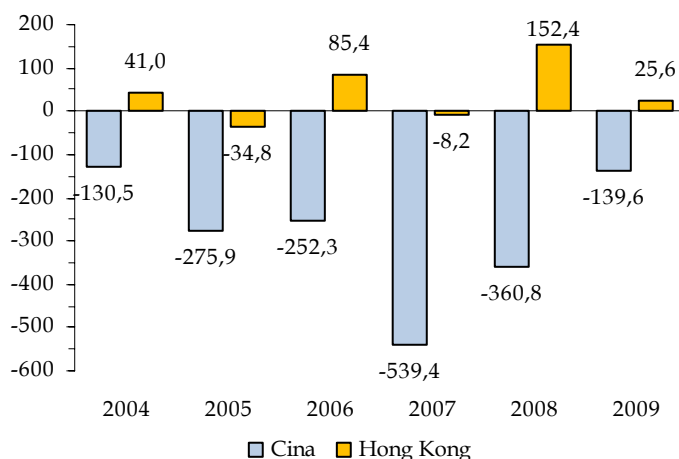
**Graf. 1.9 - Flussi di IDE in uscita dall'Italia verso Cina e Hong Kong**  
(Valori assoluti in milioni di dollari; anni 2004 2009)



Fonte: OCSE

Alla luce di ciò, osservando i flussi netti di investimenti diretti esteri, il saldo è decisamente negativo nei confronti della Cina: l'ammontare di investimenti dall'Italia verso la Cina è di gran lunga maggiore di quello degli investimenti che prendono la direzione opposta. Questo ovviamente è legato alla maggiore attrattiva esercitata nelle imprese italiane dalle imprese cinesi. Le imprese cinesi sembrano non avere molto interesse nell'acquisire partecipazioni in aziende italiane.

**Graf. 1.10 - Saldo tra flussi di IDE in entrata ed in uscita tra Italia e Cina e tra Italia e Hong Kong**  
(Valori assoluti in milioni di dollari; anni 2004 2009)



Fonte: OCSE

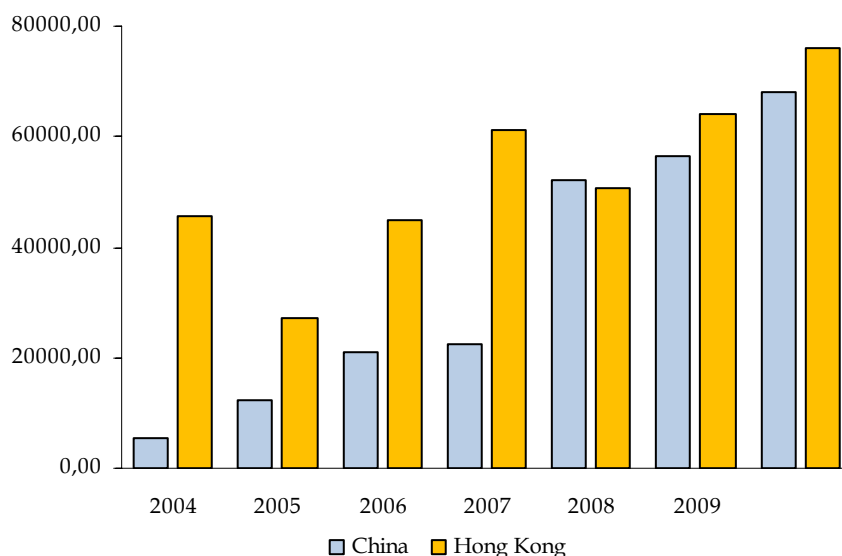
Per verificare se le imprese cinesi siano generalmente non interessate ad espandersi all'estero tramite acquisizioni di partecipazioni rilevanti in imprese straniere o se siano solamente riluttanti ad entrare nel mercato italiano, occorre esaminare i dati relativi ai flussi di IDE complessivamente in uscita dalle imprese cinesi (fonte: UNCTAD).

Il dato che emerge è che l'interesse delle imprese cinesi nell'acquisizione di partecipazioni in imprese straniere è di notevoli proporzioni ed è fortemente cresciuto negli ultimi anni, fino ad arrivare a 68 miliardi di dollari nel 2010. Gli IDE effettuati da imprese di Hong Kong sono stati ancora maggiori: 76 miliardi di dollari nel 2010. Tuttavia, le imprese cinesi hanno accresciuto, in termini dinamici, partecipazioni all'estero in misura più accentuata rispetto a quelle di Hong Kong negli ultimi anni: il flusso di IDE cinesi è infatti aumentato di ben dodici volte tra il 2004 ed il 2010.

Chiaramente questo andamento ha delle implicazioni circa l'interesse delle imprese cinesi ad entrare nel mercato italiano. Forti investimenti vengono realizzati all'estero, ma il nostro Paese non è tra le destinazioni preferite delle aziende cinesi.

Occorre interrogarsi sulla mancanza di attrattiva esercitata dal nostro sistema economico. Di certo, la stagnante crescita economica che ha contraddistinto il nostro Paese negli ultimi venti anni rappresenta la spiegazione più probabile del perché le imprese cinesi preferiscono entrare attivamente in altri mercati.

**Graf. 1.11 - Flussi di IDE complessivi in uscita dalla Cina e da Hong Kong**  
(Valori assoluti in milioni di dollari; anni 2004-2010)



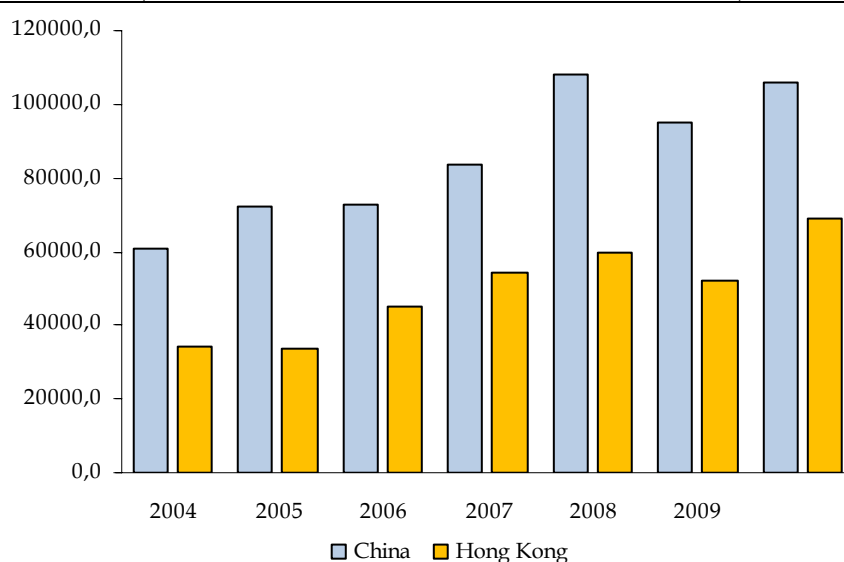
Fonte: UNCTAD

Passando poi a considerare i flussi complessivamente in entrata in Cina, il valore degli investimenti è elevatissimo, pari nel 2010 a più di 100 miliardi di dollari. Confrontando questo valore con il flusso proveniente dall'Italia, si evince che le imprese del nostro Paese siano state, fino a questo momento, restie rispetto alle opportunità di investire in Cina. Probabilmente scettiche nei riguardi di un sistema economico, politico e sociale così distante dal nostro, hanno investito con maggiore prudenza rispetto alle imprese di altra nazionalità.

Gli IDE verso la Cina sono cresciuti in maniera netta e continua negli anni precedenti al 2008, per poi subire una sensibile frenata, e tornare a crescere giungendo nel 2010 ai livelli pre-crisi. Anche Hong Kong ha tratto giovamento dal crescente interesse nei confronti dell'area da parte di imprese provenienti da ogni angolo del globo. Queste hanno frequentemente trovato nella città-stato un porto più sicuro da cui affacciarsi per penetrare nell'immenso mercato cinese. Gli IDE ad Hong Kong hanno sfiorato i 69 miliardi di dollari nel 2010, raddoppiando il livello registrato nel 2004.

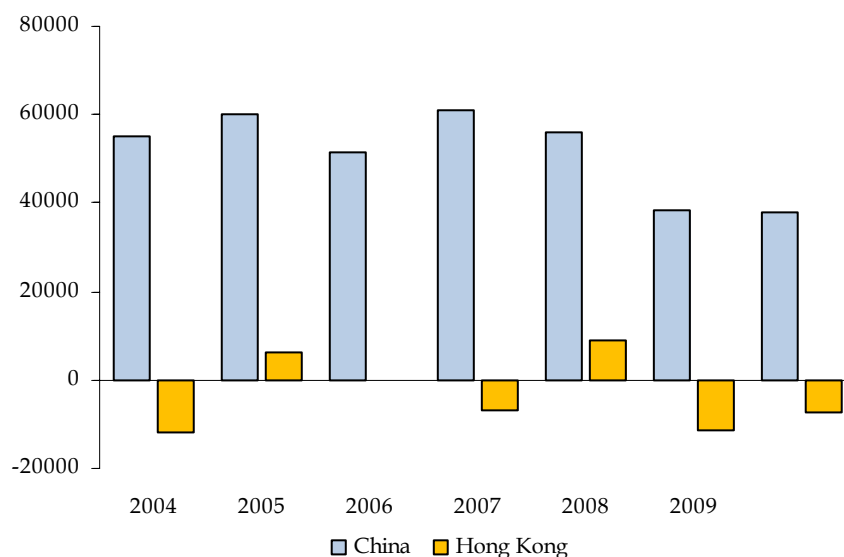
Tuttavia, ciò non è bastato per far sì che i flussi di investimenti netti ad Hong Kong fossero positivi. Al contrario, la Cina ha registrato in tutti gli anni presi in considerazione flussi in entrata decisamente maggiori di quelli in uscita. Sebbene le imprese cinesi abbiano dimostrato una certa dinamicità negli ultimi anni e un forte interesse nell'entrare nei mercati stranieri in maniera diretta, rappresentano ancora soprattutto un centro di attrazione per le imprese di altri Paesi che desiderano godere dei benefici del "miracolo" cinese.

**Graf. 1.12 - Flussi di IDE complessivi in entrata in Cina e Hong Kong**  
(Valori assoluti in milioni di dollari; anni 2004-2010)



Fonte: UNCTAD

**Graf. 1.13 - Saldo tra flussi di IDE in entrata ed in uscita della Cina e di Hong Kong con il resto del mondo (Valori in milioni di dollari; anni 2004-2010)**



Fonte: UNCTAD

Possiamo ora passare a delle considerazioni relative al **numero** di investimenti diretti esteri realizzati in Cina e ad Hong Kong da imprese italiane. Al 2011 si contano più di un migliaio di imprese italiane coinvolte in IDE effettuati in larga maggioranza in Cina: 816 contro i 199 ad Hong Kong (Fonte: banca dati reprint, Politecnico di Milano - ICE).

Le imprese che sono risultate essere più attive sono localizzate nelle regioni del Nord Italia: in particolare imprese lombarde hanno acquisito partecipazioni in 390 imprese cinesi o di Hong Kong. Anche le aziende del Veneto (175 IDE), dell'Emilia-Romagna (152), del Piemonte (96) e della Toscana (62) sono state particolarmente attive.

Nel Sud Italia, l'interesse ad investire in Cina così come le disponibilità finanziarie risultano più ridotte. Solo 13 IDE provengono dal Meridione e dalle Isole.

Per quanto riguarda il settore dell'impresa madre, spicca la metallurgia, la meccanica, l'automotive e la cantieristica. A debita distanza, occorre sottolineare il forte interesse espresso da parte di imprese del tessile e dell'abbigliamento, della raffinazione, della chimica e della farmaceutica, dell'elettronica e dell'ottica ad investire in Cina. Ad Hong Kong, sono le imprese italiane del settore tessile e dell'abbigliamento che realizzano il più alto numero di investimenti.

<b>Tab. 1.10 - Distribuzione regionale delle imprese italiane coinvolte in IDE in Cina e Hong Kong (Valori assoluti; settembre 2011)</b>			
<b>Regione</b>	<b>Cina</b>	<b>Hong Kong</b>	<b>Totale</b>
Abruzzo	12	2	14
Basilicata	2	0	2
Campania	2	2	4
Emilia-Romagna	127	25	152
Friuli-Venezia Giulia	21	3	24
Lazio	9	2	11
Liguria	11	1	12
Lombardia	320	70	390
Marche	39	13	52
Molise	0	2	2
Piemonte	73	23	96
Puglia	3	0	3
Sardegna	2	0	2
Sicilia	2	0	2
Toscana	50	12	62
Trentino-Alto Adige	6	1	7
Umbria	5	0	5
Veneto	132	43	175
<b>ITALIA</b>	<b>816</b>	<b>199</b>	<b>1.015</b>
Fonte: Banca dati reprint, Politecnico di Milano - ICE			

Come detto nell'introduzione a questa sezione, **la volontà delle imprese italiane di entrare nel mercato cinese è dovuta a due matrici principali: da una parte, c'è il desiderio di sfruttare la rete commerciale per servire i consumatori cinesi, la cui capacità di spesa è aumentata enormemente negli ultimi anni. D'altra parte, si vuole anche utilizzare la grande capacità produttiva che le fabbriche cinesi hanno dimostrato di possedere.**

I dati confermano la valenza di entrambe le motivazioni e permettono di verificare quale sia, ad oggi, la ragione principale che spinge le aziende del nostro Paese ad affacciarsi in Cina e ad Hong Kong.

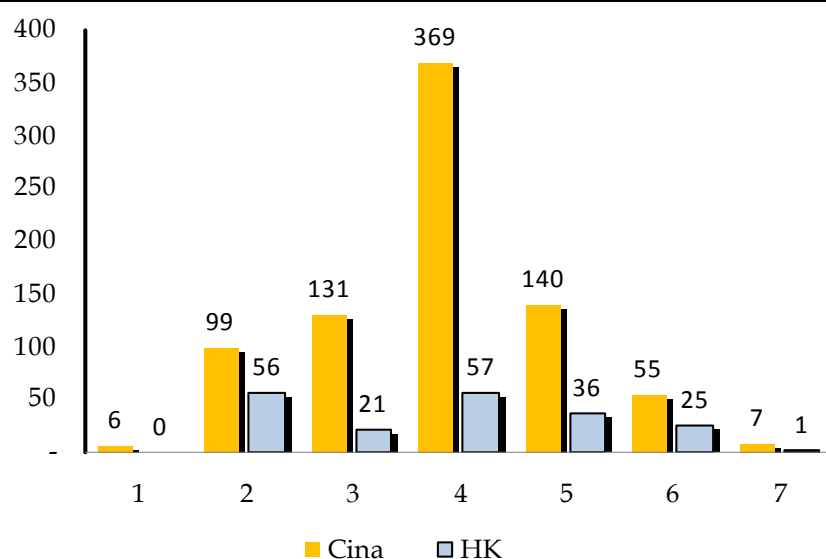
Si nota come il commercio al dettaglio e all'ingrosso sia il fattore trainante degli IDE in entrambe le aree considerate. Per quanto attiene gli investimenti dal lato della produzione, la metallurgia e la meccanica assumono il ruolo primario.

Meno rilevanti risultano essere le partecipazioni in aziende cinesi operanti nell'elettronica e nel settore chimico-farmaceutico. Molto limitati gli investimenti realizzati nel tessile e nell'abbigliamento. Quasi nulli quelli nel settore alimentare.

Infine, analizzando la tipologia di partecipazione, sorprende il dato relativo al controllo: le imprese italiane preferiscono di gran lunga ottenere il potere decisionale quando decidono di effettuare investimenti sia in Cina sia ad Hong Kong. Molto rare le acquisizioni di quote minoritarie di imprese dell'area.



**Graf. 1.14 - Distribuzione delle imprese italiane coinvolte in IDE in Cina e Hong Kong per settore dell'impresa madre (Valori assoluti; settembre 2011)**

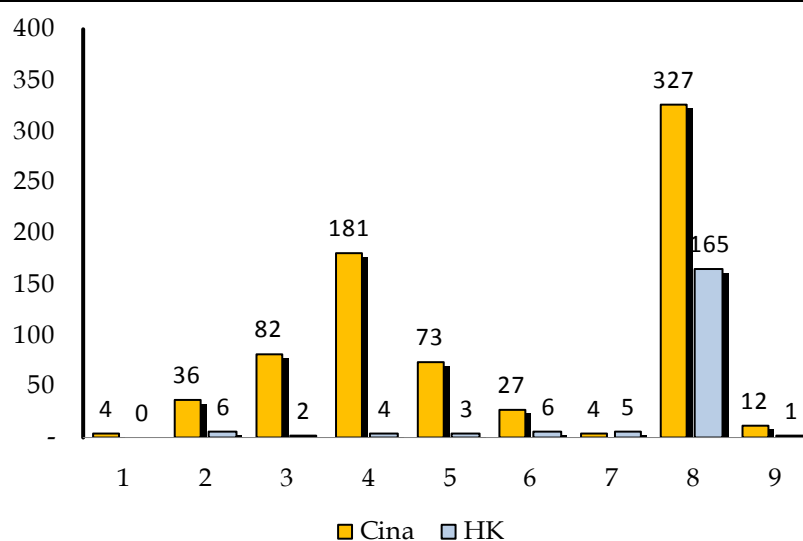


- 1-Industria Alimentare, bevande e tabacco
- 2-Tessile, Abbigliamento e calzaturiero
- 3-Raffinazione, Chimica, Farmaceutica, Produzione e lavorazione di gomma, plastica e minerali non metalliferi
- 4-Metallurgia, Meccanica, Automotive, Cantieristica
- 5-Elettronica ed ottica, strumenti di precisione, apparecchiature elettriche e per uso domestico
- 6-Legno-mobilia, carta e stampa, altre industrie
- 7-Costruzioni

Fonte: Banca dati reprint, Politecnico di Milano - ICE

Osservando, infine, i dati relativi agli IDE effettuati da imprese cinesi e di Hong Kong in Italia si nota come il numero di aziende italiane coinvolte sia decisamente più contenuto: appena 57 casi, di cui 46 partecipati da imprese della Cina e 11 da Hong Kong. Si può tuttavia osservare come l'interesse delle imprese straniere sia soprattutto rivolto ad aziende operanti nel Nord Italia. In particolare, le aziende di Hong Kong hanno investito quasi esclusivamente in Lombardia (10 casi su 11). L'unica regione del Sud che ha attratto aziende cinesi è la Campania. Anche in questo caso, la modalità preferita è quella di un'acquisizione di una quota conferente il controllo dell'azienda. Tuttavia la differenza rispetto alle altre modalità di partecipazione non è così marcata come per le imprese italiane che investono in Cina.

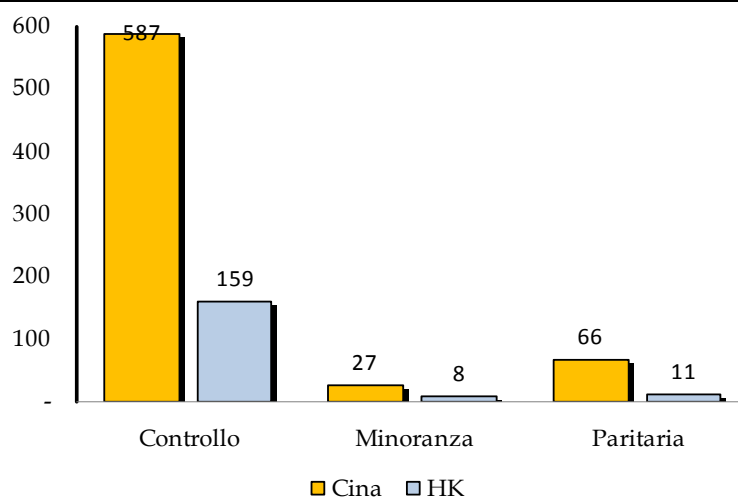
**Graf. 1.15 - Distribuzione delle imprese italiane coinvolte in IDE in Cina e Hong Kong per settore dell'impresa partecipata (Valori assoluti; settembre 2011)**



- 1-Industria Alimentare, bevande e tabacco
- 2-Tessile, Abbigliamento e calzaturiero
- 3-Raffinazione, Chimica, Farmaceutica, Produzione e lavorazione di gomma, plastica e minerali non metalliferi
- 4-Metallurgia, Meccanica, Automotive, Cantieristica
- 5-Elettronica ed ottica, strumenti di precisione, apparecchiature elettriche e per uso domestico
- 6-Legno-mobilia, carta e stampa, altre industrie
- 7-Costruzioni

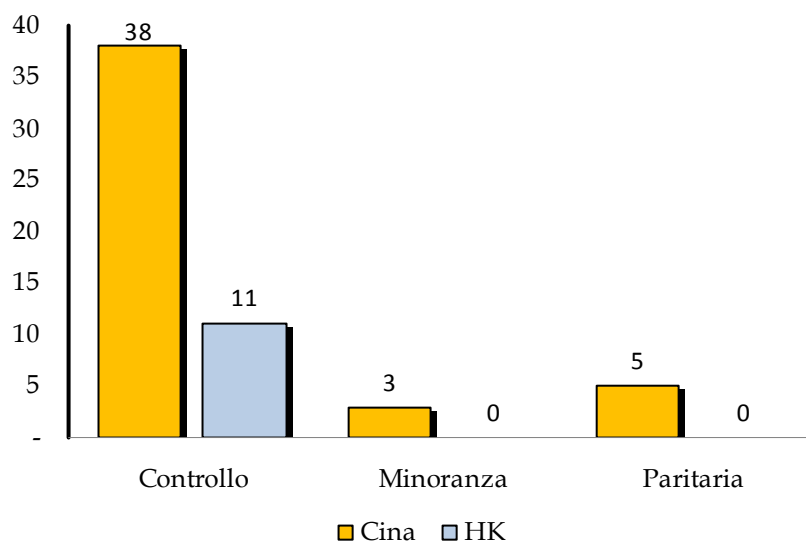
Fonte: Banca dati reprint, Politecnico di Milano - ICE

**Graf. 1.16 - Distribuzione delle imprese italiane coinvolte in IDE in Cina e Hong Kong per tipologia di partecipazione (Valori assoluti; settembre 2011)**



Fonte: Banca dati reprint, Politecnico di Milano - ICE

**Graf. 1.17 - Distribuzione delle imprese italiane coinvolte in IDE in entrata dalla Cina e da Hong Kong per tipologia di partecipazione della controllante**  
(Valori assoluti; settembre 2011)



Fonte: Banca dati reprint, Politecnico di Milano - ICE

**SEZIONE II – I PERCORSI INTERNAZIONALI DELLE PMI  
ITALIANE**

In questa sezione verranno illustrate nel dettaglio caratteristiche, performance, obiettivi e strategie di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese italiane, partendo dalle risultanze di un'indagine condotta su un campione costituito da 600 imprese internazionalizzate.

Questa indagine mira a fornire una migliore conoscenza del sistema imprenditoriale italiano, focalizzandosi su quelle imprese che, avendo rapporti con l'estero, sotto forma di accordi e collaborazioni, in virtù di partecipazioni, o perché semplicemente esportano i propri prodotti all'estero, sono quelle maggiormente esposte alla concorrenza internazionale.

E' ben noto che si tratta di quelle imprese che hanno una performance migliore di quella media e ciò risalterà nelle pagine seguenti. Capire i loro bisogni è utile nel momento in cui si vogliono creare quelle condizioni ambientali che possono favorire la crescita costante del sistema imprenditoriale. Una più approfondita analisi delle strategie adottate per vincere la concorrenza internazionale può essere di ispirazione per quelle imprese che aspirano ad operare in mercati stranieri.

Nell'ambito di questa sezione, un focus specifico verterà su quelle imprese che intrattengono relazioni con aziende cinesi o che servono il mercato cinese. Questo al fine di dar vita ad una fotografia più nitida dei rapporti tra il sistema imprenditoriale italiano e la principale economia asiatica.

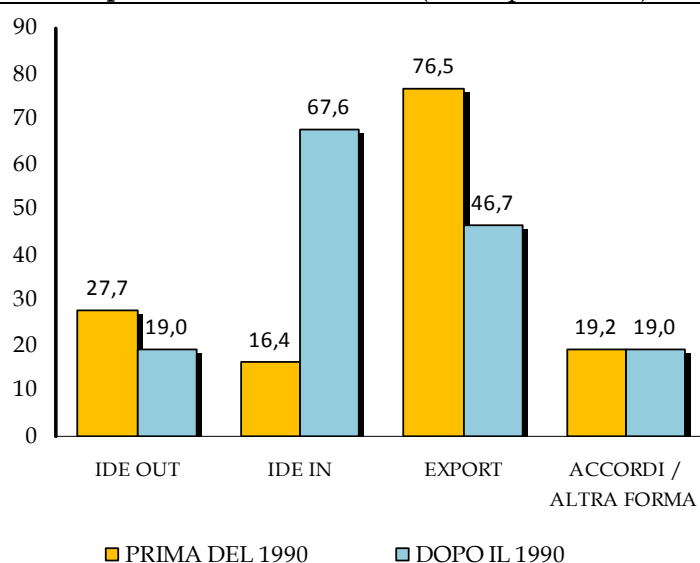
## **2.1 - Caratteristiche strutturali e dinamiche delle imprese internazionalizzate**

La crescente complessità che caratterizza la competizione sui mercati internazionali spinge le imprese a fare ricorso contemporaneamente, e sempre più spesso, a diverse strategie di internazionalizzazione. In tutti i settori industriali considerati nell'indagine, tuttavia, l'attività di esportazione rappresenta il *modus operandi* privilegiato da parte delle piccole e medie imprese italiane. Più specificamente, tale attività assume un ruolo preminente per le imprese operanti nei settori tradizionali quali quello tessile, alimentare e del legno e carta.

Al contrario, in settori come il metallurgico, il chimico e soprattutto nel comparto dell'elettronica, anche altre strategie vengono perseguite con una certa frequenza. Per quanto concerne quest'ultimo settore, spicca il dato relativo alle imprese coinvolte in IDE passive (o IDE IN) che si attesta al 50% del campione. Sono invece le imprese operanti nel settore della metallurgia e della meccanica (il 35,7%) a detenere partecipazioni consistenti in imprese straniere (IDE OUT).

Suddividendo il campione tra imprese costituite prima e dopo il 1990, si osserva un comportamento strategico a livello internazionale piuttosto eterogeneo. In particolare, le imprese di più recente costituzione sono partecipate da imprese straniere con maggiore frequenza: ben il 67,6% contro il 16,4% di quelle costituite prima del 1990. Tale differenza è potenzialmente dovuta a molteplici fattori ma è il riflesso di una maggiore attitudine delle imprese più giovani ad interagire con soggetti esteri e al contempo, forse, è specchio di una maggiore fragilità organizzativa.

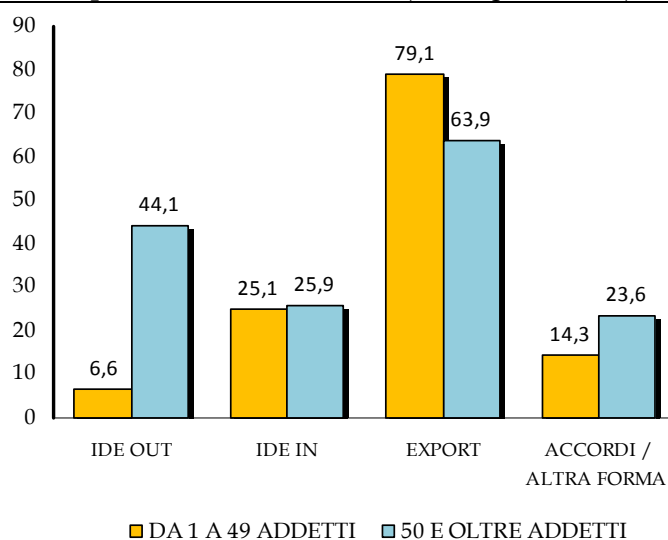
**Graf. 2.1 - Distribuzione per forma di internazionalizzazione e anno di costituzione delle imprese internazionalizzate (Valori percentuali)**



Fonte: FOCUS PMI, 2012 - Il posizionamento internazionale della piccola e media imprenditoria italiana

La presenza sui mercati esteri, per le imprese in esame, varia fortemente al variare della grandezza delle stesse. Più precisamente, la percentuale di imprese che fanno investimenti diretti esteri (IDE OUT) e hanno meno di 50 addetti è del 6,6%. La stessa sale al 44,1% nel caso delle imprese con più di 50 addetti. Un sostanziale equilibrio emerge nel caso delle imprese partecipate (rispettivamente 25,1% e 25,9%), mentre rapporti con imprese estere attraverso accordi commerciali per la distribuzione di prodotti o per la logistica sono invece favoriti in maggior misura dalle imprese di grandi dimensioni (23,6% contro il 14,3% delle piccole imprese).

**Graf. 2.2 - Distribuzione per forma di internazionalizzazione e classe di addetti delle imprese internazionalizzate (Valori percentuali)**



Fonte: FOCUS PMI, 2012 - Il posizionamento internazionale della piccola e media imprenditoria italiana

La capacità delle imprese di fare investimenti diretti esteri cresce con la dimensione del fatturato: 2% per le imprese che registrano un fatturato minore di un milione di euro, 9,6% per quelle che hanno un giro di affari compreso tra un milione e 10 milioni di euro e 42,9% per coloro che hanno volumi superiori ai 10 milioni di euro. Quest'ultima categoria di imprese è quella che maggiormente attrae investitori esteri e che fa registrare il numero relativamente più alto di partecipazioni straniere (31,9%).

Inoltre, su 600 imprese intervistate, ben 350 hanno dichiarato di intrattenere relazioni commerciali con la Cina. In particolare, 209 tra le aziende esportatrici hanno esportato nel colosso asiatico i propri prodotti. Molto elevato è il numero di imprese che hanno realizzato investimenti diretti esteri in Cina così come alta è la proporzione di imprese partecipate o controllate da aziende cinesi. Ci sono infine 81 imprese che hanno dichiarato di intrattenere rapporti di tipo commerciale o logistico (diversi dai precedenti) con partners cinesi.

Le strategie di internazionalizzazione perseguite dalle imprese italiane in Cina sono fortemente diversificate. Non di rado, le imprese che hanno IDE in Cina realizzano anche attività di export (quasi il 59%); frequenti sono anche accordi di tipo commerciale o logistico (23,5%), mentre non rilevanti risultano essere le imprese che sono partecipate da aziende cinesi e che, al contempo, detengono quote significative di IDE in Cina (1,3%).

Tra le forme di collaborazione internazionale che non coinvolgono assetti societari stabilite da aziende italiane con partner esteri, riveste un ruolo di primo piano l'outsourcing attivo (l'azienda italiana è il committente/cliente dell'impresa estera). Da un lato, infatti, le imprese intervistate sono particolarmente impegnate in attività di delocalizzazione della distribuzione o della fornitura di beni e servizi all'estero (rispettivamente nel 68,7% e nel 22,6% dei casi), mentre solo una percentuale ridotta delle stesse riceve "commesse" da imprese straniere (outsourcing passivo).

Si riscontra, poi, una notevole eterogeneità di strategie di outsourcing tra i diversi settori del manifatturiero. Di nuovo, l'outsourcing attivo è prevalente nella maggior parte dei settori tranne che nel caso del comparto chimico/farmaceutico e dell'elettronica, nei quali si registra una maggiore propensione delle imprese a prendere parte ad attività di outsourcing passivo. Non si riscontrano particolari differenze nel comportamento delle imprese che operano in Cina rispetto a quelle del totale del campione.

Risulta particolarmente interessante notare che le tipologie di outsourcing variano con la dimensione delle imprese che le pongono in essere. Nello specifico, le imprese più grandi sono quelle maggiormente impegnate in attività di outsourcing attivo, sia per quanto riguarda la distribuzione di beni e servizi (77% delle imprese con almeno 50 addetti contro il 53,7% che ne hanno meno di 50), sia per quanto attiene la loro fornitura (25,7% delle imprese con almeno 50 addetti contro il 17,1% che ne hanno meno di 50).

Le imprese di minori dimensioni, invece, sono maggiormente dedite alle attività di outsourcing passivo. Più precisamente, al 24,4% e al 12,2% delle imprese con meno di 50 addetti è stata commissionata la distribuzione di prodotti finali (semilavorati) per il consumo finale o per ulteriori lavorazioni, mentre le percentuali scendono al 5,4% e al 2,7% per le imprese che occupano più di 50 dipendenti.

<b>Tab. 2.1 - Tipo di relazione intercorrente tra le imprese internazionalizzate e le aziende estere, per settore industriale e forma di collaborazione</b> (Valori percentuali relativi al totale campione e alle imprese che hanno rapporti con la Cina)*														
	Alimentari Bevande Tabacco		Tessile Abbigliamento Calzature		Raffinazione Chimica Farmaceutica		Metallurgia a Meccanica		Elettronica Ottica		Legno Carta Altre Industrie		Totale settori	
	Totale campione	Rapporti con Cina	Totale campione	Rapporti con Cina	Totale campione	Rapporti con Cina	Totale campione	Rapporti con Cina	Totale campione	Rapporti con Cina	Totale campione	Rapporti con Cina	Totale campione	Rapporti con Cina
Nostra azienda ha commissionato alla impresa/e estera/e la distribuzione di prodotti-servizi destinati al consumo finale	78,6	75,0	100	100	35,0	33,3	74,0	75,7	37,5	37,5	87,5	77,8	68,7	67,9
Nostra azienda ha commissionato ad impresa/e estera/e la fornitura di prodotti-servizi destinati ad ulteriori fasi di lavorazione	42,9	25,0	28,6	28,6	30,0	33,3	12,0	13,5	12,5	12,5	31,3	44,4	22,6	22,2
La/e impresa/e estera/e ha/hanno commissionato alla nostra azienda la distribuzione di prodotti/servizi destinati al consumo finale	0	0	0	0	30,0	41,7	8,0	2,7	37,5	37,5	6,3	11,1	12,2	12,3
La impresa/e estera/e ha/hanno commissionato alla nostra azienda la distribuzione di prodotti/servizi destinati ad ulteriori fasi di lavorazione	7,1	12,5	0	0	10,0	0,0	6,0	5,4	12,5	12,5	0	0	6,1	4,9
Abbiamo stipulato con impresa estera accordi per scambio di tecnologie, di personale, etc.	7,1	12,5	0	0	15,0	8,3	8,0	10,8	0	0	12,5	22,2	8,7	9,9

\* Domanda a risposta multipla

Fonte: FOCUS PMI, 2012 - Il posizionamento internazionale della piccola e media imprenditoria italiana

L'analisi delle tipologie di outsourcing in relazione al fatturato mostra poi come le imprese che hanno fatturati superiori al milione di euro sono maggiormente coinvolte in attività di delocalizzazione di alcune fasi del processo produttivo. Sul totale del campione, la percentuale di imprese che svolge outsourcing attivo avendo un volume di affari inferiore a un milione di euro è del 28,6%. La stessa percentuale è superiore al 70% sia per le imprese il cui fatturato è compreso tra un milione e 10 milioni di euro (71,4%) sia per quelle per cui lo stesso è superiore a 10 milioni di euro (71,2%). Il quadro non presenta particolari differenze se si guardano le percentuali inerenti solamente le imprese che hanno rapporti con la Cina. Per quanto concerne le attività di outsourcing passivo, il fatturato non sembra essere una variabile discriminante. Al contrario, sono le imprese con un giro di affari inferiore al milione di euro che hanno una maggiore propensione a stipulare accordi con aziende straniere che coinvolgono lo scambio di tecnologie, personale, ecc. (28,6%).

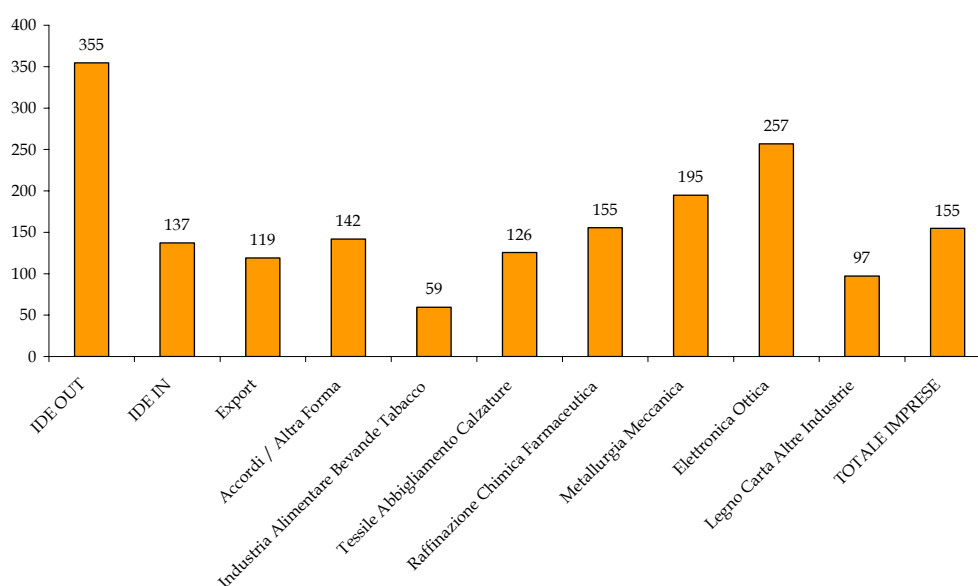


<b>Tab. 2.2 - Tipo di relazione intercorrente tra le imprese internazionalizzate e le aziende estere, per forma di collaborazione e classe di addetti</b> (Valori percentuali relativi al Totale campione e alle imprese che hanno rapporti con la Cina)*				
	Da 1 A 49 Addetti		50 e oltre addetti	
	Totale campione	Rapporti con Cina	Totale campione	Rapporti con Cina
Nostra azienda ha commissionato alla impresa/e estera/e la distribuzione di prodotti-servizi destinati al consumo finale	53,7	47,8	77,0	75,9
Nostra azienda ha commissionato ad impresa/e estera/e la fornitura di prodotti-servizi destinati ad ulteriori fasi di lavorazione	17,1	13,0	25,7	25,9
La/e impresa/e estera/e ha/hanno commissionato alla nostra azienda la distribuzione di prodotti/servizi destinati al consumo finale	24,4	26,1	5,4	6,9
La impresa/e estera/e ha/hanno commissionato alla nostra azienda la distribuzione di prodotti/servizi destinati ad ulteriori fasi di lavorazione	12,2	13,0	2,7	1,7
Abbiamo stipulato con impresa estera accordi per scambio di tecnologie, di personale, etc.	4,9	4,3	10,8	12,1

\* Domanda a risposta multipla  
Fonte: FOCUS PMI, 2012 - Il posizionamento internazionale della piccola e media imprenditoria italiana

La dimensione delle imprese è un fattore determinante per la competitività delle stesse. Una disamina del coinvolgimento delle imprese intervistate in catene del valore le cui fasi si svolgono anche all'estero, in relazione alla loro dimensione, rivela come le imprese che operano investimenti diretti esteri abbiano, in media, una taglia molto maggiore (355 addetti) rispetto, per esempio, a quelle che esportano (119 dipendenti).

**Graf. 2.3 - Dimensione media delle imprese internazionalizzate per forma di internazionalizzazione e settore industriale (Valori assoluti)**



Fonte: FOCUS PMI, 2012 - Il posizionamento internazionale della piccola e media imprenditoria italiana

È importante notare come, sia per il totale del campione che per le imprese le cui attività commerciali sono anche legate alla Cina, la percentuale di imprese che fanno IDE è altamente correlata con la dimensione delle stesse. Non si rilevano particolari caratteristiche dimensionali delle imprese italiane che sono partecipate da aziende estere. È chiaro invece come, sia la propensione all'export che la stipulazione di accordi di tipo commerciale o logistico, crescano al crescere della dimensione delle imprese considerate. Questo vale sia per il totale del campione che per il sotto-campione contenente solamente le imprese che hanno rapporti con la Cina.

Sul fronte delle dinamiche occupazionali le imprese intervistate esibiscono una forte eterogeneità. Il 17,3% di esse dichiara di avere aumentato il numero di addetti; una percentuale molto alta delle stesse (61,5%) afferma di aver mantenuto stabile il numero di impiegati nella propria azienda; il 20,3% fa registrare una riduzione. Le imprese esportatrici (partecipate da imprese estere) sono quelle che, in misura minore (maggiore) rispetto alle altre, dichiarano di avere aumentato il numero di addetti.

<b>Tab. 2.3 - Andamento del numero di addetti nel 2011, per forma di internazionalizzazione delle imprese che hanno rapporti con la Cina e totale campione (valori percentuali)</b>								
	IDE OUT		IDE IN		Export		Accordi /altra forma	
	Totale campione	Rapporti con Cina	Totale campione	Rapporti con Cina	Totale campione	Rapporti con Cina	Totale campione	Rapporti con Cina
Maggiore	24,8	25,5	26,8	31,3	11,2	16,7	19,1	23,5
Stabile	50,3	49,7	55,6	52,7	67,9	62,2	58,3	54,3
Minore	22,9	23,5	17,6	16,1	20,1	21,1	21,7	22,2
Non sa, non risponde	1,9	1,3	0,0	0,0	0,7	0,0	0,9	0,0
TOTALE	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: FOCUS PMI, 2012 - Il posizionamento internazionale della piccola e media imprenditoria italiana

<b>Tab. 2.4 - Andamento del numero di addetti nel 2011, per settore industriale delle imprese che hanno rapporti con la Cina e totale campione (valori percentuali)</b>														
	Industria Alimentare Bevande Tabacco		Tessile Abbigliamento Calzature		Raffinazione e Chimica Farmaceutica		Metallurgia Meccanica		Elettronica Ottica		Legno Carta Altre Industrie		Totale Settori	
	Totale campione	Rapporti con Cina	Totale campione	Rapporti con Cina	Totale campione	Rapporti con Cina	Totale campione	Rapporti con Cina	Totale campione	Rapporti con Cina	Totale campione	Rapporti con Cina	Totale campione	Rapporti con Cina
Maggiore	11,8	20,0	10,9	6,9	21,0	30,4	18,1	23,4	41,2	48,3	10,6	18,2	17,3	24,3
Stabile	75,0	64,0	67,3	69,0	61,0	51,8	60,2	55,7	44,1	37,9	58,5	47,7	61,5	54,3
Minore	13,2	16,0	21,8	24,1	16,0	16,1	20,9	20,4	14,7	13,8	29,8	34,1	20,3	20,9
Non sa, non risponde	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0	1,8	0,8	0,6	0,0	0,0	1,1	0,0	0,8	0,6
TOTALE	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: FOCUS PMI, 2012 - Il posizionamento internazionale della piccola e media imprenditoria italiana

Se si guarda alla variazione del fatturato, tra il 2010 e il 2011, si nota che la maggioranza delle imprese intervistate ha aumentato i propri volumi o li ha tenuti sostanzialmente stabili. Tale osservazione è valida sia per la totalità del campione sia, soprattutto, per il sotto-campione relativo alle aziende che hanno rapporti con la Cina ed è riscontrabile in ciascuna delle quattro forme di internazionalizzazione considerata.

	IDE OUT		IDE IN		Export		Accordi/altra forma	
	Totale campione	Rapporti con Cina	Totale campione	Rapporti con Cina	Totale campione	Rapporti con Cina	Totale campione	Rapporti con Cina
Maggiore	43,9	44,4	27,5	31,3	31,6	35,9	40,9	42,0
Stabile	36,9	35,9	55,6	55,4	44,5	42,6	38,3	37,0
Minore	15,3	15,7	7,8	7,1	19,9	16,3	17,4	17,3
Non sa, non risponde	3,8	3,9	9,2	6,3	4,0	5,3	3,5	3,7
<b>TOTALE</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: FOCUS PMI, 2012 - Il posizionamento internazionale della piccola e media imprenditoria italiana

A livello settoriale, infine, si notano performance decisamente positive per il comparto della meccanica ed in particolare per il sotto-campione di aziende che hanno rapporti con la Cina (il 43,1% dichiara nel 2011 un fatturato in crescita a fronte di una media settoriale del 36,3%).

	Industria Alimentare Bevande Tabacco		Tessile Abbigliamento Calzature		Raffinazione e Chimica Farmaceutica		Metallurgia Meccanica		Elettronica Ottica		Legno Carta Altre Industrie		Totale Settori	
	Totale campione	Rapporti con Cina	Totale campione	Rapporti con Cina	Totale campione	Rapporti con Cina	Totale campione	Rapporti con Cina	Totale campione	Rapporti con Cina	Totale campione	Rapporti con Cina	Totale campione	Rapporti con Cina
Maggiore	32,4	32,0	34,5	37,9	28,0	33,9	36,5	43,1	35,3	34,5	21,3	15,9	32,0	36,3
Stabile	47,1	60,0	38,2	44,8	46,0	44,6	44,2	37,7	44,1	44,8	50,0	56,8	45,2	44,0
Minore	20,6	8,0	25,5	17,2	18,0	14,3	12,9	13,2	17,6	20,7	23,4	18,2	17,7	14,6
Non sa, non risponde	0,0	0,0	1,8	0,0	8,0	7,1	6,4	6,0	2,9	0,0	5,3	9,1	5,2	5,1
<b>TOTALE</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: FOCUS PMI, 2012 - Il posizionamento internazionale della piccola e media imprenditoria italiana

## 2.2 - I processi di internazionalizzazione delle PMI

Le piccole e medie imprese italiane del manifatturiero servono un gran numero di mercati stranieri. Tuttavia, data la facilità con cui è possibile penetrare nei mercati dei Paesi dell'Unione Europea, ben l'86,8% dei soggetti intervistati che ha realizzato un processo di internazionalizzazione attiva (vale a dire, ha esportato o ha effettuato investimenti diretti esteri) dichiara che l'UE rappresenta una delle principali aree geografiche in cui operano o in cui sono presenti i partner internazionali.

Chiaramente, a spiegare tale andamento sono una moltitudine di fattori. In primo luogo, la vicinanza di questi mercati alle imprese italiane. Inoltre, l'esistenza del mercato unico permette alle imprese di giovare di regolamentazioni e normative molto simili a quelle nazionali e facilita ed incoraggia le aziende italiane a servire i mercati degli altri Paesi membri. Per i Paesi che adottano l'euro, infine, si aggiunge l'indubbio vantaggio di poter utilizzare la stessa valuta.

Le PMI che effettuano esportazioni si dirigono spesso verso Paesi europei extra-UE (23% dei casi). Tuttavia, quest'area non esercita un particolare interesse nei confronti delle imprese italiane che realizzano investimenti diretti esteri: solamente il 10,8% dichiara di operare nei mercati degli altri Paesi europei.

Al contrario, le PMI con IDE attivi prediligono le opportunità che si possono cogliere in Cina (75,2% dei soggetti intervistati), in India (15,9%), negli altri Paesi dell'Asia e in Oceania (22,3%), nelle Americhe (34,4% al Centro-Nord, 21% al Sud). Perfino l'Africa è considerata come maggiormente strategica da un numero maggiore di intervistati (12,1%).

**Questo scarso interesse nei confronti degli altri Paesi europei da parte delle imprese italiane attive all'estero con una strategia di investimento di lungo periodo potrebbe rappresentare un segno del sempre più diffuso timore nella capacità dell'Europa di generare crescita economica in futuro. Le opportunità di sviluppo nelle economie meno avanzate d'Europa vengono infatti considerate come rischiose e spingono le PMI italiane verso mercati geograficamente più distanti.**

La Cina, e l'Asia in generale, rivestono un ruolo ormai di primo piano per gli esportatori italiani. Quasi un terzo degli stessi ha infatti individuato nella Cina un Paese strategico, mentre per circa un quinto degli stessi, l'area dell'Asia è di primaria importanza. Il ruolo del Nord e del Centro America rimane ancora importante per gli esportatori (il 24,1% dichiara che tale area è una delle tre maggiormente strategiche per la propria impresa).

	IDE OUT	Export	Accordi / Altra forma	TOTALE IMPRESE
Unione Europea	87,9	86,7	86,4	86,8
Altri Paesi europei	10,8	23,0	19,4	21,9
Paesi dell'Africa	12,1	15,0	14,6	13,8
Paesi dell'Asia (escluse Cina e India) e Oceania	22,3	19,0	31,1	18,4
Cina	75,2	32,8	36,9	39,3
India	15,9	7,5	5,8	9,5
Nord e Centro America	34,4	24,1	25,2	24,9
America del Sud	21,0	15,0	23,3	15,4

\* Domanda a risposta multipla  
Fonte: FOCUS PMI, 2012 - Il posizionamento internazionale della piccola e media imprenditoria italiana

Considerando una ripartizione per macro-settore di attività economica, si possono individuare delle differenze piuttosto rilevanti. Se, come era lecito aspettarsi, la principale area geografica di destinazione delle merci o degli IDE delle PMI è sempre rappresentata dall'UE, indipendentemente dal settore industriale, la Cina è una destinazione privilegiata per le imprese che operano nei comparti della meccanica e dell'elettronica (il 51,1% dei casi) e per quelle del settore chimico (35,9%).

In generale, le imprese operanti nei settori più all'avanguardia dell'economia hanno una maggiore tendenza ad operare nei mercati emergenti: non solo la Cina, ma anche le altre economie asiatiche (l'India in primo luogo) e il Sud America. Le imprese dei settori tradizionali del manifatturiero italiano (tessile, alimentare, carta e legno) hanno un maggiore interesse, rispetto agli altri comparti industriali, nei confronti dei mercati e delle imprese operanti negli altri Paesi europei (il 25,6% contro il 21,8% della chimica e il 18,6% della meccanica ed elettronica).

<b>Tab. 2.8 - Principali aree geografiche in cui le aziende operano o in cui si trovano i partner, per macro-settore industriale (valori percentuali)*</b>				
	<b>SETTORI TRADIZIONALI</b>	<b>MECCATRONICA</b>	<b>CHIMICA E ALTRI</b>	<b>TOTALE IMPRESE</b>
Unione Europea	87,2	86,9	85,9	86,8
Altri Paesi europei	25,6	18,6	21,8	21,9
Paesi dell'Africa	11,3	14,0	19,2	13,8
Paesi dell'Asia (esclusa Cina e India) e Oceania	16,9	20,4	16,7	18,4
Cina	27,2	51,1	35,9	39,3
India	3,6	14,5	10,3	9,5
Nord e Centro America	26,7	25,8	17,9	24,9
America del Sud	12,3	16,7	19,2	15,4

\* Domanda a risposta multipla  
Fonte: FOCUS PMI, 2012 - Il posizionamento internazionale della piccola e media imprenditoria italiana

Così come per le imprese operanti nei settori tradizionali del *Made in Italy*, anche per le imprese di più piccola dimensione, la scelta del mercato estero da servire è spesso condizionata da stringenti vincoli di bilancio che fanno prediligere soluzioni non eccessivamente distanti, geograficamente, dal mercato nazionale. Pertanto, se il 18,4% delle imprese di medie dimensioni si indirizza verso i Paesi europei che non fanno parte del mercato unico, la percentuale sale al 25,8% per le aziende di dimensione più ridotta.

Per motivazioni analoghe, i Paesi africani sono una meta relativamente più importante per le piccole e piccolissime imprese (15,5%) che per quelle di dimensioni maggiori (12,3%).

Al contrario, sono le aziende di dimensioni maggiori a relazionarsi maggiormente con partner localizzati nelle economie asiatiche e americane. La Cina e il Nord e Centro America sono le aree dove il divario è particolarmente ampio: il 56,7% delle imprese di medie dimensioni hanno dichiarato che la Cina è una delle regioni geografiche in cui maggiormente opera la propria azienda contro il 19,7% delle piccole; il distacco è invece di circa 20 punti percentuali nel caso dell'America del Centro-Nord (34,1% per le grandi imprese, 14,6% per quelle che contano meno di 50 addetti).

<b>Tab. 2.9 - Principali aree geografiche in cui le aziende operano o in cui si trovano i partner, per classe di addetti (valori percentuali)*</b>			
	<b>DA 1 A 49 ADDETTI</b>	<b>50 E OLTRE ADDETTI</b>	<b>TOTALE IMPRESE</b>
Unione Europea	84,1	89,3	86,8
Altri Paesi europei	25,8	18,4	21,9
Paesi dell'Africa	15,5	12,3	13,8
Paesi dell'Asia (esclusa Cina e India) e Oceania	14,6	21,8	18,4
Cina	19,7	56,7	39,3
India	7,3	11,5	9,5
Nord e Centro America	14,6	34,1	24,9
America del Sud	11,6	18,8	15,4

\* Domanda a risposta multipla  
Fonte: FOCUS PMI, 2012 - Il posizionamento internazionale della piccola e media imprenditoria italiana

Osservando il fatturato delle imprese esportatrici o che realizzano IDE, risalta la tendenza a servire regioni geograficamente più distanti al crescere del giro di affari. La vera differenza si riscontra tra le imprese il cui volume dei ricavi è maggiore di 10 milioni di euro e quelle che sono sotto questa soglia. L'andamento sembra suggerire che le imprese con un giro d'affari più ridotto (sotto il milione di euro) tendono a servire un numero molto ristretto di mercati stranieri, localizzati quasi sempre in Paesi molto vicini a quello nazionale (UE e altri Paesi europei). Le imprese con un volume d'affari intermedio (tra 1 e 10 milioni), servono più mercati, ma non si allontanano in maniera eccessiva da quello di origine: intensificano, in altri termini, la propria presenza in economie limitrofe (come i Paesi dell'Africa e gli altri Paesi europei). Mentre la distanza geografica non sembra assumere un ruolo rilevante per le imprese con un fatturato al di sopra dei 10 milioni di euro che servono un gran numero di mercati. Anzi, per queste ultime, i mercati più vicini perdono la centralità che rivestono per le imprese con un fatturato più ridotto.

<b>Tab. 2.10 - Principali aree geografiche in cui le aziende operano o in cui si trovano i partner, per classe di fatturato (valori percentuali)*</b>				
	<b>FINO A 1 MILIONE DI EURO</b>	<b>DA 1 A 10 MILIONI DI EURO</b>	<b>OLTRE 10 MILIONI DI EURO</b>	<b>Totale imprese</b>
Unione Europea	86,7	84,2	89,2	86,8
Altri Paesi europei	20,0	27,3	17,5	21,9
Paesi dell'Africa	11,1	15,8	12,5	13,8
Paesi dell'Asia (esclusa Cina e India) e Oceania	8,9	14,4	23,8	18,4
Cina	20,0	24,9	55,4	39,3
India	11,1	6,2	12,1	9,5
Nord e Centro America	11,1	17,7	33,8	24,9
America del Sud	4,4	13,4	19,2	15,4

\* Domanda a risposta multipla  
Fonte: FOCUS PMI, 2012 - Il posizionamento internazionale della piccola e media imprenditoria italiana

Come si è visto, la Cina assume un ruolo sempre più rilevante per le imprese italiane che intendono operare all'estero o che ricercano partner stranieri. Anche se non sempre la Cina viene indicata come una delle aree di primaria attrazione per le PMI manifatturiere, è interessante capire se queste vi operano direttamente o indirettamente, tramite accordi commerciali per esempio, o se sono intenzionate ad entrare in contatto con la realtà cinese nel prossimo futuro.

Il 25% degli intervistati per i quali la Cina non rappresenta una delle tre principali aree di destinazione dei propri prodotti od investimenti dichiara di operare con imprese cinesi o di servire il mercato cinese. Questa percentuale sale all'89,7% tra le imprese che realizzano IDE e scende al 22% per le imprese esportatrici. Inoltre, tra le imprese che effettuano processi di internazionalizzazione attiva il 50,8% di quelle che hanno in essere accordi di tipo commerciale e/o logistico afferma di operare in Cina.

Una percentuale piuttosto elevata di imprese, il 56%, afferma di non essere intenzionata ad operare in Cina. Questo valore è dovuto soprattutto all'elevata diffidenza delle imprese italiane che effettuano esportazioni (il 58,5%). Barriere di carattere linguistico, giuridico, culturale potrebbero essere alla base di questa alta cautela. Le imprese che sono propense, al contrario, alla possibilità di operare in Cina sono il 18% del campione.

<b>Tab. 2.11 - Incidenza di imprese che operano in Cina o che hanno accordi - partnership con imprese cinesi, anche se la Cina non è fra le principali aree geografiche, per forma di internazionalizzazione (valori percentuali)</b>				
	<b>IDE OUT</b>	<b>Export</b>	<b>Accordi / Altra forma</b>	<b>TOTALE IMPRESE</b>
Si, opero con imprese cinesi (o vendo su mercato cinese)	89,7	22,0	50,8	25,0
No, ma mi interesserebbe operare con imprese cinesi	5,1	18,5	16,9	18,0
No, non mi interessa operare in Cina	5,1	58,5	29,2	56,0
Non sa, non risponde	0,0	1,0	3,1	1,0
<b>TOTALE</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
Fonte: FOCUS PMI, 2012 - Il posizionamento internazionale della piccola e media imprenditoria italiana				

Parallelamente all'analisi delle imprese che investono od esportano in Cina, occorre capire quali sono i motivi che inducono le imprese italiane a non operare nel mercato del Dragone asiatico o con partner cinesi. È di un certo interesse rilevare come solo alcuni fattori siano importanti per le imprese operanti in tutti i settori. E' questo il caso, sicuramente, della dimensione d'azienda: questo limite di carattere organizzativo è citato dal 27,8% delle aziende che non servono il mercato cinese, con poche distinzioni tra i diversi macro-settori considerati.

Vincoli di carattere burocratico o amministrativo spingono lontano dal mercato cinese le PMI dei settori tradizionali (19,4%) e del comparto meccanico ed elettronico (18,8%), mentre non sono assolutamente rilevanti per le imprese del comparto chimico, che sono le uniche a porre un particolare accento sulla carenza di domanda per i propri prodotti (42,9%).

Le avverse condizioni del mercato sono un altro fattore limitante, in particolare per le imprese della meccanica e dell'elettronica (25% contro 14,8% totale).

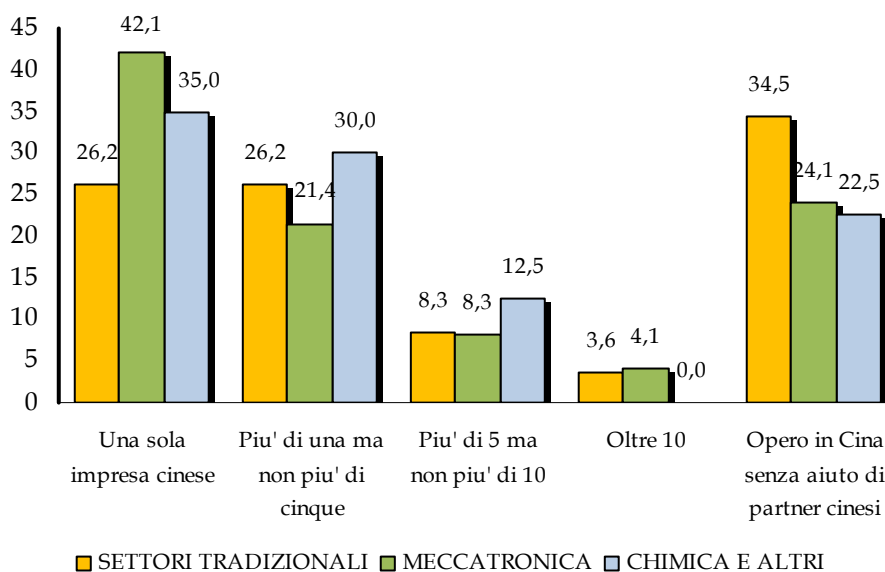
<b>Tab. 2.12 - Motivi che hanno indotto le imprese a non operare sul mercato cinese (o con partner cinesi), per macro-settore industriale (valori percentuali)*</b>				
	<b>SETTORI TRADIZIONALI</b>	<b>MECCATRONICA</b>	<b>CHIMICA E ALTRI</b>	<b>TOTALE IMPRESE</b>
Dimensione organizzativa dell'impresa	29,0	25,0	28,6	27,8
Qualificazione del personale inadeguata	0,0	0,0	0,0	0,0
Avverse condizioni dei mercati	9,7	25,0	14,3	14,8
Difficoltà accesso al credito	0,0	6,3	0,0	1,9
Vincoli burocratici e amministrativi	19,4	18,8	0,0	16,7
Prodotti non confacenti ai gusti del mercato	9,7	6,3	14,3	9,3
Limitata capacità finanziaria e-o patrimoniale dell'impresa	12,9	6,3	0,0	9,3
Scarsa conoscenza sistema legislativo-normativo	6,5	6,3	0,0	5,6
Prezzi	3,2	0,0	0,0	1,9
Ci stiamo organizzando	3,2	6,3	14,3	5,6
Carenza di domanda	9,7	0,0	42,9	11,1
Prodotti non competitivi	3,2	12,5	0,0	5,6
Non abbiamo trovato dei partner validi	3,2	6,3	0,0	3,7
Costi di trasporto	0,0	6,3	0,0	1,9
Non sa, non risponde	9,7	0,0	0,0	5,6

\* Domanda a risposta multipla  
Fonte: FOCUS PMI, 2012 - Il posizionamento internazionale della piccola e media imprenditoria italiana

Le PMI che operano, poi, con la Cina hanno un numero di partner piuttosto ristretto, se non addirittura nessuno. Le più autonome, in questo senso, sono le imprese dei settori tradizionali: il 34,5% opera senza avvalersi della collaborazione di alcun partner cinese. Le imprese della meccanica e dell'elettronica, invece, si affidano in molti casi (il 42,1%) ad una sola azienda partner cinese, mentre le più strutturate risultano essere le imprese del comparto chimico che ben nel 42,5% dei casi operano con più di un'azienda cinese. Molto rari poi sono i casi in cui le PMI hanno più di 10 partner cinesi.



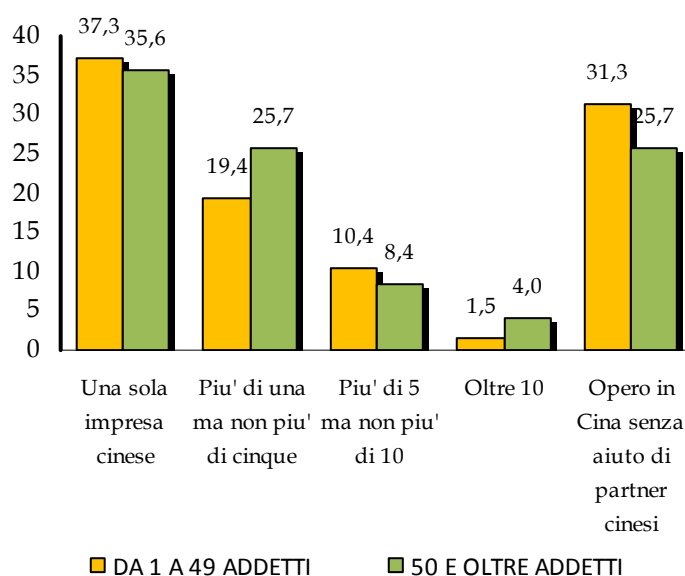
**Graf. 2.4 - Numerosità dei partner cinesi con cui operano le aziende italiane per macro-settore industriale (Valori percentuali)**



Fonte: FOCUS PMI, 2012 - Il posizionamento internazionale della piccola e media imprenditoria italiana

E' interessante notare come la dimensione dell'impresa non giochi un ruolo rilevante nella scelta del numero di partner cinesi con cui operare. In generale, si osserva come le imprese di grandi dimensioni abbiano una maggiore tendenza ad operare in Cina con l'aiuto di almeno un partner: 74,3% dei casi contro il 68,7% delle imprese con meno di 50 addetti.

**Graf. 2.5 - Numerosità dei partner cinesi con cui operano le aziende italiane per classe di addetti (Valori percentuali)**

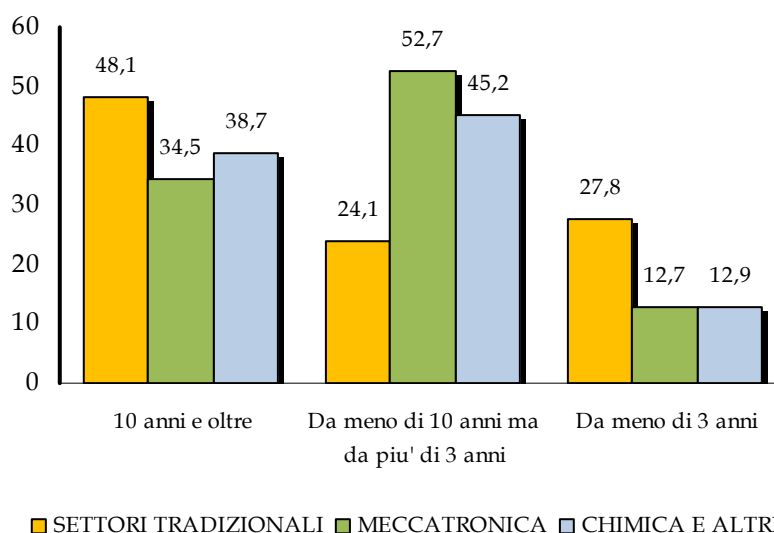


Fonte: FOCUS PMI, 2012 - Il posizionamento internazionale della piccola e media imprenditoria italiana

Le imprese che operano nei settori tradizionali dell'economia italiana sono quelle che hanno i rapporti più longevi con le aziende cinesi: ben il 48,1% intrattiene relazioni con partner cinesi da più di 10 anni.

È interessante sottolineare poi il fiorire di relazioni con partner cinesi che ha avuto luogo nei settori della meccanica ed elettronica e della chimica nell'ultimo decennio: rispettivamente il 52,7% e il 45,2% dei casi. Ciò è sintomatico della maggiore attrattiva esercitata dall'economia cinese dall'inizio del nuovo millennio che ha coinvolto soprattutto le imprese operanti nei settori più all'avanguardia dell'industria. Negli ultimi tre anni, sono state invece le aziende del *Made in Italy* che hanno intrattenuto nuovi rapporti con partner cinesi.

**Graf. 2.6 - Durata del rapporto con i partner cinesi con cui operano le aziende italiane per macro-settore industriale (Valori percentuali)**



Fonte: FOCUS PMI, 2012 - Il posizionamento internazionale della piccola e media imprenditoria italiana

Occorre anche cercare di capire quali siano i fattori chiave che permettono alle imprese italiane di penetrare con successo nei mercati stranieri. Le imprese che sono state intervistate non hanno dubbi nel sottolineare il ruolo giocato dalla qualità dei beni prodotti o dei servizi resi nel determinare il successo sui mercati internazionali. Questo fattore è indicato dall'84% del campione. La certificazione di qualità che, senza dubbio, ha legami stretti con la realizzazione di produzioni di qualità è menzionata dal 10,1% delle imprese intervistate.

L'abilità di innovare la propria gamma di prodotti e servizi è, dopo la qualità, il fattore principe che spiega, secondo le imprese intervistate, la propria capacità di imporsi sui mercati internazionali. Ad indicarlo come un fattore di successo è stato ben il 37,7% del campione. Questa percentuale sale al 49% per le imprese che hanno effettuato investimenti diretti all'estero e va a controbilanciare il minor peso - rispetto alla media - da queste attribuito alla qualità dei prodotti e servizi (72,6%).

Anche i servizi di assistenza alla clientela hanno un peso significativo: il 26,5% li ha indicati come un fattore cruciale per l'affermazione all'estero della propria impresa. Tale percentuale sale significativamente nel caso delle imprese che effettuano IDE (35,7%).

Per ultimo, i prezzi competitivi sono rilevanti per il 27,3% delle imprese intervistate, ma assumono un peso maggiore per quelle che hanno investimenti diretti esteri: il 38,9% li menziona come fattore chiave. In generale, si può dire che le imprese italiane non tendano a vincere la competizione sui mercati globali attraverso strategie di prezzo particolarmente aggressive. Piuttosto, mirano a realizzare produzioni di qualità, che vengano facilmente riconosciute all'estero.

A tale atteggiamento deve essere aggiunta l'osservazione di un crescente flusso di investimenti diretti esteri in entrata dai Paesi emergenti, in particolare dall'Asia, che verrà sottolineata nella prosecuzione di questa sezione. Abbiamo già evidenziato la crescita dei flussi di investimenti in uscita rivolti verso questi particolari mercati e, pertanto, possiamo concludere sull'esistenza di una complementarità nella realizzazione delle diverse produzioni.

Le imprese italiane, puntando su produzioni di alta qualità, servono un mercato dove la clientela ha a disposizione un reddito medio-alto. Si specializzano nel soddisfacimento dei bisogni di questa particolare categoria di consumatori che risulta in crescita nei fiorenti Paesi asiatici. Al contrario, in Asia, le imprese sono ormai sempre più specializzate nelle produzioni a basso valore aggiunto, dove l'unica discriminante per vincere la competizione sui mercati internazionali è costituita dal prezzo di vendita praticato.

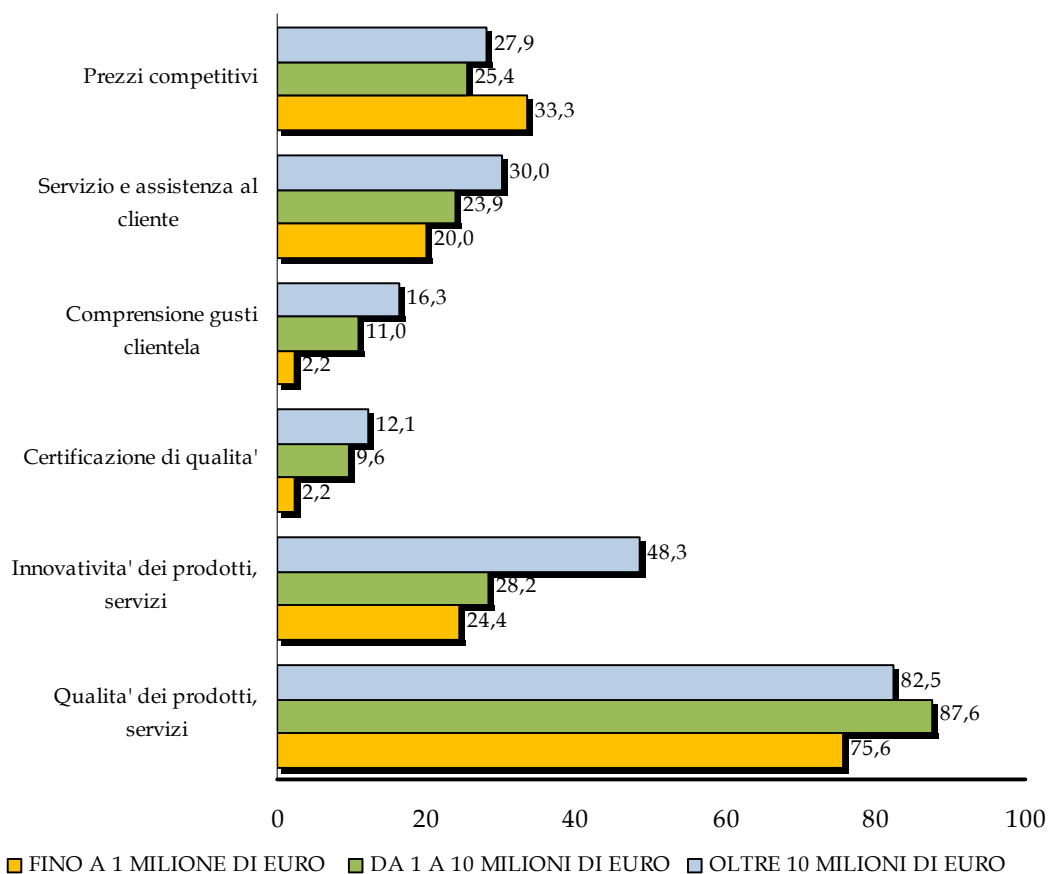
Le due tipologie di imprese non tendono a confrontarsi direttamente sul mercato, ma preferiscono focalizzarsi su particolari segmenti e non invadono i rispettivi settori di influenza in maniera diretta. Chiaramente sono attratte dalla possibilità di ottenere alti profitti nei segmenti di mercato che non servono, ma, per entrarvi, preferiscono fare affidamento su acquisizioni e partnership con imprese straniere.

<b>Tab. 2.13 - Fattori di successo delle imprese italiane sui mercati internazionali, per forma di internazionalizzazione (valori percentuali)*</b>			
	<b>IDE OUT</b>	<b>Export</b>	<b>TOTALE IMPRESE</b>
Qualità dei prodotti, servizi	72,6	87,4	84,0
Innovatività dei prodotti, servizi	49,0	37,7	37,7
Certificazione di qualità	13,4	9,4	10,1
Comprensione gusti clientela	14,6	12,4	12,8
Servizio e assistenza al cliente	35,7	26,7	26,5
Prezzi competitivi	38,9	24,4	27,3
Altro	5,1	5,4	5,1

\* Domanda a risposta multipla  
 Fonte: FOCUS PMI, 2012 - Il posizionamento internazionale della piccola e media imprenditoria italiana

Suddividendo il campione per fatturato si può individuare come questa variabile che cattura aspetti della dimensionalità della struttura aziendale incide sui fattori ritenuti di successo da parte delle imprese italiane. Se tutte le imprese puntano sull'ottenimento di produzioni di alta qualità, indipendentemente dal giro d'affari, sono le imprese con un volume di ricavi almeno pari a 10 milioni di euro che considerano la realizzazione di innovazioni come un fattore chiave per comprendere il successo delle aziende italiane sui mercati globali (il 48,3%). A ritenere vincenti le strategie di prezzo perseguite sono, al contrario, le imprese il cui fatturato è inferiore ad 1 milione di euro (il 33,3%).

**Graf. 2.7 - Fattori di successo delle imprese italiane sui mercati internazionali per classe di fatturato (Valori percentuali)\***



\* Domanda a risposta multipla

Fonte: FOCUS PMI, 2012 - Il posizionamento internazionale della piccola e media imprenditoria italiana

Le motivazioni che, invece, spingono le PMI ad operare sui mercati stranieri sembrano dipendere soprattutto dalla rete di vendita e dalla logistica: questo è vero in particolare per le imprese che operano nei settori tradizionali, per le quali questi sono fattori chiaramente imprescindibili (53,8% li ha indicati come fattori di attrattività).

Altro elemento chiave che induce le imprese dei settori tradizionali a servire i mercati esteri è la puntualità, così come le condizioni dei pagamenti: 32,8%. Per le imprese del comparto elettronico e meccanico, oltre alla rete di vendita e alla logistica (47,1%), assume un ruolo rilevante il costo del lavoro (22,6%).

Anche in vetta alle motivazioni delle imprese del settore chimico c'è la rete di vendita (44,9%). Notevole il peso detenuto dal costo del lavoro (30,8%) e dal costo dell'energia (17,9%).

La disponibilità di risorse umane qualificate e la loro qualità non è invece menzionata da un numero cospicuo di imprese (il massimo è raggiunto nel settore elettronico-meccanico: 7,2%). Questo significa che le PMI italiane non si rivolgono all'estero perché in Italia vi sia carenza di personale qualificato. Sono altri fattori di carattere ambientale ad essere molto più incisivi: la

disponibilità infrastrutturale, la possibilità di far rispettare i contratti, il costo del lavoro e dell'energia.

<b>Tab. 2.14 - Fattori di attrattività che hanno indotto le imprese italiane ad operare sul mercato estero (o con partner esteri), per macro-settore industriale (valori percentuali)*</b>				
	<b>SETTORI TRADIZIONALI</b>	<b>MECCATRONICA</b>	<b>CHIMICA E ALTRI</b>	<b>TOTALE IMPRESE</b>
Rete di vendita e logistica	53,8	47,1	44,9	49,4
Telecomunicazioni	1,5	6,8	3,8	4,3
Condizioni e puntualità dei pagamenti	32,8	18,1	15,4	23,5
Puntualità' nelle forniture	11,3	8,1	2,6	8,5
Presenza di fornitori specializzati	8,2	10,9	11,5	9,9
Disponibilità di risorse umane non qualificate	0,0	1,4	0,0	0,6
Disponibilità o qualità di risorse umane qualificate	2,1	7,2	3,8	4,7
Costo del lavoro	19,0	22,6	30,8	22,5
Costo dell'energia	9,7	12,2	17,9	12,1
Possibilità di espansione aziendale	7,7	12,2	2,6	8,9
Bacino di domanda del mercato estero	10,8	7,2	11,5	9,3
Altro	1,0	0,9	5,1	1,6

\* Domanda a risposta multipla  
Fonte: FOCUS PMI, 2012 - Il posizionamento internazionale della piccola e media imprenditoria italiana

Dopo aver analizzato i processi di internazionalizzazione attiva da parte delle imprese italiane, è ora il momento di esaminare nel dettaglio le caratteristiche delle imprese che sono coinvolte in IDE in entrata o in processi di outsourcing passivo, ossia in processi **di internazionalizzazione passiva**.

La maggioranza delle imprese partecipate, o che prendono parte a processi di outsourcing passivo, vedono i loro partner commerciali ubicati in Unione Europea. Tra queste, la maggiore concentrazione (77,4% in totale) si registra nel settore "Chimico" (94,4%), seguito da "Meccatronica" (72,7%) e "Settori Tradizionali" (71%). Presenze rilevanti si riscontrano anche in Cina e nel Centro e Nord America (rispettivamente 57,4% e 31%).

<b>Tab. 2.15 - Principali aree geografiche in cui sono ubicati i partner internazionali delle imprese per macro-settore industriale (valori percentuali)*</b>				
	SETTORI TRADIZIONALI	MECCATRONICA	CHIMICA E ALTRI	TOTALE IMPRESE
Unione Europea	71,0	72,7	94,4	77,4
Altri Paesi europei	9,7	4,5	16,7	8,4
Paesi dell'Africa	16,1	3,4	13,9	8,4
Paesi dell'Asia (esclusa Cina e India) e Oceania	6,5	13,6	13,9	12,3
Cina	51,6	62,5	50,0	57,4
India	12,9	4,5	8,3	7,1
Nord e Centro America	29,0	29,5	36,1	31,0
America del Sud	12,9	9,1	2,8	8,4

\* Domanda a risposta multipla  
Fonte: FOCUS PMI, 2012 - Il posizionamento internazionale della piccola e media imprenditoriale italiana

Il numero di addetti sembra non essere un fattore discriminante ai fini della localizzazione dei partner internazionali. Di fatto, non si registra nessuna significativa differenza in merito all'ubicazione di questi ultimi in una data area geografica che sembra potersi collegare alla dimensione dell'azienda italiana partner. Differenze degne di essere menzionate si riscontrano solamente nel caso in cui le imprese siano localizzate nel Centro e Nord America. In questo caso si registra un 26% per le aziende con meno di cinquanta addetti e un 35,4% per quelle con cinquanta e oltre addetti.

<b>Tab. 2.16 - Principali aree geografiche in cui sono ubicati i partner internazionali delle imprese per classe di addetti (valori percentuali)*</b>			
	DA 1 A 49 ADDETTI	50 E OLTRE ADDETTI	TOTALE IMPRESE
Unione Europea	75,3	79,3	77,4
Altri Paesi europei	8,2	8,5	8,4
Paesi dell'Africa	11,0	6,1	8,4
Paesi dell'Asia (esclusa Cina e India) e Oceania	11,0	13,4	12,3
Cina	56,2	58,5	57,4
India	5,5	8,5	7,1
Nord e Centro America	26,0	35,4	31,0
America del Sud	2,7	13,4	8,4

\* Domanda a risposta multipla  
Fonte: FOCUS PMI, 2012 - Il posizionamento internazionale della piccola e media imprenditoriale italiana

Un'analisi della localizzazione dei partner commerciali internazionali in relazione alla consistenza del fatturato rivela delle forti differenze legate a quest'ultimo. Stavolta, addirittura il 100% delle imprese con fatturati fino ad un milione di euro che sono partecipate e/o fanno IDE in entrata hanno partner in Paesi asiatici. La percentuale si attesta al 45,8% per le aziende che posizionano il loro giro di affari tra il milione e i dieci milioni di euro, mentre sale al 59,6% per quelle che hanno volumi oltre i dieci milioni di euro.

All'interno delle imprese i cui partner sono ubicati nell'Unione Europea, il 57,1% ha fatturato entro il milione di euro, il 75% tra il milione e i dieci milioni di euro e il 79,8% oltre i dieci milioni. Si registra dunque un trend crescente al crescere del fatturato. Lo stesso non vale, come in precedenza parzialmente menzionato, per i Paesi asiatici; si riscontra, invece, anche se con proporzioni diverse, lo stesso tipo di trend per l'America del Sud: nessuna impresa con fatturato sotto il milione di euro presenta partner localizzati in America meridionale. Il 2,1% di quelle con ricavi tra 1 e 10 milioni di euro ha partner nella stessa area. Lo stesso numero sale a 12,1% per le imprese che fatturate oltre i 10 milioni di euro.

<b>Tab. 2.17 - Principali aree geografiche in cui sono ubicati i partner internazionali delle imprese per classe di fatturato (valori percentuali)*</b>				
	<b>FINO A 1 MILIONE DI EURO</b>	<b>DA 1 A 10 MILIONI DI EURO</b>	<b>OLTRE 10 MILIONI DI EURO</b>	<b>TOTALE IMPRESE</b>
Unione Europea	57,1	75,0	79,8	77,4
Altri Paesi europei	14,3	8,3	8,1	8,4
Paesi dell'Africa	0,0	10,4	8,1	8,4
Paesi dell'Asia (esclusa Cina e India) e Oceania	14,3	10,4	13,1	12,3
Cina	100,0	45,8	59,6	57,4
India	0,0	6,3	7,1	7,1
Nord e Centro America	28,6	25,0	34,3	31,0
America del Sud	0,0	2,1	12,1	8,4

\* Domanda a risposta multipla  
Fonte: FOCUS PMI, 2012 - Il posizionamento internazionale della piccola e media imprenditoria italiana

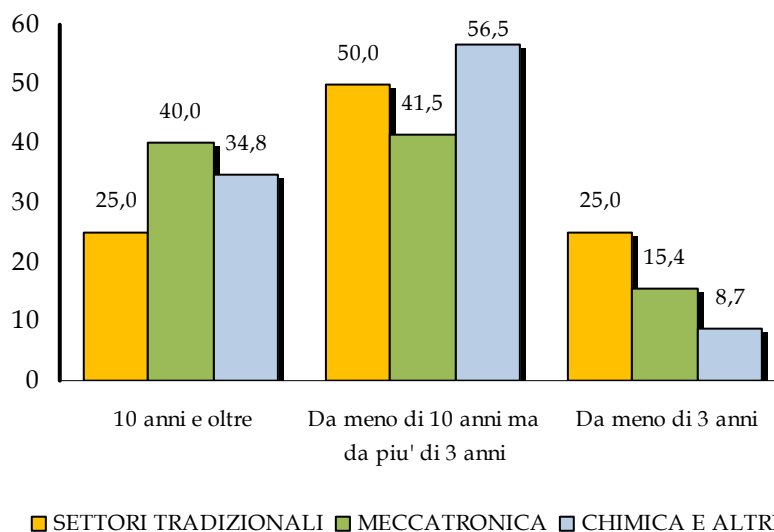
Interpellate sul numero di partner cinesi con cui esse intrattengono rapporti, le imprese partecipate (IDE passivi) rispondono di avere relazioni con una sola impresa cinese: per i 3 macro-settori qui considerati, la percentuale di tali imprese supera il 60%.

Tra le imprese che dichiarano, invece, di avere più di un partner cinese, la concentrazione maggiore si registra per quelle operanti nel settore "Chimico". Sostanzialmente equilibrata tra i macro-settori è la presenza delle imprese con oltre 10 partner.

Particolarmente interessante risulta essere la disamina della durata dei rapporti intercorrenti tra imprese italiane e partner cinesi. La maggioranza delle imprese interpellate dichiara di avere relazioni con imprese cinesi da almeno 3 anni ma da meno di 10 (50% nei settori tradizionali, il 41,5% nella meccatronica e il 56,5% nel comparto chimico).

Un numero consistente di imprese ha rapporti con partner cinesi da oltre 10 anni: il 25% si concentra nei settori tradizionali, il 40% nella meccatronica e il 34,8% nel settore chimico. Tra le imprese i cui rapporti con aziende cinesi dura da meno di 3 anni, il numero maggiore si registra nei settori tradizionali.

**Graf. 2.8 - Durata dei rapporti con i partner cinesi delle imprese per macro-settore industriale (Valori percentuali)**



Fonte: FOCUS PMI, 2012 - Il posizionamento internazionale della piccola e media imprenditoria italiana

Secondo le imprese intervistate, inoltre, il fattore che primariamente ha spinto imprese estere ad operare in Italia è la dimensione del bacino di domanda del mercato italiano. Tale variabile è al primo posto per il 58,1% delle imprese che operano nei settori tradizionali, per il 53,4% di quelle con attività nella meccatronica e per il 44,4% di quelle del comparto chimico. Seguono, tendenzialmente, il livello di tecnologie e know how, la disponibilità o qualità di risorse umane qualificate e la presenza di fornitori specializzati.

I fattori che inducono le imprese straniere a investire in Italia variano non poco al variare della dimensione delle imprese interpellate. Se per il 45,1% delle imprese con 50 e oltre addetti, livello delle tecnologie e know how sono fattori fondamentali, gli stessi sono cruciali solo per il 32,9% delle imprese con meno di 50 addetti. Lo stesso trend si osserva, ad esempio e per citare i fattori ritenuti più importanti, nel caso della presenza di fornitori specializzati (22% e 17,8%).

Il quadro risulta invertito se si guarda ad altre variabili. Per il 16,4% delle imprese al di sotto dei 50 addetti, per esempio, le infrastrutture sono un fattore di attrattività per il nostro Paese. Solo il 12,2% delle imprese con 50 addetti e oltre, invece, le ritiene tali. La rete di vendita e logistica è considerata importante dal 17,8% delle aziende che hanno fino a 49 addetti. La percentuale scende a 6,1% per il resto del campione.

I fattori considerati di attrattività per gli investitori esteri variano anche al variare del fatturato delle imprese interpellate. Il numero di imprese che indicano il bacino di domanda come fattore di attrattività decresce al crescere del fatturato. Lo stesso vale per le reti di vendita e logistica. Il livello di tecnologie e know how acquista invece importanza all'aumentare del volume di affari. Altri fattori, quali le infrastrutture e la disponibilità o la qualità di risorse umane qualificate, hanno invece un andamento altalenante in relazione al fatturato.



<b>Tab. 2.18 - Fattori di attrattività che hanno indotto i partner esteri ad operare in Italia secondo le imprese per macro-settore industriale (valori percentuali)*</b>				
	<b>SETTORI TRADIZIONAL I</b>	<b>MECCATRONIC A</b>	<b>CHIMICA E ALTRI</b>	<b>TOTALE IMPRESE</b>
Condizioni, tenore di vita	0,0	2,3	8,3	3,2
Stabilità politica	0,0	1,1	8,3	2,6
Livello tecnologie e know how	35,5	43,2	33,3	39,4
Infrastrutture	9,7	13,6	19,4	14,2
Presenza di fornitori specializzati	19,4	20,5	22,2	20,6
Disponibilità o qualità di risorse umane qualificate	25,8	27,3	22,2	25,8
Costo del lavoro	6,5	1,1	0,0	1,9
Costo dell'energia	0,0	0,0	0,0	0,0
Rete di vendita e Logistica	9,7	17,0	0,0	11,6
Bacino di domanda del mercato italiano	58,1	53,4	44,4	52,3
Altri	3,2	4,5	2,8	3,8
* Domanda a risposta multipla Fonte: FOCUS PMI, 2012 - Il posizionamento internazionale della piccola e media imprenditoria italiana				

<b>Tab. 2.19 - Fattori di attrattività che hanno indotto i partner esteri ad operare in Italia secondo le imprese per classe di fatturato (valori percentuali)*</b>				
	<b>FINO A 1 MILIONE DI EURO</b>	<b>DA 1 A 10 MILIONI DI EURO</b>	<b>OLTRE 10 MILIONI DI EURO</b>	<b>TOTALE IMPRESE</b>
Condizioni, tenore di vita	0,0	2,1	4,0	3,2
Stabilità politica	0,0	2,1	3,0	2,6
Livello tecnologie e know how	28,6	35,4	42,4	39,4
Infrastrutture	14,3	22,9	10,1	14,2
Presenza di fornitori specializzati	0,0	20,8	21,2	20,6
Disponibilità o qualità di risorse umane qualificate	14,3	29,2	25,3	25,8
Costo del lavoro	0,0	4,2	1,0	1,9
Costo dell'energia	0,0	0,0	0,0	0,0
Rete di vendita e Logistica	28,6	14,6	9,1	11,6
Bacino di domanda del mercato italiano	85,7	52,1	50,5	52,3
Altri	0,2	0,5	5,0	3,8
* Domanda a risposta multipla Fonte: FOCUS PMI, 2012 - Il posizionamento internazionale della piccola e media imprenditoria italiana				

### *2.3 - Strategie adottate dalle imprese internazionalizzate*

Il processo di internazionalizzazione di un'azienda è sicuramente complesso. Richiede infatti investimenti spesso cospicui e l'elaborazione di strategie chiare e ben studiate al fine di vincere la concorrenza delle altre imprese. Cosicché, una buona pianificazione concernente l'individuazione delle strategie da porre in essere per poter affermarsi sui mercati globali assume un ruolo cruciale.

Per la maggior parte delle piccole e medie imprese che sono state intervistate (ovvero, il 54,2%), la creazione di nuovi prodotti è un'attività indispensabile nel processo di internazionalizzazione che, in questo modo, si configura come un processo dinamico dove il focalizzarsi su prodotti già affermati non rappresenta assolutamente una scelta vincente.

Molte imprese (il 21,7%) mettono l'accento, inoltre, su un tipo di attività piuttosto aggressiva che consiste nell'avviare cambiamenti nelle relazioni con altre imprese o istituzioni pubbliche. In altri termini, la realizzazione di accordi produttivi o commerciali, partnership, accordi di sub-fornitura o di esternalizzazione. Ciò chiaramente richiede alle imprese di interagire con soggetti privati e, soprattutto, pubblici per ottenere commesse o iniziare nuove attività produttive o distributive ed è sicuramente rilevante per le aziende che operano in economie meno avanzate (ma non solo, si pensi al Giappone) dove la capacità di sapersi relazionare con attori locali è cruciale. Come previsto, le imprese partecipate da aziende estere sono meno interessate ad avviare questo tipo di attività e la percentuale scende al 7,8%.

L'acquisizione di macchinari e attrezzature, software e altre tecnologie è realizzata dal 15,3% delle imprese ed assume, inoltre, un peso relativamente più elevato per le imprese partecipate (23,5%).

A prendere piede, poi, è l'adozione di nuove, o più avanzate, tecniche e pratiche di commercializzazione o distribuzione di prodotti e servizi. Tra queste, rientrano il commercio elettronico, il franchising, l'emissione di licenze per la distribuzione di nuovi prodotti. Sono attività avviate dal 15% delle imprese intervistate e sono particolarmente apprezzate da quelle che sono partecipate da aziende estere, per le quali la percentuale supera il 20%.

Tra gli effetti della globalizzazione e dell'enorme sviluppo tecnologico avvenuto negli ultimi decenni, vi è anche l'accresciuta facilità per le imprese di servire mercati stranieri, anche particolarmente distanti. Le opportunità garantite, in particolare, dal commercio elettronico finiscono per ridurre considerevolmente le distanze e permettono a molte aziende di distribuire direttamente i propri prodotti. Si può ragionevolmente ritenere che tale attività sia destinata ad assumere un ruolo sempre più preminente per le imprese che vorranno entrare in nuovi mercati.

Al contrario della creazione di nuovi prodotti, l'ideazione di nuovi servizi non è tra le principali attività aziendali indicate dalle imprese intervistate per attuare il proprio processo di internazionalizzazione. Solamente il 14,3% l'ha menzionata.

Tra le altre attività indicate, occorre citare l'introduzione di processi avanzati (riguardanti la gestione degli acquisti, l'attività di manutenzione e di supporto, la gestione dei sistemi amministrativi, le attività contabili) per l'8,2% delle imprese; l'acquisizione di brevetti, marchi, etc. per il 7,3% (ma la percentuale sale al 15% per le imprese partecipate da soggetti esteri); la progettazione industriale e altre attività che vengono realizzate preliminarmente

alla produzione e alla fornitura di servizi per il 9,5%; l'adozione di nuove tecniche manageriali volte a potenziare l'utilizzo e lo scambio di informazioni, di conoscenze e competenze tecniche e lavorative all'interno dell'impresa (per il 9,2%); l'introduzione di nuove modalità di organizzazione del lavoro (come la definizione di nuove unità divisionali o operative, la riduzione dei livelli gerarchici o il decentramento nelle decisioni aziendali) per l'8%; ed infine le attività di formazione conseguenti all'introduzione di prodotti o servizi o processi nuovi per il 5,7%.

**Tab. 2.20 - Attività aziendali maggiormente coinvolte nel processo di internazionalizzazione (valori percentuali)\***

	IDE OUT	IDE IN	Export	Accordi /Altra forma	TOTALE IMPRESE
Creazione di prodotti nuovi	47,8	51,6	56,4	53,0	54,2
Creazione di servizi nuovi	17,2	12,4	14,1	16,5	14,3
Introduzione di processi avanzati	12,1	10,5	7,0	5,2	8,2
Acquisizione di macchinari e attrezzature e software e altre tecnologie	13,4	23,5	14,8	12,2	15,3
Acquisizione di Brevetti, marchi, etc.	7,0	15,0	5,4	5,2	7,3
Attività di formazione conseguenti all'introduzione di prodotti o servizi o processi nuovi	11,5	5,9	5,4	6,1	5,7
Progettazione industriale e altre attività preliminari alla produzione e alla fornitura di servizi	13,4	16,3	9,4	9,6	9,5
Adozione di nuove (o avanzate) tecniche manageriali dirette a potenziare l'uso e lo scambio di informazione, conoscenza e competenze tecniche e lavorative all'interno dell'impresa	13,4	12,4	8,2	4,3	9,2
Introduzione di nuove modalità di organizzazione del lavoro	11,5	7,8	6,8	5,2	8,0
Introduzione di cambiamenti nelle relazioni con altre imprese o istituzioni	19,7	7,8	26,9	40,9	21,7
Adozione di nuove (o avanzate) tecniche e pratiche di commercializzazione o distribuzione dei prodotti o servizi	14,6	20,3	11,9	14,8	15,0
Introduzione di personale	0,6	0	0,2	0	0,2
Assistenza clienti	0,6	0	0,2	0	0,2
Fornitura di materiali e sistemi completi	0	0,7	0	0	0,2

\* Domanda a risposta multipla

Fonte: FOCUS PMI, 2012 - Il posizionamento internazionale della piccola e media imprenditoria italiana

È molto utile esaminare il peso delle vendite effettuate all'estero sul totale del giro d'affari delle PMI e cercare di capire se la tipologia di internazionalizzazione influisca su tale rapporto. Occorre subito sottolineare come le differenze esistenti tra le imprese delle diverse tipologie siano accentuate e come sia possibile individuare un comportamento

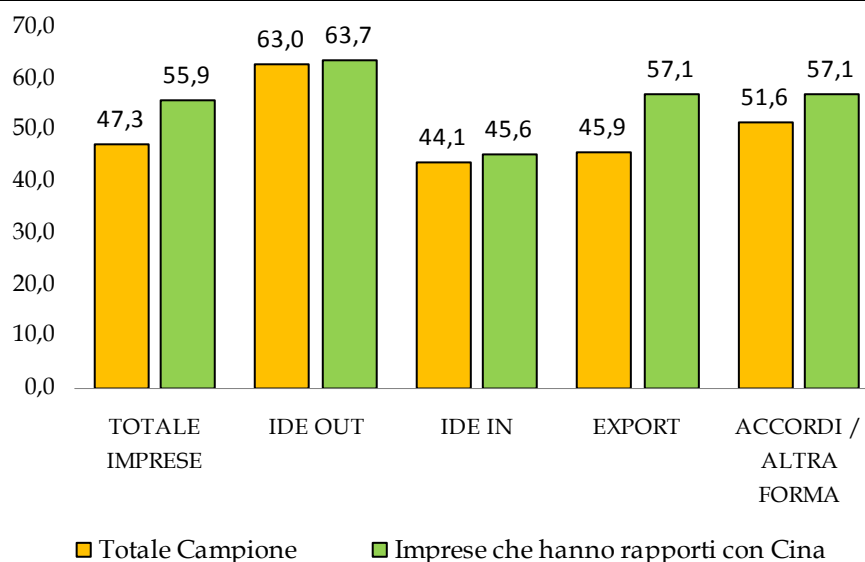
eterogeneo tra il complesso delle imprese considerate ed il sotto-campione di aziende che hanno relazioni con le imprese cinesi od operano in Cina.

Per il complesso delle imprese, il 47,3% del fatturato è da attribuire alle vendite effettuate all'estero. La percentuale risulta quasi pari al 56% nel caso delle imprese che operano con la Cina: ovvero le imprese italiane che hanno legami con la Cina derivano una parte maggiore dei propri ricavi dai mercati esteri di quanto non facciano le imprese che non hanno rapporti con il Paese asiatico o con le sue imprese. In altri termini, dai risultati delle interviste si evince come tale sotto-campione di imprese sia maggiormente esposto sui mercati internazionali.

Tale discriminazione è da ricondurre al diverso ruolo che le vendite sui mercati esteri assumono all'interno del fatturato complessivo per le imprese esportatrici: per il totale delle imprese che esportano beni o servizi all'estero, il 45,9% del volume dei ricavi proviene dai mercati stranieri. Se si considerano le imprese che esportano in Cina, la percentuale è più alta di più di 10 punti percentuali: il 57,1%.

Per quanto attiene alle imprese che realizzano o ricevono investimenti diretti esteri, le differenze tendono a scemare. In generale, sono le imprese che hanno partecipazioni significative all'estero che ottengono una percentuale maggiore del proprio giro d'affari tramite le vendite effettuate all'estero: ben il 63% (63,7% per il sottocampione di imprese che ha partecipazioni in imprese cinesi).

**Graf. 2.9 - Incidenza del fatturato estero sul totale nel 2011 per forma di internazionalizzazione delle imprese che hanno rapporti con la Cina e totale campione (Valori percentuali)**



Fonte: FOCUS PMI, 2012 - Il posizionamento internazionale della piccola e media imprenditoria italiana

A questo punto, è interessante verificare se, al crescere del fatturato complessivo, l'incidenza delle vendite effettuate all'estero tenda o meno ad aumentare. Il peso del fatturato estero risulta nettamente meno elevato per quelle imprese che hanno un giro

d'affari inferiore al milione di euro: l'incidenza non risulta particolarmente alta per queste (28,9%), mentre supera il 50% per le imprese con un giro d'affari superiore ai 10 milioni di euro (53,9%) e per quelle con un volume di ricavi compreso tra 1 e 10 milioni di euro (55,8%). La quota del fatturato estero sembra, pertanto, stabilizzarsi su livelli molto alti (superiori al 50% del giro d'affari complessivo) non appena si considerano le imprese con un apprezzabile volume dei ricavi.

Le imprese che sono partecipate da aziende straniere sono le meno esposte sui mercati esteri: derivano il 44,1% dei ricavi dalle vendite sui mercati non nazionali (45,6% per le imprese italiane partecipate da aziende cinesi).

Le imprese che intrattengono relazioni commerciali o logistiche con aziende straniere hanno un fatturato che dipende in modo preminente dalle vendite sui mercati esteri, che rappresenta il 51,6% del volume d'affari complessivo. Qui le differenze con le aziende che intrattengono relazioni commerciali o logistiche con la Cina tornano ad accentuarsi: queste ultime dipendono dall'estero per ben il 57,1% del fatturato.

Una volta appurato che, tra le imprese intervistate, quelle che hanno legami con la Cina maggiormente dipendono dai mercati esteri per il proprio giro d'affari, è necessario valutare se la decisione di entrare nel mercato cinese o di avere partner cinesi si stia rivelando o meno vincente. Al momento attuale, le imprese che hanno relazioni con imprese cinesi o servono il mercato cinese stanno traendo vantaggio da questa strategia, anche grazie alla formidabile performance del Dragone asiatico negli ultimi anni. Pertanto, le differenze esistenti nei confronti del totale del campione risultano rilevanti.

Più di un terzo delle aziende (il 34,4%) che hanno partecipato all'intervista dichiarano che il fatturato estero nel 2011 è risultato in crescita rispetto all'anno precedente. Questa percentuale sale al 41,3% se restringiamo il campione alle sole imprese che hanno legami con la Cina.

Ancora una volta, la differenza si spiega principalmente con la differente performance esistente tra le imprese esportatrici. Quelle che effettuano export in Cina hanno accresciuto il fatturato, tra il 2010 e il 2011, nel 44,5% dei casi, contro il 34,7% del totale delle esportatrici.

Differenze consistenti possono essere individuate anche tra le imprese che sono partecipate da aziende straniere: per le imprese la cui azienda madre è localizzata in Cina, il giro d'affari risulta in crescita del 41,7% contro il 34,8% del totale delle imprese che sono partecipate da soggetti stranieri.

Invece non è possibile riscontrare significative differenze tra le imprese che realizzano investimenti diretti esteri: queste hanno aumentato il valore dei ricavi nel 42% dei casi tra il 2011 ed il 2010 (41,8% se si considerano solamente quelle che hanno IDE in Cina).

Stesso discorso per le imprese che hanno in essere accordi di collaborazione. Tuttavia, qui è da sottolineare come le aziende che hanno intrapreso questa tipologia di internazionalizzazione sono quelle che hanno avuto una performance migliore sotto il profilo della crescita del fatturato: nell'ultimo anno, ben il 58,3% ha aumentato il giro d'affari (59,2% per le imprese italiane che hanno accordi commerciali o logistici con controparti cinesi).

Nel complesso, circa la metà del campione ha dichiarato che il fatturato non ha subito modificazioni rilevanti (il che vuol dire che non ha avuto oscillazioni superiori al 5% in aumento o in diminuzione) tra il 2010 ed il 2011, e solo il 10,2% ha riportato un fatturato in diminuzione. Anche in quest'ultimo caso, le aziende che hanno legami con la Cina sono quelle con la performance migliore: solo il 5,4% ha dichiarato una diminuzione del valore delle vendite. E' importante sottolineare che i dati relativi alle imprese presenti sui mercati internazionali mostrano che queste aziende godono di buona salute ed hanno una performance indubbiamente migliore delle aziende che sono concentrate sul mercato nazionale e che, attualmente, soffrono la debole performance economica del nostro Paese.

<b>Tab. 2.21 - Andamento del fatturato estero nel 2011 rispetto al 2010 per forma di internazionalizzazione delle imprese che hanno rapporti con la Cina e totale campione (valori percentuali)</b>								
	IDE OUT		IDE IN		Export		Accordi/Altra forma	
	Totale campione	Rapporti con Cina	Totale campione	Rapporti con Cina	Totale campione	Rapporti con Cina	Totale campione	Rapporti con Cina
In aumento	42,0	41,8	34,8	41,7	34,7	44,5	58,3	59,2
Stabile	54,1	54,9	57,6	53,1	52,9	48,3	36,1	36,8
In diminuzione	3,2	2,6	7,6	5,2	11,7	6,2	5,6	3,9
Non sa, non risponde	0,6	0,7	0	0	0,7	1,0	0	0
<b>TOTALE</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: FOCUS PMI, 2012 - Il posizionamento internazionale della piccola e media imprenditoria italiana

<b>Tab. 2.22 - Andamento del fatturato estero nel 2011 rispetto al 2010 per settore industriale delle imprese che hanno rapporti con la Cina e totale campione (valori percentuali)</b>														
	Industria Alimentare Bevande Tabacco		Tessile Abbigliamento Calzature		Raffinazione Chimica Farmaceutica		Metallurgia Meccanica		Elettronica Ottica		Legno Carta Altre Industrie		Totale Settori	
	Totale campione	Rapporti con Cina	Totale campione	Rapporti con Cina	Totale campione	Rapporti con Cina	Totale campione	Rapporti con Cina	Totale campione	Rapporti con Cina	Totale campione	Rapporti con Cina	Totale campione	Rapporti con Cina
In aumento	39,7	48,0	36,4	55,2	31,6	36,4	37,1	42,2	38,5	42,9	23,9	30,2	34,4	41,3
Stabile	50,0	44,0	50,9	37,9	57,1	56,4	55,8	52,8	57,7	52,4	55,4	62,8	54,9	52,7
In diminuzione	10,3	8,0	12,7	6,9	11,2	7,3	5,8	3,7	3,8	4,8	20,7	7,0	10,2	5,4
Non sa, non risponde	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,3	1,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,6
<b>TOTALE</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: FOCUS PMI, 2012 - Il posizionamento internazionale della piccola e media imprenditoria italiana

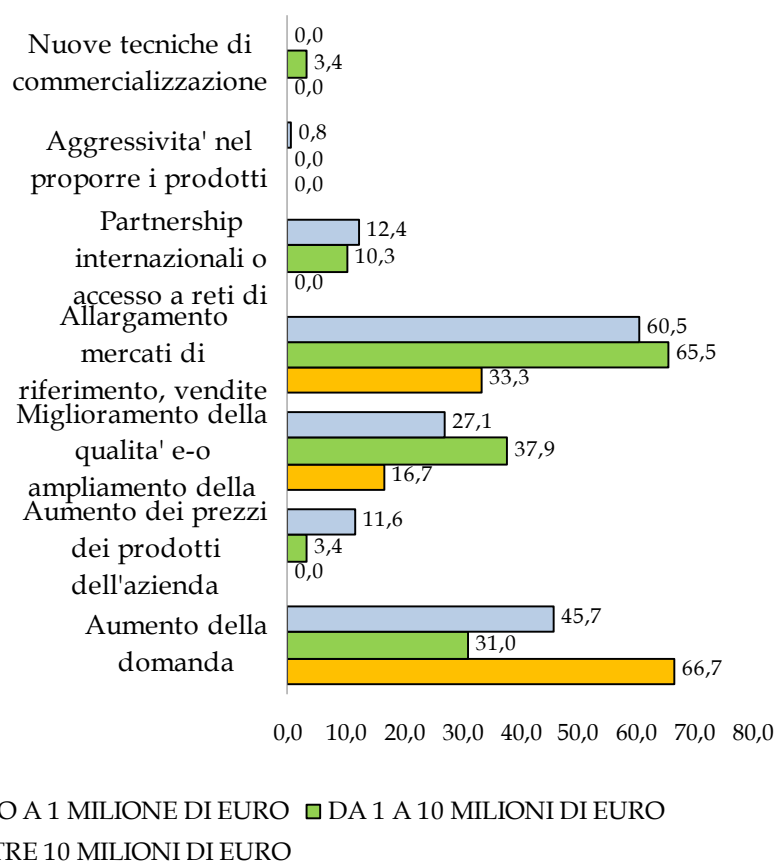
I fattori che, a detta delle imprese intervistate, sono alla radice della crescita registrata nel fatturato estero, dipendono in maniera evidente dalla dimensione dell'impresa. Suddividendo le imprese per classe di fatturato, si riscontra come le aziende con un giro

d'affari inferiore al milione di euro individuano nell'aumento della domanda il motivo principale sottostante l'aumento sostanziale dei ricavi avvenuto nell'ultimo anno (66,7%).

Abbiamo visto in precedenza che, per questa classe di imprese, l'incidenza dei ricavi ottenuti all'estero sul totale, pur non essendo marginale, non risulta essere preponderante. Più interessante, pertanto, sono le risposte date da quelle imprese con un fatturato maggiore che dipendono significativamente dalle vendite effettuate sui mercati stranieri.

Queste imprese attribuiscono un ruolo chiave all'allargamento dei mercati di riferimento e alle vendite effettuate su nuovi mercati (più del 60% delle imprese con un fatturato superiore al milione di euro). Dietro questa risposta, vi è chiaramente un diverso atteggiamento imprenditoriale: la crescita dell'impresa, misurata da un incremento nel giro d'affari, è il risultato di un comportamento pro-attivo, volto a servire mercati più vasti e a raggiungere nuove clientele.

**Graf. 2.10 - Fattori che hanno determinato un aumento del fatturato estero secondo le imprese per classe di fatturato (Valori percentuali)\***



\* Domanda a risposta multipla  
Fonte: FOCUS PMI, 2012 - Il posizionamento internazionale della piccola e media imprenditoria italiana

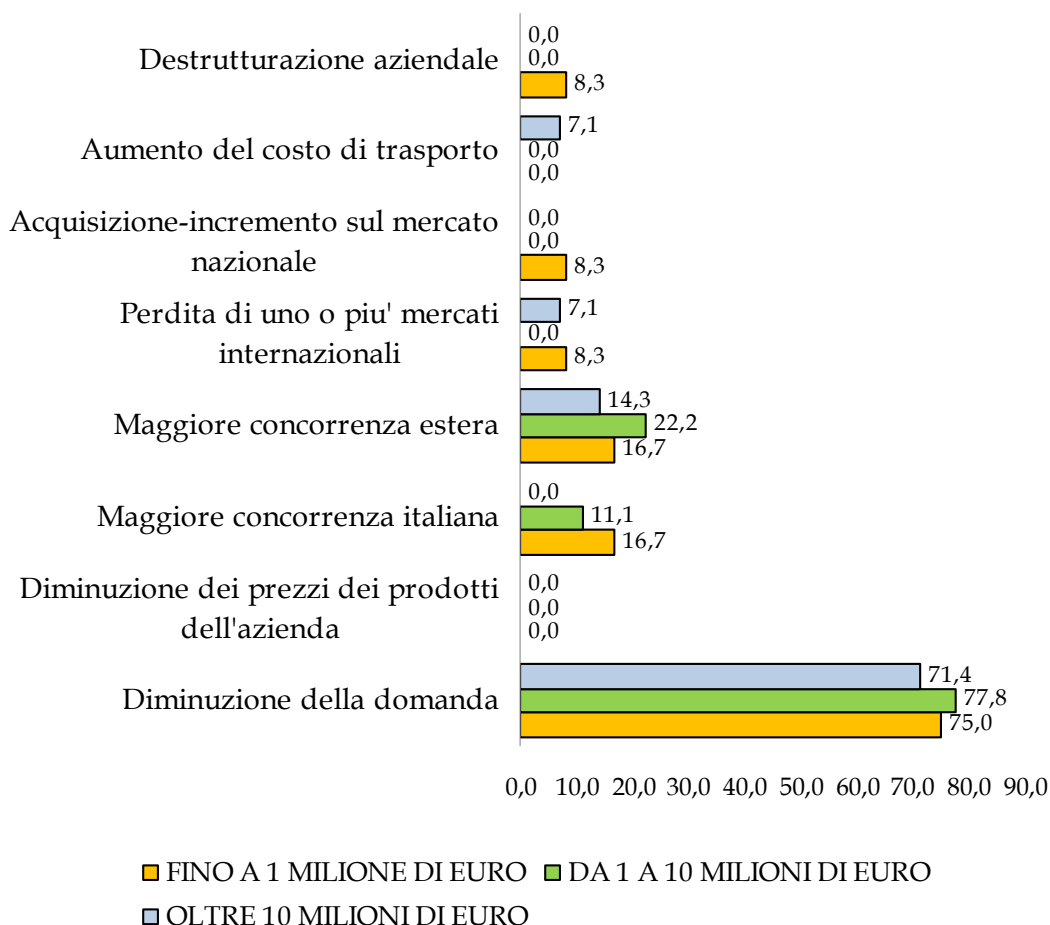
Al contrario, le imprese con un giro d'affari più ridotto, probabilmente proprio a causa della carenza di risorse, si affidano maggiormente a fattori che sfuggono in parte al loro

controllo, come un aumento della domanda che può essere attribuito al buono stato delle economie straniere in cui operano.

Nella stessa direzione va il forte peso attribuito al miglioramento della qualità e all'ampliamento della gamma dei prodotti da parte delle imprese con un fatturato superiore al milione di euro, peso che risulta nettamente superiore rispetto a quello assegnato agli stessi fattori da parte delle aziende con un giro d'affari inferiore a tale soglia.

L'altra faccia della stessa medaglia riguarda i fattori dietro la diminuzione del fatturato estero avvertita da alcune imprese. In questo caso, le PMI, indipendentemente dal fatturato, addossano alla diminuzione della domanda estera il decremento del proprio giro d'affari: per tutte le classi di fatturato, questo fattore è stato indicato da più del 70% degli intervistati.

**Graf. 2.11 - Fattori che hanno determinato una riduzione del fatturato estero secondo le imprese per classe di fatturato (Valori percentuali)\***



\* Domanda a risposta multipla  
 Fonte: FOCUS PMI, 2012 - Il posizionamento internazionale della piccola e media imprenditoria italiana



Tra le altre motivazioni che sono state indicate da un numero di imprese non ristretto, vi è l'aumentata concorrenza sia straniera sia italiana. La maggiore competizione dovuta alle imprese estere è indicata dalle imprese di tutte le classi di fatturato, con un picco da parte delle aziende con un fatturato compreso tra 1 e 10 milioni di euro (22,2%).

La perdita di quote di mercato dovuta alla più marcata presenza di competitor nazionali è invece sofferta dalle PMI con un fatturato più ridotto, in particolare da quelle il cui giro d'affari è inferiore a 1 milione di euro.

Passando invece ad esaminare le previsioni degli imprenditori per l'anno 2012, si nota come la domanda estera dovrebbe continuare ad influenzare positivamente il giro d'affari. Il fatturato estero risulta in aumento per circa un terzo degli imprenditori, mentre in pochissimi casi si potrebbe registrare una riduzione. Nel confronto con il sotto-campione di chi opera con il colosso asiatico emerge, poi, una maggiore dinamicità proprio di questa fascia di imprenditori.

	IDE OUT		IDE IN		Export		Accordi/Altra forma	
	Totale campione	Rapporti con Cina	Totale campione	Rapporti con Cina	Totale campione	Rapporti con Cina	Totale campione	Rapporti con Cina
In aumento	42,0	42,5	23,5	26,8	30,4	39,2	51,3	54,3
Stabile	49,0	49,0	56,2	53,6	55,7	49,8	31,3	28,4
In diminuzione	5,1	5,2	4,6	2,7	5,9	4,3	0,9	1,2
Non opererà all'estero nel 2012	0,0	0,0	14,4	16,1	0,0	0,0	7,0	7,4
Non sa, non risponde	42,0	42,5	23,5	26,8	30,4	39,2	51,3	54,3
<b>TOTALE</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: FOCUS PMI, 2012 - Il posizionamento internazionale della piccola e media imprenditoria italiana

L'analisi settoriale evidenzia altresì una grande fiducia per il breve termine in uno dei comparti che negli ultimi anni hanno affrontato svariate difficoltà e subito profonde trasformazioni. Ci riferiamo alla filiera del tessile e calzaturiero che sembra, soprattutto nella componente degli imprenditori che hanno rapporti con la Cina, in netta ripresa. Circa il 45% delle nostre PMI operanti con imprese cinesi afferma infatti che crescerà nel corso dell'anno il proprio fatturato estero.

Tab. 2.24 - Previsioni del fatturato estero nel 2012 rispetto al 2011 per settore industriale delle imprese che hanno rapporti con la Cina e totale campione (valori percentuali)														
	Industria Alimentare Bevande Tabacco		Tessile Abbigliamento Calzature		Raffinazione Chimica Farmaceutica		Metallurgia Meccanica		Elettronica Ottica		Legno Carta Altre Industrie		Totale Settori	
	Totale campione	Rapporti con Cina	Totale campione	Rapporti con Cina	Totale campione	Rapporti con Cina	Totale campione	Rapporti con Cina	Totale campione	Rapporti con Cina	Totale campione	Rapporti con Cina	Totale campione	Rapporti con Cina
In aumento	36,8	36,0	30,9	44,8	23,0	32,1	32,5	37,7	26,5	27,6	21,3	25,0	29,2	34,9
Stabile	51,5	60,0	54,5	41,4	62,0	57,1	53,8	49,7	44,1	37,9	57,4	56,8	55,0	50,9
In diminuzione	7,4	0,0	9,1	3,4	6,0	5,4	3,6	3,6	5,9	6,9	7,4	4,5	5,7	4,0
Non opererà all'estero nel 2012	0,0	0,0	0,0	0,0	3,0	1,8	4,0	4,8	20,6	24,1	2,1	4,5	3,7	5,1
Non sa, non risponde	4,4	4,0	5,5	10,3	6,0	3,6	6,0	4,2	2,9	3,4	11,7	9,1	6,5	5,1
TOTALE	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

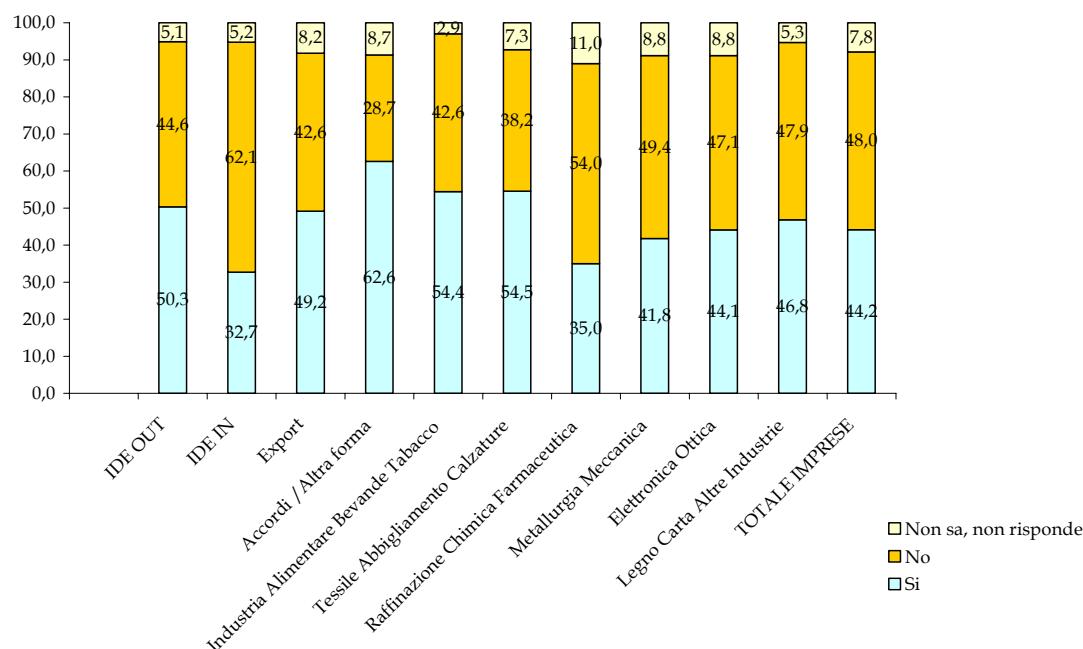
Fonte: FOCUS PMI, 2012 - Il posizionamento internazionale della piccola e media imprenditoria italiana

Una volta analizzata la performance delle piccole e medie imprese che operano nei mercati internazionali, è interessante soffermarsi sulle strategie adottate dalle stesse per vincere la concorrenza delle aziende straniere. In particolare si tende ad analizzare dapprima gli orientamenti sui mercati andando ad osservare su quali aree potrebbe essere intensificata la presenza commerciale e/o produttiva dei nostri imprenditori.

Innanzitutto va osservato come circa un'impresa su due si muoverà nel corso del 2012 sui mercati internazionali, soprattutto perseguendo logiche di alleanze con partner esteri. Non a caso proprio le aziende che stipulano accordi mostrano una più spiccata "propensione al movimento" (62,6%).

Particolarmente dinamiche appaiono, poi, le aziende del settore tessile e abbigliamento che abbiamo poc'anzi visto essere indubbiamente fiduciose per il 2012, come pure la filiera dell'industria alimentare mostra attenzione ad ulteriori spazi di commercializzazione.

**Graf. 2.12 - Intenzione per il 2012 di intensificare la propria presenza in qualche paese estero o stringere nuove partnership con imprese estere per forma di internazionalizzazione e settore industriale (Valori percentuali)**



Fonte: FOCUS PMI, 2012 - Il posizionamento internazionale della piccola e media imprenditoria italiana

Le imprese intervistate prevedono inoltre, nel corso del 2012, di indirizzare la ricerca di partner o di intensificare la propria presenza commerciale soprattutto nelle seguenti aree geografiche:

- Unione Europea (29,8%);
- Cina o India (24,5%);
- Paesi europei non facenti parte dell'UE (22,6%).

**Tab. 2.25 - Aree di possibile espansione commerciale o di ricerca di partners per forma di internazionalizzazione (valori percentuali)\***

	IDE OUT	IDE IN	Export	Accordi / Altra forma
Unione Europea	13,9	22,0	32,4	20,8
Altri paesi Europei	10,1	22,0	25,7	25,0
Paesi dell'Africa	11,4	18,0	11,4	12,5
Paesi dell'Asia (escluse Cina e India) e Oceania	19,0	28,0	18,1	22,2
Cina	17,7	8,0	11,4	4,2
India	24,1	14,0	10,5	12,5
Nord e Centro America	10,1	6,0	11,9	9,7
America del Sud	30,4	20,0	18,1	22,2

\* Domanda a risposta multipla  
Fonte: FOCUS PMI, 2012 - Il posizionamento internazionale della piccola e media imprenditoria italiana

<b>Tab. 2.26 - Aree di possibile espansione commerciale o di ricerca di partners per settore industriale delle imprese internazionalizzate (valori percentuali)*</b>							
	Industria Alimentare Bevande Tabacco	Tessile Abbigliamento Calzature	Raffinazione Chimica Farmaceutica	Metallurgia Meccanica	Elettronica Ottica	Legno Carta Altre Industrie	Totale Imprese
Unione Europea	45,9	26,7	20,0	22,1	33,3	43,2	29,8
Altri paesi Europei	24,3	26,7	11,4	24,0	6,7	29,5	22,6
Paesi dell'Africa	2,7	3,3	22,9	11,5	6,7	9,1	10,2
Paesi dell'Asia (escluse Cina e India) e Oceania	21,6	23,3	17,1	19,2	13,3	18,2	19,2
Cina	16,2	16,7	2,9	15,4	6,7	6,8	12,1
India	10,8	13,3	8,6	16,3	6,7	9,1	12,5
Nord e Centro America	13,5	13,3	2,9	12,5	20,0	6,8	10,9
America del Sud	13,5	26,7	5,7	25,0	20,0	11,4	18,5

\* Domanda a risposta multipla  
Fonte: FOCUS PMI, 2012 - Il posizionamento internazionale della piccola e media imprenditoria italiana

Al fine di potenziare la propria presenza all'estero, un ruolo di primaria importanza può essere rivestito dai servizi di assistenza all'internazionalizzazione. Si tratta di quelle attività di consulenza legale, fiscale, tributaria e doganale, spesso indispensabili per operare nei mercati esteri o per avviare accordi e collaborazioni o per finalizzare acquisizioni di partecipazioni rilevanti in (da parte di) imprese straniere.

Anche altre attività risultano essenziali per penetrare in maniera efficace nei mercati internazionali e per proteggere i cospicui investimenti effettuati nel corso del processo di internazionalizzazione; tra queste, citiamo le analisi relative ai mercati potenziali, le informazioni sulle possibilità di finanziamento, l'acquisto di polizze assicurative contro il rischio di mancato pagamento da parte dei clienti.

Le imprese intervistate fanno ricorso a tali servizi di assistenza in più del 40% dei casi e la maggior parte acquista tali servizi di consulenza in Italia (il 30,2%). In particolare, sono le imprese che effettuano investimenti diretti esteri che vi fanno maggiormente ricorso: il 40,1% in Italia, l'8,9% all'estero, e il 14,6% sia in Italia che all'estero.

Invece, le aziende che sono partecipate da imprese straniere vi fanno ricorso più raramente (complessivamente solo il 30% degli intervistati), probabilmente perché gli oneri vengono sostenuti dall'impresa straniera che realizza l'investimento.

Infine, le imprese esportatrici presentano dati in linea con quelli complessivi, mentre quelle che hanno degli accordi di collaborazione vi fanno ricorso con frequenza lievemente maggiore (quasi il 50%).

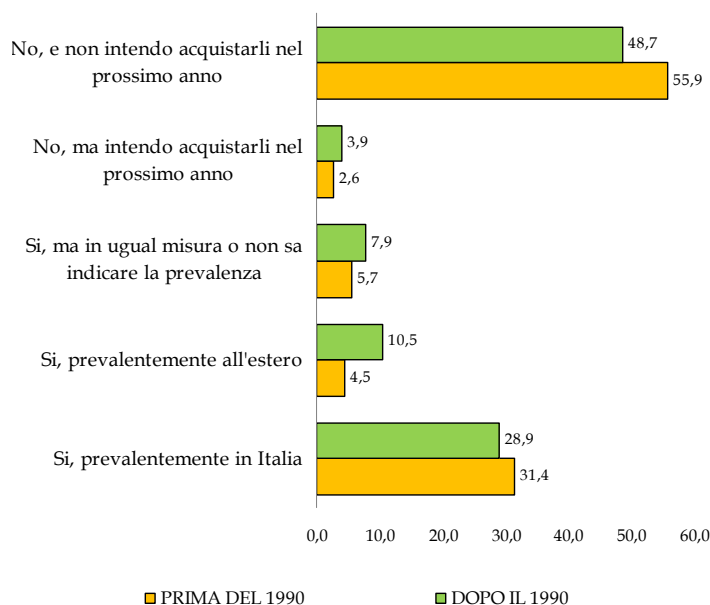
<b>Tab. 2.27 - Propensione all'acquisto/utilizzo di Servizi di assistenza/consulenza per operare all'estero da parte delle imprese per forma di internazionalizzazione</b> (Valori percentuali)				
	IDE OUT	IDE IN	Export	Accordi /Altra forma
Sì, prevalentemente in Italia	40,1	19,0	30,0	33,0
Sì, prevalentemente all'estero	8,9	4,6	4,9	4,3
Sì, ma in ugual misura o non sa indicare la prevalenza	14,6	5,2	6,8	7,8
No, ma intendo acquistarli nel prossimo anno	4,5	2	2,8	3,5
No, e non intendo acquistarli nel prossimo anno	31,8	69,3	55,5	51,3
<b>TOTALE</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: FOCUS PMI, 2012 - Il posizionamento internazionale della piccola e media imprenditoria italiana

Suddividendo le imprese a seconda dell'anno di costituzione, si nota come le imprese di più recente costituzione siano quelle che maggiormente fanno affidamento sui servizi di consulenza: il 48,7% delle aziende nate dopo il 1990 non ha acquistato tali servizi né intende acquistarli il prossimo anno, contro il 55,9% delle imprese nate prima del 1990.

Detto questo, si deve aggiungere che le imprese fondate prima del 1990 acquistano servizi di assistenza prevalentemente in Italia in misura maggiore rispetto a quelle più recenti (31,4% contro 28,9%). D'altro canto, le imprese sorte dopo il 1990 acquistano in maniera nettamente più elevata servizi di assistenza all'estero (10,5% contro il 4,5% delle imprese costituite prima del 1990).

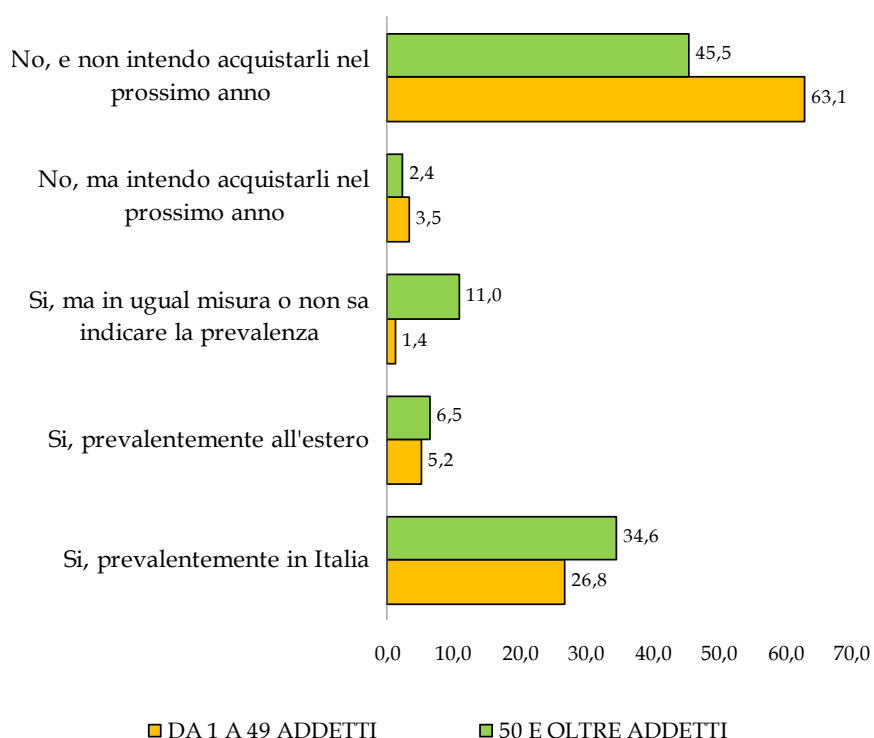
**Graf. 2.13 - Propensione all'acquisto/utilizzo di Servizi di assistenza/consulenza per operare all'estero da parte delle imprese per anno di costituzione** (Valori percentuali)



Fonte: FOCUS PMI, 2012 - Il posizionamento internazionale della piccola e media imprenditoria italiana

Come era lecito attendersi, le imprese di dimensioni più ridotte sono più restie ad acquistare servizi di consulenza: il 63,1% delle aziende con meno di 50 addetti non li ha acquistati e non li acquisterà nel corso del prossimo anno, contro il 45,5% delle aziende di medie dimensioni.

**Graf. 2.14 - Propensione all'acquisto/utilizzo di Servizi di assistenza/consulenza per operare all'estero da parte delle imprese per classe di addetti (Valori percentuali)**



Fonte: FOCUS PMI, 2012 - Il posizionamento internazionale della piccola e media imprenditoria italiana

Nello specifico, le imprese intervistate acquistano soprattutto servizi di consulenza fiscale, tributaria e doganale (58,5%) e assistenza di carattere legale (53,6%). Come detto in precedenza, queste percentuali risultano più elevate per le imprese che fanno IDE (63% per entrambe le tipologie di servizi menzionati), più ridotte per quelle che sono partecipate da aziende straniere (45,5% e 38,6%, rispettivamente) e sono in linea con il dato generale per le imprese esportatrici (58,4% e 52,4%).

Dopo questi servizi di assistenza, che possono essere definiti come tradizionali, di un certo rilievo sono l'assicurazione contro il rischio di mancato pagamento da parte dei clienti (24,6%) e i servizi di trasporto e logistica (24,2%). Tuttavia, nell'ambito di queste due tipologie di servizi, le differenze tra imprese che esportano o fanno investimenti diretti esteri da una parte e quelle che sono partecipate da aziende straniere dall'altra sono notevoli. I servizi di trasporto e logistica vengono utilizzati prettamente dalle imprese italiane che sono partecipate da aziende non nazionali (54,5%), che al contrario non sono tra i principali acquirenti di assicurazione contro il mancato pagamento da parte dei clienti (15,9%).

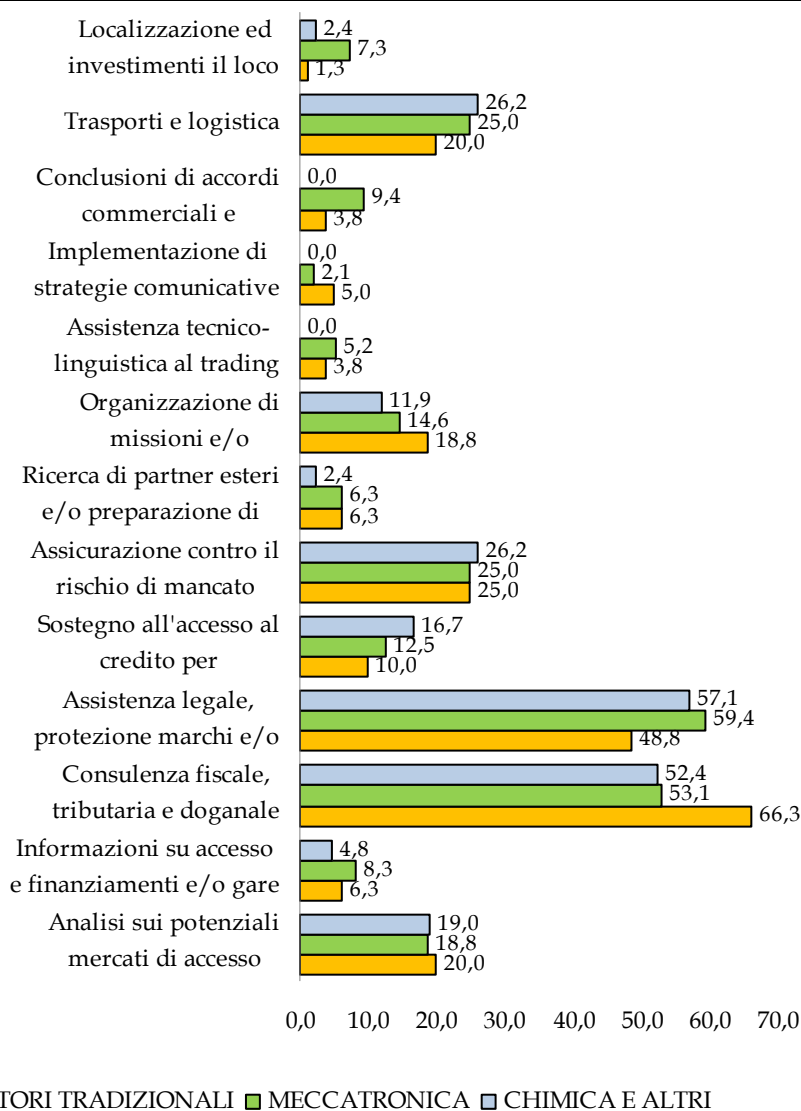
Le imprese intervistate sono anche molto interessate all'acquisto di analisi relative ai potenziali mercati di accesso (19,4%). Le imprese che hanno collaborazioni all'estero per la commercializzazione dei prodotti o per la logistica sono quelle maggiormente intenzionate ad acquistare tali studi (34,6%), probabilmente per comprendere se estendere o meno la propria presenza all'estero. Importanti sono anche le fiere e le mostre all'estero (14,5%) e il sostegno all'accesso al credito per l'internazionalizzazione (12,9%).

<b>Tab. 2.28 - Tipologia di Servizi di assistenza/consulenza principalmente utilizzati dalle imprese per forma di internazionalizzazione (Valori percentuali)*</b>					
	IDE OUT	IDE IN	Export	Accordi /Altra forma	TOTALE IMPRESE
Analisi sui potenziali mercati di accesso	21,0	13,6	21,3	34,6	19,4
Informazioni su accesso e finanziamenti e/o gare d'appalto	12,0	9,1	9,0	7,7	8,1
Consulenza fiscale, tributaria e doganale	63,0	45,5	58,4	38,5	58,5
Assistenza legale, protezione marchi e/o brevetti, risoluzione di controversie	63,0	38,6	52,2	53,8	53,6
Sostegno all'accesso al credito per l'internazionalizzazione	15,0	4,5	12,4	1,9	12,9
Assicurazione contro il rischio di mancato pagamento dei clienti	27,0	15,9	27,0	28,8	24,6
Ricerca di partner esteri e/o preparazione di incontri di affari	8,0	4,5	6,7	9,6	6,0
Organizzazione di missioni e/o partecipazione a fiere e mostre all'estero	13,0	6,8	19,1	15,4	14,5
Assistenza tecnico-linguistica al trading internazionale	5,0	2,3	3,9	0,0	3,6
Implementazione di strategie comunicative e/o di marketing	3,0	4,5	5,1	1,9	4,0
Conclusioni di accordi commerciali e collaborazioni produttive	8,0	6,8	6,7	5,8	6,0
Trasporti e logistica	10,0	54,5	24,7	25,0	24,2
Localizzazione ed investimenti il loco	7,0	4,5	4,5	5,8	4,0
Domanda a risposta multipla					
Fonte: FOCUS PMI, 2012 - Il posizionamento internazionale della piccola e media imprenditoria italiana					

Considerando il macro-settore di appartenenza, si evince come la consulenza fiscale, tributaria e doganale sia particolarmente apprezzata da parte delle imprese operanti nei settori tradizionali del manifatturiero italiano (66,3%), mentre l'assistenza legale è al primo posto per le PMI del chimico (57,1%) e per quelle della meccanica e dell'elettronica (59,4%). Questo è in parte dovuto alla maggiore necessità da parte delle imprese che operano in settori più all'avanguardia di proteggere i propri brevetti e di risolvere quelle controversie collegate che possono venirsi a creare.

I settori più all'avanguardia esprimono anche una forte necessità nei confronti dei servizi di assistenza alla logistica e al trasporto, rispetto alle imprese dei settori tradizionali che attribuiscono un valore relativamente maggiore alla partecipazione a fiere e mostre all'estero dove possono far conoscere i loro prodotti e trovare nuovi clienti.

**Graf. 2.15 - Tipologia di Servizi di assistenza/consulenza principalmente utilizzati dalle imprese per macro-settore industriale (Valori percentuali)\***



\* Domanda a risposta multipla

Fonte: FOCUS PMI, 2012 - Il posizionamento internazionale della piccola e media imprenditoria italiana

Se, da un lato, i servizi di assistenza all'internazionalizzazione possono risultare essenziali per migliorare la propria performance sui mercati esteri, dall'altro è anche ipotizzabile che l'acquisto di queste attività di consulenza possa subire variazioni di segno negativo a seguito di una crisi economica, dal momento che sono spese di carattere variabile e di conseguenza possono essere tagliate con maggiore facilità.

Questo, nel lungo periodo, può avere ripercussioni negative sull'andamento economico delle imprese (che non si assicurano, non sono adeguatamente protette sotto un profilo legale, non conoscono adeguatamente i mercati o le normative straniere).

Si nota un'elevata eterogeneità nelle risposte delle imprese che sono caratterizzate da una differente forma di internazionalizzazione. Il 28,2% delle imprese intervistate ha dichiarato



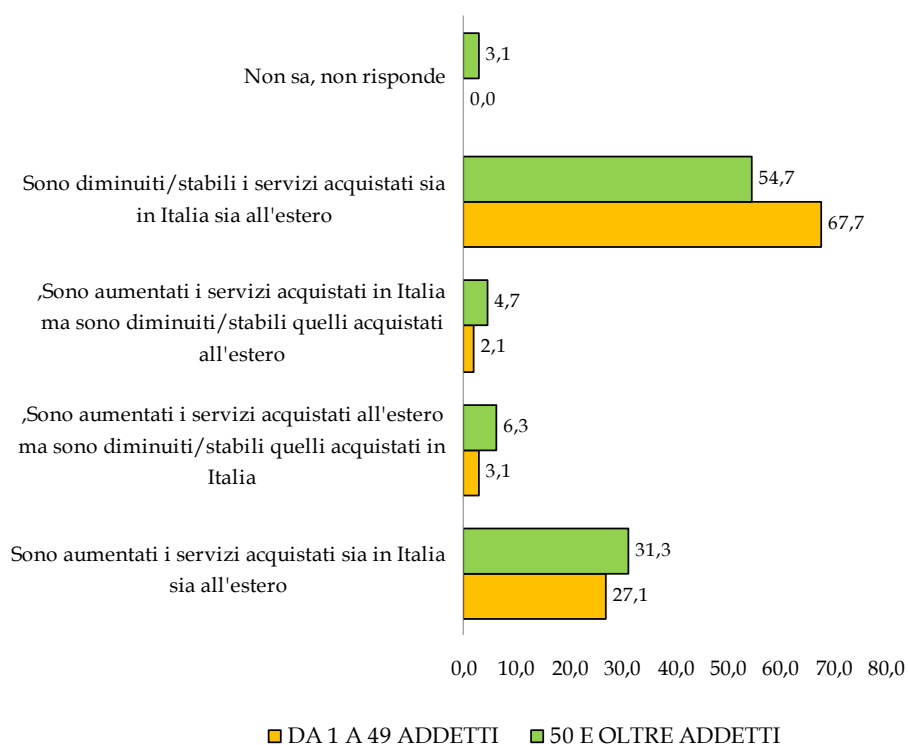
di aver incrementato l'acquisto dei servizi di assistenza sia in Italia sia all'estero a seguito della crisi, mentre il 61,3% li ha ridotti ovunque. Una piccola percentuale di imprese ha aumentato i servizi di consulenza acquistati solo in Italia o solo all'estero.

Tuttavia, le imprese che sono partecipate da aziende non nazionali hanno ridotto la spesa per questi servizi in maniera molto più alta delle altre categorie di aziende: più del 90% ha tagliato queste spese di consulenza in Italia e all'estero. Per contro, le imprese che effettuano IDE sono quelle che a seguito della crisi hanno deciso di incrementare l'acquisto di questi servizi (il 37% li ha aumentati sia in Italia sia all'estero) al fine di sostenere la loro già brillante performance.

<b>Tab. 2.29 - Andamento dell'utilizzo/ acquisto di Servizi di consulenza assistenza in Italia e/o all'estero in relazione alla crisi, per forma di internazionalizzazione (Valori percentuali)</b>					
	<b>IDE OUT</b>	<b>IDE IN</b>	<b>Export</b>	<b>Accordi /Altra forma</b>	<b>Totale Imprese</b>
Sono aumentati i servizi acquistati sia in Italia sia all'estero	37,0	4,5	24,7	5,8	28,2
Sono aumentati i servizi acquistati all'estero, ma sono diminuiti/stabili quelli acquistati in Italia	6,0	4,5	4,5	7,7	4,8
Sono aumentati i servizi acquistati in Italia, ma sono diminuiti/stabili quelli acquistati all'estero	5,0	0,0	3,9	5,8	3,6
Sono diminuiti/stabili i servizi acquistati sia in Italia sia all'estero	49,0	90,9	65,7	76,9	61,3
Non sa, non risponde	3,0	0,0	1,1	3,8	2,0
<b>TOTALE</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
Fonte: FOCUS PMI, 2012 - Il posizionamento internazionale della piccola e media imprenditoria italiana					

A livello macro-settoriale, si riscontrano importanti differenze. In particolare, le imprese del settore chimico sono quelle che, a dispetto della crisi, hanno incrementato maggiormente l'acquisto di servizi di consulenza sia in Italia sia all'estero (38,1%). Le imprese che operano nei settori tradizionali, che sono anche quelle maggiormente colpite dalla crisi economica, hanno diminuito o hanno lasciato inalterati gli acquisti dei servizi di assistenza in maniera più accentuata rispetto agli altri settori (65% contro il 61,3% medio).

**Graf. 2.16 - Andamento dell'utilizzo/ acquisto di Servizi di consulenza assistenza in Italia e/o all'estero in relazione alla crisi, per classe di addetti (Valori percentuali)**



Fonte: FOCUS PMI, 2012 - Il posizionamento internazionale della piccola e media imprenditoria italiana

Le differenze risultano ancora più nette distinguendo le aziende a seconda del numero di addetti. Il 67,7% delle imprese di piccola e piccolissima dimensione ha diminuito la spesa per i servizi di consulenza contro il 54,7% di quelle medie. Ciò è da ricollegarsi al maggior peso che nel bilancio complessivo possono rivestire queste spese che sono considerate come accessorie.

Inoltre, le aziende potrebbero essere indotte, col perdurare della crisi, a tagliare ulteriormente spese che sono, tuttavia, essenziali per la loro competitività nel medio-lungo periodo.

In tal senso è auspicabile un'azione di sostegno per rafforzare l'acquisto di tali servizi che risultano spesso un fattore determinante per il successo delle nostre PMI sui mercati internazionali.

**SEZIONE III - LE TESTIMONIANZE DEGLI OPERATORI  
CON LA CINA**

In questa sezione vengono illustrate in “pillole” le storie aziendali di 10 imprese italiane che sono coinvolte in processi di produzione o di commercializzazione da e verso la Cina.

Si presentano, quindi, 10 *case histories* di aziende che hanno colto le opportunità del mercato cinese (3 interviste ad aziende che commercializzano i propri prodotti in Cina), che hanno sviluppato partnership investendo in aziende cinesi (4 interviste ad aziende italiane coinvolte in IDE OUT) o, all’opposto, che sono state oggetto di investimento da parte di una o più aziende della Cina (3 interviste ad aziende italiane coinvolte in IDE IN).

### *Case nr.1 - L’esperienza della C.D. SRL (Azienda Esportatrice)*

#### PROFILO DELL’AZIENDA

La C.D. Srl è nata nel 1970 ed è distributrice diretta del marchio Gerard’s in Italia e in tutto il mondo. La Gerard’s Cosmetica Naturale è un’azienda specializzata nella cosmesi di qualità: prodotti home care (viso, corpo, make-up, solari, uomo), prodotti professionali per centri wellness e beauty farm, trattamenti corpo/viso e massaggi. Il settore di riferimento è quindi la cosmetica naturale.

Lo stabilimento di produzione è in Italia (Provaglio di Iseo) e la produzione e la vendita sono organizzate sulla base di commesse di grossi clienti o residui di magazzino.

Il mercato di riferimento della Gerard’s è molto ampio: distribuisce infatti in più di 45 Paesi in tutto il mondo e prevalentemente in Europa, Nord America ed Estremo Oriente.

La Gerard’s è un’azienda indipendente e completamente autonoma, costituita da una famiglia italiana e non facente parte di alcun gruppo né partecipante in aziende italiane/estere o partecipata da altre realtà aziendali.

Alla fine del 2011 la Gerard’s conta circa 30 addetti, divisi in 15 addetti alla produzione e 15 impiegati (di cui 2 o 3 nel laboratorio di Ricerca&Sviluppo).

#### L’ESPERIENZA INTERNAZIONALE DELL’AZIENDA

La Gerard’s non ha partners a livello internazionale, ma esporta attraverso distributori; i Paesi più attivi sono la Cina e l’Europa (principalmente Spagna e Benelux).

L’esigenza di operare sul mercato cinese è stata dettata dalle potenzialità del mercato locale: quando la Gerard’s ha deciso di esportare in Cina, sul mercato mancava totalmente l’offerta di una cosmetica naturale come quella proposta dall’azienda italiana. La decisione è stata presa circa 5 anni fa e nel tempo questa “assenza” si è ridotta sensibilmente a causa di numerosi competitors, sia locali che stranieri, che stanno importando nel mercato cinese portando l’offerta alla saturazione.

La Gerard’s non ha partners in Cina, ma opera in questo mercato attraverso un unico distributore, che ha potere decisionale sulla presentazione e sulla promozione delle tipologie di prodotti da immettere nel mercato cinese stesso.

La decisione di non aprire un sito produttivo in Cina è determinata dal basso livello di fatturato prodotto da questa specifica nicchia di mercato. Gli ordinativi, infatti, superano raramente il migliaio di pezzi di produzione per articolo, quindi non è possibile attuare

economie di scala e i benefici ottenuti dal minor costo della manodopera e dall'assenza di tasse doganali sarebbero inferiori rispetto ai costi di organizzazione del lavoro per un sito produttivo così lontano dalla sede italiana.

La difficoltà principale nell'approcciare il sistema economico cinese non è stata di tipo organizzativo in quanto il distributore presente sul territorio è locale e conosce quindi i meccanismi di tale tessuto, ma è stata legata soprattutto a fattori linguistici, che hanno richiesto la presenza costante di un traduttore, anche per interfacciarsi con il distributore stesso.

I fattori di attrattività che hanno indotto la Gerard's a operare in Cina sono stati inizialmente i numeri potenziali, intesi come fatturato da poter raggiungere nel mercato cinese, ancora libero da competitors nella cosmetica di tipo naturale.

I fattori di successo nel mercato cinese sono stati determinati dal marchio "Made in Italy" dell'azienda, sinonimo di qualità, di controlli e certificazioni non presenti nel mercato cinese; la certezza dell'acquisto di un prodotto "senza rischio", reso tale dallo studio e dalla ricerca di componenti fra loro compatibili (cosa non scontata in Cina).

I fattori critici nell'operare nel mercato cinese sono dati dall'enorme quantità di alternative possibili per un unico prodotto, generate dallo stesso mercato locale, non così attento alla qualità del prodotto medesimo e dalla scarsa attenzione del cliente e dei consumatori finali per la "sicurezza" del prodotto.

La Gerard's si è posta come obiettivo di medio-lungo periodo sul mercato cinese di farlo diventare nell'arco di un paio di anni il primo Paese di esportazione dei suoi prodotti.

Per il 2012 non sono previsti cambiamenti nella gestione della rete di vendita e distribuzione: nessuna partnership a livello internazionale. La Gerard's prevede però di intensificare l'attività commerciale attraverso distributori locali in Cina ed in Estremo Oriente, economie considerate ancora non sature per la tipologia di prodotto trattato.

## *Case nr.2 - L'esperienza della METALROTA SRL (Azienda Esportatrice)*

### PROFILO DELL'AZIENDA

La Metalrota Srl è stata fondata nel 1965, si occupa della produzione di parti meccaniche per carrelli movimento terra (sollevamento o sterzo) ed è specializzata in sistemi di trazione: offre quindi una gamma completa di motoruote, motori elettrici, differenziali, moto riduttori, elettro pompe.

L'azienda produce e vende principalmente propri modelli a catalogo, ma occasionalmente qualche cliente richiede prodotti su disegno.

La Metalrota è un'azienda indipendente, operante a livello sia nazionale che internazionale; non appartiene ad alcun gruppo, e ha solo una sede ubicata a Modena. Alla fine del 2011 gli addetti (dipendenti e non) della sede di Modena erano 38.

### L'ESPERIENZA INTERNAZIONALE DELL'AZIENDA

La Metalrota ha partner in Europa, in Cina, in India, in Giappone, in Brasile e ha qualche cliente occasionale in Centro America e in Turchia.

Il primo contatto con aziende cinesi è nato nell'ambito delle fiere di settore; in tale contesto, infatti, la Metalrota ha avuto la possibilità di conoscere i suoi primi clienti cinesi e ha realizzato quanto le esportazioni fossero floride. Sono state condotte ricerche su Internet per approfondire le potenzialità del mercato cinese e per ampliare il portafoglio-clienti in Cina; la Metalrota ha inoltre mandato saltuariamente in Cina una persona di fiducia per monitorare in loco la situazione e per verificare eventuali nuove possibilità di collaborazione.

La Metalrota opera con imprese cinesi da circa 10 anni e ha un rappresentante cinese che gestisce per conto dell'azienda i rapporti con i clienti.

Nell'approcciare il nuovo mercato, non sono state rilevate grandi difficoltà, nemmeno all'inizio da un punto di vista burocratico; la Metalrota ha avuto problemi esclusivamente con la dogana: i materiali che giungono in Cina sono sottoposti a molti e minuziosi controlli e talvolta può capitare che qualche pezzo o componente risulti smontato, di conseguenza gli addetti allo sdoganamento interrogano il cliente sul particolare e sui materiali che intendono far entrare nel Paese. Gli eventuali problemi doganali vengono comunque risolti dal cliente cinese con la consulenza della persona di riferimento della Metalrota.

Il rappresentante dell'azienda in loco si occupa delle vendite ed è direttamente lui che risolve i problemi che insorgono; in pratica la Metalrota è completamente autonoma, nel senso che ha una persona cinese sul posto che si occupa dei clienti ma non ha nessun vincolo nei suoi riguardi. Esistono le due realtà staccate: da una parte l'azienda italiana che produce in totale indipendenza e dall'altra i clienti cinesi; in mezzo opera l'intermediario e nessuno entra nel merito decisionale o in alcuna area aziendale della Metalrota.

Il principale fattore di attrattività della Cina è l'importanza del mercato locale: è il maggior mercato di esportazione. La crisi mondiale del 2009/2010 ha fatto registrare un rallentamento (anche se adesso il mercato sembra essersi ripreso), ma la Cina è stata la prima zona in cui la Metalrota ha deciso di esportare.

L'aspetto positivo che differenzia questo mercato e lo rende particolarmente attraente è sicuramente l'ammontare molto elevato delle forniture.

I fattori di successo delle aziende italiane in Cina sono sicuramente l'innovazione e la qualità dei materiali. La Metalrota ha costantemente investito capitali in ricerca per ottenere miglioramenti qualitativi, per ampliare la gamma di prodotti e servizi da offrire. Il mercato ha risposto in modo positivo e questo fa sì che l'azienda continui a porsi come obiettivo la soddisfazione della clientela in termini di rapporto qualità/prezzo.

L'unico aspetto negativo all'esportazione in Cina è il rischio che qualche cliente cerchi di copiare il materiale della Metalrota. Per il resto, sono clienti precisi e non si registrano criticità.

L'obiettivo di medio-lungo periodo è quello di uscire dalla crisi e di ampliare i volumi di vendita. La Metalrota spera che aumenti il mercato, le esportazioni e di conseguenza il fatturato.

Per il futuro l'azienda spera di poter intensificare la sua presenza a livello internazionale e di ampliare le aree geografiche; con la crisi in atto non è però semplice. Per il 2012 si "accontenta" di rimanere costante nei risultati.

Un rappresentante della Metalrota ha comunque il compito di presenziare alle fiere internazionali di settore per procacciare nuovi clienti, valutando di volta in volta le

strategie più efficaci. Per il momento l'azienda non ha in programma nessuna nuova partnership.

### *Case nr.3 - L'esperienza della ITALVIBRAS SPA (Azienda Esportatrice)*

#### PROFILO DELL'AZIENDA

La Italtibras G. Silingardi Spa è stata fondata nel 1959 da Giorgio Silingardi e produce esclusivamente motovibratori elettrici per molteplici applicazioni industriali. I settori di riferimento vanno infatti dall'alimentare al metalmeccanico, al minerario, alle costruzioni, ecc.

L'azienda si occupa oggi della produzione e dell'esportazione di componentistica (motovibratori); la produzione è su catalogo e la gamma di prodotti è la più ampia presente oggi sul mercato. L'intero ciclo produttivo dei prodotti della Italtibras avviene all'interno degli stabilimenti di Fiorano Modenese.

La Italtibras è un'azienda indipendente, non appartenente ad alcun gruppo; ha però una sede negli Stati Uniti (Italtibras USA, fondata nel 2010) ed una in Francia (Italtibras France, operativa dal 2011).

Alla fine del 2011 gli addetti (dipendenti e non) della sede di Fiorano erano 110.

#### L'ESPERIENZA INTERNAZIONALE DELL'AZIENDA

La Italtibras esporta in tutto il mondo e negli anni ha stretto rapporti di collaborazione con le più importanti aziende produttrici di impianti vibranti, instaurando partnership consolidate. I principali partner dell'azienda si trovano negli Stati Uniti, in Europa e in Cina.

L'esigenza di operare nel mercato cinese è nata circa 15 anni fa; essendo un'azienda di esportazioni, la Italtibras aveva intuito subito l'importanza e la rilevanza strategica di essere presente nel più grande mercato al mondo.

L'azienda ha in Cina solamente un agente, che si occupa di tenere i contatti con tutti i clienti locali; la Italtibras si relaziona solo con lui.

Nell'approccio al mercato cinese l'azienda ha incontrato inevitabilmente alcune difficoltà: linguistiche e culturali. L'idioma ha creato ovvie complicazioni di comunicazione, superate con interpreti locali.

Le difficoltà culturali si riferiscono al modo completamente differente che i cinesi hanno di lavorare rispetto alla Italtibras: l'attenzione dei cinesi è rivolta completamente al prodotto, mentre per l'azienda italiana ci sono altri aspetti importanti, come ad esempio i tempi di consegna. Le priorità della politica aziendale della Italtibras sono lo scrupoloso controllo qualità, la continua innovazione attraverso R&S, la flessibilità della produzione (anche se standardizzata da un punto di vista industriale) per soddisfare al meglio le esigenze del cliente.

Con estrema pazienza, la Italtibras ha trasferito le esigenze e le priorità aziendali ai collaboratori cinesi, per far loro comprendere la mission aziendale e poter condividere gli obiettivi.

Il fattore di attrattività che ha principalmente spinto ad esportare in Cina è la dimensione del mercato potenziale: il più grande al mondo. Secondariamente, essendo un mercato a basso costo della manodopera, può accettare un costo più alto della componentistica: il costo ridotto della manodopera incide direttamente sul costo di produzione (che sarà quindi molto basso), per cui le aziende possono permettersi di spendere un po' di più per avere una qualità superiore a livello di prodotto.

Il principale fattore di successo delle aziende italiane in Cina è la qualità: un impiantista serio, intenzionato a fare "bella figura", sceglie una componentistica di qualità perché la riconosce. La qualità, l'immagine e il nome dell'azienda produttrice sono quindi gli elementi più importanti. La Italtel ha fatto del *Made in Italy* un must e i clienti acquistano da lei per dare un valore aggiunto ed una certa immagine ai loro prodotti. Il mercato italiano è sinonimo di qualità e quando i clienti di Italtel dichiarano che i loro prodotti sono formati da componentistica italiana, aumentano subito di valore e di pregio.

Relativamente alle criticità, il prezzo finale è il vero problema, anche partendo da un contenuto costo di produzione, il costo finale non può diventare troppo elevato in quanto essendo un mercato arretrato, i clienti cinesi danno più importanza al prezzo che a tutto il resto.

Il principale obiettivo a lungo termine della Italtel in Cina è quello di poter avere un servizio locale controllato direttamente dalla sede italiana, eliminando l'agente. Lo scopo è essere presenti in loco "personalmente", abbattendo la figura dell'intermediario e trattando direttamente con i clienti. E' un progetto molto ambizioso e sarà necessario del tempo per realizzarlo.

Nel 2012 la Italtel non prevede di aumentare le aree con cui collaborare, ma prevede di intensificare la presenza in Cina e di aumentare i clienti e il volume d'affari.

#### *Case nr.4 - L'esperienza della LINCO-BAXO INDUSTRIE REFRATTARI SPA (IDE OUT)*

##### PROFILO DELL'AZIENDA

La Linco-Baxo Industrie Refrattari Spa appartiene al Linco Baxo Group of Companies, con casa-madre a Milano, composto da aziende che operano nella produzione, distribuzione ed engineering di materiali e prodotti refrattari industriali; i marchi distribuiti a livello internazionale sono Linco, Baxo, Meref e Kero.

La prima azienda del gruppo è nata nel 1949 e si occupava di commercializzazione, mentre la produzione è stata integrata negli anni '70; nel 1974 è stata fondata la Linco Baxo Industrie Refrattari Spa e il gruppo (attuale) ha continuato a crescere e ad acquisire altre aziende, giungendo ad essere oggi leader nella produzione di materiali refrattari ed isolanti, grazie a sei stabilimenti produttivi: cinque in Italia e uno in Germania (Dusseldorf), più un altro in joint-venture in Cina.

La Linco-Baxo produce sia prodotti finiti che semilavorati, sia su commessa che per prodotto (in base alle esigenze del cliente); i settori di applicazione a cui si rivolge sono principalmente le industrie siderurgiche (acciaierie, altoforni) e metallurgiche (fonderie), ma anche chimiche e petrolchimiche, centrali termiche, vetrerie e cementerie. A fine 2011 il numero di addetti, compresi agenti e rappresentanti, della sede in Italia è di circa 230 persone.



## L'ESPERIENZA INTERNAZIONALE DELL'AZIENDA

La Linco-Baxo esporta in tutto il mondo, con la collaborazione anche di società sussidiarie estere (in Austria, Gran Bretagna e Benelux), distributori ed agenti. I clienti dell'Europa e del Nord America sono gestiti direttamente dalla capo-gruppo.

Nel 2006/2007 la Linco-Baxo decide di stringere una joint-venture con la società cinese CMP di Tianjin, uno dei principali fornitori internazionali di minerali cinesi (bauxite, alluminio fuso, magnesite, mullite, etc.); l'obiettivo è produrre in loco una determinata gamma di specialità refrattarie del gruppo, da destinare ai mercati dell'industria pesante del Sud Est Asiatico e dell'Oceania. La sede cinese gestisce quindi la clientela asiatica e si occupa della vendita dei prodotti nell'area stessa e della vendita di materie prime in Italia (il principale acquirente è la Linco-Baxo in Italia).

L'esigenza di collaborare sul mercato cinese, nata prima della costituzione della joint-venture, è frutto innanzitutto di considerazioni sul basso costo della manodopera.

Considerata la notevole capacità produttiva del gruppo (circa 90.000 tonnellate all'anno), la casa-madre ha concretizzato la partnership anche per poter acquistare la materia prima direttamente dalla Cina, senza dispendiosi passaggi attraverso altre aziende fornitrici estere; la voce "costi" rappresenta quindi la motivazione principale della scelta fatta.

Nell'approccio al sistema economico cinese, la Linco-Baxo non ha incontrato difficoltà rilevanti: indubbiamente alla base della scelta del partner c'è stato un lungo studio da parte della direzione, ma i 50 anni di esperienza e la certificazione ISO 9000 della CMP hanno sgombrato il campo da dubbi sulla alleanza e futura performance.

I fattori di attrattività del mercato cinese sono, come già anticipato, il minor costo della manodopera, ma anche la buona produttività, la capacità di apprendimento, la predisposizione ad imparare nuovi sistemi di produzione non presenti in Cina, e la puntualità nei pagamenti da parte dei clienti locali.

Il fattore di successo della Linco-Baxo sul mercato cinese è fondamentalmente il know-how tecnico e produttivo; in Cina non sanno come produrre materiali refrattari, come mescolare le materie prime. Disporre di conoscenze specifiche è l'unico aspetto positivo.

Gli obiettivi del gruppo nel medio-lungo periodo sono ampliare ulteriormente il mercato, procacciare nuovi clienti, implementare la produzione (anche se al momento non è facile investire) e contenere i costi. Molto dipenderà dall'andamento economico globale, attualmente non facilissimo; il periodo di recessione per la Linco-Baxo è ormai alle spalle, quindi l'obiettivo è di riprendere a lavorare con maggior continuità, grazie anche a nuovi investimenti, per ritrovarsi davanti alla concorrenza nel momento della ripresa (il gruppo investe continuamente in Ricerca&Sviluppo e Training, per anticipare i bisogni dei clienti).

Il 2011 ha visto l'apertura di un'unità locale in Russia (Mosca); il gruppo monitorerà l'andamento della nuova sede, mantenendo l'attenzione verso i cosiddetti Paesi emergenti, ma per il 2012 non sono previste nuove partnership a livello internazionale.

## *Case nr.5 - L'esperienza della CARRARO SPA (IDE OUT)*

### PROFILO DELL'AZIENDA

La Carraro Spa è stata costituita nel 1932 e si occupa di Material Handling: produce organi di trasmissione di potenza, prevalentemente nel campo delle macchine operatrici fuoristrada, siano esse macchine agricole o macchine di movimento terra o macchine per la movimentazione.

L'azienda non lavora su commessa, ma attraverso contratti per forniture di prodotto finito.

L'azienda fornisce il prodotto finito in una logica Business to Business. I clienti principali sono costruttori di veicoli o agricoli o movimento terra o Material Handling, per esempio Caterpillar, Komatsu, Volvo, John Deere: i prodotti simili a quelli di Carraro vengono autoprodotti da queste aziende, mentre per altre categorie di veicolo si riforniscono da Carraro.

Attualmente la Carraro è un gruppo di aziende con 4 Business Unit: la più importante è Carraro Drivetek, che produce assali e trasmissioni e altri oggetti che servono a trasmettere la potenza. C'è poi Gear World (che si occupa della produzione di ingranaggi), la terza Business unit si occupa dell'attività da cui è nata di fatto l'azienda, ossia della progettazione e della produzione dei trattori agricoli (il marchio storico dei tre cavallini) e l'ultima, di acquisizione più recente, si occupa di produrre Inverters, quindi elettronica di potenza sia nel settore industriale che nel settore delle energie rinnovabili.

Il gruppo Carraro è un'azienda quotata in borsa dal 1995 e ad oggi circa il 60% delle azioni sono detenute dalla famiglia Carraro.

La casa-madre è in Italia (l'intervista è stata realizzata nel Sersen Engineering Building di Carraro Drivetek a Bronzola di Campodarsego; la sede centrale è in via Olmo 37 a Campodarsego).

Il gruppo Carraro conta alla fine del 2011 circa 1.800 addetti in Italia e complessivamente più di 4.000 (tra temporanei e non, circa 4.500). Più della metà dei dipendenti del gruppo sono fuori dall'Italia in questo momento.

### L'ESPERIENZA INTERNAZIONALE DELL'AZIENDA

La Carraro è sbarcata in Cina con la prima realtà nel 2005; all'epoca avevano uno stabilimento relativamente piccolo in affitto nella zona di CHIN DAO a nord di Shanghai sulla Coast Line. Alla fine del 2007 hanno deciso di aprire il "vero" stabilimento, costruendolo da zero, per servire tutta l'area dell'Asia-Pacifico in generale (Cina, Giappone, Indonesia e così via).

La Carraro ha quindi clienti cinesi, e per alcuni prodotti specifici utilizza la Cina come punto preferenziale di fabbricazione per poi esportare in tutto il mondo; per alcuni prodotti ha clienti anche negli U.S.A. e Sud America.

Allo stesso modo, alcuni prodotti sono localizzati in Cina, altri sono fabbricati in India per razionalizzare le unità produttive, altri ancora sono rimasti in Italia. La Carraro sta ritornando a completo regime in tutti gli stabilimenti.

In Cina la Carraro è stata fin dall'inizio indipendente e senza alcun partner locale. L'esigenza è nata capendo che la Cina è un grande mercato: per ragioni di costo e di

trasporto non era possibile cercare di penetrare in quel mercato producendo in Italia o in altre parti del mondo per vendere a livello locale. Dopo un periodo di scouting del mercato, la Carraro ha deciso di creare in Cina una realtà del tutto indipendente, senza aiuto da parte di partner cinesi ma sotto il diretto controllo della casa-madre.

Il sistema di organizzazione cinese è fortemente influenzato dal punto di vista delle logiche politiche e sociali, ma nell'approccio a questo nuovo mercato la Carraro ha incontrato meno difficoltà di quelle che si possono ipotizzare per fare business; è stata fatta un'importante opera di selezione del luogo in cui fondare la sede, sia in termini infrastrutturali che di facilitazione all'apertura di nuove aziende nelle singole regioni. Nel processo di scelta la Carraro è stata aiutata da un loro partner storico (Caterpillar), presente in Cina da molti anni e che aveva già investito, rilevato aziende locali e fondato nuove realtà. Questo supporto ha consentito alla Carraro di muoversi rapidamente, di saltare alcuni step, di non commettere alcuni errori e di fondare e rendere operativo il nuovo stabilimento in soli 11 mesi. La sede cinese è una delle più moderne del gruppo, non solo per la data di nascita, ma anche per le moderne attrezzature.

La Carraro ha deciso di operare in Cina fondamentalmente per due motivi: per accedere al mercato domestico e per avere una sede produttiva con dei costi più interessanti per alcuni prodotti.

Dal punto di vista della Cina, gli italiani sono riconosciuti come tecnici valenti; ad un'azienda come la Carraro viene indubbiamente riconosciuta un'ottima validità dal punto di vista del prodotto e della comprensione dell'applicazione dello stesso.

Un'altra dote delle aziende italiane è la capacità di sapersi integrare con la realtà locale: la Carraro è in Cina dal 2005, ma dagli anni '90 è presente in India e viene percepita come un'azienda indiana, come parte del tessuto economico locale (a Pune la Carraro ha anche un centro di ricerca con 40 ingegneri indiani, a riprova del fatto che la presenza in alcuni Paesi non è una decisione temporanea ma una scelta strategica).

I fattori critici attuali sono prevalentemente di natura economica: in Cina (così come in India) si stanno registrando dei tassi di sviluppo molto elevati, accompagnati da un'inflazione altrettanto elevata. La dinamica inflattiva dei Paesi più sviluppati è estremamente lenta, mentre è facile avere in questi Paesi un livello di costi che si modifica rapidamente.

L'obiettivo strategico fondamentale di medio-lungo periodo della Carraro nel mercato cinese è di creare sempre più un "local for local", vale a dire progettare, sviluppare e produrre su base locale tutti i prodotti per la Cina e per i mercati contigui (Indonesia, Giappone, ...) e quindi servire la Cina dalla Cina; la scelta di costruire la fabbrica cinese in un'area prospiciente un grande porto, con degli ottimi collegamenti marittimi, permetterà e faciliterà questo tipo di logistica e strategia.

Per il 2012 la Carraro vede un grande sviluppo in aree come il Sud America, che sta registrando performance positive, e si attende una continuazione del trend di crescita in India, grazie alla sinergia di due dinamiche in atto: il mercato indiano sta crescendo e la Carraro sta acquisendo maggior presenza sul mercato stesso.

A livello macro, l'azienda si aspetta una ripresa non eccezionale ma comunque con segno positivo del mercato Nord Americano, per lungo tempo depresso; l'Europa presa nel suo complesso, invece, sarà prevalentemente da stabile a una presumibile decrescita nella seconda parte dell'anno.

La Carraro prevede per il 2012 un'ulteriore crescita a livello complessivo del fatturato, anche se a causa delle attuali dinamiche del mercato, non con i ritmi sostenuti degli ultimi 2 anni, che erano conseguenza di una situazione abnormemente depressa del 2009. Nel 2009 c'è stata una crisi storica dei mercati di riferimento della Carraro; l'azienda ha sofferto moltissimo ma si è ripresa rapidamente nel 2010 e nel 2011 ha riportato i fatturati molto vicini al suo anno boom (2008).

### *Case nr.6 - L'esperienza della C.M.R. SRL (IDE OUT)*

#### PROFILO DELL'AZIENDA

La C.M.R. nasce nel 1992 a Scandiano e nel 1996 viene trasferita nella sede attuale di Borzano di Albinea (RE).

L'azienda si occupa della produzione di componenti meccanici per le industrie (pulegge, ingranaggi, riduttori, ecc): i materiali utilizzati sono i più disparati (materie plastiche, acciaio, ghisa, leghe di alluminio) e sono destinati a settori che vanno dalle pompe ai compressori, dalle macchine per movimento terra alle macchine alimentari, dall'arredamento all'illuminotecnica o ad accessori di macchine agricole.

Le aziende italiane ed europee richiedono continuamente componentistica: sono sempre alla ricerca di prodotti qualificati dal punto di vista tecnico ma a costi contenuti. La C.M.R. mette la sua competenza tecnica al servizio di queste ricerche: spesso i componenti arrivano nella sede di Borzano e il processo produttivo viene completato ed integrato in loco, la C.M.R. li assembla, li controlla, li lavora. L'azienda ha quindi un catalogo prodotti, ma gran parte della produzione viene realizzata su disegno del cliente.

La C.M.R. appartiene ad un gruppo, di cui è la casa-madre; le altre aziende sono ubicate in Italia, Est Europa (Romania) e Cina.

Dal momento che i cicli produttivi di un prodotto sono sempre più complessi, è abbastanza normale per la C.M.R. completarlo in Italia: fare alcune lavorazioni o parti delle lavorazioni di un oggetto o completarne la finitura, sia che questo sia un assemblaggio o una lavorazione meccanica o un trattamento particolare. In pratica il processo produttivo viene spesso completato e integrato presso la sede italiana.

La sede di Borzano contava alla fine del 2011 circa 50 addetti: sostanzialmente la parte organizzativa, tecnica e logistica; in Italia viene effettuato anche il controllo qualità.

#### L'ESPERIENZA INTERNAZIONALE DELL'AZIENDA

La C.M.R. opera ovviamente in Italia, in tutta Europa (principalmente l'Est Europa) e in Cina.

La decisione di operare nel mercato cinese è nata dall'esigenza della C.M.R. di ottenere un costo della manodopera inferiore e aumentare quindi la competitività rispetto alle altre aziende che utilizzavano manodopera al costo del mercato del lavoro italiano.

La C.M.R. opera in Cina dal 1994 e ha stretto rapporti di partnership con poche aziende:

ogni partner è specializzato in alcune funzioni (in assemblaggi o in alcune produzioni particolari). L'azienda ha mandato personale italiano per formarli e per portare la tecnologia (in funzione dei progressi ottenuti e dei macchinari che si potevano introdurre nel sistema).

Le difficoltà incontrate nell'approcciare un mercato così diverso sono state rilevanti. Innanzitutto la costituzione di una joint-venture (era la metà degli anni '90): la complessità nel gestire questa operazione derivava da una legislazione molto diversa da quella italiana, sia da un punto di vista burocratico che finanziario che di tassazione fiscale.

L'evoluzione stessa della situazione ha avuto tempi e dinamiche diverse da quelle italiane ed europee in generale; il presupposto per superare simili ostacoli è la profonda conoscenza delle problematiche stesse, del modo di lavorare e di fare azienda in Cina.

Un altro aspetto è stato il poter disporre in Cina di specifici macchinari per la produzione di determinati componenti.

La C.M.R. non ha dunque incontrato difficoltà a livello di mentalità: si è relazionata con persone in gamba e l'aver mandato dall'Italia addetti dotati di notevoli capacità e conoscenze per trasferire in Cina il loro know-how (soprattutto nelle lavorazioni meccaniche) ha aiutato a risolvere molti problemi.

Andando a produrre in un altro Paese, un'azienda deve fare i conti con gli investimenti di macchinari fatti in precedenza e con le competenze di cui si può dotare: a volte è pertanto necessario stravolgere i metodi e i cicli produttivi per fare in modo che un determinato prodotto possa essere realizzato in modo economico.

La difficoltà incontrata circa 15 anni fa è stata aver trovato una realtà estremamente diversa da quella europea: i macchinari a disposizione e le competenze del personale da ingaggiare non erano quelli che si potevano facilmente reperire in Europa e in Emilia in particolare. Andava ripensato completamente il modo di produrre, per adeguarsi a quello che l'azienda aveva a disposizione in loco (esempio: 15 anni fa la norma delle macchine utensili in Italia non erano più i torni di tipo tradizionale ma i torni a controllo numerico, in grado di garantire la qualità richiesta dai clienti e convenienti con i costi della manodopera italiana. In Cina era difficile disporre di personale in grado di gestire questo tipo di macchinari, trovare pezzi di ricambio o assistenza; per ottenere lo stesso risultato finale utilizzando torni di tipo tradizionale, il ciclo produttivo andava quindi ripensato, in modo da poter utilizzare il know-how degli operai cinesi).

Un aspetto collegato è relativo ai materiali: le normative in Europa sono diverse da quelle che ci sono in Cina e in Estremo Oriente. Ci sono tabelle comparative, ma è necessario verificare quali materiali, con qualità analoghe a quanto richiesto dal cliente in Italia, sono effettivamente reperibili in Cina.

Alcuni materiali sono stati sviluppati in Italia ed in Europa a fronte di una determinata tecnologia disponibile (ad es. acciai introdotti per velocizzare la lavorazione meccanica); con le diverse macchine presenti in Cina a volte non erano utilizzabili, ma era necessario trovare materiali analoghi per soddisfare le esigenze del cliente.

I fattori che hanno indotto la C.M.R. ad operare in Cina sono la competitività a livello internazionale e la possibilità di ottenere a costi inferiori prodotti sempre più complessi, più vicini a quelli fabbricati con le più moderne tecnologie europee.

Per l'intervistato restano ancora delle difficoltà a livello dei materiali più evoluti e più performanti per i prodotti più sofisticati, ma il gap si sta continuamente assottigliando.

I fattori di successo delle aziende italiane in Cina sono le competenze dei gestori, gli investimenti in macchinari e l'attenzione per la qualità.

Le criticità sono la limitata capacità nel sapersi programmare, nel saper gestire alcune problematiche complesse e il controllo qualità.

Un'altra difficoltà è quella di capire le esigenze del cliente (non in termini di lingua) e tradurle in quello che è fattibile da parte dei partner cinesi.

Uno dei principali obiettivi nel medio-lungo periodo per la C.M.R. è aumentare le competenze dei loro partners cinesi e di migliorare la qualità dei materiali utilizzati.

Relativamente al 2012, l'intervistato non si sbilancia sulle decisioni riservate interne all'azienda; conferma comunque che l'investimento fatto in Cina prevede rapporti di lungo periodo.

#### *Case nr.7 - L'esperienza della SANTONI SPA (IDE OUT)*

#### **PROFILO DELL'AZIENDA**

L'azienda Santoni nasce nel 1919 come primo produttore italiano di macchine circolari per calze; nel 1988 è stata acquisita dal Gruppo Lonati, nato dalla Lonati Spa (specializzata anch'essa nella produzione di macchine circolari per calze) ma negli anni allargatasi anche in altri settori (elettronico, siderurgico, agricolo, finanziario, immobiliare, ricerca, multi-utility) grazie ad acquisizioni di aziende sia in Italia che all'estero.

La specializzazione della Santoni Spa risiede oggi nella produzione di macchine circolari elettroniche per capi d'abbigliamento Seamless, ossia senza cuciture, che le ha permesso di diventare leader mondiale in tale settore.

La produzione viene fatta esclusivamente su commessa, attraverso gli ordinativi dei clienti, con cui la Santoni intrattiene direttamente i rapporti commerciali.

Il mercato di riferimento è costituito da 80 Paesi al mondo, in cui la Santoni esporta i prodotti finiti senza appoggiarsi ad alcun partner estero; la Cina rappresenta il mercato principale.

La Santoni Spa non detiene partecipazioni in altre società né è partecipata da realtà estere; dal 2004/2005 l'azienda possiede un sito produttivo a circa 70 km da Shanghai.

Ogni azienda appartenente al Gruppo Lonati gode di una totale autonomia sia da un punto di vista organizzativo-strategico-decisionale, sia da un punto di vista commerciale.

Il numero di addetti della Santoni a fine 2011 presso la sede italiana ammonta a circa 450 elementi, mentre circa 200 sono nel sito cinese.

## L'ESPERIENZA INTERNAZIONALE DELL'AZIENDA

Le aree geografiche più rilevanti per la Santoni sono innanzitutto la Cina, poi Brasile, Messico e Turchia.

L'esigenza della Santoni di operare nel mercato cinese è stata dettata dalla forte competitività di tale mercato: la possibilità da parte delle aziende cinesi di poter copiare articoli e prodotti di ogni genere, senza tasse doganali e senza dover sottostare alle regole europee, aveva fatto sì che la quasi totalità della clientela presente in quella zona venisse soddisfatta da produttori locali. Nacque quindi la necessità di aprire un sito produttivo in Cina per poter essere presenti sul territorio, evitando spese doganali e rendendosi più competitivi e appetibili sul mercato locale, mantenendo però la progettazione e la Ricerca&Sviluppo unicamente in Italia.

I rapporti commerciali con la Cina sono sempre stati intrattenuti dalla Santoni fin dalla nascita della stessa; già prima dell'apertura del sito produttivo e ancora oggi, i contatti sono gestiti da agenti, rappresentanti e distributori, esterni all'azienda vera e propria.

L'approccio ad un sistema economico diverso da quello italiano non ha rappresentato una difficoltà: la presenza in Cina di rappresentanti e agenti aveva fornito alla casa-madre informazioni sul tessuto economico locale. Più difficile è stato l'aspetto burocratico per la costituzione aziendale, logistico su dove effettivamente aprire il sito produttivo e sulla ricerca di fornitori in loco. L'ostacolo principale venendo a contatto col mercato cinese è stato soprattutto la lingua, estremamente complicata e variegata nelle diverse parti del Paese, al punto da richiedere la costante presenza di un interprete per le trattative commerciali.

L'attrattiva principale del mercato cinese è data dalla non saturazione e dalla continua crescita dello stesso; a differenza del mercato italiano ed europeo, quello cinese offre spazi di investimento molto ampi.

Il "*Made in Italy*" è considerato sinonimo di qualità e avanguardia, di fiducia. Nello specifico Santoni Spa, leader mondiale nella costruzione di questa tipologia di macchine, propone standard qualitativi di eccellenza che permettono la vendita dei prodotti ad un 15-20% in più rispetto alla media di mercato.

L'obiettivo sul medio-lungo periodo non è soltanto l'incremento del fatturato, ma anche l'espansione della produzione in termini quantitativi; si pensi che nel 2004 l'azienda cinese era costituita da 40 dipendenti, contro i 200 di oggi.

### *Case nr.8 - L'esperienza della CROWN RELOCATIONS SRL (IDE IN)*

## PROFILO DELL'AZIENDA

La Crown Relocations Srl, divisione del Crown Worldwide Group, è una società di servizi nel settore della logistica e trasporti, nata nel 1965 da un imprenditore americano in Cina (Hong Kong); la leggenda metropolitana narra che l'azienda sia nata col denaro risparmiato dal proprietario per non tornare in America.

E' la terza azienda al mondo di trasporti e logistica a livello nazionale ed internazionale. Ha

cinque market unit o cinque diversi comparti, derivanti da un concetto principale di logistica, perché intorno a questo si muove il mercato dell'azienda: document management, trasporto di oggetti d'arte, relocation ed immigration, trasporti internazionali, logistica pura applicata (industrial moving).

La Crown è una delle più grandi aziende di relocation del mondo, inteso come "ricostruzione" della persona nel nuovo contesto lavorativo; l'azienda si integra nella consegna degli strumenti più importanti, le persone, e nel farlo devono essere seguiti un regime fiscale e finanziario, una logica aziendale e una logica personale.

La Crown ha fatto una diversificazione orizzontale e non solo verticale sui processi di logistica: ha assorbito diverse caratteristiche del mercato, riprogettando e riproponendo un sistema simile ma in contesti differenti. Che sia un foglio o una copia del passaporto di un cliente, la chiave comune è la tracciabilità: è una questione di indicizzazione. Nel momento in cui si decide come gestire le informazioni, è solo una questione di processo e una volta identificato in un processo qual è l'inizio, quali sono i passaggi e qual è la fine, lo si può fare sia da un punto di vista fisico (a magazzino), sia informatico (la documentazione), sia burocratico (gli step necessari per ottenere un visto di lavoro).

Nel mercato della logistica deve essere ottimizzata la capillarizzazione del servizio; un piano di relocation mal gestito può comportare una perdita di milioni di euro per l'azienda.

Il servizio offerto dalla Crown Relocations è sia su commessa (rispondendo a gare) sia su richiesta, "on demand" (da parte di aziende e clienti).

La sede italiana è nata nel 2000 a seguito dell'acquisizione totale dell'azienda locale I.T.G. (azienda specializzata di traslochi e gestione archivi per conto terzi) da parte della multinazionale cinese. Per la nuova proprietà è stato più semplice rilevare una struttura già esistente nel settore piuttosto che partire da zero: è stato impiegato il business di riferimento della I.T.G., aggiungendo le altre market unit oggi esistenti.

La sede italiana attualmente conta circa 60 dipendenti diretti; i collaboratori indiretti in Italia sono 100/150.

## L'ESPERIENZA INTERNAZIONALE DELL'AZIENDA

Il Crown Worldwide Group copre tutto il mondo: avendo circa 220/250 uffici, con circa 4.500 addetti, i loro uffici sono ovunque.

In Italia le sedi sono a Milano, Roma e Treviso; l'azienda ha deciso di dividere lo stivale nei tre principali punti di triangolazione, che assorbono circa l'85% del mercato di riferimento (questo tipo di movimentazioni riguarda soprattutto il Nord ed il Centro); il principale cliente in Italia è ad es. la FAO (la Crown gestisce gli spostamenti dei diplomatici che viaggiano per tale organizzazione).

I successivi passi potrebbero essere Bologna, Firenze e Napoli: essendo il mercato italiano della logistica un po' particolare, i punti di collegamento sono Milano (per la parte economico-aziendale), Roma (per la parte politica) e Venezia (per la parte dell'indotto del nuovo sviluppo). Il mercato viene quindi gestito attraverso una gestione ad Y (il Sud Italia viene gestito direttamente da Roma).

La scelta di Bologna, Firenze e Napoli consentirebbe di integrare la posizione logistica allungando la Y: Napoli gestirebbe la parte connessa al tessuto militare delle basi NATO e



Firenze, essendo a metà sulla tratta Milano-Roma, gestirebbe la fascia del Centro-Italia verso le Marche.

Nell'approccio ad una cultura economica differente da quella italiana, la Crown non ha incontrato di per sé difficoltà. I prodotti rispecchiano un'identità di tipo geografico e culturale molto diversa (ad es. la forchetta di noi occidentali vs. le bacchette orientali); non occupandosi di produzione ma occupandosi di trasporti e offrendo un servizio, la Crown non ha avuto problemi di "scontro" culturale. L'azienda ha implementato le logiche della logistica in tutti i passaggi: i sistemi informatici sono connessi al sistema di server della holding, per cui lavorare a Milano o a Hong Kong è la medesima cosa; il tutto è condiviso.

Pur appartenendo completamente alla holding di proprietà cinese, la Crown Relocations gode di una quasi totale autonomia: "quasi" perché le scelte strategiche vengono concordate con il board direzionale della holding, mentre le scelte locali vengono gestite dal Country Manager (la persona che si occupa di Italia, Spagna e Grecia, quindi della parte del bacino Mediterraneo). Tale figura viene ricoperta dal vecchio proprietario dell'azienda I.T.G., reintegrato nel contesto attuale dalla nuova proprietà ("era più semplice").

Relativamente ad investimenti quali marketing, assunzioni e simili, la Crown Relocations fa riferimento alla casa-madre, ma con una relativa autonomia: decidere ad es. che tipo di figura inquadrare all'interno della struttura è a discrezione del Country Manager.

L'aspetto positivo della collaborazione con un investitore cinese è la possibilità per la Crown Relocations di essere un impero pur restando agili e snelli. Pur essendo una multinazionale presente in tutto il mondo, da un lato ha la gestione del "buon padre di famiglia", in quanto il proprietario di tutta la struttura è in realtà una sola persona, che non deve pertanto scontrarsi con un board per decidere se il suo modo di condurre le cose funziona o non funziona.

Dall'altro l'azienda è rimasta snella: il fatto di essere una realtà autonoma in Italia con una sessantina di addetti, offre alla Crown la possibilità di fare scelte veloci. Ad esempio facendo una escalation policy, in quattro passaggi si arriva alla proprietà: dagli impiegati al coordinatore, dal coordinatore al Country Manager, dal Country manager al comparto di distretto (area EMEA), dall'area EMEA alla proprietà. Si tratta di una capillarizzazione dei servizi e del processo decisionale, non mettendo tutto necessariamente in una scala gerarchica, ma lasciando ai vari operatori una certa autonomia decisionale relativamente importante.

Il vero vantaggio di appartenere ad una multinazionale è l'assoluto controllo dei libri, della contabilità e della struttura gestionale sia dal punto di vista fiscale che finanziario, senza correre rischi inutili; la Crown ha avuto una crescita costante negli anni grazie ad un vantaggio strategico: quando un'azienda si espande o si contrae, movimentata parte del suo board of directors e la Crown offre un servizio in tale contesto.

Un altro vantaggio della collaborazione con la Cina è aver imparato a uniformare il sistema: i cinesi hanno dato loro la possibilità e la capacità di raggiungere tale obiettivo. La vera chiave di volta del sistema cinese è la pura uniformazione: in tutti gli uffici della Crown nel mondo vengono utilizzati lo stesso sistema informatico, lo stesso tipo di comunicazione, la stessa lingua (l'inglese), lo stesso tipo di scatole. Il vero concetto cinese è definire qual è il processo elementare e minimo, in un'ipotesi di ottimizzazione del processo, per la definizione del risultato certo.

L'unico aspetto negativo è appartenere ad una struttura dove l'autonomia decisionale per

le scelte più strategiche è relativamente limitata: ad esempio per costruire il nuovo magazzino ad Abbiategrasso hanno dovuto attendere l'autorizzazione della holding (il General Manager sognava di costruirlo da due anni). In vista di rischi di spesa ed investimenti, la direzione deve essere informata e deve approvare.

L'obiettivo nel medio-lungo periodo della collaborazione è di continuare a gestire il mercato come fatto fino ad oggi e continuare a crescere in Italia e all'estero. Il target previsto per il 2015 per Crown Worldwide è di 2 miliardi di \$ (in questo momento sono 1,8 mld di \$).

Nel 2012 l'azienda intende continuare ad espandersi (è stata da poco aperta una filiale a Tolosa) perché "il modo migliore di crescere è essere presenti laddove ai clienti serve arrivare".

Un esempio elementare: il Brasile; al momento è un mercato in espansione, dopo l'ascesa di Lula di qualche anno fa il Brasile sta esplodendo dal punto di vista economico, il tessuto macroeconomico brasiliano ha avuto delle forti positività. Se non si ha un ufficio in Brasile, si avranno delle difficoltà da un punto di vista doganale, per cui è fondamentale conoscere la normativa per l'import ed export degli effetti personali (e non dei beni che viaggiano con la classica logica delle bolle di accompagnamento o fattura accompagnatoria o documento di trasporto); gli effetti personali hanno una normativa fiscale e logistica differente.

#### *Case nr.9 - L'esperienza della LOGIKA TECHNOLOGY SRL (IDE IN)*

#### **PROFILO DELL'AZIENDA**

La Logika Technology Srl è una società italiana nata nel 2004 a seguito del fallimento di una società preesistente (fondata nel 1989) e rilevata da un imprenditore cinese, cliente della stessa Logika, e facente capo a Logitong Group.

Prima del fallimento la società contava sull'apporto di circa 140 dipendenti, tutti operativi nella sede di Muggiò; il nuovo proprietario ha provveduto a delocalizzare in toto la produzione presso la fabbrica già attiva a Shangai.

Logika si occupa oggi della progettazione dell'hardware e dei software necessari alla produzione di macchine per la personalizzazione e l'attivazione di Cards con banda magnetica e microchips, seguendo le indicazioni e le richieste della Società cinese cui fa capo lo stesso proprietario.

Logika provvede inoltre alla fornitura di tali macchinari, importati dalla Cina dalla stessa azienda "sorella", a vari distributori esclusivamente per l'Europa e per i Paesi dell'Est che provvedono alla vendita e installazione presso banche, aziende di servizio, enti pubblici. Provvede anche ad un controllo della qualità e alla richiesta delle varie certificazioni (es. ISO) obbligatorie per la normativa europea.

In azienda ci sono solo due dipendenti (un perito elettronico ed un operaio) che si avvalgono di altri collaboratori esterni per lo sviluppo della parte robotica e gestione del software, e di un commercialista per la parte contabile.

## L'ESPERIENZA INTERNAZIONALE DELL'AZIENDA

L'autonomia decisionale dei due dipendenti italiani è praticamente nulla, limitandosi esclusivamente a suggerimenti circa il prezzo di vendita finale del prodotto sul mercato europeo. L'azienda italiana appare, nella pratica, una vera succursale della società "sorella" cinese.

I vantaggi di tale soluzione sono molteplici: rilevando l'azienda dal fallimento, oltre al know-how si è acquisito anche il marchio che è rimasto italiano; questo permette di ottenere prezzi migliori sul mercato cinese e di avere la possibilità di partecipare a gare d'appalto da cui i produttori cinesi sono esclusi perché non garantiscono la necessaria qualità e riservatezza (a tal proposito viene esemplificata dall'intervistato una gara del governo cinese per le tessere del servizio sanitario). La progettazione in Italia permette inoltre di avere una sicurezza maggiore verso i pericoli di clonazione del prodotto da parte di aziende concorrenti cinesi, frequenti in questo settore.

Anche la gestione della rete distributiva e la raccolta di ordini in Europa viene favorita e semplificata dall'aver sede in un paese membro dell'area Euro, sia per ragioni logistiche, sia di immagine che di normative europee.

Logika Technology non si occupa di promozioni, di strategie di mercato, di ricerca applicata o altro. Nuovi clienti per la distribuzione vengono acquisiti attraverso le varie fiere internazionali specializzate in macchine per ufficio (Stoccarda è la più importante), dove l'azienda cinese di riferimento, produttrice delle macchine, è sempre presente. E' inoltre disponibile un sito internet attivo dal 2004 e aggiornato una volta all'anno su un server inglese (costo di 100 sterline/anno).

L'assetto aziendale attuale appare consolidato e nessun cambiamento è previsto a breve. La situazione potrebbe però evolversi per l'acuirsi della crisi, togliendo dal mercato alcune aziende concorrenti e per il possibile sviluppo economico di Paesi emergenti come Iran, Medio Oriente, India e Brasile.

Non vi è in atto comunque alcuna iniziativa diretta da parte di Logika, intesa a sviluppare tali mercati. L'intervistato segnala che queste valutazioni appaiono intuizioni o sensazioni da parte dei suoi interlocutori, che non hanno riscontro in alcun dato in loro possesso, in quanto vengono tenuti all'oscuro dei reali progetti da parte della proprietà e che risulta essere presente in Italia solo saltuariamente.

E' invece certa la necessità di un aggiornamento tecnologico per l'applicazione di nuove tecnologie ottiche, fotosensibili, riconoscimento facciale, scrittura laser. Queste innovazioni sono imminenti e il mercato cinese è sempre pronto nel richiedere l'applicazione "immediata" di nuove tecnologie e applicazioni.

L'unica difficoltà che la Logika ha avuto con la controparte cinese è stata la necessità, sempre impellente, di una tempistica ridotta: tempi di sviluppo e di consegna pressanti anche a scapito della qualità. La velocità è ritenuta essenziale in presenza di un mercato estremamente recettivo e veloce nel suo sviluppo.

## *Case nr.10 - L'esperienza della COSCON ITALY SRL (IDE IN)*

### PROFILO DELL'AZIENDA

La Coscon Italy è un'Agenzia Marittima, agente generale per l'Italia della compagnia armatoriale di bandiera cinese Coscon Shangai, il ramo specializzato in container del gruppo COSCO (China Ocean Shipping Company Group).

Il settore di riferimento della Coscon Italy è lo Shipping, il terziario avanzato dei trasporti e delle spedizioni: si occupa di import-export, spedizioni, soste portuali, detenzione di container, alzate al terminal e altri servizi connessi all'attività dell'agenzia marittima.

Il mercato di riferimento della Coscon Italy, sia in importazione che in esportazione, è specificatamente la Cina.

Costituita a Genova nel 2005, la Coscon Italy è una joint-venture tra la Coscon Europe (il ramo europeo della Coscon Shangai) e la Fratelli Cosulich Spa (una delle più vecchie compagnie marittime italiane); il 50% appartiene quindi alla compagnia di bandiera cinese, un'azienda statale che rappresenta la quarta compagnia di navigazione al mondo, e il restante 50% è del gruppo italiano, agenzia storica operante dal 1857.

L'assetto azionario della Coscon Italy in realtà è il medesimo della Coscos Srl, azienda fondata nel 1996, anch'essa come joint-venture al 50%-50% tra la Cosco Europe e la Fratelli Cosulich Spa; nel 2005 c'è stato solo un cambio di ragione sociale.

La Coscon Italy ha la casa-madre a Genova, gli uffici anche a Milano e Napoli e una rete di sub-agenti a Venezia, Ancona e Koper (Slovenia).

Gli addetti (dipendenti e non) delle sedi italiane a fine 2011 erano indicativamente 95.

### L'ESPERIENZA INTERNAZIONALE DELL'AZIENDA

La Coscon Italy opera con imprese cinesi dal 1987, all'inizio in qualità solo di Agenti e dal 1995 con la quota di partecipazione del 50% del capitale sociale.

Nell'approccio ad una cultura economica profondamente diversa da quella italiana, l'esperienza della Coscon Italy è stata positiva ed ha incontrato poche difficoltà: in qualità di agenti, inizialmente hanno dovuto plasmarsi sulle necessità dei clienti cinesi e forti di poter offrire il know-how italiano, hanno incontrato scarse resistenze. Gli interlocutori cinesi hanno dimostrato molta elasticità e desiderio di comprendere il mercato italiano; hanno dimostrato fiducia nei confronti dei colleghi italiani lasciando gestire la parte italiana in autonomia.

Paradossalmente le difficoltà a tutt'oggi rimangono a livello burocratico con la questura, relativamente ai permessi di soggiorno. Nonostante i colleghi cinesi ricoprano cariche di un certo livello (direttore amministrativo o amministratore delegato), vengono spesso trattati "come quelli che arrivano con i barconi"; questo si traduce in code per i permessi e problematiche per far venire figli o mogli in vacanza in Italia.

Essendo la Coscon Italy una società in joint-venture al 50%-50%, il grado di autonomia rispetto al partner cinese è vincolato dal pieno accordo di entrambe le parti: l'Italia propone e la Cina deve essere d'accordo. L'iniziativa territoriale è lasciata alla parte italiana ed è preponderante, ma il benessere cinese è necessario e fondamentale per concretizzare le

decisioni aziendali; difficilmente il partner cinese propone alla Coscon Italy investimenti in Italia che non siano supportati dalla società italiana stessa.

L'aspetto positivo di una collaborazione con un investitore cinese è il fatto che la Cina è il principale cliente dell'azienda. I cinesi sono allo stesso tempo clienti e fornitori della Coscon Italy; la società dipende dalla Cina al 100%, ma negli ultimi 20 anni le relazioni tra loro si sono sviluppate positivamente.

Gli obiettivi principali nel medio-lungo periodo di questa partnership con l'investitore cinese sono di continuare a crescere e di consolidarsi come la quarta potenza mondiale a livello di trasporti marittimi (quali peraltro la COSCO è già). La Coscon Italy è un piccolo partner italiano del gruppo cinese e si impegna quotidianamente per lavorare al meglio, grazie al costante supporto cinese (le navi del gruppo fanno in Italia il maggior numero di scali del Mediterraneo, a riprova della fiducia di cui godono).

Nel 2012 la Coscon Italy conta di sviluppare, sempre in nome e per conto dei mandanti cinesi, il network di agenzie in Nord Africa (Marocco, Tunisia, Algeria e Libia), per sviluppare traffici da e per la Cina.

Tutto il resto del mondo è già coperto dai cinesi con joint-ventures con altre società in loco e non ci sono possibilità di espansione in quell'ottica per la Coscon Italy.

## **APPENDICE I – MODELLO DI RILEVAZIONE**

## SEZIONE A: CARATTERISTICHE STRUTTURALI AZIENDA

### A.0 In quale di questi ambiti di internazionalizzazione si colloca ATTUALMENTE la sua Azienda? (Possibili risposte multiple)

- Azienda detiene partecipazioni di controllo o significative in impresa/e estera/e (IDE OUT)  1
- Azienda è partecipata o controllata da impresa/e estera/e (IDE IN)  2
- Azienda effettua attività di export di beni/servizi o come vendita diretta o su commessa o subfornitura di imprese estere  3
- Azienda annovera con imprese estere accordi o collaborazioni per distribuzione di prodotti, logistica, etc.  4
- Nessuno di questi - CHIUDERE INTERVISTA  5

PORRE DOMANDA SOLO SE IMPRESA ANNOVERA ACCORDI (SOLO SE HA INDICATO COD.4 AD A.0)

### A.1 Che tipo di relazione intercorre tra la Sua Azienda e impresa/e estera/e ? (Possibili risposte multiple, max3)

#### Outsourcing attivo

Nostra azienda ha commissionato alla impresa/e estera/e la distribuzione di prodotti/servizi destinati al consumo finale  1

Nostra azienda ha commissionato ad impresa/e estera/e la fornitura di prodotti/servizi destinati ad ulteriori fasi di lavorazione  2

#### Outsourcing passivo

La/e impresa/e estera/e ha/hanno commissionato alla nostra azienda la distribuzione di prodotti/servizi destinati al consumo finale  3

La impresa/e estera/e ha/hanno commissionato alla nostra azienda la distribuzione di prodotti/servizi destinati ad ulteriori fasi di lavorazione  4

#### Altre tipologie di collaborazione

Abbiamo stipulato con impresa/e estera/e accordi per scambio di tecnologie, di personale, etc.  5

## A TUTTI

### A.2 In quale settore opera prevalentemente la sua impresa? (ATECO 2007)

Industria Alimentare, bevande e tabacco (10,11,12)  1

Tessile, Abbigliamento e calzaturiero (13,14,15)  2

Raffinazione, Chimica, Farmaceutica, Produzione e lavorazione di gomma, plastica e minerali non metalliferi (19,20,21,22,23)  3

Metallurgia, Meccanica, Automotive, Cantieristica (24,25, 29, 30)  4

Elettronica ed ottica, strumenti di precisione, apparecchiature elettriche e per uso domestico (26,27,28)  5

Legno-mobilità, carta e stampa, altre industrie (16,17, 18, 31, 32)  6

### A.3 Potrebbe indicarmi l'anno di costituzione della sua impresa?..... (Valori ammessi : 1800 – 2010)

### A.4 Può indicare il numero totale di addetti a fine 2011?

Addetti totali (Dipendenti+indipendenti) N.....

di cui Dipendenti N.....

**A.5 Il numero di addetti della Sua Azienda nel 2011 è risultato rispetto al 2010:**

- |                     |                            |
|---------------------|----------------------------|
| Maggiore            | <input type="checkbox"/> 1 |
| Stabile             | <input type="checkbox"/> 2 |
| Minore              | <input type="checkbox"/> 3 |
| Non sa/Non risponde | <input type="checkbox"/> 4 |

**A.6 Può indicare l'ammontare complessivo del fatturato della Sua Azienda a fine 2011 in euro**

€..... (Se non sa o non indica, rilanciare chiedendo almeno la classe di fatturato)

- |                                   |                            |
|-----------------------------------|----------------------------|
| Fino a 300 mila euro              | <input type="checkbox"/> 1 |
| da 301 mila a 1 milione di euro   | <input type="checkbox"/> 2 |
| da 1 milione a 5 milioni di euro  | <input type="checkbox"/> 3 |
| da 5 milioni a 10 milioni di euro | <input type="checkbox"/> 4 |
| Oltre 10 milioni di euro          | <input type="checkbox"/> 5 |
| Non sa/non risponde               | <input type="checkbox"/> 6 |

**A.7 Il fatturato della Sua Azienda nel 2011 è risultato rispetto al 2010:**

- |                     |                            |
|---------------------|----------------------------|
| In aumento          | <input type="checkbox"/> 1 |
| Stabile             | <input type="checkbox"/> 2 |
| In diminuzione      | <input type="checkbox"/> 3 |
| Non sa/Non risponde | <input type="checkbox"/> 4 |

**SEZIONE B: LA PENETRAZIONE ALL'ESTERO**

PORRE DOMANDE SOLO SE AZIENDA OPERA ALL'ESTERO (SE HA RISPOSTO ITEM 1 O 3 AD A.0 O SE HA RISPOSTO ITEM 1 O 2 A A.1)

**B.1 – Quali sono le principali aree geografiche in cui opera la sua azienda o in cui sono ubicati i suoi partner internazionali ? (Possibili risposte multiple, max3)**

- |  |                            |
|--|----------------------------|
| Unione Europea (27 Paesi)                        | <input type="checkbox"/> 1 |
| Altri Paesi europei (esclusa UE)                 | <input type="checkbox"/> 2 |
| Paesi dell'Africa                                | <input type="checkbox"/> 3 |
| Paesi dell'Asia (esclusa Cina e India) e Oceania | <input type="checkbox"/> 4 |
| Cina   | <input type="checkbox"/> 5 |
| India  | <input type="checkbox"/> 6 |
| Nord e Centro America                            | <input type="checkbox"/> 7 |
| America del Sud                                  | <input type="checkbox"/> 8 |
| Non sa/Non risponde                              | <input type="checkbox"/> 9 |

Porre domanda solo se non ha indicato codice 5a B.1

**B.2 - Anche se la Cina non è fra le principali aree prima indicate, la sua azienda ATTUALMENTE opera in Cina o annovera comunque accordi/partnership con imprese di tale Paese?**

- |   |                            |
|---|----------------------------|
| Sì, opero con imprese cinesi (o vendo su mercato cinese)                          | <input type="checkbox"/> 1 |
| No, ma mi interesserebbe operare con imprese cinesi (o vendere su mercato cinese) | <input type="checkbox"/> 2 |
| No, non mi interessa operare in Cina  | <input type="checkbox"/> 3 |
| Non sa/Non risponde   | <input type="checkbox"/> 4 |



Porre domanda solo se non opera ma interessato. Se ha indicato codice 2 a B.2

**B.3 – Quali motivi l’hanno indotta a non operare sul mercato cinese (o con partner cinesi) ?**

*(Spontanea. Possibili risposte multiple, max 3)*

- |   |                             |
|---|-----------------------------|
| Dimensione organizzativa dell’impresa                       | <input type="checkbox"/> 1  |
| Qualificazione del personale inadeguata                     | <input type="checkbox"/> 2  |
| Avverse condizioni dei mercati                              | <input type="checkbox"/> 3  |
| Difficoltà accesso al credito                               | <input type="checkbox"/> 4  |
| Vincoli burocratici e amministrativi                        | <input type="checkbox"/> 5  |
| Prodotti non confacenti ai gusti del mercato cinese         | <input type="checkbox"/> 6  |
| Limitata capacità finanziaria e/o patrimoniale dell’impresa | <input type="checkbox"/> 7  |
| Scarsa conoscenza sistema legislativo/normativo cinese      | <input type="checkbox"/> 8  |
| Altri motivi (specificare)_____                             | <input type="checkbox"/> 9  |
| Non sa / Non risponde                                       | <input type="checkbox"/> 10 |

Porre domanda ad azienda che opera in Cina o con partners cinesi (solo se ha indicato codice 5 a B.1 o codice 1 a B.2)

**B.4 - Con quanti partners cinesi opera la Sua azienda ?**

- |  |                            |
|--|----------------------------|
| Una sola impresa cinese                                    | <input type="checkbox"/> 1 |
| Più di una ma non più di cinque                            | <input type="checkbox"/> 2 |
| Più di 5 ma non più di dieci                               | <input type="checkbox"/> 3 |
| Oltre 10   | <input type="checkbox"/> 4 |
| <i>Oppure, Opero in Cina senza aiuto di partner cinesi</i> | <input type="checkbox"/> 5 |
| Non sa / Non risponde                                      | <input type="checkbox"/> 6 |

Porre domanda solo se non opera da solo in Cina. Se ha indicato codice da 1 a 4 a B.4

**B.5 - Da quanto tempo opera con imprese cinesi la Sua azienda?**

- |  |                            |
|--|----------------------------|
| 10 anni e oltre                        | <input type="checkbox"/> 1 |
| Da meno di 10 anni ma da più di 3 anni | <input type="checkbox"/> 2 |
| Da meno di 3 anni                      | <input type="checkbox"/> 3 |
| Non sa / Non risponde                  | <input type="checkbox"/> 4 |

PORRE DOMANDE B.6 E B.7 SOLO SE AZIENDA OPERA ALL'ESTERO (SE HA RISPOSTO ITEM 1 O 3 AD A.0 O SE HA RISPOSTO ITEM 1 O 2 A A.1)

**B.6 - Quali pensa siano i fattori di successo delle aziende italiane sui mercati internazionali?** *(Spontanea. Rilanciare con lettura degli items in caso di mancata risposta/risposta singola - Max 3 risposte)*

- |  |                            |
|--|----------------------------|
| Qualità dei prodotti/servizi             | <input type="checkbox"/> 1 |
| Innovatività dei prodotti/servizi        | <input type="checkbox"/> 2 |
| Certificazione di qualità                | <input type="checkbox"/> 3 |
| Comprensione gusti clientela             | <input type="checkbox"/> 4 |
| Servizio e assistenza al cliente         | <input type="checkbox"/> 5 |
| Prezzi competitivi                       | <input type="checkbox"/> 6 |
| Rispetto delle scadenze (offerte/ordini) | <input type="checkbox"/> 7 |
| Altri fattori (Specificare)_____         | <input type="checkbox"/> 8 |
| Non sa / Non risponde                    | <input type="checkbox"/> 9 |

**B.7 – Quali sono i fattori di attrattività che l'hanno indotta ad operare sul mercato estero (o con partners esteri) ? (Possibili risposte multiple, max 3)**

- |  |                             |
|--|-----------------------------|
| Rete di vendita e Logistica                          | <input type="checkbox"/> 1  |
| Telecomunicazioni                                    | <input type="checkbox"/> 2  |
| Condizioni e puntualità dei pagamenti                | <input type="checkbox"/> 3  |
| Puntualità nelle forniture                           | <input type="checkbox"/> 4  |
| Presenza di fornitori specializzati                  | <input type="checkbox"/> 5  |
| Disponibilità di risorse umane non qualificate       | <input type="checkbox"/> 6  |
| Disponibilità o qualità di risorse umane qualificate | <input type="checkbox"/> 7  |
| Costo del lavoro                                     | <input type="checkbox"/> 8  |
| Costo dell'energia                                   | <input type="checkbox"/> 9  |
| Bacino di domanda del mercato estero                 | <input type="checkbox"/> 10 |
| Altri fattori (Specificare) _____                    | <input type="checkbox"/> 11 |
| Non sa / Non risponde                                | <input type="checkbox"/> 12 |

**SEZIONE C: I PROCESSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE PASSIVA**

PORRE DOMANDE SOLO SE AZIENDA È COINVOLTA IN IDE IN O OUTSOURCING PASSIVO (SE HA RISPOSTO ITEM 2 A A.0 O SE HA RISPOSTO ITEM 3 O 4 AD A.1)

**C.1 – In quali aree sono ubicati prevalentemente i partner internazionali della sua azienda? (Possibili risposte multiple, max3)**

- |  |                            |
|--|----------------------------|
| Unione Europea (27 Paesi)                        | <input type="checkbox"/> 1 |
| Altri Paesi europei (esclusa UE)                 | <input type="checkbox"/> 2 |
| Paesi dell'Africa                                | <input type="checkbox"/> 3 |
| Paesi dell'Asia (esclusa Cina e India) e Oceania | <input type="checkbox"/> 4 |
| Cina   | <input type="checkbox"/> 5 |
| India  | <input type="checkbox"/> 6 |
| Nord e Centro America                            | <input type="checkbox"/> 7 |
| America del Sud                                  | <input type="checkbox"/> 8 |
| Non sa/Non risponde                              | <input type="checkbox"/> 9 |

Porre domanda solo se non ha indicato codice 5 a C.1

**C.2 - Anche se la Cina non è fra le principali aree prima indicate, la sua azienda ATTUALMENTE annovera comunque accordi/partnership con imprese di tale Paese?**

- |   |                            |
|---|----------------------------|
| Sì, opero con imprese cinesi                        | <input type="checkbox"/> 1 |
| No, ma mi interesserebbe operare con imprese cinesi | <input type="checkbox"/> 2 |
| No, non mi interessa operare con imprese cinesi     | <input type="checkbox"/> 3 |
| Non sa/Non risponde                                 | <input type="checkbox"/> 4 |

Porre domanda solo se non opera ma interessato. Se ha indicato codice 2 a C.2

**C.3 – Quali motivi l'hanno indotta a non operare con partner cinesi ? (Spontanea. Possibili risposte multiple, max 3)**

- |   |                            |
|---|----------------------------|
| Dimensione organizzativa dell'impresa                       | <input type="checkbox"/> 1 |
| Qualificazione del personale inadeguata                     | <input type="checkbox"/> 2 |
| Avverse condizioni dei mercati                              | <input type="checkbox"/> 3 |
| Difficoltà accesso al credito                               | <input type="checkbox"/> 4 |
| Vincoli burocratici e amministrativi                        | <input type="checkbox"/> 5 |
| Limitata capacità finanziaria e/o patrimoniale dell'impresa | <input type="checkbox"/> 6 |
| Scarsa conoscenza sistema legislativo/normativo cinese      | <input type="checkbox"/> 7 |
| Altri motivi (specificare) _____                            | <input type="checkbox"/> 8 |
| Non sa / Non risponde                                       | <input type="checkbox"/> 9 |

Porre domanda ad aziende che operano con imprese cinesi (solo se ha indicato codice 5 a C.1 o codice 1 a C.2)

**C.4 - Con quante imprese cinesi opera la Sua azienda ?**

- |                                 |                            |
|---------------------------------|----------------------------|
| Una sola impresa cinese         | <input type="checkbox"/> 1 |
| Più di una ma non più di cinque | <input type="checkbox"/> 2 |
| Più di 5 ma non più di dieci    | <input type="checkbox"/> 3 |
| Oltre 10                        | <input type="checkbox"/> 4 |
| Non sa / Non risponde           | <input type="checkbox"/> 5 |

Porre domanda ad aziende che operano con imprese cinesi (solo se ha indicato codice 5 a C.1 o codice 1 a C.2)

**C.5 - Da quanto tempo opera con imprese cinesi la Sua azienda?**

- |  |                            |
|--|----------------------------|
| 10 anni e oltre                        | <input type="checkbox"/> 1 |
| Da meno di 10 anni ma da più di 3 anni | <input type="checkbox"/> 2 |
| Da meno di 3 anni                      | <input type="checkbox"/> 3 |
| Non sa / Non risponde                  | <input type="checkbox"/> 4 |

PORRE DOMANDA SOLO SE AZIENDA È COINVOLTA IN IDE IN O OUTSOURCING PASSIVO (SE HA RISPOSTO ITEM 2 A A.0 O SE HA RISPOSTO ITEM 3 O 4 AD A.1)

**C.6 – Quali sono a suo giudizio i fattori di attrattività che hanno indotto i partner esteri ad operare in Italia? (Spontanea. Possibili risposte multiple, max 3)**

- |  |                             |
|--|-----------------------------|
| Condizioni/tenore di vita                            | <input type="checkbox"/> 1  |
| Stabilità politica                                   | <input type="checkbox"/> 2  |
| Livello tecnologie e know how                        | <input type="checkbox"/> 3  |
| Infrastrutture                                       | <input type="checkbox"/> 4  |
| Presenza di fornitori specializzati                  | <input type="checkbox"/> 5  |
| Disponibilità o qualità di risorse umane qualificate | <input type="checkbox"/> 6  |
| Costo del lavoro                                     | <input type="checkbox"/> 7  |
| Costo dell'energia                                   | <input type="checkbox"/> 8  |
| Rete di vendita e Logistica                          | <input type="checkbox"/> 9  |
| Bacino di domanda del mercato italiano               | <input type="checkbox"/> 10 |
| Altri fattori (Specificare)_____                     | <input type="checkbox"/> 11 |
| Non sa / Non risponde                                | <input type="checkbox"/> 12 |

**SEZIONE D: PERFORMANCE E STRATEGIE AZIENDE  
INTERNAZIONALIZZATE**

**A TUTTI**

**D.1 - Quali sono state le “attività aziendali” maggiormente coinvolte nel processo di internazionalizzazione avviato presso la Sua azienda?**

*(Spontanea. In caso di mancata risposta/risposta singola sollecitare con lettura di items - Max 3 risposte)*

- |   |                             |
|---|-----------------------------|
| Creazione di prodotti nuovi (o avanzati)  | <input type="checkbox"/> 1  |
| Creazione di servizi nuovi (o avanzati)   | <input type="checkbox"/> 2  |
| Introduzione di processi avanzati (concernenti gestione acquisti, attività di manutenzione e supporto, gestione dei sistemi amministrativi, attività contabili)                                   | <input type="checkbox"/> 3  |
| Acquisizione di macchinari e attrezzature e software e altre tecnologie   | <input type="checkbox"/> 4  |
| Acquisizione di Brevetti, marchi, etc.  | <input type="checkbox"/> 5  |
| Attività di formazione conseguenti all'introduzione di prodotti o servizi o processi nuovi (o avanzati)   | <input type="checkbox"/> 6  |
| Progettazione industriale e altre attività preliminari alla produzione e alla fornitura di servizi  | <input type="checkbox"/> 7  |
| Adozione di nuove (o avanzate) tecniche manageriali dirette a potenziare l'uso e lo scambio di informazione, conoscenza e competenze tecniche e lavorative all'interno dell'impresa               | <input type="checkbox"/> 8  |
| Introduzione di nuove modalità di organizzazione del lavoro (definizione di nuove unità divisionali o operative, riduzione dei livelli gerarchici, decentramento nelle decisioni aziendali, etc.) | <input type="checkbox"/> 9  |
| Introduzione di cambiamenti nelle relazioni con altre imprese o istituzioni pubbliche (come nuovi accordi produttivi e commerciali, partnership, accordi di sub-fornitura o di esternalizzazione) | <input type="checkbox"/> 10 |
| Adozione di nuove (o avanzate) tecniche e pratiche di commercializzazione o distribuzione dei prodotti o servizi (quali commercio elettronico, franchising, licenze di distribuzione, etc.)       | <input type="checkbox"/> 11 |
| Altre (Specificare) _____   | <input type="checkbox"/> 12 |

**D.2 - Qual è stata la consistenza del FATTURATO delle Vendite all'estero 2011 in percentuale al fatturato complessivo della Sua Azienda ? (indicare un valore tra 0 e 100)**

.....%

*Porre domanda solo se effettua vendite all'estero. Se valore a D.2 maggiore di ZERO*

**D.3 - A suo giudizio, il fatturato delle Vendite sui mercati esteri della Sua azienda, nel 2011 rispetto al 2010 è risultato:**

- |                     |                            |
|---------------------|----------------------------|
| In aumento          | <input type="checkbox"/> 1 |
| Stabile (+/- 5%)    | <input type="checkbox"/> 2 |
| In diminuzione      | <input type="checkbox"/> 3 |
| Non sa/Non risponde | <input type="checkbox"/> 4 |

*Porre domanda solo se cod.1 a D.3*

**D.4 - La crescita del fatturato sui mercati esteri è dovuta a** *(Possibili risposte multiple, max 3):*

- |  |                            |
|--|----------------------------|
| Aumento della domanda  | <input type="checkbox"/> 1 |
| Aumento dei prezzi dei prodotti dell'azienda                                 | <input type="checkbox"/> 2 |
| Miglioramento della qualità e/o ampliamento della gamma dei prodotti offerti | <input type="checkbox"/> 3 |
| Allargamento mercati di riferimento / vendita su nuovi mercati               | <input type="checkbox"/> 4 |
| Partnership internazionali o accesso a reti di imprese                       | <input type="checkbox"/> 5 |
| Altri motivi (specificare) _____   | <input type="checkbox"/> 6 |
| Non sa/Non risponde  | <input type="checkbox"/> 7 |

*Porre domanda solo se cod.3 a D.3*

**D.5- La diminuzione del fatturato sui mercati esteri è dovuta a** *(Possibili risposte multiple, max 3):*

- |  |                            |
|--|----------------------------|
| Diminuzione della domanda                        | <input type="checkbox"/> 1 |
| Diminuzione dei prezzi dei prodotti dell'azienda | <input type="checkbox"/> 2 |
| Maggiore concorrenza italiana                    | <input type="checkbox"/> 3 |
| Maggiore concorrenza estera                      | <input type="checkbox"/> 4 |
| Perdita di uno o più mercati internazionali      | <input type="checkbox"/> 5 |
| Altri motivi (specificare) _____                 | <input type="checkbox"/> 6 |
| Non sa/Non risponde                              | <input type="checkbox"/> 7 |

**A TUTTI**

**D.6- Il fatturato estero della Sua Azienda previsto per il 2012 rispetto al 2011 risulterà:**

- |                                 |                            |
|---------------------------------|----------------------------|
| In aumento                      | <input type="checkbox"/> 1 |
| Stabile                         | <input type="checkbox"/> 2 |
| In diminuzione                  | <input type="checkbox"/> 3 |
| Non opererà all'estero nel 2012 | <input type="checkbox"/> 4 |
| Non sa/Non risponde             | <input type="checkbox"/> 5 |

**D.7 - Rispetto al biennio 2010-2011, per il 2012, la sua azienda prevede di intensificare la sua presenza in qualche paese estero o stringere nuove partnership con imprese estere?**

- |                     |                            |
|---------------------|----------------------------|
| Si                  | <input type="checkbox"/> 1 |
| No                  | <input type="checkbox"/> 2 |
| Non sa/Non risponde | <input type="checkbox"/> 3 |

*Porre domanda solo se cod. 1 a D.7*

**D.8 – Verso quali aree la sua azienda prevede per il 2012 di indirizzare la ricerca di partner o di intensificare la sua presenza commerciale ?** *(Possibili risposte multiple, max 3):*

- |  |                            |
|--|----------------------------|
| Unione Europea (27 Paesi)                        | <input type="checkbox"/> 1 |
| Altri Paesi europei (esclusa UE)                 | <input type="checkbox"/> 2 |
| Paesi dell'Africa                                | <input type="checkbox"/> 3 |
| Paesi dell'Asia (esclusa Cina e India) e Oceania | <input type="checkbox"/> 4 |
| Cina   | <input type="checkbox"/> 5 |
| India  | <input type="checkbox"/> 6 |
| Nord e Centro America                            | <input type="checkbox"/> 7 |
| America del Sud                                  | <input type="checkbox"/> 8 |
| Non sa/Non risponde                              | <input type="checkbox"/> 9 |

## A TUTTI

**D.9 – Per operare all'estero o con partner esteri, la sua impresa acquista servizi di assistenza quali ad esempio Consulenza legale, fiscale, tributaria e doganale, Trasporti e logistica, Analisi sui potenziali mercati di accesso, ecc. offerti da istituzioni pubbliche e/o private?**

- |  |                            |
|--|----------------------------|
| Sì, prevalentemente in Italia                          | <input type="checkbox"/> 1 |
| Sì, prevalentemente all'estero                         | <input type="checkbox"/> 2 |
| Sì, ma in ugual misura o non sa indicare la prevalenza | <input type="checkbox"/> 3 |
| No, ma intendo acquistarli nel prossimo anno           | <input type="checkbox"/> 4 |
| No, e non intendo acquistarli nel prossimo anno        | <input type="checkbox"/> 5 |

*Porre domande solo se cod.1 e 2 e 3 a D.9*

**D.10 – Nello specifico, quali servizi di assistenza la sua Azienda utilizza principalmente per operare sui mercati esteri o con partners esteri ?** *(Possibili risposte multiple, max 5)*

- |  |                             |
|--|-----------------------------|
| Analisi sui potenziali mercati di accesso                                      | <input type="checkbox"/> 1  |
| Informazioni su accesso a finanziamenti e/o gare d'appalto                     | <input type="checkbox"/> 2  |
| Consulenza fiscale, tributaria e doganale                                      | <input type="checkbox"/> 3  |
| Assistenza legale, protezione marchi e/o brevetti, risoluzioni di controversie | <input type="checkbox"/> 4  |
| Sostegno all'accesso al credito per l'internazionalizzazione                   | <input type="checkbox"/> 5  |
| Assicurazione contro il rischio di mancato pagamento dei clienti               | <input type="checkbox"/> 7  |
| Ricerca di partner esteri e/o preparazione di incontri di affari               | <input type="checkbox"/> 6  |
| Organizzazione di missioni e/o partecipazione a fiere e mostre all'estero      | <input type="checkbox"/> 8  |
| Assistenza tecnico-linguistica al trading internazionale                       | <input type="checkbox"/> 9  |
| Implementazione di strategie comunicative e/o di marketing                     | <input type="checkbox"/> 10 |
| Conclusioni di accordi commerciali e collaborazioni produttive                 | <input type="checkbox"/> 11 |
| Trasporti e logistica  | <input type="checkbox"/> 12 |
| Localizzazione ed investimenti in loco   | <input type="checkbox"/> 13 |

**D.11 – Dopo la crisi la sua azienda ha modificato il livello di acquisto di tali servizi di assistenza in Italia e/o all'estero ?**

- |   |                            |
|---|----------------------------|
| Sono aumentati i servizi acquistati sia in Italia sia all'estero                                      | <input type="checkbox"/> 1 |
| Sono aumentati i servizi acquistati all'estero, ma sono diminuiti/stabili quelli acquistati in Italia | <input type="checkbox"/> 2 |
| Sono aumentati i servizi acquistati in Italia, ma sono diminuiti/stabili quelli acquistati all'estero | <input type="checkbox"/> 3 |
| Sono diminuiti/stabili i servizi acquistati sia in Italia sia all'estero                              | <input type="checkbox"/> 4 |