



CDR

CLAUDIO DEMATTÉ
RESEARCH DIVISION

EMPOWER YOUR KNOWLEDGE TO DRIVE CHANGE

28.06.2017

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

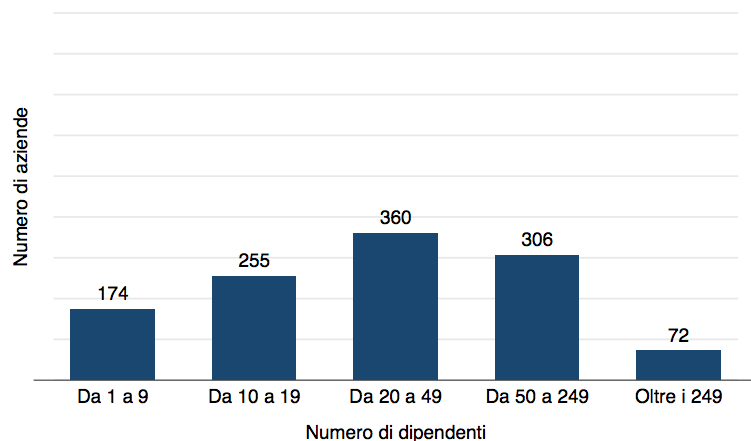
Gabriella Lojacono e Nicola Misani

Agenda

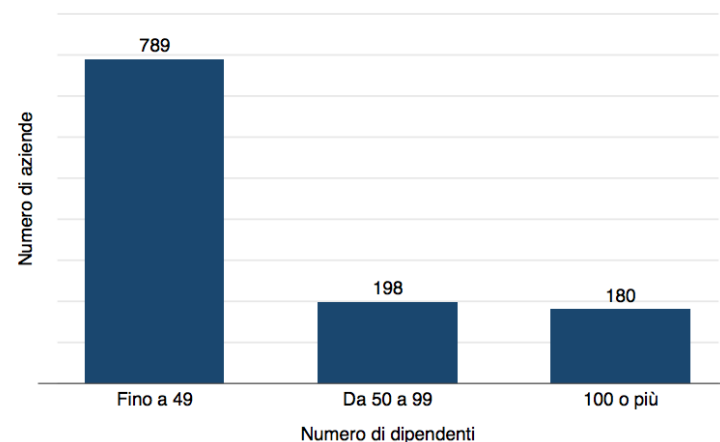


1. Le caratteristiche del campione: dimensione e comparti

Campione: dimensioni aziendali (ISTAT)



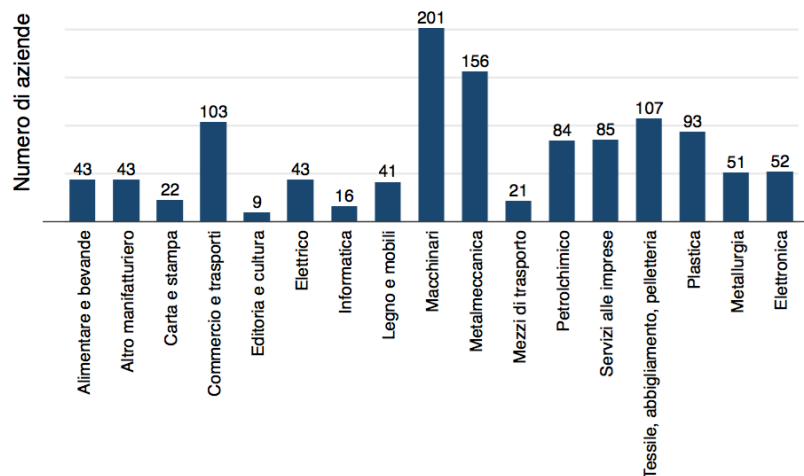
Campione: dimensioni aziendali (UE)



L'indagine ha coperto 1.353 aziende internazionalizzate, che hanno risposto alla survey e hanno dati economico-finanziari disponibili.

Ai fini dell'indagine, il campione è stato ridotto a **1.170 aziende**, depurate dalle filiali di gruppi stranieri, società possedute da investitori stranieri od operanti in settori non industriali (agricoltura, edilizia, servizi finanziari, non-profit, servizi alle persone, telecomunicazioni).

Campione: comparti industriali (basati su codici Ateco)

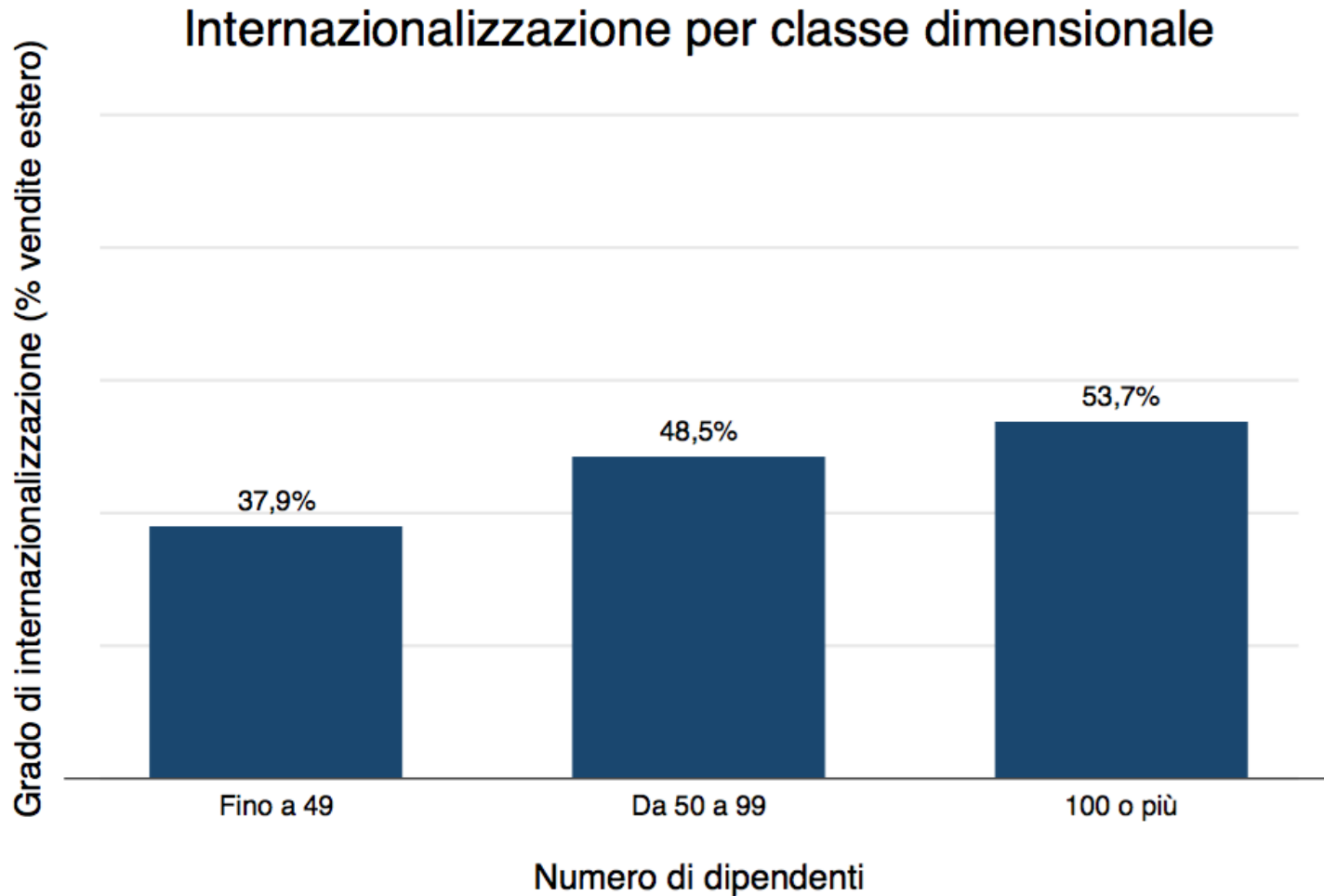


1. Le caratteristiche del campione: internazionalizzazione



Internazionalizzazione delle aziende: media della quota di vendite estero 2015-2016.
L'internazionalizzazione risulta abbastanza **equilibrata** fra i diversi comparti industriali.

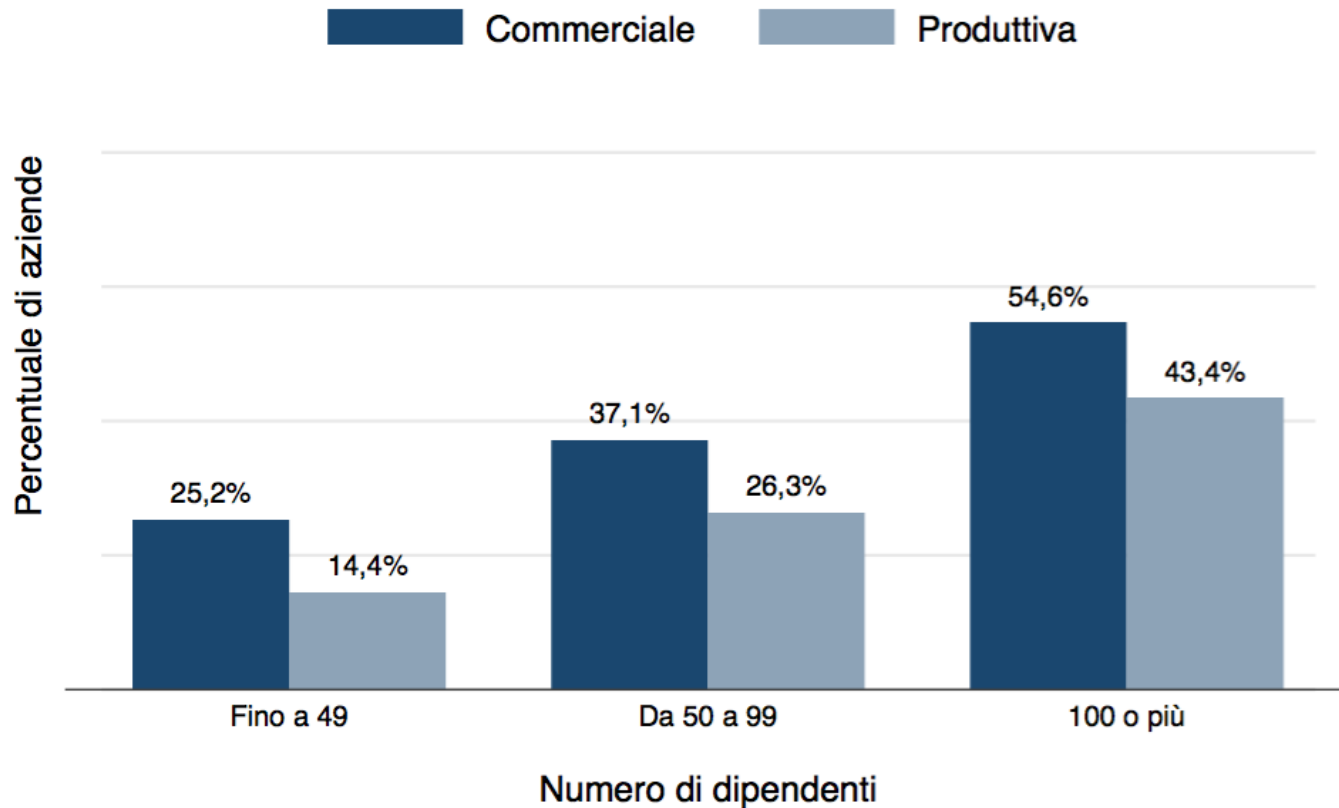
1. Le caratteristiche del campione: internazionalizzazione



L'internazionalizzazione cresce con le **dimensioni aziendali**, ma è alta già nella categoria delle imprese più piccole, sotto i 49 dipendenti.

1. Le caratteristiche del campione: internazionalizzazione

Presenza commerciale e produttiva estero

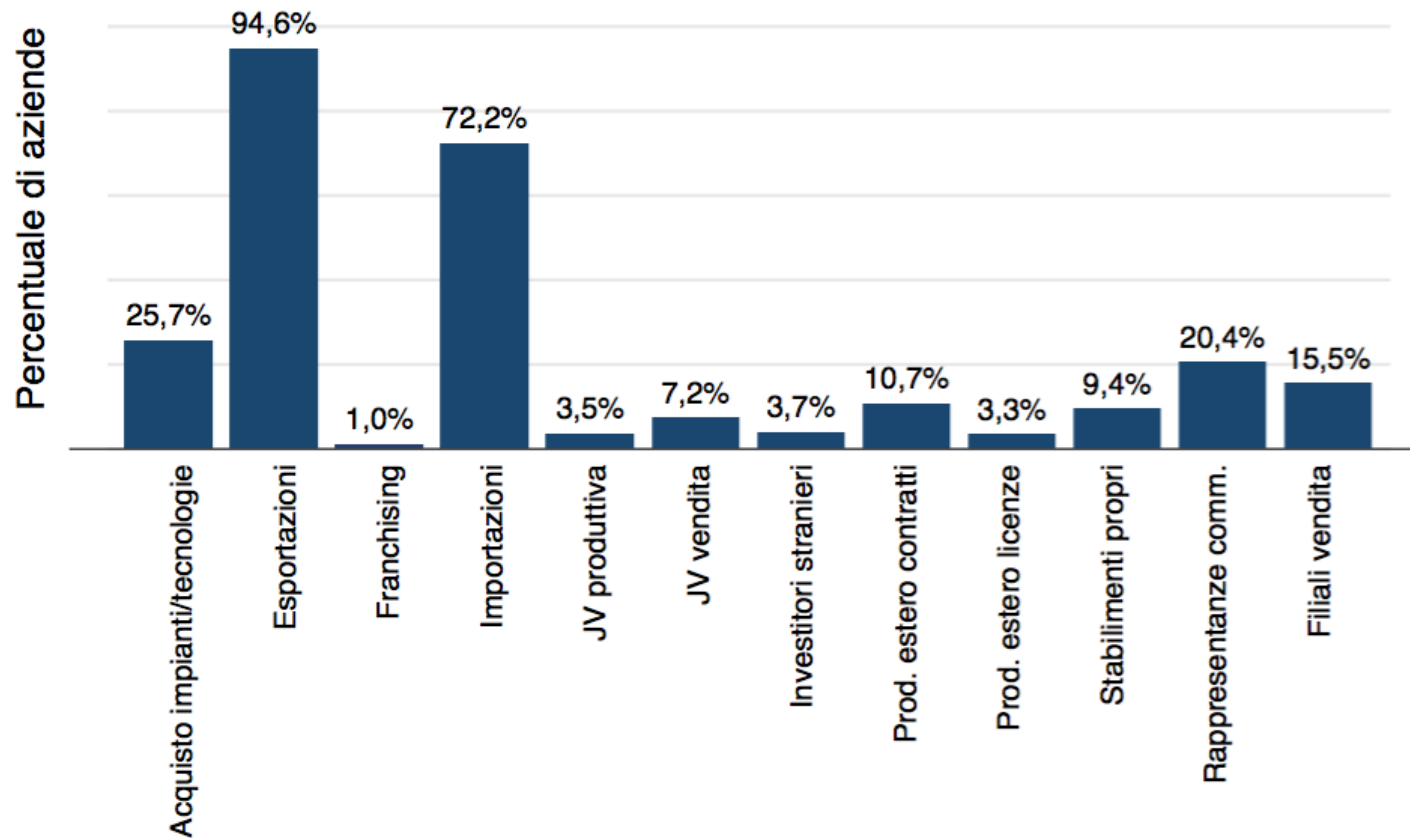


Presenza **commerciale**: tramite filiali, franchising o accordi commerciali. Presenza **produttiva**: tramite stabilimenti, licenze o accordi produttivi.

La presenza **commerciale è più diffusa di quella produttiva** in tutte le classi dimensionali.

2. Il modello di crescita internazionale: le modalità

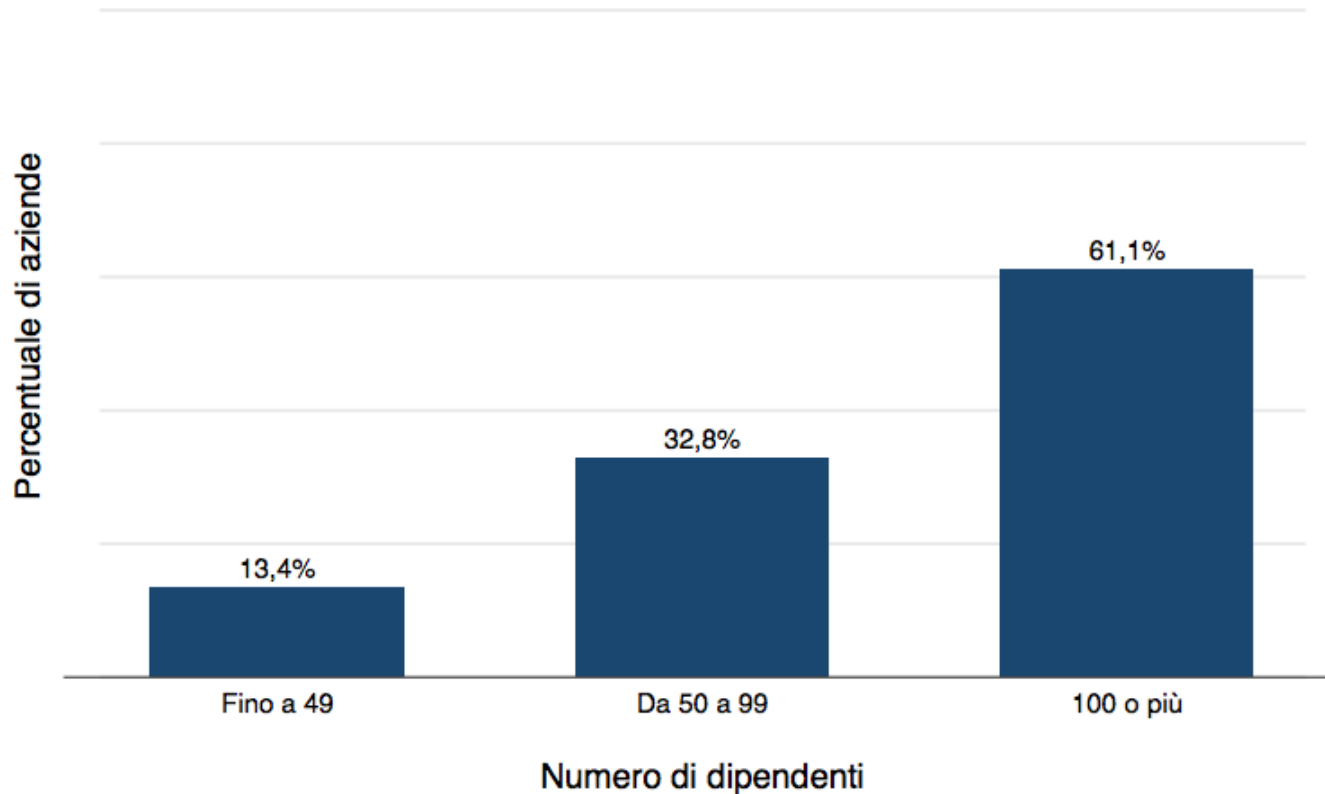
Tipologie di rapporti con l'estero



A parte importazioni ed esportazioni, le forme di rapporto con l'estero prevalenti sono di tipo **commerciale** (filiali di vendita o rappresentanze commerciali). La produzione all'estero mediante contratti o licenze è più comune di quella con stabilimenti propri.

2. Il modello di crescita internazionale: le modalità

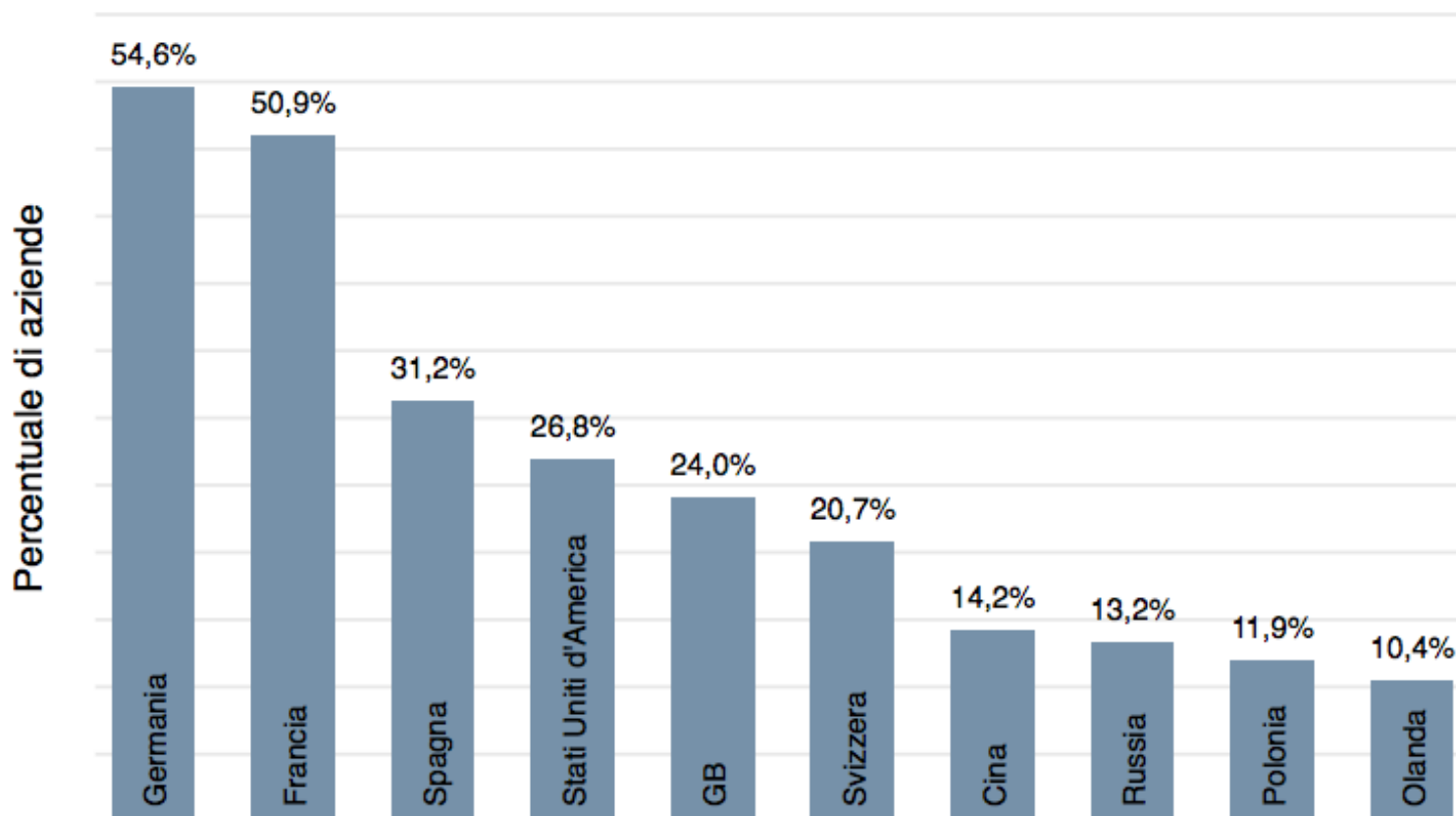
Ricorso a Investimenti Diretti all'Estero (IDE)



Investimenti Diretti all'Estero (IDE): tutte le forme di presenza diretta nei mercati stranieri: stabilimenti e filiali commerciali proprie o con investimenti equity (incluse le joint venture, ma esclusi alleanze ed accordi).

2. Il modello di crescita internazionale: i paesi partner

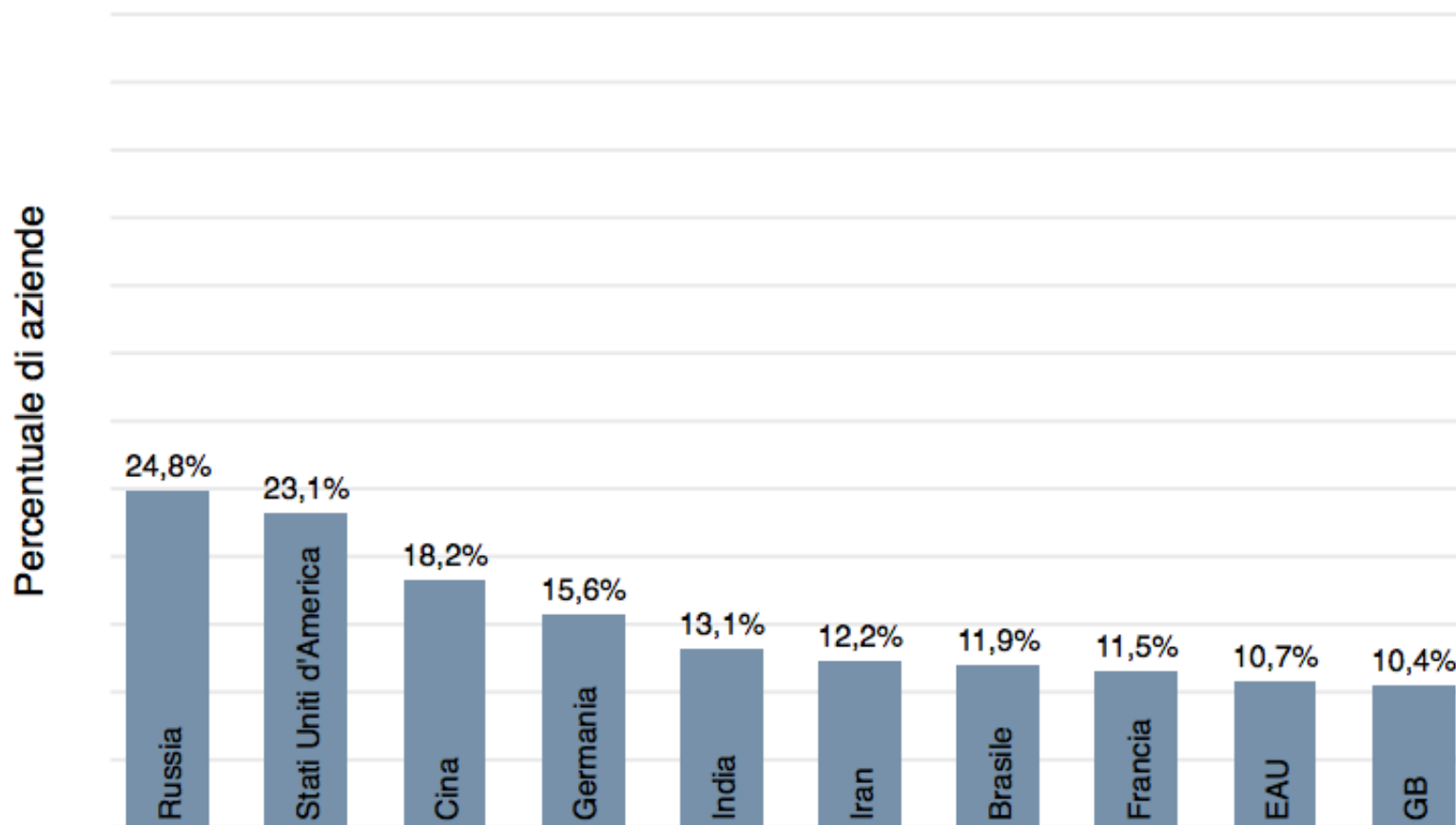
Paesi indicati fra i primi cinque per vendite



1267 aziende. 5492 paesi indicati.

2. Il modello di crescita internazionale: i paesi partner

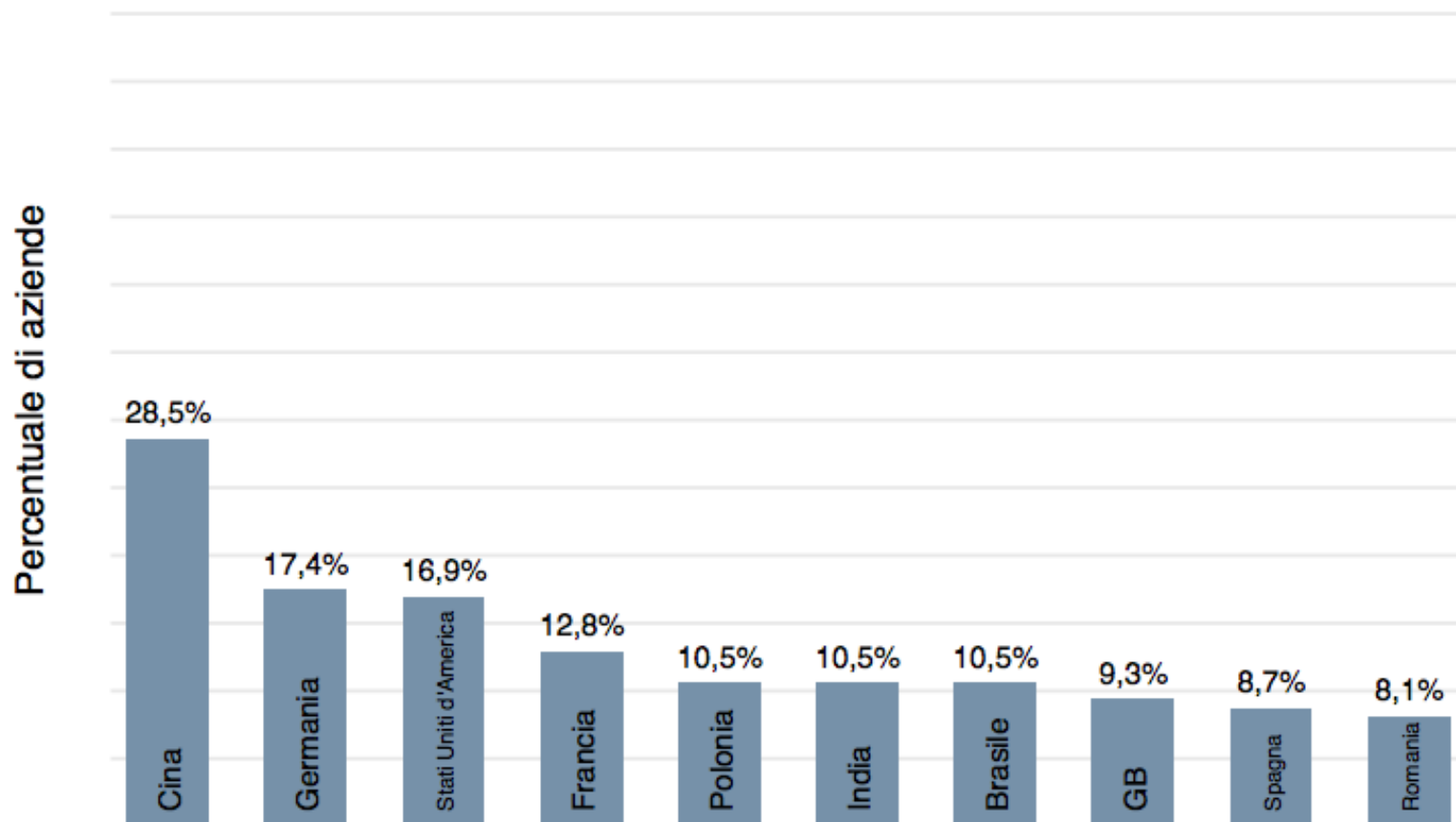
Paesi indicati fra i primi cinque per rapporti futuri



901 aziende. 2869 paesi indicati.

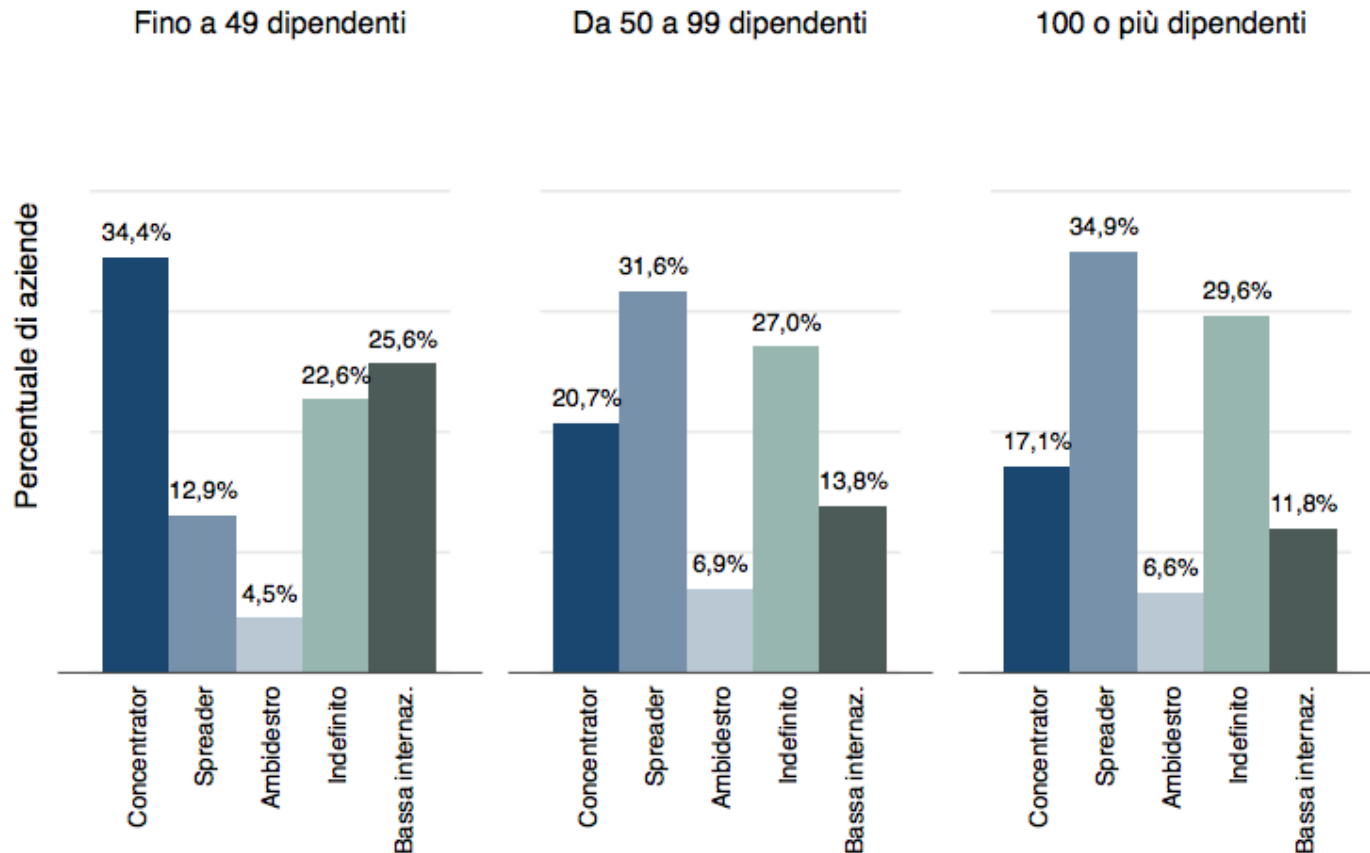
2. Il modello di crescita internazionale: i paesi partner

Paesi indicati fra i prime cinque per sedi produttive



172 aziende. 356 paesi indicati.

2. Il modello di crescita internazionale: Spreader vs Concentrator



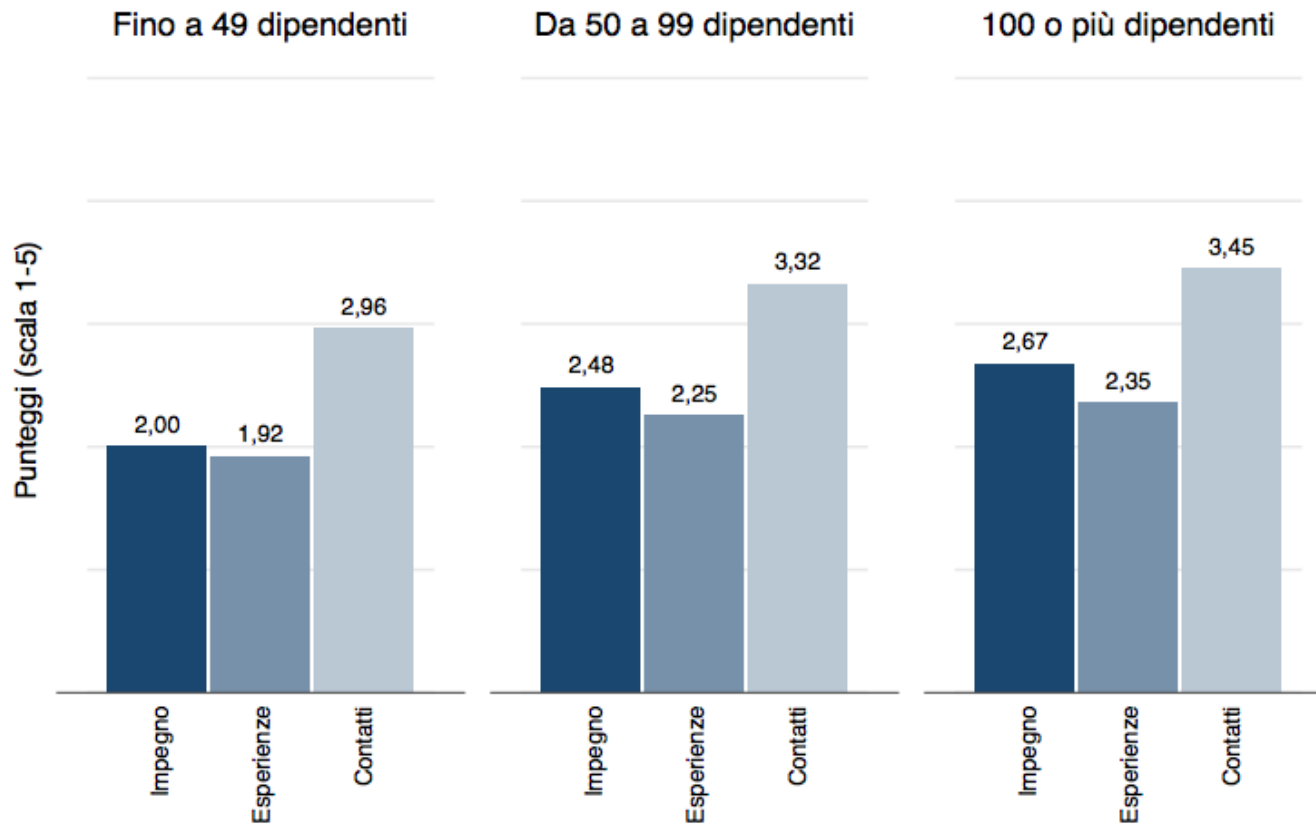
Le imprese più piccole preferiscono la politica di **concentration**.

Quelle più grandi preferiscono la politica dello **spreading**.

Poche imprese, di qualunque dimensione, accedono alla politica **ambidestra**.

- **Concentrator**: pochi mercati di destinazione.
- **Spreader**: presenza diffusa in tanti mercati di destinazione.
- **Ambidestro**: pochi mercati importanti abbinati a una presenza diffusa negli altri.
- **Indefinito**: nessuna delle precedenti.
- **Bassa internazionalizzazione**: vendite internazionali inferiori al 10% delle vendite.

3. Impegno di risorse, Esperienze pregresse, Contatti locali

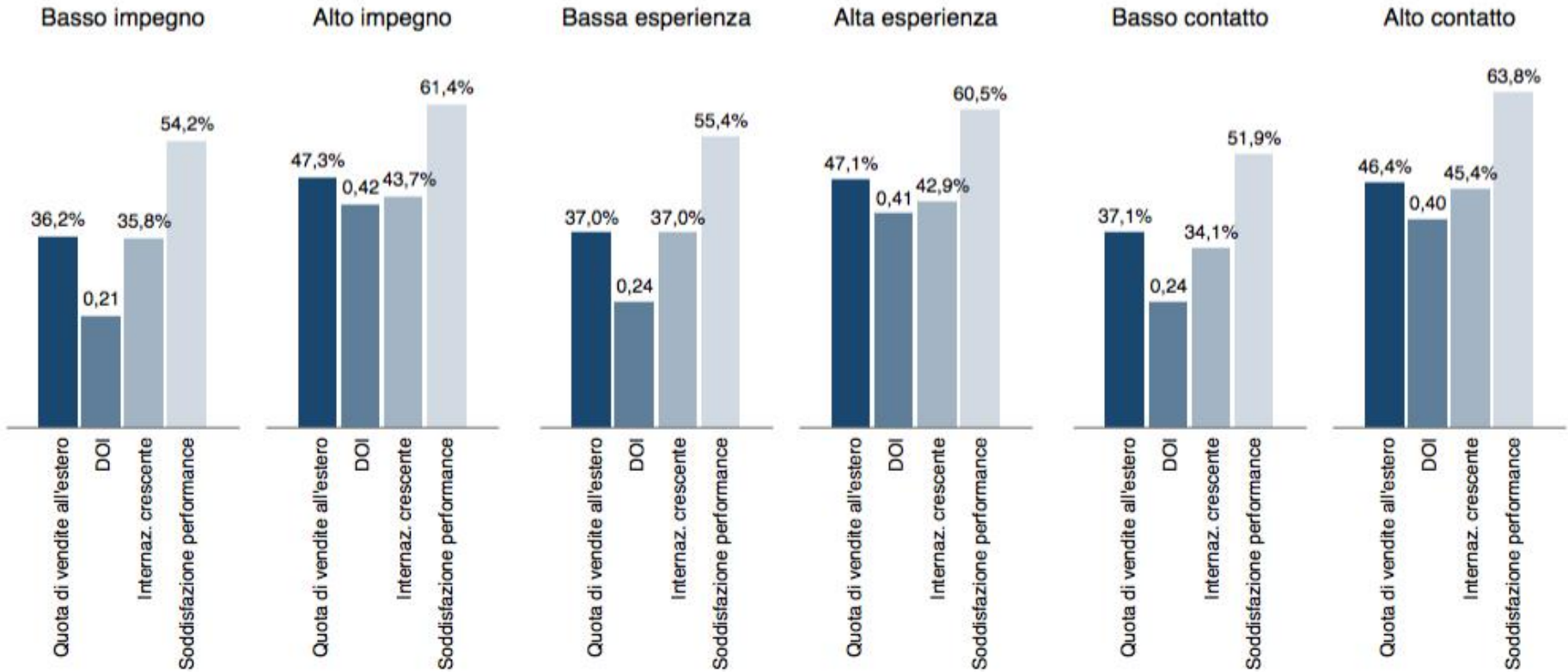


I dati indicano che le imprese più piccole si internazionalizzano con **meno impegno di risorse** e appoggiandosi meno a esperienze precedenti e contatti locali.

Ogni variabile è la media di due domande relative a:

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

3. Impegno di risorse, Esperienze pregresse, Contatti locali



Tutte e tre le dimensioni contribuiscono **positivamente** all'internazionalizzazione, in termini di:

- percentuale più alta di **vendite all'estero**
- grado più alto di **internazionalizzazione** (DOI, con presenza all'estero commerciale e produttiva)
- percentuale maggiore di aziende con **vendite all'estero crescenti** (2016 vs. 2015)
- percentuale maggiore di aziende con alta **soddisfazione della performance** all'estero

4. Velocità di internazionalizzazione

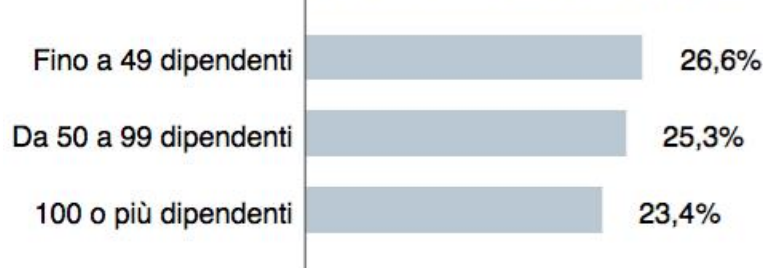
Internazionalizzazione entro i primi 3 anni dalla nascita



25% vendite all'estero entro i primi 3 anni dalla nascita



Vendite extra-UE entro i primi 3 anni dalla nascita



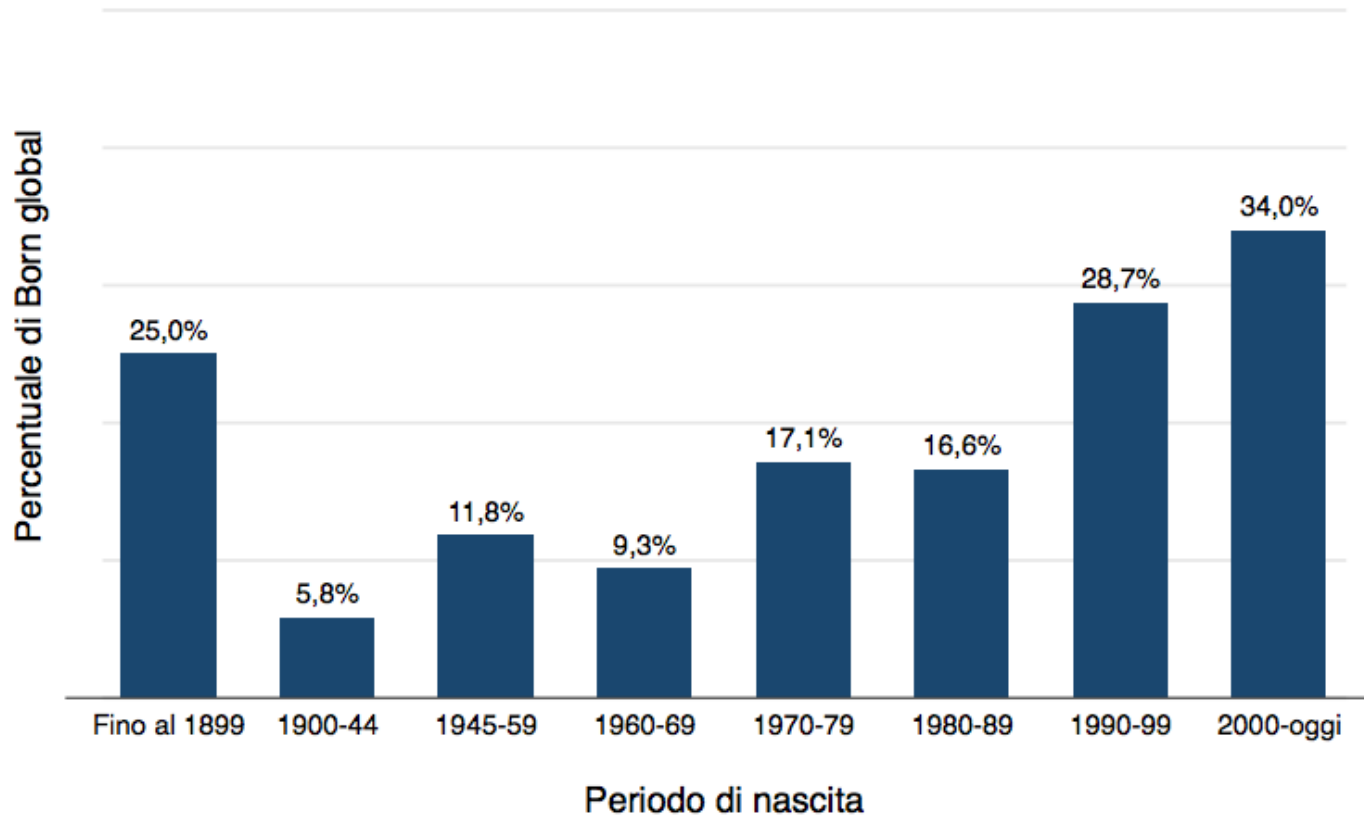
Un tratto innovativo del questionario è che ha permesso di misurare la percentuale di aziende che:

- **si internazionalizza (primo ingresso all'estero)** entro 3 anni dalla nascita;
- **raggiunge il 25% di vendite all'estero** entro 3 anni dalla nascita;
- **entra in mercati extra-UE** entro 3 anni dalla nascita.

Emerge che le imprese più piccole si internazionalizzano **più rapidamente**. Sono inoltre **paragonabili** a quelle più grandi nelle altre due caratteristiche.

4. Velocità di internazionalizzazione: il caso delle Born Global

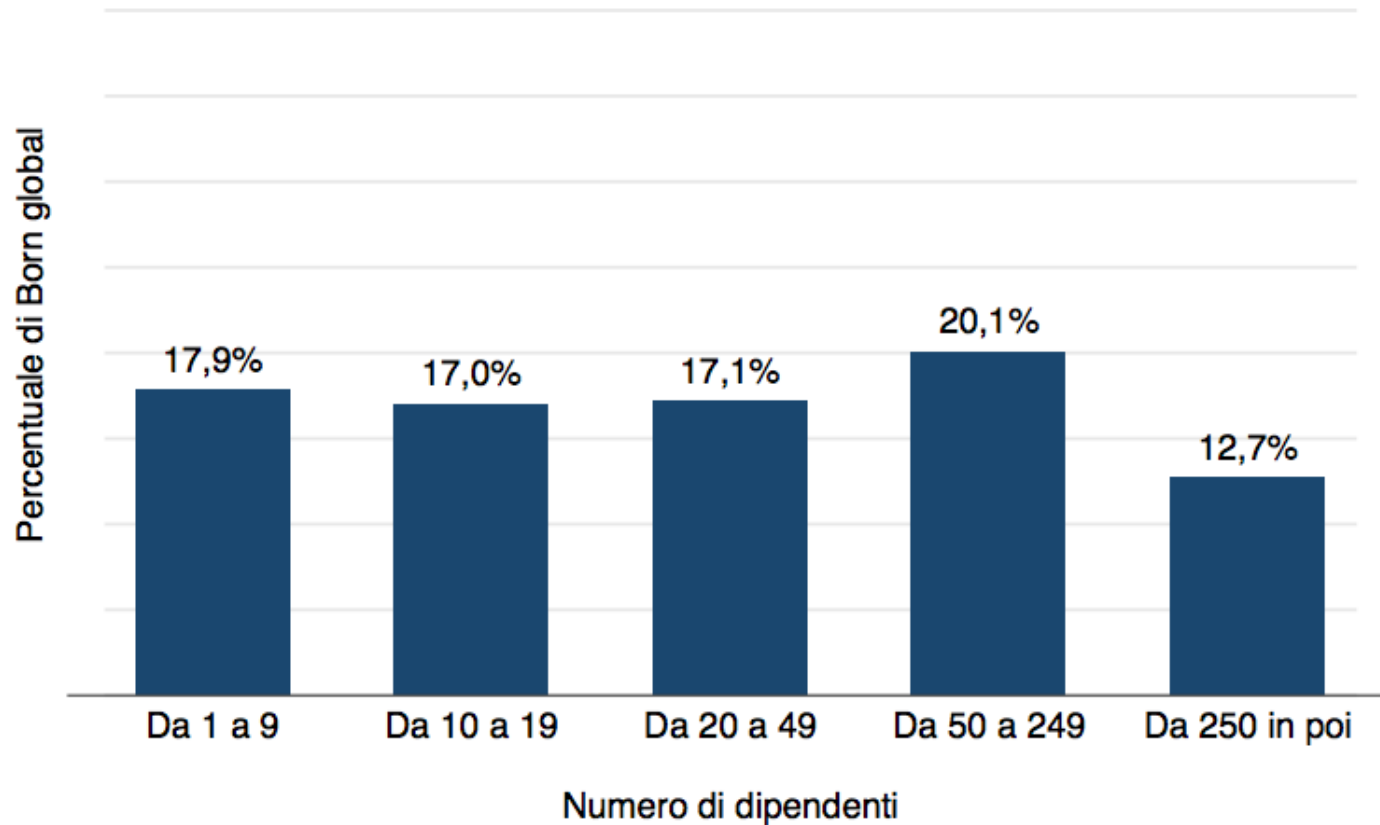
Tendenza storica alla nascita di Born global



Le **Born Global** sono le imprese che si internazionalizzano fin dalle loro origini. Le identifichiamo come quelle che hanno raggiunto il **25% delle vendite all'estero entro i primi 3 anni di vita** (con o senza presenza extra-UE) e mantengono un livello adeguato di internazionalizzazione (**quota vendite estero > 10%**).

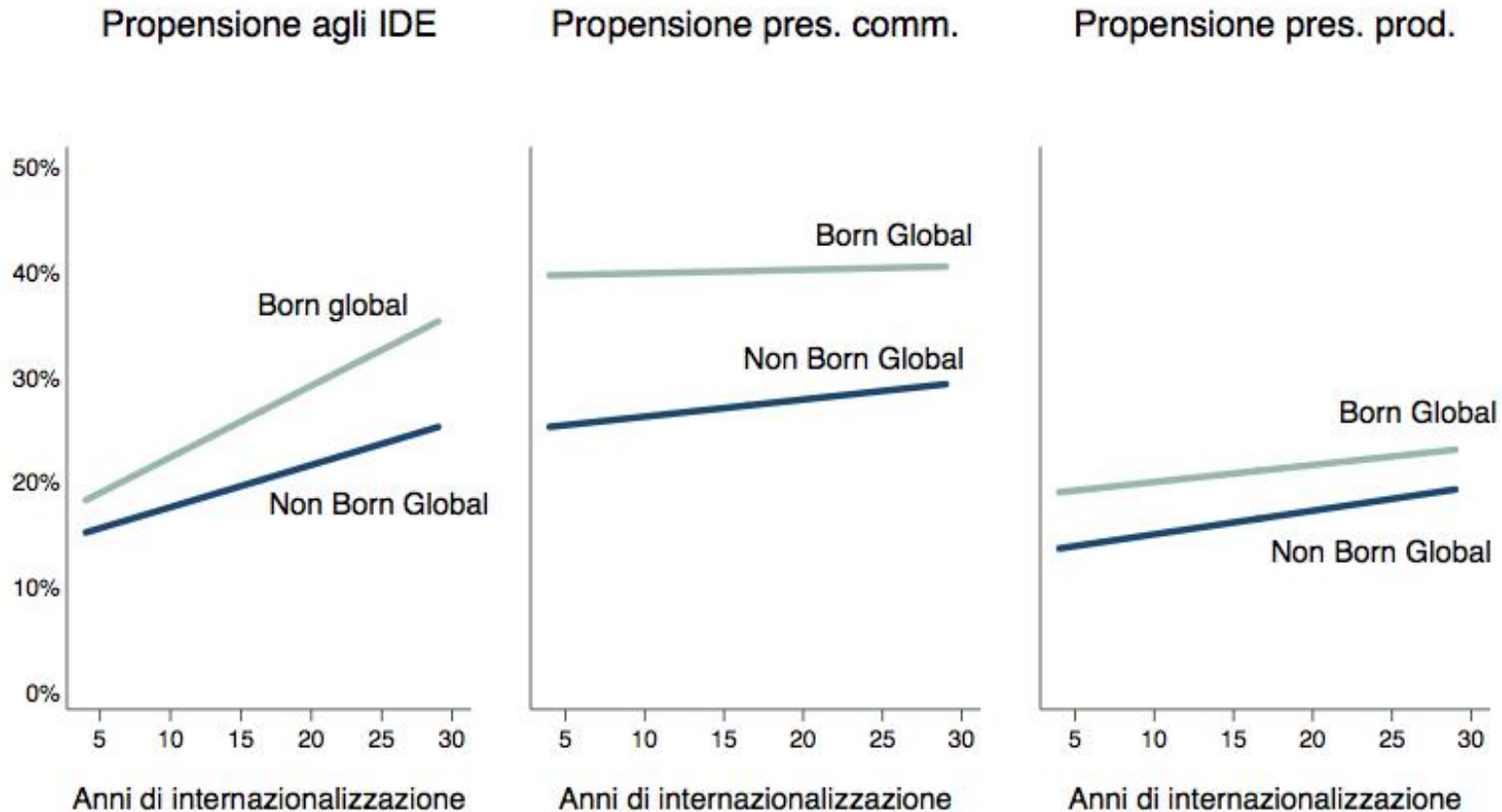
4. Velocità di internazionalizzazione: il caso delle Born Global

Born global per classe dimensionale (criteri ISTAT)



Le Born Global sono spesso imprese di **piccole dimensioni** e sono molto diffuse anche fra le micro-imprese.

4. Velocità di internazionalizzazione: il caso delle Born Global

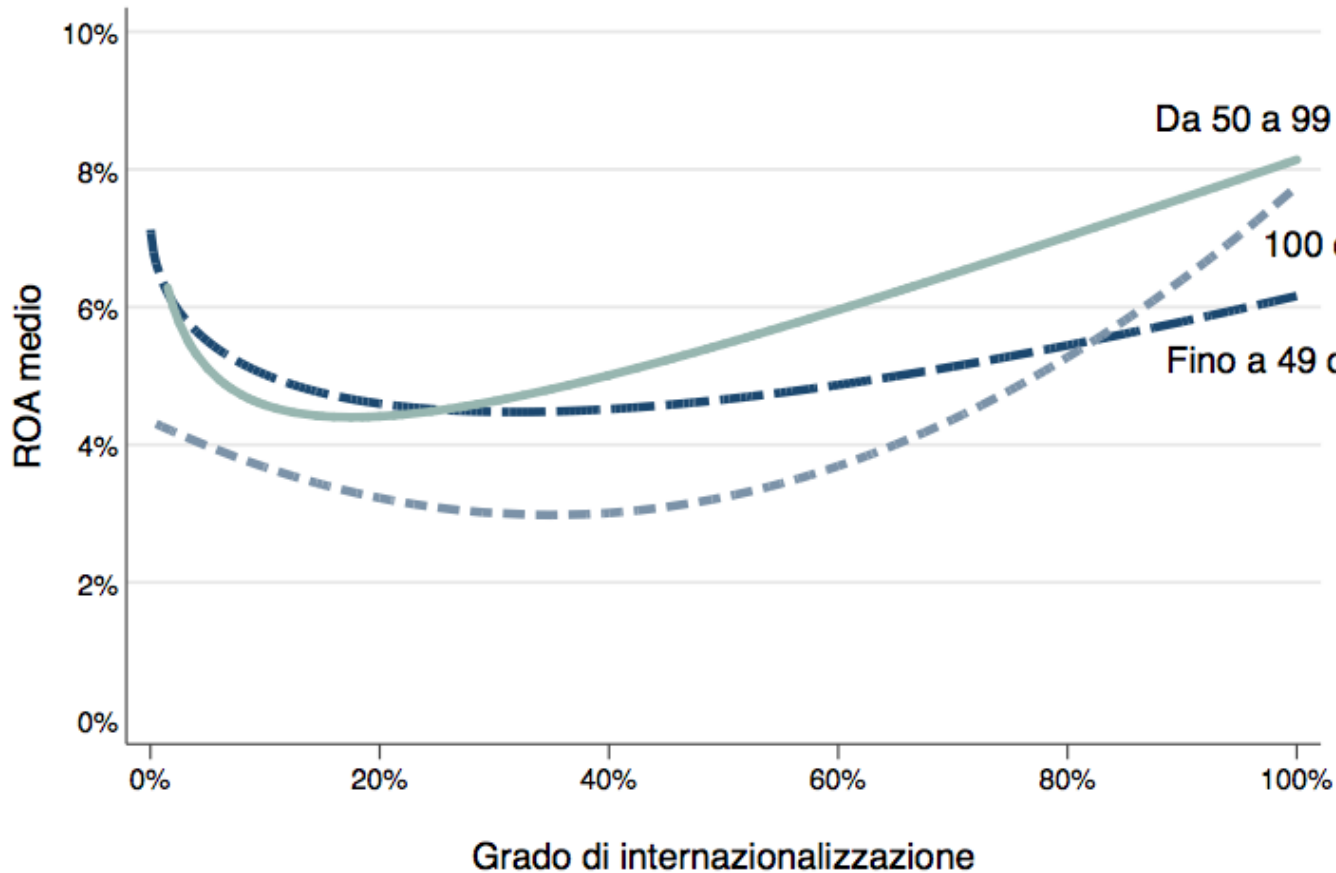


Le Born Global tendono a fare ricorso a **IDE** (incluse le joint venture) e stabilire **presenze commerciali o produttive all'estero** (con IDE o per mezzo di accordi e alleanze) più delle altre aziende.

Questa superiore propensione appare già nei **primi anni di internazionalizzazione** (soprattutto per la presenza commerciale) e tende a **mantenersi nel tempo**, se non ad accrescersi (nel caso degli IDE).

5. Impatto sulla redditività: internazionalizzazione

ROA, internazionalizzazione e dimensioni



Stima statistica basata su fit polinomiale.

Internazionalizzazione misurata in termini di quota di vendite all'estero (media 2015-16).

La relazione fra ROA e grado di internazionalizzazione segue una **forma ad U** in tutte le classi dimensionali di imprese, con una forma più favorevole per le **medie** imprese (fra 50 e 99 dipendenti).

Si ringraziano per la collaborazione all'indagine:



CONFINDUSTRIA BERGAMO



AI Associazione
Industriale
Bresciana



UNINDUSTRIA COMO



Associazione Industriali
Cremona



CONFINDUSTRIA
ALTO MILANESE



CONFINDUSTRIA
LECCO E SONDRIO



CONFINDUSTRIA
Mantova



ASSOLOMBARDA
Confindustria Milano Monza e Brianza



CONFINDUSTRIA PAVIA



Unione degli Industriali
della Provincia di Varese



SDA Bocconi
School of Management



CONFINDUSTRIA
Lombardia