

EXECUTIVE SUMMARY

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

A cura di  
Gabriella Lojacono  
Nicola Misani

Gabriella Lojacono, Nicola Misani

## Strategie di internazionalizzazione, Commitment e Performance delle PMI lombarde

### Executive Summary

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

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

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

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

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

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

Tuttavia, le PMI del campione (e in una certa misura anche le imprese più grandi) preferiscono un'internazionalizzazione "leggera", con ricorso limitato agli investimenti diretti all'estero (IDE) e

ad altre forme di presenza stabile nei paesi stranieri. Il 13,4% delle piccole imprese ricorre a IDE vs. il 61% di quelle con oltre 100 dipendenti. Fra le forme di presenza all'estero, le rappresentanze e le filiali commerciali sono più diffuse della produzione all'estero (diretta o per mezzo di *partner*). Anche se le forme contrattuali – quali contratti, licenze o *franchising* – costituiscono in teoria il mezzo migliore per stabilirsi in paesi stranieri con impegni limitati di risorse, queste forme sono poco sfruttate, a indicazione che trovare *partner* appropriati può comunque essere costoso.

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

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

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

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

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

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

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

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

La politica di *spreading* è più redditizia della *concentration* in tutte le classi dimensionali di impresa; i ROA più alti sono però riservati alle imprese con politiche "ambidestre", che combinano

la concentrazione su alcuni mercati stranieri importanti con una copertura estesa dei restanti. Le imprese ambidestre, infatti, conseguono in media un ROA del 6,5% vs il 4,2% dei *concentrator* ed il 4,9% degli *spreader*.

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

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