

# **L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE ITALIANE: LE REALTÀ MANIFATTURIERE DI EMILIA ROMAGNA, FRIULI VENEZIA GIULIA, LOMBARDIA, TOSCANA, TRENTINO ALTO ADIGE E VENETO.**

*Carolina Guerini, Andrea Franchini*

## **Indice**

Premessa

1. Gli obiettivi della ricerca, la metodologia di indagine e le caratteristiche del campione
2. I risultati della ricerca
  - 2.1 Il profilo aziendale
  - 2.2 La performance dell'attività commerciale internazionale
  - 2.3 Le motivazioni e gli ostacoli al processo di internazionalizzazione
  - 2.4 Le strategie di entrata, secondo un'ottica dinamica
  - 2.5 Le variabili competitive della PMI internazionalizzata
  - 2.6 La capacità di utilizzo dei servizi per l'internazionalizzazione
3. Cenni sulle prospettive di sviluppo del processo di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese

Osservazioni conclusive

Bibliografia

Allegato: il questionario postale

## Premessa

La Libera Università degli Studi Sociali Guido Carli di Roma - Luiss - e l'Università Carlo Cattaneo di Castellanza -LIUC- hanno promosso lo svolgimento di una ricerca sull'internazionalizzazione della piccola e media impresa italiana.

Gli obiettivi della ricerca sono ampi, riguardando sia le strategie di espansione geografica, che quelle relative alle modalità di entrata ed alla configurazione delle politiche di mercato internazionali.

Lo scopo è quello di analizzare la concreta possibilità delle imprese di piccola dimensione di affrontare l'internazionalizzazione con approcci *proattivi* e pianificati, in linea con le indicazioni ormai consolidate della teoria di marketing internazionale (Valdani, Guerini, Bertoli, 2000; Pellicelli, 1999).

In tal senso la ricerca, rientrando nel corpus di studi sull'*economia d'impresa di piccola dimensione*, postula la considerazione della condizione di piccola impresa come "non transitoria", bensì come assetto coerente con il sistema di obiettivi e vincoli imposti dalla gestione e dall'ambiente circostante (Zucchella, Maccarini, 1999). Considera, altresì, la piccola impresa come attore determinante nel processo d'internazionalizzazione commerciale, cooperativo e multinazionale, in linea con le conoscenze più consolidate in tema di internazionalizzazione del sistema Italia (Fratocchi, 2000; Pellicelli, 1999; Guerini, 1997; Valdani, 1995; Lorenzoni, 1990).

Il nostro Paese ha contribuito, infatti, in una prospettiva internazionale agli studi sulla PMI fornendo, anche in passato, chiavi di lettura nuove e contrapposte a quelle in uso nella letteratura anglosassone, che vedono nell'impresa di piccole dimensioni, e nelle esportatrici in genere, una condizione transitoria e caratteristica degli stadi iniziali del processo di espansione internazionale (Casson, 1997; Porter, 1990; Piore, Sabel, 1984).

Le tesi da cui prende avvio la ricerca sono tre.

Si ritiene che le modalità con cui si esprime l'assetto strategico e organizzativo delle piccole e medie imprese siano multiformi. In tal senso si parla di *eteromorfismo*, contrapponendolo all'*isomorfismo* che postulerebbe la possibilità di individuare un assetto specifico privilegiato dalla PMI nel processo di sviluppo internazionale (Zucchella, Maccarini, 1999).

Si assume, inoltre, la *multidirezionalità* della crescita della PMI, nella coscienza che non sia pre-codificabile un unico percorso di sviluppo internazionale.

A titolo esemplificativo, la teoria del *continuum* delle forme di internazionalizzazione, che trova ancora evidenze empiriche, non risulta comunque l'unica via perseguita dalle imprese di piccola dimensione, che – del pari – privilegiano in alcuni casi la stessa modalità di ingresso in tutti i mercati e nel tempo, per avvantaggiarsi delle economie di esperienza che ne derivano (Zucchella, Maccarini, 1999; Guerini, 1997).

Infine, si assume l'esistenza di specificità legate alla piccola dimensione d'impresa e alla sua origine geografica, riconducendole soprattutto al sistema di vincoli cui sono assoggettate nell'operare nei mercati esteri. Almeno per quanto riguarda il passato, l'evidenza empirica mostra che nel sistema di vincoli ambientali possono essere rinvenuti numerosi elementi di specificità rispetto all'internazionalizzazione di

piccole e medie imprese di altre nazioni, inserite in modelli capitalistici alquanto differenti (Cafferata, Genco, 1997; De Chiara, Minguzzi, 1996; Guatri, Vicari, 1994; Silvestrelli, Gregori, 1994).

La ricerca ha come orizzonte di riferimento un insieme costituito da un totale di quattordici regioni italiane, otto delle quali indagate dai ricercatori della Luiss e sei oggetto d'indagine LIUC.

Il presente *working paper* sintetizza i risultati emersi dalla ricerca condotta ad opera dei ricercatori LIUC.

Anticipando in parte le conclusioni, la ricerca consente di convalidare in gran parte le tesi enunciate: la piccola e media impresa italiana, benché fortemente radicata nel mercato europeo ed internazionale, presenta differenze significative in termini di scelte di espansione geografica, di modalità di internazionalizzazione e di modelli di marketing internazionale.

Si conferma, inoltre, la sua elevata autonomia nell'affrontare il processi di espansione internazionale, anche se la stessa denuncia un maggiore ricorso al supporto pubblico e privato all'internazionalizzazione rispetto al passato e afferma l'esigenza di una maggiore personalizzazione dei servizi di sostegno.

## **1. Gli obiettivi della ricerca, la metodologia di indagine e le caratteristiche del campione**

Nel corso degli anni '80 le imprese di piccole e medie dimensioni, organizzate all'interno dei distretti industriali secondo il paradigma della specializzazione flessibile, vissero momenti di crisi. Tale situazione dipese dalla mutata dinamica ambientale caratterizzata dal fenomeno della globalizzazione dei mercati, dalla crescente competizione dei paesi di nuova industrializzazione, dalla continua innovazione tecnologica e, in genere, da una maggiore complessità ambientale (Onida, 1999; Lanzara, Gatti, 1997).

Tuttavia, negli anni '90 le stesse sperimentarono una crescita *export-led*, indotta dalla svalutazione della valuta, che ritornò a fornire speranze al sistema industriale italiano.

E' evidente, peraltro, come solo le imprese che abbiano perseguito obiettivi di consolidamento potranno mantenere le posizioni conquistate in una situazione opposta, in cui la dinamica della valuta segnala un rafforzamento. Allo stesso modo, risulta immediato comprendere il probabile effetto dell'adozione definitiva della valuta unica in una situazione di commercio internazionale caratterizzata da fenomeni di regionalismo, almeno sulle imprese che hanno fondato il loro successo esclusivamente sulla competitività di prezzo.

Soprattutto le imprese di piccole e medie dimensioni dovranno, pertanto, mirare al recupero di elementi innovativi di competitività strutturale all'interno delle strutture organizzative, dei processi manifatturieri, alle delle relazioni *interimpresa* e alle politiche commerciali (Lanzara, Gatti, 1997).

Con riferimento a queste ultime le carenze più evidenti possono essere rinvenute in un orientamento spinto al breve periodo che determina, in termini di conseguenze, una forte volatilità del *pattern geografico* delle esportazioni italiane.

A testimonianza della incapacità della piccola impresa di perseguire obiettivi di consolidamento possono peraltro essere annoverate anche le scelte in tema di modalità di presenza, che privilegiamo forme a basso coinvolgimento estero. Una debolezza strutturale del nostro sistema industriale dipende

dall'esiguo ricorso alla delocalizzazione internazionale delle attività produttive e commerciali, che favorirebbe il consolidamento stesso.

Al contrario, il rafforzamento delle posizioni nazionali e internazionali determina l'esigenza dell'adozione di un orizzonte "strategico" di riferimento che coniughi precise scelte in tema di espansione geografica, con scelte idonee in tema di modalità di penetrazione e di combinazioni prodotto-mercato (Valdani, Guerini, Bertoli, 2000; Guerini, 1997).

Tali scelte di razionalizzazione della presenza sui mercati esteri consentirebbero alle imprese di superare la considerazione dei mercati esteri come *sbocco del surplus di capacità produttiva*, in favore di quella che li vede come strumenti di crescita. Nei mercati *vettore di crescita* (Valdani, Guerini, Bertoli 2000), caratterizzati da un'elevata attrattività per l'impresa, la stessa definisce le politiche di marketing o commerciali con un forte orientamento al mercato per favorire un rafforzamento della sua posizione competitiva.

Molti casi di successo dimostrano, anche attraverso razionalizzazioni *ex-post*, come, in effetti, la definizione delle politiche di marketing internazionale debba necessariamente seguire un preciso processo per essere profittevole, processo che, a sua volta, si articola nelle seguenti fasi:

1. la scelta del mercato;
2. la scelta della combinazione prodotto-mercato;
3. la definizione degli obiettivi di mercato;
4. la scelta della modalità di entrata;
5. la definizione delle variabili del mix di marketing;
6. la realizzazione delle attività pianificate;
7. il controllo dei risultati.

Alla luce delle considerazioni esposte la ricerca condotta sulle PMI italiane intende fornire un quadro delle scelte operate dalle imprese di piccola e media dimensione in tema di presenza internazionale, attraverso l'analisi:

- a) del profilo aziendale della PMI che ha attuato il processo di internazionalizzazione;
- b) dei fattori che hanno favorito od ostacolato tale processo e la loro importanza relativa;
- c) delle modalità di entrata prescelte e le modalità di gestione delle stesse nel tempo;
- d) delle variabili competitive preferenziali della PMI;
- e) delle capacità di utilizzo da parte della stessa dei servizi di supporto al processo di internazionalizzazione.

Dal punto di vista metodologico, la vastità degli obiettivi di ricerca e l'intento di condurre un'indagine estensiva su tutto il territorio nazionale hanno richiesto la scelta dell'indagine postale mediante questionario<sup>1</sup>. Lo stesso – redatto ad opera dei ricercatori Luiss - si compone, in sintonia con gli obiettivi già descritti, di cinque parti dirette a rilevare:

- a) le informazioni generali sull'impresa;
- b) le performance nei mercati internazionali e il percorso d'internazionalizzazione prescelto;
- c) gli stimoli e le motivazioni che hanno favorito tale processo, consentendo l'avvio e il consolidamento delle imprese di piccole e medie dimensioni nei mercati internazionali;

- d) gli ostacoli incontrati nello sviluppo estero;
- e) le modalità prescelte per l'ingresso e il consolidamento nei mercati esteri;
- f) l'eventuale ricorso ai servizi di sostegno (pubblico e privato) all'internazionalizzazione.

Il campione di PMI assoggettate ad indagine postale è stato individuato attraverso estrazione dal *database* delle CCIAA, sulla base dei seguenti criteri:

- appartenenza al settore manifatturiero;
- presenza di fatturato estero (senza limitazione minima);
- capitale sociale superiore a Lire 50.000.000.

Nella definizione dell'universo delle PMI è stata accolta la proposta del Ministero dell'Industria, che con il Decreto n.229 del 18 settembre 1997 recepisce le indicazioni della Commissione Europea. Sono considerate PMI quelle che:

- occupano meno di 250 dipendenti;
- realizzano un volume d'affari annuo non superiore a € 40 milioni (oppure dispongono di un attivo patrimoniale non superiore a € 27 mila);
- rispettano il criterio di *indipendenza*, per cui non devono essere partecipate per il 25% o più del capitale sociale o dei diritti di voto da una o congiuntamente da più imprese che superino i parametri di PMI.

Le regioni oggetto di indagine sono rappresentate da quelle maggiormente dinamiche sotto il profilo dell'internazionalizzazione (fig. 1); di conseguenza non sono stati veicolati questionari nelle isole e in alcune regioni, privilegiando la *significatività* del campione a scapito della sua *rappresentatività*, che avrebbe richiesto anche una sua stratificazione geografica.

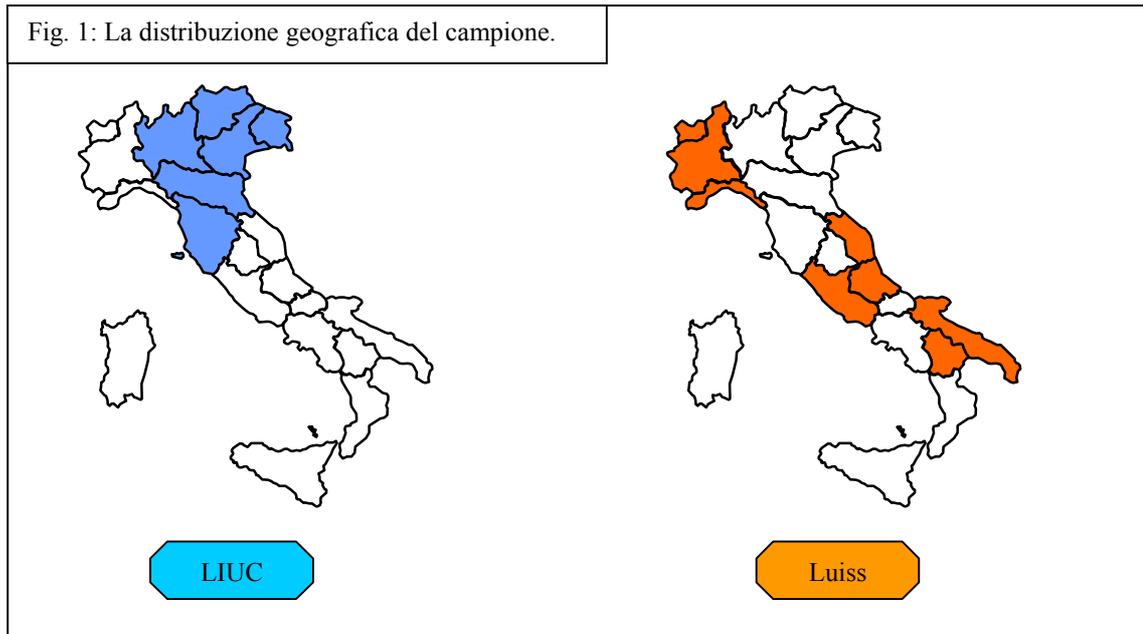
La ricerca è stata postalizzata nel corso del 2000.

A seguito del *recall* telefonico, previsto per favorire la restituzione dei questionari, si è proceduto alla rielaborazione disgiunta dei risultati, cercando in tal modo di verificare le tesi anche alla luce della differente localizzazione geografica delle imprese indagate.

LA RICERCA PREVEDE, INFINE, UNA SUCCESSIVA ANALISI CONGIUNTA PER LA DEFINIZIONE DELLE CONCLUSIONI GENERALI.

Per quanto concerne il campione indagato dai ricercatori LIUC, le PMI analizzate hanno sede legale nelle seguenti sei regioni italiane: Emilia Romagna, Friuli Venezia Giulia, Lombardia, Toscana, Trentino Alto Adige e Veneto.

La Luiss, invece, ha inviato i questionari nelle seguenti otto regioni: Abruzzo, Basilicata, Piemonte, Lazio, Liguria, Marche, Puglia e Valle d'Aosta.



Le imprese corrispondenti alla categoria PMI, definita attraverso i criteri indicati, sono complessivamente circa 17.500 nelle 43 province delle sei regioni<sup>2</sup>, così distribuite:

Tab. 1 Le pmi internazionalizzate secondo la provincia di appartenenza (43 province)

LOMBARDIA (11) 45,37%		VENETO (7) 20,4%		EMILIA R. (9) 16,23%		TOSCANA (10) 10,6%		FRIULI V.G. (4) 5,5%		TRENTINO (2) 1,9%	
MI	18,4%	VI	5,9%	BO	4,4%	FI	3,5%	UD	2,3%	TN	1,1%
BS	6,6%	TV	4,4%	MO	4,4%	PI	1,9%	PN	2,2%	BZ	0,8%
BG	5,1%	PD	3,7%	RE	2,8%	AR	1,4%	GO	0,6%		
VA	4,6%	VR	3,1%	PR	2,3%	LU	1,3%	TS	0,4%		
CO	2,8%	VE	1,7%	FO	1,1%	PT	1,0%				
LC	2,2%	BL	1,0%	RA	0,7%	SI	0,7%				
PV	2,2%	RO	0,5%	FE	0,5%	MS	0,5%				
MN	1,7%			PC	0,02%	LI	0,2%				
CR	1,3%			RN	0,01%	GR	0,1%				
LO	0,3%					PO	0,001%				
SO	0,3%										

All'interno dell'aggregato è stato individuato un sottoinsieme di imprese, sulla base di criteri empirici "a giudizio" (Lambin, 2000):

- imprese con un volume d'affari superiore a Lire 20 miliardi (oppure superiore a € 10 milioni);
- imprese con un numero di addetti superiore a 10 per le province di Arezzo, Belluno, Bolzano, Ferrara, Lodi, Lucca, Rovigo; superiore a 13 per la Provincia di Ravenna; superiore a 15 per la Provincia di Livorno; superiore a 20 per le province di Gorizia, Pavia, Pistoia, Udine e Venezia; superiore a 40 per le province di Parma e Pisa; superiore a 50 per le province di Bergamo, Brescia, Como, Cremona, Firenze, Forlì, Lecco, Mantova, Modena, Padova, Pordenone, Varese e Verona; superiore a 60 per la Provincia di Reggio Emilia; superiore a 70 per la Provincia di

Bologna; superiore a 80 per la Provincia di Milano e Treviso; superiore a 100 per la Provincia di Vicenza.

In tal modo si è definito un campione di circa 1.900 imprese, a cui è stato inviato il questionario postale:

<b>TAB. 2 IL CAMPIONE SECONDO LA DISTRIBUZIONE PROVINCIALE E REGIONALE (40 PROVINCE)</b>											
<b>LOMBARDIA (11)</b>		<b>EMILIA R. (8)</b>		<b>VENETO (7)</b>		<b>FRIULI V.G. (4)</b>		<b>TRENTINO (2)</b>		<b>TOSCANA (8)</b>	
37,1%		23,4%		21,3%		7,5%		1,4		9,3	
MI	12,0%	BO	6,7%	VI	5,0%	PN	3,0%	BZ	1,0%	FI	2,4%
BG	3,7%	MO	6,0%	PD	4,5%	UD	3,0%	TN	0,4%	LU	2,0%
BS	3,7%	RE	5,0%	TV	4,0%	GO	1,0%			PI	2,0%
VA	3,7%	PR	3,0%	VR	4,0%	TS	0,5%			AR	1,4%
CO	3,0%	FO	1,2%	VE	2,0%					PT	0,6%
LC	3,0%	RA	1,0%	BL	1,0%					LI	0,4%
MN	3,0%	FE	0,5%	RO	0,8%					SI	0,4%
CR	2,0%	RN	0,0%							MS	0,1%
PV	2,0%	PC	-							GR	-
SO	0,6%									PO	-
LO	0,4%										

## 2. I risultati della ricerca

Rispetto ai 1.900 questionari inviati i 130 debitamente compilati rappresentano un tasso di restituzione del 7% circa. Di questi solamente 109 sono risultati appartenere a imprese dotate del principio di autonomia della PMI. Pertanto, ai fini dell'elaborazione sono stati considerati solamente 109 questionari.

I risultati emersi sono sintetizzati nel seguito ripercorrendo la struttura del questionario.

### 2.1 Il profilo aziendale

Il maggior numero delle imprese rispondenti ha sede legale in Provincia di Milano (8,26%), seguono le province di Brescia (7,34%), Como (7,34%), Reggio Emilia (7,34%), Bologna (6,42%), Varese (5,50%) e Mantova (5,50%).

Volendo caratterizzare il profilo delle imprese in funzione della forma sociale, emerge che complessivamente le S.p.a. rappresentano l'85% del campione, contro il 24% delle S.r.l.. Non sono, invece, contenute nel campione altre tipologie societarie. Tutte le PMI milanesi e comasche sono società per azioni, le quali rappresentano rispettivamente il 10,6% e il 9,4% del totale delle S.p.a. totali. Nelle altre province prevalgono generalmente le S.p.a., tranne a Brescia, Mantova, Pordenone e Venezia, dove le S.r.l. sono più numerose (rispettivamente l'8,3%, il 16,7%, l'8,3% e il 8,3%).

Con riferimento al il settore di appartenenza, la maggior parte delle PMI appartiene al comparto metalmeccanico (40%), seguono quelle tessili (10%), delle industrie della gomma e della plastica (8%), le industrie chimiche (7%) e quelle alimentari (6%). Correlando tali risultati con il dato territoriale, si evidenzia che le metalmeccaniche sono presenti in quasi tutte le 40 province, con una prevalenza a Reggio Emilia (13,64%), Brescia (13,64%) e Bologna (11,36%), mentre le industrie tessili sono prevalenti a Mantova (27,7%) e a Como (18,18%), quelle della gomma/plastica a Bergamo (22,22%) e a Varese (22,22%), le chimiche nel milanese (37,50%) e le industrie alimentari con la stessa percentuale (16,67%) nelle province di Cremona, Milano, Pordenone, Varese e con il 33,3% nella Provincia di Verona.

Dall'analisi della dimensione del fatturato e del numero di dipendenti, emerge - quale informazione di sintesi - che le imprese rispondenti sono, per lo più, imprese di medie imprese.

Il 37,6% delle stesse ha un numero di addetti compreso tra 121 e 250. Il 16,5% di tali imprese realizza un fatturato tra i 25 e i 50 miliardi di Lire e il 15,6% un fatturato tra i 50 e i 100 miliardi di Lire.

Invertendo il rapporto dipendenti/fatturato, il risultato non cambia, poiché il 42,2% ha un giro d'affari in Lire compreso tra i 25 e i 50 miliardi; delle stesse il 20,2% conta un numero di addetti compreso tra i 61 e i 120 e il 16,5% tra i 121-250 addetti.

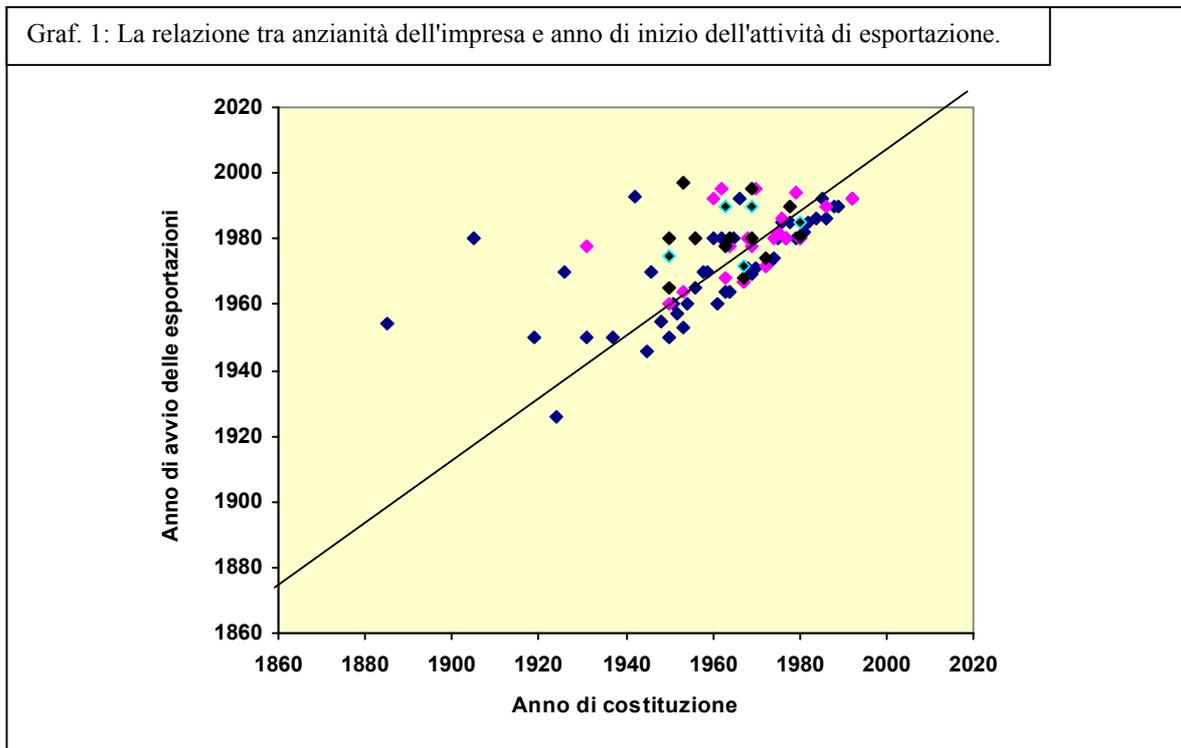
Le medie imprese sono localizzate, in particolare, in Provincia di Como (il 12,2% delle medie imprese in termini di addetti e l'8,7% delle imprese in termini di fatturato), Varese (12,20% e 6,52%), Vicenza (9,76% e 4,35%), Reggio Emilia (7,32% e 8,70%) e Milano (4,88% e 8,70%).

TAB. 3 LE PRINCIPALI CARATTERISTICHE DEMOGRAFICHE DELLE 109 PMI										
Province (in ordine di densità)	% sul tot. di PMI								% sul tot. di PMI con	
	P.M.I. (100%)	S.P.A. (85%)	S.R.L. (24%)	Metalmec. (40%)	Tessili (10%)	Gomma/p. (8%)	Chimiche (7%)	Alimentari (6%)	121-250 addetti (37,61%)	25-50 mld Lire (42,20%)
MI	8,26	10,6	-	4,55	-	-	37,50	16,67	4,88	8,70
BS	7,34	7,06	8,33	13,64	9,09	-	-	-	7,32	-
CO	7,34	9,41	-	2,27	18,18	-	12,50	-	12,20	8,70
RE	7,34	8,24	4,17	13,64	-	-	-	-	7,32	8,70
BO	6,42	7,06	4,17	11,36	-	-	-	-	7,32	2,17
VA	5,50	5,88	4,17	2,27	9,09	22,22	12,50	16,67	12,20	6,52
MN	5,50	2,35	16,67	-	27,7	-	-	-	2,44	4,35
PN	4,59	3,53	8,33	2,27	-	11,11	-	16,67	2,44	2,17
VE	1,83	-	8,33	2,27	-	-	-	-	-	2,17
BG	4,59	4,71	4,17	4,55	-	22,22	12,50	-	7,32	4,35
CR	3,67	3,53	4,17	2,27	9,09	-	-	16,67	2,44	4,35
VR	4,59	4,71	4,17	4,55	-	-	-	33,33	2,44	2,17
VI	4,59	4,71	4,17	4,55	9,09	-	-	-	9,76	4,35
Altre Totali	28,44 100%	28,21 100%	29,15 100%	31,81 100%	17,76 100%	44,45 100%	25 100%	0 100%	21,92 100%	41,3 100%

A completamento dell'analisi del profilo aziendale delle imprese, si considerano anche i dati relativi all'anno di costituzione e all'anno di inizio delle attività di esportazione.

Solamente il 34% del campione è attivo da meno di 20 anni, mentre il 25% delle imprese risulta costituito negli anni '70, il 26% negli anni '60 e il 15% negli anni '50.

I riferimenti temporali per l'inizio dell'attività di esportazione sono più recenti: risulta che il 28% delle imprese ha iniziato a esportare negli anni Settanta e il 17% rispettivamente negli anni Ottanta e Sessanta. Correlando anno di fondazione e inizio dell'attività di esportazione, si evidenzia un risultato simile per tutte le imprese in termini di ritardo tra inizio dell'attività aziendale e inizio della commercializzazione all'estero, con una leggera accentuazione della spinta all'internazionalizzazione in periodi più recenti (graf. 1).



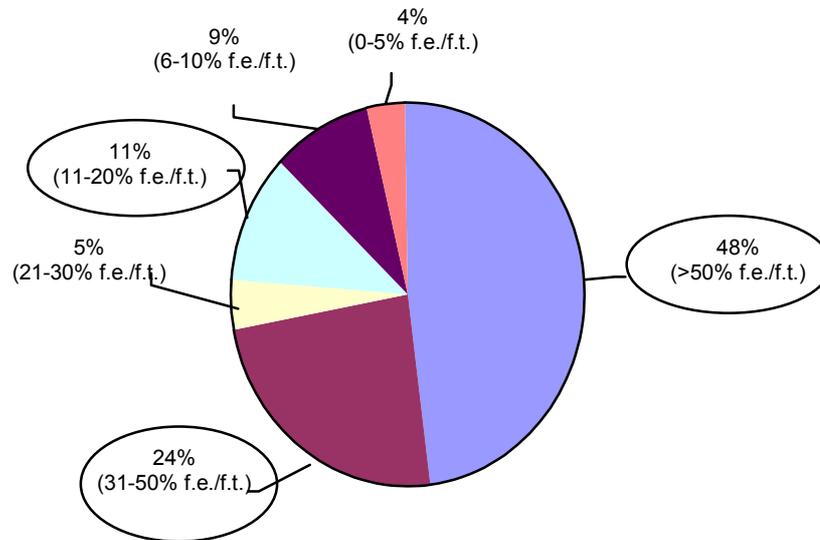
Come si vedrà meglio nel paragrafo successivo, è esiguo il numero delle PMI che ha delocalizzato all'estero l'attività di produzione e, delle stesse, più del 70% risulta aver iniziato a produrre nel paese di destinazione solamente nello scorso decennio.

## 2.2 La performance dell'attività commerciale internazionale

I dati sulle esportazioni attestano l'elevato grado di apertura internazionale delle PMI italiane (graf.2).

In dettaglio, il 47,7% delle PMI esporta più del 50% della produzione, il 23,9% una quota compresa tra il 31% e il 50% della produzione, mentre l'11% destina ai mercati esteri un valore compreso tra l'11% e il 20%.

Graf. 2: Le PMI classificate in funzione del grado di apertura internazionale (fatt. export/fatt. totale).

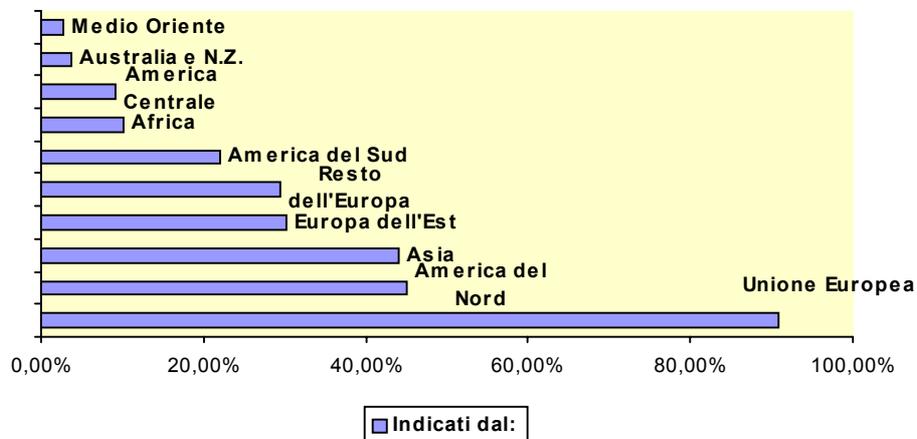


Con una frequenza pari al 90,8%, l'Unione Europea rappresenta il mercato prioritario per le PMI; il *pattern* geografico privilegia quale seconda area di destinazione l'America del Nord, indicata dal 44,9% delle PMI, seguono l'Asia (44,04%) con importanza simile, l'Europa dell'Est e il Resto dell'Europa (rispettivamente con il 30,3% e il 29,4%).

Meno rilevanti appaiono i mercati del Sud America (22,02%), quello africano (10,09%) e quello dell'America Centrale (9,17%), mentre il 2,75% esporta anche in Medio Oriente (graf. 3).

Con percentuali ancor meno significative sono stati indicati infine: l'area del Mediterraneo ed i Paesi Arabi. Tra le aree obiettivo, il 3,7% delle aziende ha indicato infine l'Australia (compresa la Nuova Zelanda).

Graf.3: Il pattern geografico privilegiato dalle PMI.



Anche focalizzando l'analisi sulle *imprese internazionali* (definite ai fini della presente analisi come quelle che presentano un grado di apertura superiore al 50%), vengono confermate le enunciate preferenze per certi mercati di esportazione, ad eccezione dell'America del Nord che viene indicata dal 61,5% di tali PMI. Benché tali paesi siano considerati, spesso, come "difficili", il risultato potrebbe essere interpretato nel senso di una loro maggiore idoneità a fungere da vettori di crescita.

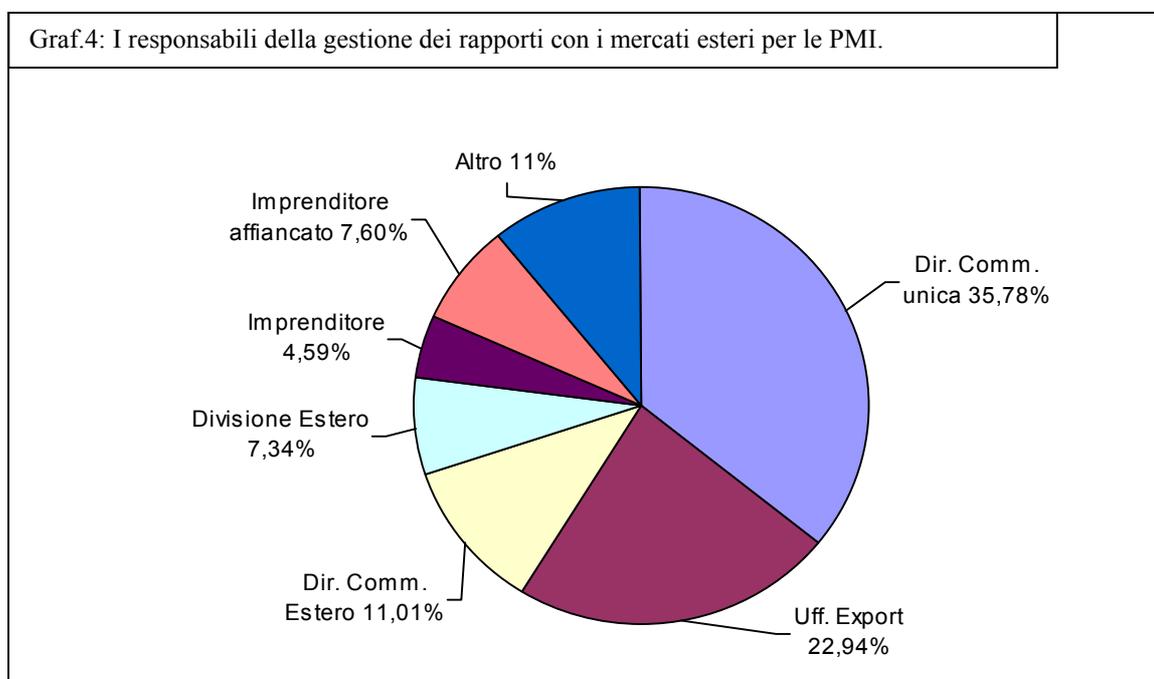
Le imprese che hanno proceduto ad una internazionalizzazione produttiva sono solamente il 17,4%, di cui il 7,3% per meno del 10% della produzione totale, il 3,7% per un valore compreso tra il 31% e il 50% della produzione e il 2,8% del totale delle PMI considerate per un valore superiore al 50%. Gli impianti sono stati delocalizzati principalmente nell'ambito dell'Unione Europea (indicato dal 5,5% delle PMI), nell'Europa dell'Est (4,59%) o in Asia (4,59%).

Volendo, anche in tale caso, analizzare eventuali differenze nel comportamento delle imprese *internazionali*, non si ravvisano elementi significativi: anche queste ultime mostrano una scarsa propensione alla delocalizzazione internazionale dei processi produttivi.

A completamento dell'analisi sulla performance estera delle PMI, è interessante osservare come l'internazionalizzazione non abbia sempre determinato un'evoluzione degli assetti organizzativi.

Il 35,8% delle PMI realizza il presidio delle attività estere con un'unica Direzione Commerciale dedicata sia alle attività domestiche che estere. A differenze di queste, tra le strutture dedicate il 22,9% indica l'esistenza di un Ufficio Export, l'11% di una Direzione Commerciale Estero e il 7,3% dispone di una vera e propria Divisione Estero.

Infine, nel 12% dei casi circa è l'imprenditore a presidiare i rapporti con l'estero, ancorché coadiuvato da qualche collaboratore o da una struttura apposita (graf. 4).



### 2.3 Le motivazioni e gli ostacoli al processo di internazionalizzazione

Dall'analisi dei fattori esogeni ed endogeni che influenzano il processo di internazionalizzazione delle PMI emerge una maggiore importanza dei fattori che stimolano l'attività di esportazione rispetto a quelli che determinano scelte di internazionalizzazione produttiva, a conferma della prevalenza, nel contesto della PMI, di attività di internazionalizzazione commerciale e dell'importanza di fattori *non-price* nelle politiche di marketing delle stesse.

TAB. 4 FATTORI MOTIVANTI L'ESPORTAZIONE	% DI PMI CHE HA INDICATO IL FATTORE	% DI PMI CHE INDICA IL FATTORE COME PARTICOLARMENTE INFLUENTE
1. Aumento della quota di mercato	89%	61%
2. Limitate dimensioni del mercato italiano	94%	46%
3. Elevati tassi di crescita del mercato estero	83%	50%
4. Diversificazione dei rischi	80%	38%
5. Maturità del prodotto sul mercato italiano	74%	40%
6. Eliminazione delle barriere commerciali	73%	38%
7. Esistenza di omogeneità tra clienti nazionali ed esteri	73%	32%
8. Svalutazione della Lira	71%	35%
9. Stagionalità delle vendite	68%	6%
10. Minor costo della manodopera nel paese di destinazione	59%	11%
11. Ordini non sollecitati	62%	4%
12. Contenimento dei costi di trasporto per le vendite sui mercati esteri	60%	6%
13. Minor costo delle materie prime nel paese di destinazione	59%	5%
14. Agevolazioni finanziarie all'esportazione	67%	poco influente
15. Necessità di smaltire eccedenze	62%	poco influente
16. Ritardo rispetto ai concorrenti	62%	poco influente
17. Agevolazioni finanziarie all'internazionalizzazione produttiva	60%	poco influente

Le PMI dichiarano di essere spinte ad esportare da obiettivi di crescita e di diversificazione del rischio commerciale.

Al contrario, non sono ritenute importanti, tra le determinanti della scelta di internazionalizzazione, eventuali opportunità ambientali. Infine, perdono peso in termini relativi, col tempo, anche fattori quali la dinamica del cambio e/o la necessità di smaltire eccedenze di produzione.

Simmetricamente, le PMI hanno valutato l'esistenza di ostacoli al processo di internazionalizzazione/esportazione.

TAB. 5 OSTACOLI ALL'ESPORTAZIONE	% DI PMI CHE HA INDICATO IL FATTORE	% DI PMI CHE GIUDICA IL FATTORE RILEVANTE
1. Scarsa protezione in caso di mancato pagamento	75%	31%
2. Presenza di dazi sull'importazione	75%	18%
3. Scarsa conoscenza del mercato estero e dei canali distributivi	78%	15%
4. Scarsa informazione sulla legislazione estera	71%	14%
5. Barriere all'accesso alle catene distributive	68%	11%
6. Inadeguatezza/difficoltà nel reperimento delle risorse umane	67%	10%
7. Elevati costi di trasporto	69%	9%
8. Distanza psicologica con il paese di destinazione	71%	7%
9. Limitate competenze specifiche nella gestione dell'attività internazionale	65%	7%
10. Scarsa conoscenza/manca di servizi	69%	6%

all'esportazione		
11. Scarsa conoscenza dei servizi all'internazionalizzazione manifatturiera	62%	6%
12. Rischio di cambio	70%	5%
13. Risorse finanziarie insufficienti	64%	2%
14. Avversione al rischio	63%	1%

Le barriere giudicate più rilevanti riguardano il rischio commerciale derivante dall'ingresso in mercati distanti anche dal punto di vista "psichico", oltre che fisico, e dalla mancata conoscenza degli stessi.

Ulteriori difficoltà sono rappresentate dall'accesso alla distribuzione (14%) che dipende – in molti settori – dalla progressiva concentrazione del settore e della conseguente tendenza a ridurre il numero di fornitori da parte della distribuzione estera.

La scarsità delle risorse a disposizione – che non sembrava avere importanza decisiva tra le motivazioni (dove era riferito alle agevolazioni finanziarie all'esportazione o alla produzione nel paese di destinazione) – non è ritenuta determinante neppure nell'influenzare le scelte aziendali in senso ostativo, quale fattore limitante l'espansione internazionale.

## 2.4 Le strategie di entrata, secondo un'ottica dinamica

I risultati fin qui emersi forniscono alcune indicazioni generali sull'*orientamento internazionale* delle PMI italiane, le quali:

- collocano sui mercati esteri una quota considerevole della loro produzione;
- preferiscono esportare nell'Unione e nei paesi europei in generale;
- hanno una scarsa propensione a delocalizzare la produzione all'estero;
- non presidiano dal punto di vista organizzativo i mercati esteri con funzioni/ruoli dedicati alla gestione dei mercati esteri;
- esportano per realizzare obiettivi di crescita aziendale, ma anche per sopperire ai limiti di sviluppo nel mercato domestico;
- ritengono poco rilevanti i fattori limitanti il processo di internazionalizzazione, ad eccezione del rischio commerciale connaturato all'esplorazione e alla penetrazione in nuovi mercati lontani dal punto di vista "psichico", oltre che "fisico".

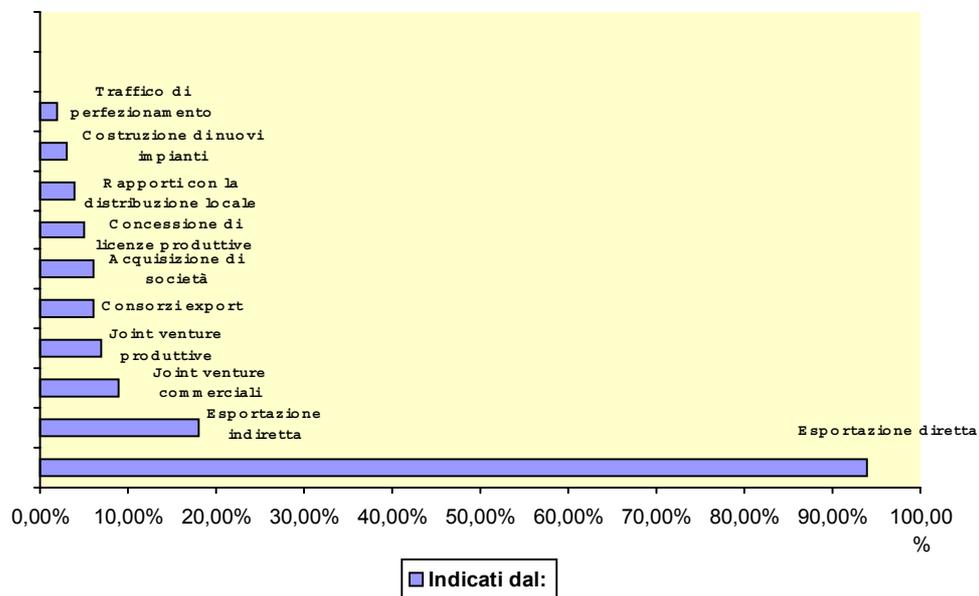
Considerazioni distinte meritano le strategie di entrata prescelte.

Se si rivolge l'attenzione alle modalità di entrata (graf. 5) emerge, infatti, come la maggior parte delle imprese ricorra all' "esportazione diretta" ( 94% delle imprese).

L'entrata attraverso "esportazione indiretta" è stata indicata, al contrario, dal 18% delle imprese. Anche se sommata al ricorso alla soluzione consortile ("consorzi per l'esportazione", 6%), essa rappresenta una soluzione di gran lunga meno gradita e usuale rispetto alla forma diretta.

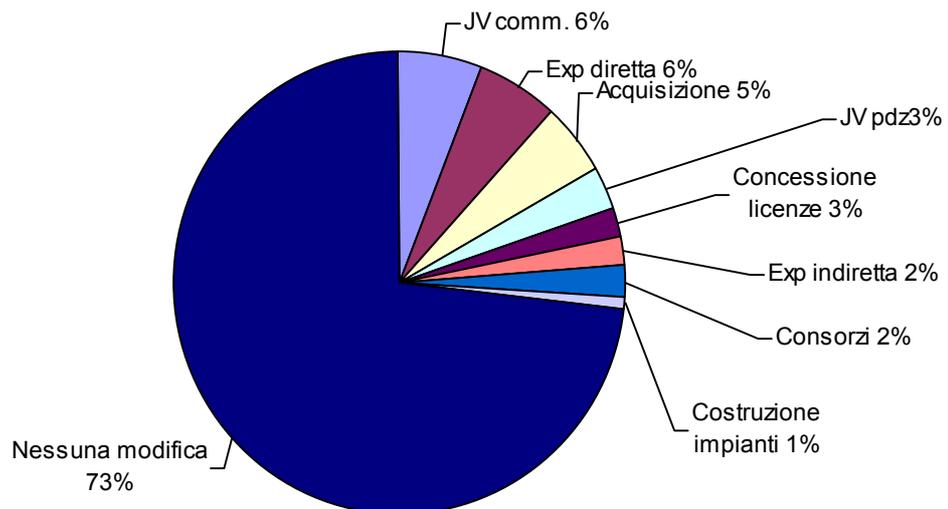
Una minoranza delle imprese del campione è presente nei mercati internazionali anche con *joint venture* commerciali (9%) e produttive (7%).

Graf. 5: Le preferenze accordate dalle PMI alle diverse modalità di entrata nei mercati obiettivo.



Successivamente all'entrata nel mercato obiettivo, il 27% delle PMI dichiara anche di aver riveduto la scelta iniziale, con il ricorso a forme a maggiore coinvolgimento estero (graf. 6), quali l'esportazione diretta (6%), la joint-venture commerciale (6%) e l'acquisizione di società estere (5%).

Graf. 6: Quota di PMI che ha modificato modalità di entrata nel tempo. Tipologia di cambiamento.



Talune PMI presentano un portafoglio di modalità di entrata diversificato; in particolare, il 17% utilizza sia modalità di esportazione diretta che indiretta; il 7% di chi ha esportato direttamente ricorre anche a *joint venture* commerciali; il 6% a joint venture produttive; un altro 6% ha acquisito società estere<sup>3</sup>.

Per quanto riguarda gli accordi con attori economici del paese di destinazione, le PMI indicano alcuni ostacoli alla possibilità di costituire forme di *partnership*. I principali ostacoli risultano essere la “difficoltà nel selezionare i partner” (indicata dal 52% delle imprese), la “difficoltà di negoziare gli obiettivi” (16%), la “mancanza di potenziali partner” (12%) e la “difficoltà nella divisione dei ruoli tra impresa e partner” (7%).

## 2.5 Le variabili competitive della PMI internazionalizzata

Rivolgendo poi l'attenzione alla politica di marketing internazionale della PMI, assumono particolare criticità le decisioni riguardanti il prodotto, in termini di:

- livello di adattamento necessario per operare con successo nel mercato estero;
- identificazione degli elementi differenzianti su cui basare il vantaggio competitivo.

Dall'indagine risulta che il 68% delle PMI ha modificato solo parzialmente le caratteristiche del prodotto, il 24% delle PMI non ha ritenuto necessario apportare modifiche alla propria offerta per potere esportare e, infine, l'8% è intervenuto in modo rilevante.

La performance tecnica del prodotto è indicata dall'80% delle imprese come la variabile chiave per competere nei mercati esteri.

Tra gli altri elementi differenzianti il sistema di offerta, un certo valore assumono alla luce dei risultati di ricerca: l'ampiezza della gamma (42% delle imprese), il prezzo (32%), i servizi accessori (28%), il design - che comprende anche la variabile innovazione di prodotto - (21%), l'origine geografica (“italianità” del prodotto, 20%) e, infine, la comunicazione (9%).

L'importanza relativa delle variabili competitive, diverse dalla performance tecnica, cambia leggermente se si considerano i due casi estremi, quello delle PMI che hanno modificato in modo rilevante il prodotto e quello delle PMI che, invece, non hanno ritenuto necessario intervenire sul prodotto.

Per le prime risultano più importanti i "servizi accessori", il "design" e l' "italianità", rispetto a "prezzo" e "comunicazione"; chi non ha modificato in alcun modo il prodotto, invece, privilegia come variabili competitive il "prezzo", l'ampiezza di gamma, l'italianità e i servizi accessori.

IMPORTANZA DELLE VARIABILI COMPETITIVE (INDICATE DAL X% DELLE PMI)								
TAB. 6 ADATTAMENTI AL PRODOTTO	% sul tot. di PMI	Performance tecnica (80%)	Ampiezza di gamma (42%)	Prezzo (32%)	Servizi accessori (28%)	Design (21%)	Italianità (20%)	Comunicazi one (9%)
Parziali	68%	68%	48%	34%	22%	21%	18%	10%
Nessuno	24%	68%	28%	32%	24%	16%	28%	8%
Rilevanti	8%	90%	44%	11%	22%	22%	22%	11%
	100%							

L'elevato peso delle imprese metalmeccaniche, all'interno del campione, potrebbe spiegare l'enfasi posta sul fattore performance tecnica. Allo stesso modo il fattore "italianità" risulta rilevante per il 50% delle imprese del tessile/abbigliamento e pelle, delle imprese alimentari e delle imprese che lavorano pietra e vetro; infine, emerge il dato relativo alle imprese appartenenti al settore del mobile, il 60% delle quali indica la variabile competitiva "italianità" come importante.

## 2.6 La capacità di utilizzo dei servizi per l'internazionalizzazione

Nell'ipotesi che per attuare un processo di internazionalizzazione sia necessario ricorrere ad aiuti esterni, vengono valutati quali servizi - informativi, di assistenza/consulenziali, di promozione, assicurativi del rischio commerciale, assicurativi del rischio politico e finanziari - le PMI conoscano e/o utilizzino.

In primo luogo, le PMI hanno indicato - perché conosciuti - i "servizi informativi", in particolare dell'ICE (82% delle risposte) e delle CCIAA locali (76%).

Dei servizi ICE le PMI apprezzano i servizi di assistenza e consulenza (66%) e i servizi di promozione all'internazionalizzazione, che si posizionano al quarto posto (60%) tra quelli conosciuti.

I servizi finanziari, in particolare quelli del Mediocredito Centrale, sono al quinto posto (53%), mentre più marginali risultano essere, infine, i servizi assicurativi a copertura del rischio commerciale (48%) e quelli a copertura del rischio politico (37%).

Approfondendo l'analisi, tra i servizi *realmente utilizzati* dalle PMI, primeggiano quelli erogati dall'ICE, in particolare quelli a carattere informativo (53%), consulenziale (34%) e promozionale (31%). Sono stati utilizzati, in modo rilevante, anche i servizi informativi della CCIAA locale (39%) e quelli finanziari del Mediocredito Centrale (24%).

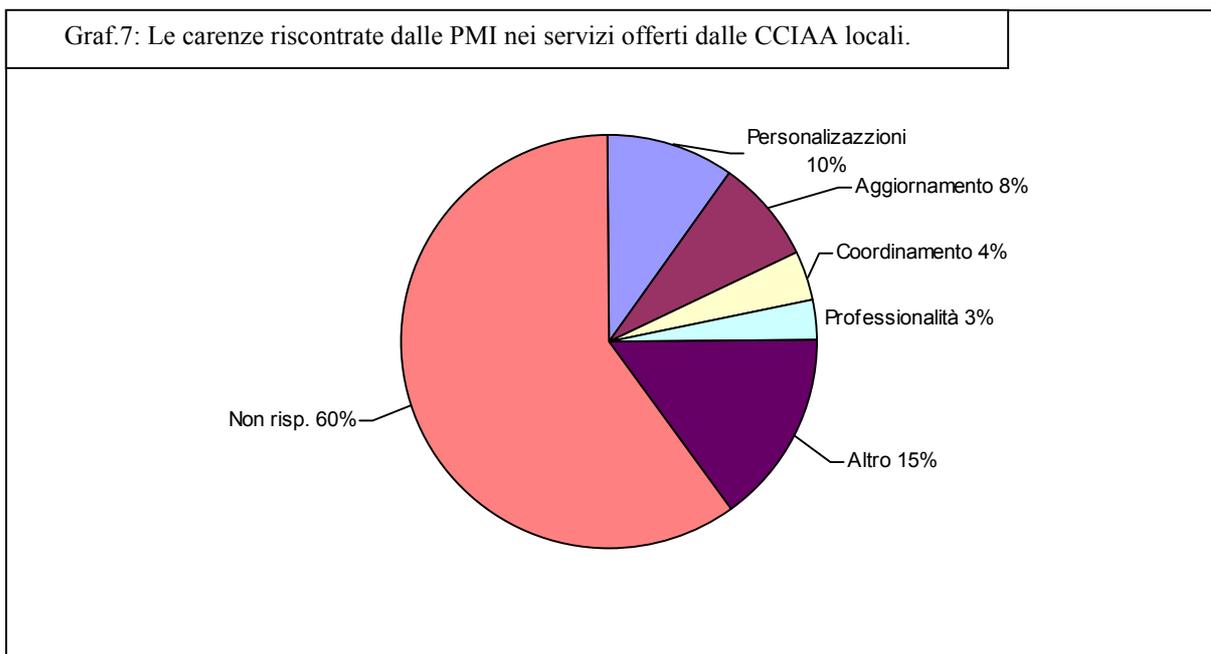
TAB. 7 I SERVIZI A SUPPORTO DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE CONOSCIUTI E UTILIZZATI DALLE PMI						
	Informativi	Consulenziali	Di promozione	Ass. commerciali	Ass. politici	Finanziari
<b>ICE</b>	82%	66%	60%			
<i>di cui utilizzati</i>	53%	34%	31%			
<b>CCIAA locale</b>	76%	53%	44%			
<i>di cui utilizzati</i>	39%	16%	10%			
<b>CCIAA estera</b>	44%	38%	28%			
<i>di cui utilizzati</i>	17%	8%	4%			
<b>SIMEST</b>	43%	30%	23%			32%
<i>di cui utilizzati</i>	7%	4%	1%			6%
<b>Unione Europea</b>	44%	28%	22%			34%
<i>di cui utilizzati</i>	6%	6%	1%			9%
<b>FINEST</b>	28%	19%	17%			
<i>di cui utilizzati</i>	4%	2%	2%			
<b>SACE</b>				48%	37%	
<i>di cui utilizzati</i>				19%	8%	
<b>SIAC</b>				8%		
<i>di cui utilizzati</i>				7%		
					<b>Mediocredito</b>	53%
					<i>di cui utilizzati</i>	24%

Per completezza, tra le altre categorie di fornitori di servizi indicati dalla PMI, si ricordano: quelli resi da consulenti privati, dalle associazioni di categoria, dagli organizzatori di fiere, dalle associazioni industriali e da compagnie assicurative.

Scegliendo di approfondire quali specifici servizi della CCIAA locale sono stati utilizzati dalle PMI, emerge che quasi il 10% dichiara di essere ricorso a tale istituzione per richiedere bilanci, visure camerali e certificati di origine; un altro 10% di PMI indica l'organizzazione di eventi/fiere come servizio principale e, infine, il 4% è ricorso alla CCIAA locale per servizi di formazione e di assistenza per la stesura di *business plan*.

A conferma della necessità di un supporto esterno al processo di internazionalizzazione della PMI, i servizi più importanti sembrano essere quelli di promozione (46%), quelli informativi (45%) e di assistenza diretta (42%).

Malgrado dette necessità, le PMI riscontrano alcune carenze nei servizi erogati dalle CCIAA (graf. 7). Il 10% lamenta una scarsa capacità di personalizzazione del servizio in funzione delle specifiche esigenze e denuncia un limitato approfondimento delle analisi per specifici comparti; per l'8% delle imprese i problemi sono riconducibili al ridotto grado di aggiornamento e di precisione delle informazioni; il 4% ha avuto difficoltà nel coordinamento, a causa dell'asimmetria nei tempi di processo tra PMI e CCIAA; il 3% incontra difficoltà di accesso ai servizi a causa di problemi ricondotti dalle imprese alla scarsa professionalità degli operatori, nonché alle difficoltà di individuazione di referenti unici interni dell'organizzazione erogatrice.



### **3. Cenni sulle prospettive di sviluppo del processo di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese**

La ricerca intendeva misurare anche le attese nei confronti della futura evoluzione delle strategie di internazionalizzazione e delle prospettive di sviluppo internazionale della piccola e media impresa italiana operante nei comparti manifatturieri.

Innanzitutto, occorre premettere che il modello di business emergente dall'indagine è prevalentemente quello della media impresa metalmeccanica che ha avuto il suo *start-up* tra gli anni Cinquanta e Settanta in aree fortemente industrializzate del Nord Italia.

Oggi, tale impresa appare decisamente aperta all'internazionalizzazione specie nei mercati dell'Unione Europea. E' evidente, pertanto, la volontà di mantenere e incrementare le attività estere. Obiettivi di incremento del fatturato e delle quote di mercato non sarebbero, infatti, più conseguibili nel mercato nazionale, il quale non garantisce neppure la necessaria diversificazione dei rischi.

Esiste inoltre la consapevolezza, per alcune imprese, dell'importanza di obiettivi strategici quali: la necessità o l'opportunità di "seguire i clienti più importanti anche all'estero" e "ottenere un maggiore controllo sulle attività di distribuzione".

In sintesi, è evidente dunque un grande interesse per l'ulteriore sviluppo commerciale oltre-confine, obiettivo che sembra non trovare eccessivi vincoli e sembra non necessitare di particolari aiuti esterni per il suo conseguimento.

Ciò nonostante, il 27% delle PMI del campione non risponde alla "domanda aperta" relativa alle prospettive, mostrando forse incertezza sulle possibilità di un consolidamento della posizione internazionale o, anche, una relativa incapacità nel definire, quantitativamente, gli obiettivi di espansione internazionale. In dettaglio, alcune unità - ancorché assai limitate: il 5,5% del totale delle rispondenti - hanno dichiarato espressamente anche di non volere proseguire con l'"avventura" estera, internazionale.

Dal quadro complessivo emerge infine anche un'impresa incerta su aree-obiettivo più "lontane" dal punto di vista cognitivo e logistico. Si potrebbe affermare, pertanto, che la media impresa considera ormai l'Unione come un unico mercato, mentre non è ancora matura per attuare processi di internazionalizzazione meno immediati nei confronti di mercati-paese che presentano maggiori incertezze per effetto della distanza cognitiva che caratterizza le imprese.

### **Osservazioni conclusive**

Il contributo della piccola e media impresa alla crescita economica del nostro Paese e la sua apertura internazionale è ampiamente riconosciuta.

La presente ricerca ha consentito di confermare, altresì, come anche la PMI possa essere compresa, a pieno titolo, tra le imprese *internazionali*.

La metà del campione analizzato presenta, infatti, un grado di apertura internazionale superiore al 50%, a testimonianza di un graduale processo di coinvolgimento estero che, a partire prevalentemente

dagli anni Settanta, ha garantito alla PMI l'acquisizione di posizioni di rilievo in molti mercati, per lo più comunitari.

La ricerca conferma anche la maggiore propensione attuale della PMI alla delocalizzazione internazionale delle attività produttive e commerciali, attraverso forme collaborative quali le *joint venture* o, anche, tramite il ricorso all'investimento diretto estero.

Nel quadro analitico sono rappresentate numerose imprese che, contando su un orientamento *etnocentrico*, promuovono internazionalmente - attraverso la semplice esportazione diretta ed indiretta - prodotti e sistemi di marketing realizzati e sperimentati con successo nel mercato interno. L'origine geografica del prodotto - il *made-in* - viene infatti addotto quale fattore critico di successo dalla maggior parte delle imprese, con punte (attese) per il comparto moda, in cui va compreso anche il settore del mobile.

In presenza, quindi, di sistemi di marketing etnocentrici e di *pattern* geografici che privilegiano mercati vicini dal punto di vista fisico e "psichico", la PMI mostra ancora una preferenza spiccata verso l'esportazione (Guerini, 1997).

Con riferimento alla direzione geografica delle esportazioni è significativo sottolineare come le imprese che hanno orientato la propria presenza verso mercati quali quello statunitense, sembrano aver sperimentato tassi di crescita superiori. Benché, a motivo della struttura del questionario non risulti possibile correlare dette scelte con i risultati conseguiti, le caratteristiche del mercato statunitense - in termini di ampiezza e di composizione etnica - consentono spesso alle imprese che riescono ad affermarvisi, di raggiungere obiettivi di crescita significativi e, in molti settori, di definire sistemi di marketing idonei ad affrontare i mercati globali.

La ricerca consente, infine, anche di rilevare un accresciuto ricorso al sostegno pubblico e privato all'internazionalizzazione.

L'impresa, sperimentando i servizi di facilitazione accessibili nel proprio territoriale manifesta l'esigenza di aiuti mirati e personalizzati che, forse, le consentirebbero di compiere il passo verso forme di internazionalizzazione più evolute, e in prospettiva più remunerative, in mercati più lontani dal punto di vista fisico e culturale.

A fronte, in altre parole, di una PMI altamente autonoma che dichiara di affrontare il processo di espansione internazionale guidata da obiettivi strategici di crescita e di consolidamento (e non già da intenti di sfruttamento di particolari agevolazioni o semplicemente di diversificazione del rischio), si sottolinea la richiesta, da parte della stessa, di poter accedere ad una informativa mirata e ad un know how specialistico, che le garantisca una maggiore probabilità di affermazione attraverso l'individuazione di concrete opportunità di mercato e la definizione delle necessità di adattamento del sistema di offerta.

## Allegato: il questionario postale

<b>1) Ragione sociale:</b>		<b>Anno di costituzione:</b>	
<b>2) Forma societaria:</b>		<b>3) Settore di appartenenza:</b>	
Ci sono partecipazioni al Vostro capitale sociale da parte di soggetti esterni all'impresa o eventualmente non facenti parte del gruppo?			
<input type="checkbox"/> Sì		<input type="checkbox"/> NO	
<input type="checkbox"/> per meno del 25%		<input type="checkbox"/> per più del 25%	
<b>Se sì, in che percentuale</b>		<b>Provincia:</b>	
<b>4) Numero di dipendenti:</b>			
<input type="checkbox"/> 0-9	<input type="checkbox"/> 10-30	<input type="checkbox"/> 31-60	<input type="checkbox"/> 61-120
<input type="checkbox"/> 121-250	<input type="checkbox"/> 251-500	<input type="checkbox"/> oltre 500	
<b>5) Fatturato in miliardi di Lire:</b>			
<input type="checkbox"/> 0-3	<input type="checkbox"/> 6-12	<input type="checkbox"/> 25-50	<input type="checkbox"/> 100-250
<input type="checkbox"/> 3-6	<input type="checkbox"/> 12-25	<input type="checkbox"/> 50-100	<input type="checkbox"/> oltre 250

<b>6) Quale percentuale di fatturato esportate?</b>				
<input type="checkbox"/> 0-5%	<input type="checkbox"/> 6-10%	<input type="checkbox"/> 11-20%	<input type="checkbox"/> 31-50%	<input type="checkbox"/> oltre il 50%
<b>7) Quali sono i Vostri principali mercati di sbocco (sono possibili più risposte)?</b>				
<input type="checkbox"/> Unione Europea	<input type="checkbox"/> Europa dell'Est	<input type="checkbox"/> Resto dell'Europa		
<input type="checkbox"/> Africa	<input type="checkbox"/> Asia	<input type="checkbox"/> America del Nord		
<input type="checkbox"/> America Centrale	<input type="checkbox"/> America del Sud	altro (specificare):		
<b>8) In che anno avete iniziato a esportare?</b>				
<b>9) Realizzate parte della produzione all'estero?</b>				
<input type="checkbox"/> no	<input type="checkbox"/> fino al 10%	<input type="checkbox"/> 11-20%	<input type="checkbox"/> 21-30%	<input type="checkbox"/> 31-50%
<input type="checkbox"/> oltre il 50%				
<b>10) Se sì al punto "9", in quali Paesi (sono possibili più risposte)?</b>				
<input type="checkbox"/> Unione Europea	<input type="checkbox"/> Europa dell'Est	<input type="checkbox"/> Resto dell'Europa		
<input type="checkbox"/> Africa	<input type="checkbox"/> Asia	<input type="checkbox"/> America del Nord		
<input type="checkbox"/> America Centrale	<input type="checkbox"/> America del Sud	altro (specificare):		
<b>11) In che anno avete iniziato a produrre all'estero?</b>				
<b>12) Da chi sono gestiti rapporti con i mercati esteri?</b>				
<input type="checkbox"/> Direttamente dall'imprenditore	<input type="checkbox"/> Da un apposito ufficio export			
<input type="checkbox"/> Da un'unica direzione commerciale	<input type="checkbox"/> Dalla direzione commerciale estero			
<input type="checkbox"/> Dalla divisione estero	altro (specificare):			

<b>13) Potete indicare tra i seguenti fattori quali hanno favorito maggiormente la decisione di internazionalizzarsi?</b>		<b>14) Potete indicare tra i seguenti fattori quali hanno ostacolato maggiormente la decisione di internazionalizzarsi?</b>	
1. Limitate dimensioni del mercato italiano	1...5	1. Scarsa conoscenza del mercato estero e dei canali distributivi	1...5
2. Ordini non sollecitati		2. Scarsa informazione sulla legislazione estera	
3. Stagionalità delle vendite		3. Scarsa protezione in caso di mancato pagamento	
4. Necessità di smaltire eccedenze		4. Presenza di dazi sull'importazione	
5. Svalutazione della lira		5. Distanza psicologica con il paese di destinazione	
6. Aumento della quota di mercato		6. Barriere all'accesso alle catene distributive	
7. Diversificazione dei rischi		7. Rischio di cambio	
8. Elevati tassi di crescita del mercato estero		8. Limitate competenze specifiche nella gestione dell'attività internazionale	
9. Preferenze omogenee tra consumatori nazionali ed esteri		9. Avversione al rischio	
10. Ritardo rispetto ai concorrenti		10. Risorse finanziarie insufficienti	
11. Eliminazione delle barriere commerciali		11. Inadeguatezza/difficoltà nel reperimento delle risorse umane	
12. Maturità del prodotto sul mercato italiano		12. Scarsa conoscenza/mancaza dei servizi all'esportazione	
13. Agevolazioni finanziarie all'export		13. Scarsa conoscenza dei servizi all'internazionalizzazione manifatturiera	
14. Agevolazioni finanziarie all'internazionalizzazione produttiva		14. Elevati costi di trasporto	
15. Minor costo della manodopera nel paese di destinazione			
16. Minor costo delle materie prime nel paese di destinazione			
17. Contenimento dei costi di trasporto per le vendite sui mercati esteri			

**15) In generale attraverso quali delle seguenti modalità siete entrati su un mercato estero?**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Consorzi export                   | <input type="checkbox"/> Esportazione indiretta              |
| <input type="checkbox"/> Esportazione diretta              | <input type="checkbox"/> Franchising                         |
| <input type="checkbox"/> Concessione di licenze produttive | <input type="checkbox"/> Joint venture (commerciali)         |
| <input type="checkbox"/> Joint venture (produttive)        | <input type="checkbox"/> Traffico di perfezionamento passivo |
| <input type="checkbox"/> Acquisizione di società estere    | <input type="checkbox"/> Costruzione di nuovi impianti       |

altro (specificare)

**16) Dopo esservi stabilizzati sul mercato estero avete modificato la Vostra modalità di internazionalizzazione?**

- Sì  No

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Consorzi export                   | <input type="checkbox"/> Esportazione indiretta              |
| <input type="checkbox"/> Esportazione diretta              | <input type="checkbox"/> Franchising                         |
| <input type="checkbox"/> Concessione di licenze produttive | <input type="checkbox"/> Joint venture (commerciali)         |
| <input type="checkbox"/> Joint venture (produttive)        | <input type="checkbox"/> Traffico di perfezionamento passivo |
| <input type="checkbox"/> Acquisizione di società estere    | <input type="checkbox"/> Costruzione di nuovi impianti       |

altro (specificare):

**17) Quali sono stati i principali ostacoli nel concludere accordi con partner internazionali?**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Mancanza di potenziali partner         | <input type="checkbox"/> Difficoltà nel negoziare gli obiettivi |
| <input type="checkbox"/> Difficoltà nella selezione dei partner | <input type="checkbox"/> Difficoltà nella divisione dei ruoli   |

altro (specificare)

**18) Nel proporre il Vostro prodotto all'estero avete effettuato degli adattamenti?**

- |  |   |  |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> No, niente affatto? | <input type="checkbox"/> Sì, parzialmente | <input type="checkbox"/> Sì, in modo rilevante |
|--|---|--|

**19) Potete indicare le due variabili competitive su cui avete puntato?**

- |  |  |   |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> Performance tecnica | <input type="checkbox"/> Design            | <input type="checkbox"/> Ampiezza della gamma |
| <input type="checkbox"/> Prezzo              | <input type="checkbox"/> Servizi accessori | <input type="checkbox"/> Comunicazione        |

"Italianità" del prodotto      altro (specificare):

**20) Quali di questi servizi conoscete e/o avete utilizzato?**

Servizi informativi (assistenza e consulenza/di promozione/assicurativi rischio commerciale/assicurativi rischio politico/finanziari)

**Conosciuto**

**Utilizzato**

- |                      |                          |                          |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|
| ICE                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| FINEST               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| SIMEST               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| CCIAA locale         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| CCIAA all'estero     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| UNIONE EUROPEA       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| altro (specificare): | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**21) Quali servizi specifici della CCIAA locale conoscete e/o avete utilizzato?**

- |                                     |                                     |  |
|-------------------------------------|-------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Promozione | <input type="checkbox"/> Assistenza | <input type="checkbox"/> Informazione                    |
| <input type="checkbox"/> Consulenza | <input type="checkbox"/> Formazione | <input type="checkbox"/> Facilitazioni alla cooperazione |

altro (specificare):

**23) Quali ritenete siano le principali carenze dei servizi offerti?**

**24) Pensate di incrementare la Vostra attività sull'estero? Se sì, per quale motivo?**

## **Indice delle figure, delle tabelle e dei grafici**

- Fig. 1: La distribuzione geografica del campione
- Tab. 1: Le PMI internazionalizzate secondo la provincia di appartenenza (43 province)
- Tab. 2: Il campione secondo la distribuzione provinciale e regionale (40 province)
- Tab. 3: Le principali caratteristiche demografiche delle 109 PMI oggetto del campione
- Graf. 1: La relazione tra anzianità dell'impresa e inizio dell'attività di esportazione
- Graf. 2: Il grado di apertura internazionale (fatt. export/fatt. totale)
- Graf. 3: Il pattern geografico privilegiato dalle PMI
- Graf. 4: I responsabili della gestione dei rapporti con i mercati esteri per le PMI
- Tab. 4: Fattori motivanti l'esportazione
- Tab. 5: Ostacoli all'esportazione
- Graf. 5: Le preferenze accordate dalle PMI alle diverse modalità di entrata nei mercati obiettivo
- Graf. 6: Quota di PMI che ha modificato modalità di entrata nel tempo. Tipologia di cambiamento
- Tab. 6: Adattamento del prodotto /Importanza delle variabili competitive (indicate dal x% delle PMI)
- Tab. 7: I servizi a supporto dell'internazionalizzazione
- Graf. 7: Le carenze riscontrate dalle PMI nei servizi offerti dalle CCIAA locali

## Bibliografia

- R. Cafferata, P. Genco, *Competitività, informazione e internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*, Il Mulino, Bologna, 1997
- M. Caroli, L. Fratocchi (a cura di), *Nuove tendenze nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese minori. Le modalità di entrata emergenti tra alleanze e commercio elettronico*, FrancoAngeli, Milano, 2000
- M. Casson, *Information and Organisation. A New Perspective of the Theory of the Firm*, Clarendon Press, Oxford, 1997
- A. De Chiara, A. Minguzzi, *Servizi e competitività internazionale nelle piccole e medie imprese*, Sinergie, n. 40, pp.155-173, 1996
- L. Fratocchi, *Il centro di eccellenza: considerazioni teoriche ed evidenze empiriche, in Architetture reticolari e processi di internazionalizzazione*, G. Lorenzoni (a cura di), Il Mulino, Bologna, 1997
- L. Guatri, Vicari S., *Sistemi di impresa e capitalismo a confronto: creazione di valore in diversi contesti*, Egea, Milano, 1994
- C. Guerini, *Imprese internazionali e marketing*, Egea, Milano, 1997
- J.J. Lambin, *Marketing strategico e operativo. Market-driven management*, p. 148, McGraw-Hill, Milano, 2000
- R. Lanzara, D. Gatti, "Nuovi scenari e nuove frontiere competitive per le imprese minori", in *Small Business/Piccola Impresa*, vol.10, fasc. 2, pp. 25-55, 1997
- G. Lorenzoni, *L'architettura di sviluppo delle imprese minori*, Il Mulino, Bologna, 1990
- F. Onida, "Quali prospettive per il modello di specializzazione internazionale dell'Italia?", in *Economia italiana*, n.3, pp. 573-629, 1999
- G. Pellicelli, *Marketing internazionale*, III° ed., EtasLibri, Torino, 1999
- M. J. Piore, C. F. Sabel, *The Second Industrial Divide*, Basic Book, New York, 1984
- M. E. Porter, *The competitive Advantage of Nations*, Free Press, London, 1990
- S. Silvestrelli, G.L. Gregori, "Il ruolo delle imprese industriali e dell'operatore pubblico nel promuovere l'internazionalizzazione dell'imprenditorialità", in *Small Business/Piccola Impresa*, n.2, 1994
- E. Valdani, C. Guerini, G. Bertoli, *Marketing globale Prospettive di crescita delle nell'economia del terzo millennio*, Egea, Milano, 2000
- E. Valdani (a cura di), *Marketing*, pp. 611-12, Utet, Torino, 1995
- A. Zucchella, M. E. Maccarini, *I nuovi percorsi di internazionalizzazione. Le strategie delle piccole e medie imprese italiane*, Giuffrè Editore, Milano, 1999

## **Note**

- <sup>1</sup> Nel questionario riportato in allegato, la maggior parte delle domande è formulata secondo la tecnica della "scelta tra risposte multiple".
- <sup>2</sup> Non si tratta della popolazione di PMI esportatrici delle sei regioni, poiché ponendo il limite del capitale sociale (superiore a 50 milioni di Lire) sono state escluse alcune PMI, in particolare le microimprese.
- <sup>3</sup> Nella voce "altro" sono state indicate anche modalità quali la costituzione di uffici di rappresentanza e di filiali nel paese di destinazione, a testimonianza di un, ancorché modesto, interesse verso l'investimento diretto estero.