



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
(*ordinamento ex D.M. 270/2004*)
in Economia e Gestione delle Aziende

Tesi di Laurea

L'apertura internazionale delle PMI tramite Investimenti Diretti Esteri

Relatore

Ch. Prof. Giancarlo Corò

Laureanda

Elisa Tardivo

Matricola 816081

Anno Accademico

2011 / 2012

“Non possiamo pretendere che le cose cambino,
se continuiamo a fare le stesse cose.
La crisi è la più grande benedizione per le persone e le nazioni,
perché la crisi porta progressi.
La creatività nasce dall'angoscia come il giorno nasce dalla notte
oscura.
E' nella crisi che sorge l'inventiva, le scoperte e le grandi strategie.
Chi supera la crisi supera sé stesso senza essere 'superato'.
Chi attribuisce alla crisi i suoi fallimenti e difficoltà,
violenta il suo stesso talento e dà più valore ai problemi che alle soluzioni.
La vera crisi, è la crisi dell'incompetenza.
L'inconveniente delle persone e delle nazioni
è la pigrizia nel cercare soluzioni e vie di uscita.
Senza crisi non ci sono sfide, senza sfide la vita è una routine,
una lenta agonia.
Senza crisi non c'è merito.
E' nella crisi che emerge il meglio di ognuno,
perché senza crisi tutti i venti sono solo lievi brezze.
Parlare di crisi significa incrementarla,
e tacere nella crisi è esaltare il conformismo.
Invece, lavoriamo duro.
Finiamola una volta per tutte con l'unica crisi pericolosa,
che è la tragedia di non voler lottare per superarla.”

Albert Einstein

INDICE DEI CONTENUTI

Indice dei contenuti	I
Indice delle figure	V
Indice delle tabelle	VII
Introduzione	1
 CAPITOLO 1 L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese	
0.1. Le imprese e la globalizzazione	5
<i>0.1.1. Introduzione alla globalizzazione</i>	5
<i>0.1.2. La globalizzazione nella prospettiva dell'impresa</i>	7
<i>0.1.3. Internazionalizzazione e globalizzazione</i>	9
0.2. La realtà delle piccole e medie imprese	10
<i>0.2.1. La diffusione delle PMI</i>	10
<i>0.2.2. La presenza internazionale delle PM</i>	12
0.3. Il processo di internazionalizzazione delle PMI	16
<i>0.3.1. L'internazionalizzazione tra fasi di impulso e di routine</i>	16
<i>0.3.2. Le fasi del processo di internazionalizzazione</i>	17

0.4. Le cause del processo di internazionalizzazione delle PMI	20
0.4.1. <i>I principali contributi teorici</i>	20
0.4.2. <i>Le cause di origine interna</i>	22
0.4.3. <i>Le cause di origine esterna</i>	25
0.4.4. <i>L'espansione estera come fonte intrinseca di vantaggio competitivo</i>	28
0.5. I modelli di internazionalizzazione delle PMI	30
0.5.1. <i>L'internazionalizzazione congenita</i>	30
0.5.2. <i>L'internazionalizzazione progettata</i>	31
0.5.3. <i>L'internazionalizzazione trainata</i>	32
0.6. Vincoli, ostacoli e rischi nella scelta di internazionalizzazione delle PMI	35
0.6.1. <i>I vincoli</i>	35
0.6.2. <i>Gli ostacoli</i>	37
0.6.3. <i>I rischi</i>	38
0.7. L'appartenenza della PMI ad un business network	39
0.7.1. <i>Le PMI distrettuali</i>	39
0.7.2. <i>L'appartenenza delle PMI alle reti d'impresa</i>	41

CAPITOLO 2 L'internazionalizzazione nell'ottica degli investimenti diretti esteri

2.1. Gli investimenti diretti esteri	45
2.1.1. <i>La definizione di Investimento Diretto Estero</i>	45
2.1.2. <i>La teoria del ciclo di vita degli IDE</i>	47
2.2. Le tipologie di IDE	49
2.2.1. <i>IDE orizzontali e verticali</i>	49
2.2.2. <i>La scelta tra IDE orizzontali e verticali</i>	51
2.2.3. <i>IDE greenfield e acquisition</i>	52
2.2.4. <i>La scelta tra greenfield, acquisizioni e brownfield</i>	54
2.3. Le determinanti degli IDE	59
2.3.1. <i>I vantaggi ownership specific</i>	60
2.3.2. <i>I vantaggi internationalization specific</i>	61
2.3.3. <i>I vantaggi location specific</i>	62
2.4. Le strategie di localizzazione degli IDE	65
2.4.1. <i>Localizzazione come fonte di vantaggio competitivo</i>	65

2.4.2. <i>Le determinanti della scelta localizzativa</i>	66
2.4.3. <i>L'attrattività di un'area geografica</i>	68
2.5. Gli effetti degli IDE	76
2.5.1. <i>Gli effetti nel Paese investitore</i>	76
2.5.2. <i>Gli effetti nel Paese ricevente</i>	80

CAPITOLO 3 La diffusione degli investimenti diretti esteri nel mondo

3.1. Lo scenario internazionale	90
0.0.1. <i>L'evoluzione storica degli investimenti diretti esteri</i>	90
0.0.2. <i>L'evoluzione degli investimenti diretti esteri per area geografica</i>	95
0.0.3. <i>L'evoluzione degli investimenti diretti esteri per tipologia</i>	103
0.0.4. <i>L'evoluzione degli investimenti diretti esteri per settore</i>	109
3.2. Lo scenario europeo	111
3.2.1. <i>Il quadro d'insieme</i>	111
3.2.2. <i>La dinamica del commercio estero in Europa</i>	112
3.2.3. <i>Gli investimenti diretti esteri nell'Unione Europea</i>	117
3.3. La posizione dell'Italia	124
3.3.1. <i>L'Italia nello scenario mondiale</i>	124
3.3.2. <i>L'Italia nello scenario europeo</i>	126
3.4. Le imprese italiane all'estero ed estere in Italia	134
3.4.1. <i>La multinazionalizzazione attiva</i>	134
3.4.2. <i>La multinazionalizzazione passiva</i>	141

CAPITOLO 4 L'internazionalizzazione nelle PMI: un'indagine campionaria

4.1. Introduzione	147
4.2. Descrizione dei dati	148
4.3. L'internazionalizzazione commerciale	152
4.4. L'internazionalizzazione produttiva	156
4.5. Internazionalizzazione e <i>performance</i> d'impresa	165
4.5.1. <i>Modalità di analisi</i>	165
4.5.2. <i>Internazionalizzazione e fatturato</i>	167
4.5.3. <i>Investimenti diretti esteri e fatturato</i>	171

4.5.4. IDE nel Nord Italia e fatturato	173
4.6. Conclusioni	176

CAPITOLO 5 Le politiche pubbliche a sostegno dell'internazionalizzazione delle PMI

5.1. Le politiche dell'Unione Europea	182
0.0.1. Introduzione	182
0.0.2. Lo Small Business Act	183
0.0.3. La "smart regulation"	187
0.0.4. L'accesso al capitale di rischio	189
0.0.5. Il sostegno all'internazionalizzazione	191
5.2. Il "Sistema Italia" per l'internazionalizzazione: gli attori e il loro ruolo	197
5.2.1. Il Ministero degli Affari Esteri	198
5.2.2. Il Ministero dello Sviluppo Economico	198
5.2.3. L'ICE – Agenzia	199
5.2.4. Le Regioni e gli enti locali	201
5.2.5. Le Camere di Commercio	201
5.2.6. SIMEST	202
5.2.7. SACE	203
5.3. I servizi a supporto dell'internazionalizzazione delle PMI	204
5.3.1. Informazione e assistenza	205
5.3.2. Le attività promozionali	207
5.3.3. La Trade Facilitation	211
5.3.4. Gli Accordi con Paesi terzi	213
5.3.5. Gli strumenti finanziari	214
5.3.6. Gli strumenti assicurativi	216
5.3.7. Promozione delle reti d'impresa	217
5.4. Conclusioni	219
Conclusioni	225
Bibliografia	229
Sitografia	234

INDICE DELLE FIGURE

Fig. 1.1 - Settore di attività e dimensioni prevalenti delle imprese nelle regioni rispetto alla media nazionale, 2009	11
Fig. 1.2 - Percentuale di PMI internazionalizzate secondo la dimensione d'impresa	12
Fig. 1.3 - Percentuale di PMI europee coinvolte in attività di <i>international business</i>	13
Fig. 1.4 - Propensione all'export delle imprese che dichiarano di esportare, 2010	40
Fig. 1.5 - Numero di imprese coinvolte in reti d'impresa, per regione	42
Fig. 1.6 - Imprese che appartengono a reti, per classi di fatturato	43
Fig. 2.1 - Le origini delle risorse nelle diverse modalità di entrata attraverso investimento diretto estero	54
Fig. 2.2 - Modello di scelta della modalità di entrata nel mercato estero	58
Fig. 2.3 - I fattori che determinano l'attrattività di un territorio estero	69
Fig. 3.1 - Evoluzione dei flussi di mondiali di IDE in entrata, 1981-2011	91
Fig. 3.2 - Evoluzione dei flussi di mondiali di IDE in uscita, 1981-2011	91
Fig. 3.3 - Evoluzione degli stock mondiali di IDE in entrata, 1981-2011	94
Fig. 3.4 - Evoluzione degli stock mondiali di IDE in uscita, 1981-2011	94
Fig. 3.5 - Quote detenute dai Paesi avanzati e dai Paesi in via di sviluppo sul totale dei flussi mondiali di IDE in uscita, 1970-2011	96
Fig. 3.6 - Investimenti diretti esteri in uscita dai Paesi sviluppati, 2005-2011	97
Fig. 3.7 - Flussi di IDE in uscita, i 20 maggiori Paesi investitori, 2010 e 2011	99
Fig. 3.8 - Quote detenute dai Paesi avanzati e dai Paesi in via di sviluppo sul totale dei flussi mondiali di IDE in entrata, 1970-2011	100
Fig. 3.9 - Investimenti diretti esteri in entrata verso i Paesi sviluppati, 2005-2011	101

Fig. 3.10 - Flussi di IDE in entrata, i 20 maggiori Paesi destinatari, 2010 e 2011	103
Fig. 3.11 - Numero di progetti <i>greenfield</i> e M&As per anno, 2007-2011	104
Fig. 3.12 - Valore dei progetti <i>greenfield</i> e delle M&As per anno, 2007-2011	105
Fig. 3.13 - Quote di M&As sul totale di capitali investiti in investimenti diretti esteri, 2007-2011	108
Fig. 3.14 - Flussi di investimenti diretti esteri in entrata e in uscita dall'Europa, 1981-2011	117
Fig. 3.15 - Percentuali di variazione nei diversi Stati Europei come sede di investimenti diretti esteri, 2011	123
Fig. 3.16 - Flussi di IDE in entrata, i 20 maggiori Paesi europei destinatari, 2010 e 2011	126
Fig. 3.17 - Flussi di IDE in uscita, i 20 maggiori Paesi europei destinatari, 2010 e 2011	127
Fig. 3.18 - Nuove partecipazioni di imprese estere in imprese manifatturiere italiane, per anno, 1986-2009	142
Fig. 3.19 - Distribuzione delle partecipazioni estere e dei dipendenti nell'industria manifatturiera italiana, per regione, all'1.1.2009	145
Fig. 4.1 - Distribuzione del campione in Italia	152
Fig. 4.2 - Principali mercati di sbocco tra i Paesi emergenti	155
Fig. 5.1 - Paesi appartenenti all'Euromed, 2011	193
Fig. 5.2 - Esposizione di SACE per settore, 2011	203
Fig. 5.3 - Studi di fattibilità e programmi di assistenza tecnica da Simest per area geografica, 2011	215
Fig. 5.4 - Consapevolezza delle PMI circa l'esistenza di programmi a supporto dell'internazionalizzazione, per classe dimensione e grado di internazionalizzazione	220

INDICE DELLE TABELLE

Tab. 1.1 - Numero di imprese, addetti e Gross Value Added nell'EU-27, per classe dimensionale, 2010	10
Tab. 1.2 - Percentuale di PMI europee coinvolte in attività di <i>international business</i> , per dimensione d'impresa	14
Tab. 1.3 - Imprese esportatrici, addetti e relative esportazioni per classe di addetti, 2009	14
Tab. 1.4 - Destinazioni preferite nelle <i>business partnership</i> internazionali	15
Tab. 2.1 - Costi e benefici per l'impresa degli IDE orizzontali e verticali	51
Tab.2.2 - Relazione tra i tipi di vantaggi godibili dall'impresa e la sua modalità di operare all'estero	60
Tab. 3.1 - Distribuzione degli IDE nei diversi settori, 2005 – 2011	109
Tab. 3.2 - Distribuzione delle quote e dei tassi di crescita degli IDE nei diversi settori, 2011	110
Tab. 3.3 - Dettaglio geografico delle esportazioni dell'UE, 2008-2011	113
Tab. 3.4 - Dettaglio geografico delle importazioni dell'UE	115
Tab. 3.5 - Flussi di investimenti diretti esteri in entrata nei maggiori Paesi europei, 1970- 2011	119
Tab. 3.6 - Flussi di investimenti diretti esteri in uscita dai maggiori Paesi europei, 1970-2011	121
Tab. 3.7 - Flussi di investimenti diretti esteri in entrata dall'Italia, 1970-2011	124
Tab. 3.8 - Progetti di investimenti diretti all'estero <i>greenfield</i> e di espansione con origine dai principali Paesi europei, 2003-2009	128
Tab. 3.9 - Indici di specializzazione dell'Italia come paese di origine di progetti d'investimento diretto all'estero <i>greenfield</i> , per aree e paesi di destinazione, 2003-2009	129

Tab. 3.10 - Progetti di investimenti diretti esteri <i>greenfield</i> e di espansione nei principali Paesi europei, 2003-2009	131
Tab. 3.11 - Indici di specializzazione dell'Italia come paese di destinazione di progetti di investimento <i>greenfield</i> nei confronti del Mondo e dei principali Stati Europei, 2003-2009	132
Tab. 3.12 - Evoluzione del numero di imprese italiane con partecipazioni in imprese manifatturiere estere, 1.1.1986 - 1.1.2009	135
Tab. 3.13 - Evoluzioni delle partecipazioni italiane all'estero, per area geografica, 1.1.2001 - 1.1.2009	136
Tab. 3.14 - Le partecipazioni italiane all'estero ed estere in Italia al 1.1.2009	137
Tab. 3.15 - Distribuzione percentuale degli addetti e del fatturato delle partecipate estere per area geografica di localizzazione e per classe dimensionale dell'investitore, anno 2011	139
Tab. 3.16 - Distribuzione delle imprese estere a partecipazione italiana, degli addetti e del fatturato per area geografica di localizzazione	140
Tab.3.17 - Evoluzione del numero di imprese manifatturiere italiane partecipate da imprese estere	142
Tab. 3.18 - Le partecipazioni estere in Italia per origine geografica degli investitori, al 1.1.2009	144
Tab.4.1 - Stratificazione dimensionale del campione di imprese	150
Tab.4.2 - Settori aggregati del campione, frequenza assoluta e percentuale	150
Tab. 4.3 - Grado di internazionalizzazione commerciale del campione di imprese	153
Tab. 4.4 - Imprese che distribuiscono nei Paesi emergenti e modalità di internazionalizzazione	154
Tab. 4.5 - Imprese con <i>outsourcing</i> e fornitori esteri	157
Tab. 4.6 - Localizzazione geografica fornitori esteri	158
Tab. 4.7 - Imprese con Investimenti Diretti Esteri	159

Tab. 4.8 - Localizzazione geografica degli Investimenti Diretti Esteri	161
Tab. 4.9 - Imprese internazionalizzate e fattori di competitività	162
Tab. 4.10 - Imprese con Investimenti Diretti Esteri che appartengono ad un gruppo	164
Tab. 4.11 - Tabella a doppia entrata: classi di fatturato e <i>export</i>	167
Tab.4.12 - Stratificazione dimensionale del campione di imprese rispondenti	168
Tab. 4.13 - Imprese internazionali e fatturato	169
Tab.4.14 - Imprese internazionali (escluse le grandi imprese) e fatturato	170
Tab.4.15 - Imprese che realizzando IDE e fatturato	172
Tab.4.16 - Imprese che realizzano IDE (escluse le grandi imprese) e fatturato	172
Tab.4.17 - Imprese del Nord-Est che realizzano IDE e fatturato	173
Tab.4.18 - Imprese del Nord-Ovest che realizzano IDE e fatturato	174
Tab. 5.1 - Sostegno pubblico all'internazionalizzazione, quadro d'insieme dei servizi reali e promozionali, 2011	219

INTRODUZIONE

“*Si sedes non is*”: chi si siede non va avanti.

Andare avanti per reinventarsi, percorrere strade inesplorate, sfruttare nuove opportunità. E rischiare. Nessuna vera conquista è priva di rischio. Questo è quello che richiede un momento di crisi alle imprese italiane che, dopo un lungo arresto, hanno il dovere di rialzarsi e rimettersi in gioco, agguerrite e pronte ad affrontare i cambiamenti che l'evolversi del panorama economico inevitabilmente presenta.

Una delle sfide più audaci è sicuramente quella dell'internazionalizzazione. I travolgenti processi di integrazione internazionale innescati dalla globalizzazione hanno coinvolto l'intero tessuto imprenditoriale, esposto da un lato alla competitività delle economie emergenti ma dall'altro anche a tutte le nuove opportunità che i mercati esteri possono offrire.

Nessun Paese che desideri potenziare la propria competitività può sottrarsi alla sfida, Italia inclusa. Più di altri, il nostro Paese è stato duramente colpito dall'avvento della crisi e il mondo imprenditoriale ha vissuto una non trascurabile battuta d'arresto. Le cause di tale declino sono state per lo più individuate in alcune specificità del modello industriale italiano e, in primis, nella limitata dimensione delle imprese nazionali. I sistemi locali di piccola e media dimensione, specializzati principalmente nei settori tradizionali del *Made in Italy* sono

stati giudicati poco adatti per fronteggiare una competizione internazionale e conquistare una posizione di rilievo nel contesto internazionale.

La strada non è sicuramente facile. Già nel periodo anteriore alla crisi, l'apertura delle economie emergenti e l'affacciarsi dei nuovi *competitors* sullo scenario internazionale aveva coinvolto le imprese locali che, più o meno consapevolmente, avevano ricevuto un'anticipazione dei cambiamenti in corso. Oggi le PMI stanno gradualmente maturando la consapevolezza che, per sopravvivere, bisogna estendere il proprio raggio d'azione e competere anche nell'arena internazionale.

Questo elaborato nasce con l'obiettivo di dimostrare che le piccole e medie imprese italiane, dopo aver subito in una prima fase il contraccolpo del nuovo contesto competitivo, possiedono la forza e la volontà per rialzarsi e mettere a frutto il loro potenziale. Pur in assenza di un efficiente sistema di accompagnamento del soggetto pubblico, non si sono sottratte alle sfide competitive imposte dalla globalizzazione ed hanno espresso una propensione all'internazionalizzazione tutt'altro che marginale. Il progressivo abbassamento della soglia dimensionale minima per accedere ai mercati internazionali sta generando un fenomeno di "democratizzazione dell'internazionalizzazione", che permette alle PMI non solo di proiettarsi nei mercati mondiali ma anche di avvicinarsi a tutte le modalità di internazionalizzazione, comprese le più impegnative come gli Investimenti Diretti Esteri (IDE).

Un primo capitolo introduttivo dell'elaborato è dedicato all'internazionalizzazione delle PMI. Definiti i concetti di globalizzazione ed internazionalizzazione, l'attenzione viene focalizzata su come questi fenomeni hanno influenzato la dimensione d'impresa. La seconda parte del capitolo tratta nello specifico la dinamica dell'apertura internazionale delle PMI: le fasi del processo, le cause di origine endogena o esogena, gli ostacoli ed i rischi.

L'illustrazione delle diverse dinamiche relative al processo di internazionalizzazione consente una migliore comprensione dei passi successivi ed in particolare del perché si è scelto di concentrare l'attenzione sul fenomeno degli investimenti diretti esteri, tema a cui viene dedicato l'intero secondo capitolo. Tradizionalmente le piccole e medie imprese si sono affacciate sui mercati internazionali avvalendosi di quelle che vengono definite "forme leggere" di internazionalizzazione: esportazioni, dirette o indirette, accordi non *equity*, collaborazioni aziendali. Non comportando un pieno coinvolgimento dell'impresa, tali modalità sono molto più accessibili e, in caso di fallimento, non comportano grosse perdite.

Gli investimenti diretti esteri costituiscono invece la forma di internazionalizzazione più impegnativa che, considerato l'ingente apporto di risorse e capitali richiesto, è solitamente una prerogativa delle grandi imprese. Dimostrare che è in atto un progressivo abbassamento della soglia dimensionale minima per avviare un progetto di espansione estera richiedeva l'individuazione di un caso significativo e, per centi versi, poco comune: l'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese tramite la realizzazione di investimenti nei mercati esteri.

Prima di scendere al cuore della questione dedichiamo il secondo capitolo alla teoria degli IDE, fenomeno tanto impegnativo quanto complesso. Dopo aver distinto tutte le diverse tipologie di investimenti, analizziamo le determinanti degli IDE e gli effetti sul Paese di origine e di destinazione.

Il terzo capitolo approfondisce la diffusione degli IDE nelle diverse aree geografiche che, con l'avvento della globalizzazione ha vissuto una vera e propria esplosione. Se tale strategia era inizialmente una prerogativa delle sole economie avanzate, oggi coinvolge parimenti anche i Paesi delle economie in via di sviluppo. Dopo aver osservato la dinamica degli IDE nel contesto internazionale e in quello europeo, si focalizza l'attenzione sull'Italia e sulla sua capacità di generare ed attrarre flussi di investimento esteri.

Al fine di verificare a livello empirico quanto trattato precedentemente sul piano teorico e dare un'immagine del radicamento internazionale delle PMI italiane, nel quarto capitolo viene sviluppata un'indagine campionaria su dati del Centro TeDIS VIU (*Center for Studies on Technologies in Distributed Intelligence System*) di Venezia. Sulla base di opportune ipotesi, l'indagine si propone di verificare l'esistenza di un effettivo abbassamento della soglia dimensionale minima per l'internazionalizzazione, analizzando la presenza di eventuali relazioni tra dimensione d'impresa, modalità di internazionalizzazione e *performance*.

Dopo aver messo a fuoco l'apertura internazionale delle PMI italiane, l'ultimo capitolo viene dedicato alle politiche pubbliche a sostegno dei processi di internazionalizzazione. Le istituzioni pubbliche sono chiamate ad elaborare delle politiche e dei programmi finalizzati a contenere i limiti derivanti dalla dimensione ridotta, permettendo alla piccola e media impresa di attuare e mantenere un presidio dei mercati internazionali. L'attenzione sarà posta innanzitutto sulle politiche comunitarie, per poi scendere nelle peculiarità del contesto istituzionale italiano dove, più che in altri Paesi, le imprese di dimensioni minori rappresentano la linfa del sistema economico.

Capitolo I

L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE

1.1 Le imprese e la globalizzazione

1.1.1 Introduzione alla globalizzazione

La globalizzazione è sicuramente uno dei fenomeni più pervasivi del nostro tempo. Non si limita ad influenzare i sistemi politico-economici dei Paesi, ma incide fortemente sull'assetto sociale, culturale e comportamentale degli attori economici.

Dal punto di vista economico, la globalizzazione si manifesta nella progressiva estensione dei sistemi economici, produttivi e di mercato, che non solo raggiungono confini geografici sempre più ampi ma sono anche caratterizzati da una stretta integrazione, nel senso di mobilità delle risorse, generazione e condivisione di conoscenza, nonché da un'elevata interdipendenza tra i fenomeni economico-politici che li caratterizzano.

Questo fenomeno rappresenta una componente critica nell'evoluzione d'impresa, che si trova ad agire nell'ambiente competitivo alla ricerca continua di un equilibrio tra la prospettiva locale e quella globale.

Diversi sono i fattori che spiegano la globalizzazione e le sue dinamiche.¹

¹ M. Caroli, *Gestione delle Imprese Internazionali*, McGraw-Hill, Milano 2011, p.2

Una prima spinta alla globalizzazione deriva dalla crescita economica, intensa e costante, da parte di Paesi che ricoprivano un ruolo marginale nell'economia mondiale. Basti pensare al rapido sviluppo economico di Paesi come Cina, India, Brasile, Russia, i nuovi sfidanti globali che hanno portato ad un ridisegno completo dei confini del commercio mondiale.

Un secondo elemento risultato determinante è stata l'evoluzione delle tecnologie, in particolare nel settore dei trasporti e delle comunicazioni. La maggiore facilità e rapidità degli spostamenti rappresenta uno dei pilastri della globalizzazione, in quanto ha permesso di abbattere le distanze a un livello tale da poter parlare di “*death of distance*”. I miglioramenti in termini di trasporti sono stati accompagnati dallo sviluppo di nuovi metodi di comunicazione, in particolare dell'TTC, grazie ai quali si è creata una maggiore consapevolezza delle opportunità economiche esistenti a livello internazionale.

Un terzo elemento da considerare sono gli assetti geopolitici e istituzionali mondiali. Nonostante le relazioni tra gli Stati non siano sempre state positive e abbiano vissuto delle vicende talvolta tragiche, la storia ha visto una lenta ma progressiva integrazione tra le economie delle diverse nazioni, soprattutto a livello continentale. Diverse sono le manifestazioni di questo fenomeno, a cominciare dall'allargamento dell'Unione Europea, che alla fine degli anni Cinquanta, momento della sua creazione, contava sei Stati membri, mentre oggi ne conta ventisette.

Accanto all'UE non vanno trascurate altre aggregazioni che, pur avendo un ruolo diverso, sono comunque significative: il NAFTA (*North America Free Trade Agreement*), ad esempio, trattato di libero scambio commerciale tra Stati Uniti, Canada e Messico, che ha come obiettivi principali quelli di eliminare le barriere alle importazioni e facilitare il movimento intra-area di beni e servizi tra gli Stati membri, nonché di favorire le opportunità di investimento nei territori delle parti; il MERCOSUR, trattato in vigore tra Argentina, Brasile, Paraguay e Uruguay, che prevede l'abolizione dei dazi doganali tra i quattro Paesi e l'istituzione di una tariffa doganale comune verso paesi terzi, al fine di realizzare un mercato comune; l'ASEAN (*Association of South-East Asian Nations*), che prevede un'area di libero scambio tra i Paesi aderenti, nell'intento di promuovere la cooperazione e l'assistenza reciproca fra gli stati membri, per accelerare il progresso economico.

La convergenza dei modelli comportamentali e culturali delle persone rappresenta una quarta determinante della globalizzazione. Sia nei grandi mercati che nei mercati di nicchia, infatti, le persone sono sottoposte a stimoli simili e questo porta al maturare di esigenze, aspettative e comportamenti analoghi.

Questi e molti altri fattori, considerati al contempo causa ed effetto della globalizzazione, fanno di questo fenomeno una forza potente, che influisce e spesso determina il modo d'agire dell'impresa.

1.1.2 La globalizzazione nella prospettiva dell'impresa

Dal punto di vista delle imprese, la globalizzazione si esprime nella circostanza per la quale il Paese di origine non rappresenta più il riferimento essenziale della propria evoluzione economica e competitiva: l'impresa dispone dell'opportunità/necessità di assumere una configurazione internazionale, poiché tutti i fattori che influenzano il suo sviluppo hanno, direttamente o indirettamente, natura internazionale.²

La globalizzazione influenza il comportamento delle imprese in molteplici ambiti, tra cui il mercato, la concorrenza e la produzione.

Il mercato rappresenta probabilmente la manifestazione più immediata della globalizzazione, sia sul piano della dimensione che delle dinamiche competitive.

Si nota, innanzitutto, il rapido ed intenso sviluppo di nuovi mercati geografici, in aree che fino a pochi decenni fa ricoprivano un ruolo nell'economia del tutto marginale. Lo sviluppo dei Paesi emergenti, che come anticipato nel paragrafo precedente viene considerato causa ed effetto della globalizzazione, offre alle imprese inedite possibilità di mercato, ma allo stesso tempo garantisce minore protezione nel proprio mercato di origine. Per l'impresa locale in particolare, l'apertura internazionale può assumere un ruolo ambivalente: da un lato, rappresenta la possibilità di estendere il proprio volume d'affari, anche all'estero, dall'altro, costituisce una minaccia, in quanto l'impresa è sottoposta ad una maggiore pressione concorrenziale.

La concorrenza costituisce, infatti, il secondo ambito fortemente influenzato dalla globalizzazione. La liberalizzazione dei settori e l'apertura al commercio internazionale, ha portato ad un'intensificazione della concorrenza nei singoli Paesi, poiché le imprese nazionali si trovano, direttamente o indirettamente, a dover competere con imprese di matrice straniera. Diverse sono le ragioni che hanno consentito lo sviluppo di questi nuovi sfidanti globali, a cominciare proprio dal fatto che essi sono nati in Paesi emergenti;³ per le loro caratteristiche economiche e sociali, essi hanno rappresentato una piattaforma molto efficace per la nascita di una nuova classe di imprese, capaci di diventare competitive a

² M. Caroli, *Gestione delle Imprese Internazionali*, McGraw-Hill, Milano 2011, pp. 4-11.

³ Boston Consulting Group, *New global challengers: how top companies from rapidly developing economies are changing the world.*, analisi condotta nel 2006 ed aggiornata nel 2008.

livello internazionale in tempi molto rapidi. Tra le caratteristiche in questione, fondamentale è stata l'estensione del mercato locale che, grazie alla presenza di una domanda interna di enormi dimensioni potenziali, ha consentito alle imprese di ampliarsi rapidamente. In secondo luogo, le imprese nate in economie emergenti, hanno potuto beneficiare del basso costo degli input produttivi, in particolare del lavoro, che ha permesso loro di abbattere parte dei costi di produzione.

A fronte di questi importanti benefici, i mercati locali hanno lanciato alle imprese nascenti delle sfide molto ardue, tra cui la mancanza di una struttura logistica, un sistema amministrativo opaco e un consumatore "immaturo", con limitate capacità di spesa. L'affrontare queste prove ha però permesso alle imprese locali di maturare importanti competenze, grazie alle quali hanno saputo presidiare i mercati internazionali meglio delle imprese nate in economie sviluppate.

Per quanto riguarda la produzione infine, essa rappresenta un altro ambito rilevante in cui si manifesta la globalizzazione. Mentre in passato le attività produttive erano normalmente localizzate nel Paese di origine, oggi sempre più spesso le grandi imprese, ma anche le medie ed una componente significativa delle piccole, collocano i propri stabilimenti in aree geografiche estere.

La multi localizzazione dell'impresa in diverse aree geografiche, è guidata dalla volontà di sfruttare i vantaggi derivanti dalle differenze tra i contesti geografici, in termini di costi e risorse, ma anche di logistica e mercato. Due sono normalmente gli obiettivi strategici alla base della delocalizzazione delle attività produttive: da un lato, il desiderio dell'impresa di avere maggiore radicamento nei mercati esteri di interesse; dall'altro, la ricerca di condizioni produttive più vantaggiose, che le permettano di mantenere una posizione competitiva superiore rispetto a quella dei concorrenti.

Da sottolineare, inoltre, come la globalizzazione della produzione non si manifesti semplicemente nel passaggio da "produrre nel proprio Paese e vendere all'estero" a "produrre nei Paesi in cui si intende vendere"; essa implica un passaggio ulteriore: produrre nel Paese in cui si rilevano le condizioni più vantaggiose, rispetto alla collocazione dei mercati geografici e alla qualità dei fattori di attrattività.

1.1.3 Internazionalizzazione e globalizzazione

Non di rado si tende a confondere il concetto di internazionalizzazione con quello di globalizzazione. Pur essendo strettamente connessi tuttavia, essi costituiscono due fenomeni diversi.

Come anticipato nel precedente paragrafo, la globalizzazione rappresenta una crescente integrazione, a livello economico-produttivo, sociale ed istituzionale, tra le diverse economie nazionali nel mondo, attuata attraverso una riduzione delle barriere spazio-temporali ma anche culturali. Sotto il profilo economico-aziendale, come osservano Belussi, Sammarra e Sedita, “la globalizzazione è caratterizzata dalla riorganizzazione su scala mondiale dei processi produttivi”,⁴ mentre sotto il profilo socio-cognitivo, come rileva Rullani, la globalizzazione può essere considerata la “circolazione transazionale di conoscenze”.⁵

L'internazionalizzazione è, invece, il processo mediante il quale un'impresa amplia il suo ambito di azione, di relazione e di confronto, uscendo dai propri confini nazionali. Nello specifico, per quanto riguarda le imprese, l'internazionalizzazione non è limitata alle esportazioni o alla delocalizzazione produttiva ma, come evidenziano Corò e Micelli, “l'internazionalizzazione è un modo di pensare all'organizzazione del lavoro”.⁶

I processi di internazionalizzazione conducono ad una crescente globalizzazione, e viceversa. Tuttavia, come sottolineano alcuni studiosi, “l'internazionalizzazione non sempre si accompagna alla globalizzazione”.⁷ Un settore può, infatti, essere definito globale se un mutamento che avviene in un qualsiasi altro Paese ha delle immediate ripercussioni in tutti gli altri e questo, dal punto di vista delle imprese, significa che un cambiamento nell'ambito geografico in cui esse svolgono la loro attività, influenza in modo significativo il posizionamento competitivo in tutti gli altri Paesi.

A fronte di queste osservazioni perciò, la globalizzazione non è un fenomeno automatico e non tutte le imprese che operano nei settori globali sono in realtà globalizzate.

⁴ Bellussi F., Samarra A., Sedita S.R., “Le nuove leve dei sistemi locali tra apprendimento localizzato e reti translocali”, in C. Pepe, A. Zucchella, *L'internazionalizzazione delle imprese italiane. Contributi di ricerca*, il Mulino, Bologna 2009, p. 212.

⁵ Rullani E., *Dove va il Nordest. Vita, morte e miracoli di un modello*, Marsilio, Venezia 2006, p.73

⁶ Corò G., Micelli S., *I nuovi distretti produttivi: innovazione, internazionalizzazione e competitività dei territori*, Marsilio, Venezia 2006, p.16.

⁷ C. Pepe, A. Zucchella, *L'internazionalizzazione delle imprese italiane. Contributi di ricerca*, il Mulino, Bologna 2009, p. 17.

1.2 La realtà delle piccole e medie imprese

1.2.1 La diffusione delle PMI

Prima di analizzare le caratteristiche delle piccole e medie imprese, è opportuno darne una definizione appropriata. In questa sede viene adottata la definizione di impresa proposta dall'Unione Europea, la quale sceglie di classificare le imprese in funzione dell'organico, del fatturato raggiunto e del bilancio totale annuale.

Un'impresa viene definita "media" quando il suo organico è inferiore a 250 persone, quanto realizza un fatturato non superiore a 50 milioni di euro o un totale di bilancio annuale non inferiore a 43 milioni di euro. Le piccole imprese è invece considerata tale se presenta un organico inferiore a 50 persone e il fatturato o il totale del bilancio annuale non supera i 10 milioni di euro. La microimpresa infine deve possedere un organico inferiore a 10 persone e un fatturato o il totale di bilancio annuale non superiore a 2 milioni di euro.⁸

Analizzando la struttura produttiva dell'Europa, si evince come le piccole e medie imprese costituiscano la spina dorsale dell'economia europea, con una presenza radicata e diffusa. Il numero delle piccole e medie imprese risulta nettamente superiore a quello delle grandi imprese: come confermato dai dati Eurostat, infatti, le PMI rappresentano il 99.8 per cento delle imprese e possono quindi essere definite le "tipiche" imprese europee, in netto contrasto con il numero delle grandi, che formano soltanto lo 0,2 per cento del totale.⁹

(Tab. 1.1).

Tab. 1.1 - Numero di imprese, addetti e gross value added nell'EU-27, per classe dimensionale, 2010, (estimates)

	Micro	Small	Medium	SMEs	Large	Total
Enterprises						
Number	19,198,539	1,378,401	219,252	20,796,192	43,034	20,839,226
%	92.1	6.6	1.1	99.8	0.2	100
Employment						
Number	38,905,519	26,605,166	21,950,107	87,460,792	43,257,098	130,717,890
%	29.8	20.4	16.8	66.9	33.1	100
Gross value added						
EUR Millions	1,293,391	1,132,202	1,067,387	3,492,979	2,485,457	5,978,436
%	21.6	18.9	17.9	58.4	41.6	100

Fonte: Eurostat/National Statistics Offices of Member States/Cambridge Econometrics/Ecorys

⁸ Definizioni definite nel diritto dell'UE con *raccomandazione 2003/361/CE* del 2003.

⁹ Wymenga P., Spanikova V., Derbyshire J., Barker A., *Are EU SMEs recovering?, Annual Report on EU SMEs 2010/2011.*, Rotterdam, Cambridge 2011.

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2010-2011/annual-report_en.pdf

E' opportuno comunque sottolineare che, a prescindere dal numero, entrambe le classi di aziende contribuiscono in modo quasi analogo alla formazione di valore aggiunto.

Analizzando il territorio italiano, questa realtà appare ancora più evidente: come confermato in **Figura 1.1**, la struttura produttiva nazionale è basata su una fitta rete di micro e piccole imprese, diffuse in tutto il territorio nazionale ed operanti sia nell'industria che nel settore terziario.¹⁰

Relativamente al settore industriale, è possibile notare come nel nord-est dell'Italia dominino le piccole e medie industrie, mentre nel nord-ovest, in particolare in Piemonte, sia prevalente la grande industria. Per quanto riguarda il settore dei servizi invece, le grandi imprese prevalgono nel Lazio e in Lombardia, mentre quelle piccola sono diffusa nelle Marche e nell'Umbria. Nel mezzogiorno infine, domina la micro impresa: dei servizi in Campania, Calabria e Sicilia e dell'industria in Puglia, Basilicata, Abruzzo, Molise e Sardegna.

Fig. 1.1 - Settore di attività e dimensioni prevalenti delle imprese nelle regioni rispetto alla media nazionale, 2009



Fonte: ISTAT, Registro statistico delle imprese attive, 2011

I dati ci permettono quindi di affermare che le piccole e medie imprese assumono una notevole rilevanza nel panorama economico del nostro Paese e rappresentano il cuore del tessuto produttivo italiano.

¹⁰ Dati tratti da ISTAT, *Noi Italia. 100 statistiche per capire il paese in cui viviamo*, 2011. [http://noi-italia.istat.it/index.php?id=7&user_100ind_pi1\[id_pagina\]=66&cHash=99b67b557b4162dff3756e4f818973ec](http://noi-italia.istat.it/index.php?id=7&user_100ind_pi1[id_pagina]=66&cHash=99b67b557b4162dff3756e4f818973ec)

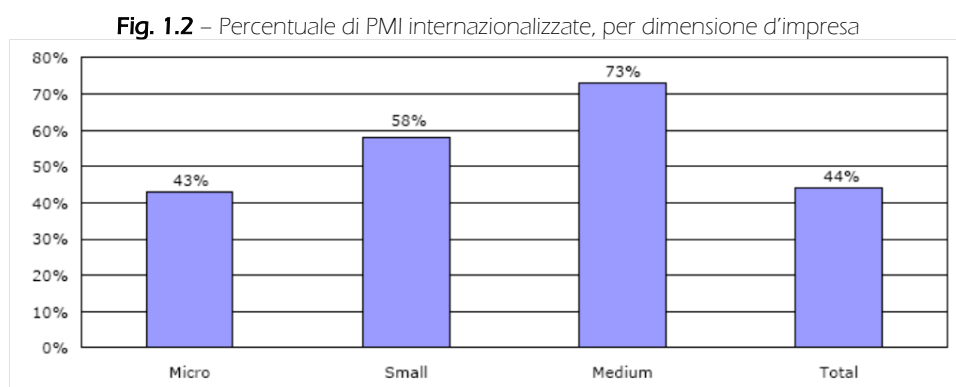
1.2.2 La presenza internazionale delle PMI

Tradizionalmente gli economisti, trattando il tema dell'internazionalizzazione, hanno assunto come oggetto di studio la grande impresa, considerata da sempre l'attore globale per eccellenza.

Negli ultimi decenni tuttavia, in seguito all'avvento della globalizzazione, l'internazionalizzazione commerciale e produttiva non rappresentano più una prerogativa esclusiva delle grandi imprese, poiché per molte PMI non è più stato possibile agire nel mercato locale senza prendere in considerazione i rischi e le opportunità presentate dalla competizione globale. Come pongono in evidenza Pepe e Zucchella, ad esempio, “con il dispiegarsi dei processi di globalizzazione, l'apertura internazionale dell'impresa è divenuta una condizione di esistenza dell'azienda e non tanto uno dei possibili vettori di crescita”.¹¹ Considerazioni analoghe vengono svolte da Rullani, il quale considera la globalizzazione “una forza inarrestabile perché qualunque argine le venisse frapposto finirebbe per penalizzare chi si isola dal grande mercato”.¹²

Una recente indagine condotta dalla Commissione Europea sulla presenza estera delle PMI europee, ha mostrato come oltre il 40 per cento delle piccole e media imprese europee siano coinvolte in relazioni internazionali.¹³

La **Figura 1.2** raffigura la relazione tra la dimensione d'impresa e il coinvolgimento della stessa in attività internazionali.



Fonte: Indagine 2009, *Internationalisation of European SMEs EIM/GDCC* (N=9480).

Come emerge dal grafico, l'internazionalizzazione è più diffusa nella media impresa, ma le relazioni con l'estero coinvolgono anche le piccole e micro imprese. Diventa lecito

¹¹ Pepe C., Zucchella A., *L'internazionalizzazione delle imprese italiane*, il Mulino, Bologna 2010.

¹² Rullani E., *Dove va il Nordest. Vita, morte e miracoli di un modello.*, Marsilio, Venezia 2006.

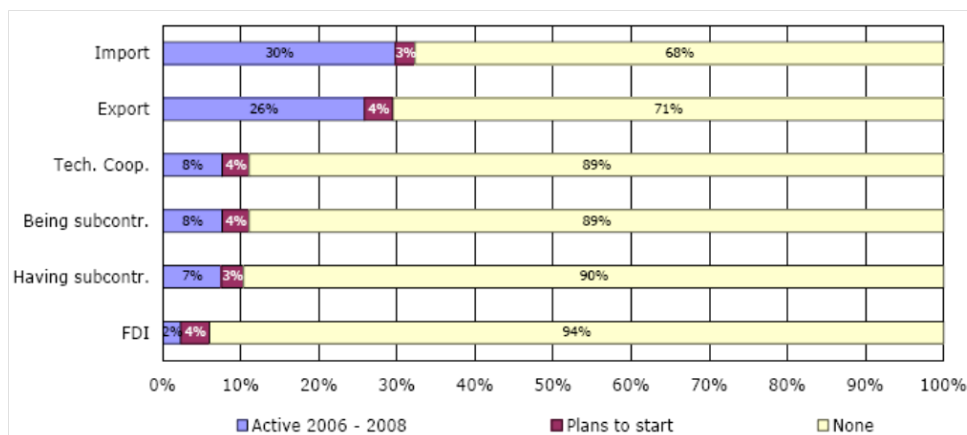
¹³ European Commission, *Internationalisation of european SMEs*, Survey, European Union 2010.

affermare che la dimensione aziendale non è più una condizione necessaria per la presenza estera. Varaldo¹⁴ ha chiaramente evidenziato i limiti del tradizionale approccio che stabilisce una correlazione diretta tra l'internazionalizzazione e la dimensione d'impresa; quest'ultima influenza, piuttosto, il modo in cui si manifesta il processo di espansione estera e le soluzioni organizzative utilizzate.

La capacità delle imprese di piccola e media dimensione di raggiungere una presenza significativa nei mercati esteri, è stata ampiamente verificata, tanto che oramai l'internazionalizzazione delle PMI viene considerata un "fatto".¹⁵ Grazie alla loro duttilità, infatti, le imprese di piccole dimensioni sembrano saper dare un'adeguata risposta alla mutevolezza dei mercati, che esige riscontri tempestivi, riconversioni rapide e continue ristrutturazioni.

Un secondo aspetto rilevante, riguarda la modalità con cui le PMI imprese europee interagiscono con gli interlocutori esteri. Nello specifico, come mostrato della **Figura 1.3**, più del 25 per cento delle imprese è coinvolta in relazioni internazionali perché svolge attività di importazione o esportazione, circa l'8 per cento ha accordi tecnologici o rapporti di subfornitura mentre una percentuale minore ma non irrilevante, il 2 per cento, ha addirittura realizzato investimenti all'estero.

Fig. 1.3 – Percentuale di PMI europee coinvolte in attività di *international business*



Fonte: Indagine 2009, *Internationalisation of European SMEs EIM/GDCC (N-9480)*.

¹⁴ Varaldo R., Rosson P.J. *Profili gestionali delle imprese esportatrici*, Giappichelli, Torino 1992.

¹⁵ Rullani E., Grandinetti R., *Impresa transnazionale ed economia globale*, La nuova Italia scientifica, Roma 1996.

E' possibile notare come, per ogni modalità di internazionalizzazione, la percentuale di PMI coinvolta in attività internazionali aumenti all'aumentare della dimensione d'impresa (Tab.1.2).

Tab. 1.2 – Percentuale di PMI europee coinvolte in attività di *international business*, per dimensione d'impresa

<i>Mode of internationalisation</i>	<i>Micro</i>	<i>Small</i>	<i>Medium-sized</i>	<i>Total</i>
Percentage of all SMEs				
SME with direct exports	24%	38%	53%	26%
SME with direct imports	28%	39%	55%	29%
SME has invested abroad	2%	6%	16%	2%
SME with technological cooperation with enterprises abroad	7%	12%	22%	7%
SME has been a subcontractor to a foreign main contractor	7%	11%	17%	8%
SME had foreign subcontractors	7%	12%	16%	7%
SMEs with at least one of these 6 international activities	43%	58%	73%	44%
Total N, unweighted	3253	3260	2967	9480

Fonte: Indagine 2009, *Internationalisation of European SMEs EIM/GDCC (N-9480)*.

Focalizzandosi in particolare sulle esportazioni, l'indagine condotta dall'Istat, sul commercio estero e sull'internazionalizzazione, evidenzia come nel 2009 le imprese esportatrici ammontassero a circa 180.000 unità, attive per il 48,6 per cento nelle attività manifatturiere, per il 39,9 per cento nel commercio e per l'11,4 per cento nelle altre attività economiche (Tab. 1.3).

Tab. 1.3 - Imprese esportatrici, addetti e relative esportazioni per classe di addetti, 2009 (valore delle esportazioni in milioni di euro e composizioni percentuali)

CLASSI DI ADDETTI	Imprese		Addetti		Esportazioni
	Numero	Quote % su imprese attive	Numero	Quote % su imprese attive	
DATI ASSOLUTI E QUOTE					
1-9 (a)	110.830	2,6	406.070	5,0	19.796
10-19	33.469	22,9	454.924	23,7	18.462
20-49	21.693	38,2	667.723	39,5	32.362
50-99	7.095	48,5	485.523	48,6	32.826
100-249	3.964	50,5	599.183	50,8	48.521
250-499	1.131	52,8	391.602	53,4	34.952
500 e oltre	865	54,9	1.724.428	61,3	91.914
Addetti non specificati (b)	959	-	-	-	2.633
Totale	180.006	4,0	4.729.453	27,0	281.466
Non residenti (c)	283	-	-	-	1.432
COMPOSIZIONI PERCENTUALI					
1-9 (a)	61,6	-	8,6	-	7,0
10-19	18,6	-	9,6	-	6,6
20-49	12,1	-	14,1	-	11,5
50-99	3,9	-	10,3	-	11,7
100-249	2,2	-	12,7	-	17,2
250-499	0,6	-	8,3	-	12,4
500 e oltre	0,5	-	36,5	-	32,7
Addetti non specificati (b)	0,5	-	-	-	0,9
Totale	100,0	-	100,0	-	100,0

Fonte: dati Istat su Annuario statistico italiano 2011

La quota delle imprese esportatrici sul totale delle imprese attive cresce significativamente all'aumentare della dimensione di impresa, espressa in termini di addetti, passando dal 2,6 per cento nel caso delle micro-imprese a oltre il 50 per cento nel caso delle imprese con più di 100 addetti.¹⁶

Analizzando le destinazioni scelte dalle PMI europee per svolgere delle attività di *international business*, si nota come i partner scelti siano principalmente Stati appartenenti all'UE stessa. (Tab. 1.4). Le piccole e media imprese, rispettivamente con il 72% e l'85%, scelgono, infatti, di tessere relazioni estere con membri appartenenti alle comunità europea. L'indagine dell'Osservatorio sulle PMI europee, evidenzia come Belgio, Francia e Germania siano gli Stati che più attirano l'attenzione delle PMI europee per lo sviluppo delle loro partnership di affari, seguiti da Spagna (7 per cento), Italia (6 per cento) e Danimarca (5 per cento).

Tab. 1.4 – Destinazioni preferite nelle *business partnership* internazionali.
(% di risposta, EU27)

	EU country	Europe, outside the EU	Asia	Else-where
EU27 SMEs	77	4	9	10
Size class				
1-9 persons employed	72	5	11	12
10-49 persons employed	85	2	5	8
50-249 persons employed	67	10	11	11
250+ persons employed	67	2	17	14
SME Activity sector				
D. Manufacturing	79	2	10	10
F. Construction	85	0	4	11
G. Wholesale and retail	71	4	14	11
H. Hotels and restaurants	78	5	9	8
I. Transport, storage and communication	82	12	6	0
J. Financial intermediation	85	0	9	5
K. Real estate, renting and business activities	81	4	5	10
N. Health and social work	92	3	0	4
O. Other community, social and personal service	70	0	3	26

Fonte: Indagine 2007, *Observatory of European SMEs*

Per quanto riguarda le destinazioni al di fuori dell'Europa, i maggiori traffici commerciali sono orientati verso l'Asia, dove sono localizzate circa il 9 per cento delle sussidiarie o delle

¹⁶ Dati tratti da ISTAT, "Commercio con l'estero e internazionalizzazione", *Annuario statistico italiano 2011*, p.456.

join venture appartenenti alle PMI intervistate. Il continente asiatico è seguito, nell'ordine, da Nord America, Sud America, Australia ed Oceania, le quali detengono delle percentuali minime.

Analizzando invece le aree di *business* delle imprese, l'indagine fa emergere come le industrie più propense ad attivare relazioni internazionali in altri continenti siano i settori del commercio e della manifattura.

A conclusione dell'analisi svolta è importante sottolineare come l'internazionalizzazione delle piccole e media imprese sia un "fatto" non scontato. Mentre per le grandi imprese la presenza estera è ormai un aspetto inevitabile, per le aziende di dimensione minore essa costituisce una scelta, talvolta sofferta, ma in gran parte dai casi necessaria ai fini dello sviluppo dell'impresa.

Ne consegue che il processo di internazionalizzazione della piccola e media impresa non può essere del tutto assimilato a quello della grande impresa, ma richiede uno specifico approfondimento.

1.3 Il processo di internazionalizzazione delle imprese

1.3.1 L'internazionalizzazione delle imprese tra fasi di impulso e di routine

Il processo di espansione estera di una PMI mostra una caratteristica piuttosto ricorrente: l'alternarsi di fasi di impulso delle operazioni estere e di fasi di stabilizzazione delle posizioni raggiunte.¹⁷ Il successo delle piccole e medie imprese, in modo particolare nelle fasi iniziali del processo, risiede proprio nella capacità di saper gestire in modo efficace questa alternanza.

Fazzi e Paces, riprendendo l'insegnamento di Schumpeter, considerano l'impresa "un sistema in continua evoluzione, caratterizzato da una struttura che tende a rimanere stabile per un certo periodo di tempo, ma sulla quale l'organo imprenditoriale esercita la sua azione innovatrice che tende a modificarle per sfruttare al meglio gli stimoli esterni".

Nella fase dell'impulso gli attori aziendali, sulla base di una certa interpretazione dell'evoluzione ambientale, modificano lo *status quo* dell'impresa e il suo modo di collocarsi nel contesto competitivo. Essi innovano i contenuti e il funzionamento del sistema

¹⁷ M. Caroli, *Gestione delle Imprese Internazionali*, McGraw-Hill, Milano 2011, pp.120-121.

aziendale, ne modificano gli equilibri interni e il modo di interagire con l'esterno: è il momento in cui si attivano le forze che determinano cambiamenti strutturali nell'azienda, conducendo ad un nuovo tipo di equilibrio.

La fase di impulso è poi seguita da quella di stabilizzazione, in cui gli stimoli prodotti dall'impulso vengono resi sistematici e coerenti con le possibilità di sviluppo dell'impresa.

Nel caso di una PMI, l'internazionalizzazione può essere il risultato di un impulso, in quanto richiede un netto superamento delle condizioni economiche, strategiche ed organizzative preesistenti, ma al contempo può rappresentare essa stessa un fattore innovativo del sistema aziendale. In questo caso l'internazionalizzazione costituisce una fonte di nuovi impulsi evolutivi per l'impresa, che la possono condurre sempre più sulla strada dell'apertura internazionale.

E' rilevante precisare l'importanza della coerenza tra fasi d'impulso e di stabilizzazione; coerenza che si esprime nei tempi in cui tali fasi si manifestano e si alternano, nella loro intensità, negli effetti che producono. Affinché il processo di internazionalizzazione proceda in modo positivo, l'impresa deve disporre delle risorse materiali ed immateriali che sono alla base di un corretto alternarsi di fasi di impulso e stabilizzazione.

1.3.2 Le fasi del processo di internazionalizzazione

L'internazionalizzazione è il risultato di un processo, in continua evoluzione, che porta la catena del valore dell'impresa ad estendersi oltre i confini nazionali.

Il concetto di processo sottolinea come l'internazionalizzazione abbia una natura evolutiva e dinamica. Come sostiene Rispoli, "per internazionalizzazione delle imprese può intendersi, infatti, un processo che, a partire da un rapporto relativamente semplice ma sistematico delle imprese con i mercati esteri, porta via via verso forme di investimento all'estero e comunque verso lo sviluppo di relazioni competitive, transattive, collaborative con altre aziende di produzione e di servizi, pubbliche o private, in diversi Paesi".¹⁸

Nel corso della sua evoluzione internazionale l'impresa attraversa diverse fasi, nelle quali assume una specifica configurazione strategica ed organizzativa. Diventa quindi possibile, analizzando la modalità in cui l'azienda gestisce le proprie operazioni estere, identificare lo stadio del processo in cui si trova. Con il susseguirsi dei diversi stadi, infatti, l'impresa matura un livello più avanzato di competenze utili alla gestione delle operazioni con l'estero, ma è necessario sottolineare come queste fasi non siano necessariamente

¹⁸ Rispoli M., *Le forme di internazionalizzazione delle imprese*, il Cardo, Venezia 1994, p.38.

sequenziali. Lo sviluppo internazionale dell'impresa nelle diverse aree geografiche e nelle diverse aree di business, infatti, tende ad avere delle tempistiche diverse, e pertanto l'impresa si può trovare nello stesso momento in diverse fasi del processo di internazionalizzazione, costretta ad affrontare simultaneamente problematiche differenti.

In linea generale, possono essere individuati tre momenti logici che l'impresa attraversa nel corso della sua evoluzione internazionale:¹⁹

- l'entrata nel mercato estero;
- l'assestamento della presenza sul mercato estero;
- lo sviluppo della posizione competitiva nel mercato estero;
- la razionalizzazione della posizione internazionale.

L'entrata nel mercato estero

Nella prima fase del processo di internazionalizzazione, l'impresa definisce l'area geografica in cui intende collocarsi, definendo gli obiettivi che intende raggiungere con tale posizionamento. Successivamente, compie le scelte base per realizzare concretamente il proprio progetto: definisce le modalità operative per entrare nella nuova area, la tempistica e la configurazione organizzativa più efficiente.

In questa fase l'impresa analizza le risorse che ha a disposizione, al fine di comprendere i vincoli e le opportunità che possono influenzare lo sviluppo del processo di espansione. Qualora le risorse interne non siano adeguate, l'impresa provvederà ad acquisirle dall'esterno, verificandone la compatibilità con la propria strategia competitiva.

L'assestamento della presenza sul mercato estero

L'assestamento della presenza sul mercato estero consiste nella gestione dell'impatto economico, strategico ed organizzativo della nuova dimensione geografica delle proprie attività.

Questa fase coinvolge l'impresa nel suo insieme, poiché costituisce il momento in cui l'impresa arriva a maturare delle routine adatte a stabilizzare gli impulsi che l'hanno spinta ad entrare nel nuovo Paese e a possedere le conoscenze necessarie per gestire, in modo efficiente, la nuova dimensione.

¹⁹ M. Caroli, *Gestione delle Imprese Internazionali*, McGraw-Hill, Milano 2011, pp. 55-58.

All'interno dell'impresa vengono definiti i cambiamenti organizzativi, i meccanismi di sviluppo e le conoscenze necessarie per eccellere nelle operazioni su scala sovra locale.

Lo sviluppo della posizione competitiva nel mercato estero

La terza fase vede una nuova spinta “innovativa”, che porta le operazioni svolte a livello internazionale ad assumere un'importanza analoga, se non superiore, a quelle svolte nel Paese di origine.

In questo passaggio avviene il consolidamento della relazione tra impresa ed interlocutori esteri, che raggiunge intensità dal punto di vista del flusso di risorse tangibili ed intangibili, della rilevanza della strategia e della significatività economica e finanziaria.

Attraverso la propria unità operativa all'estero l'impresa entra fare parte di una “rete esterna”, da cui emergono fattori di stimolo, ma anche di vincolo, al progredire del processo di internazionalizzazione. Questa appartenenza dà inizio al radicamento dell'impresa nel contesto internazionale, che si accompagna alla definitiva maturazione della sua cultura internazionale.

In questa fase si manifesta, inoltre, uno dei problemi cardine della configurazione internazionale dell'impresa: la ricerca di armonia tra “estensione” ed “unitarietà”. L'impresa deve trovare un equilibrio tra le specificità emergenti dalla relazione con gli attori locali e il mantenimento di una coerenza fra tutte le componenti dell'impresa, in un'ottica sovranazionale. Il corretto bilanciamento tra queste due spinte rappresenta, infatti, una condizione necessaria ai fini della maturazione del processo di espansione.

La razionalizzazione della posizione internazionale

Nel quarto passaggio logico della dinamica di internazionalizzazione, l'impresa procede alla razionalizzazione della sua posizione produttiva e commerciale nelle diverse aree geografiche. Anche questo stadio si focalizza, quindi, sull'assimilazione di routine, relative alla gestione dell'insediamento simultaneo e differenziato in diverse aree geografiche e di mercato. La catena del valore di ogni area di business viene organizzata a livello globale.

Durante questa fase le relazioni tra la casa-madre e le sussidiarie acquisiscono una nuova complessità e diventa pertanto necessario individuare un'adeguata struttura dei rapporti interni, coerente con l'agire dell'impresa a livello internazionale.

L'impresa deve procedere con la creazione di una “rete interna”, i cui nodi sono costituiti dalla *corporate* e dalle diverse sussidiarie, all'interno della quale devono essere svolte tutte le

attività necessarie per gestire la posizione dell'impresa nelle aree geografiche di suo interesse.

La razionalizzazione della posizione internazionale implica una differenziazione della presenza dell'impresa all'interno delle varie aree geografiche, differenziazione che si manifesta sotto il profilo strategico, economico, organizzativo ed operativo.

In questa prospettiva risulta evidente come il processo di internazionalizzazione abbia natura circolare: ogni passaggio di tale processo è, infatti, basato su un patrimonio di conoscenze maturato in precedenza ma che, al tempo stesso, determina un cambiamento interno, da cui derivano le condizioni su cui si basano le successive fasi dell'evoluzione internazionale.

Queste considerazioni sottolineano come il processo di espansione estera si concepito come l'insieme dei momenti tipici in cui l'impresa si trova ad affrontare determinati problemi, di varia natura, la cui soluzione determina il maturare di conoscenze da cui derivano le modalità e i tempi del passaggio ad una fase successiva.

Il processo di internazionalizzazione risulta quindi un meta-processo, articolato in una serie di percorsi, ciascuno dei quali riferito ad un'area geografica e tra loro più o meno integrati. Essi procedono a velocità diverse ma risultano comunque interdipendenti: l'evolvere di un determinato percorso in un'area geografica e le mete raggiunte costituiscono un'opportunità o un vincolo per l'avvio e lo sviluppo degli altri.

1.4 Le cause del processo di internazionalizzazione delle PMI

1.4.1 I principali contributi teorici

Nel corso del tempo, gli studi di *international business* hanno elaborato numerose teorie interpretative del processo di espansione estera dell'impresa e dei fattori che ne sono all'origine.

Uno dei contributi più importanti è il cosiddetto "paradigma eclettico", detto anche "OLI-model", elaborato da Dunning²⁰ nel 1977 e via via migliorato fino al 1995. Questo paradigma spiega e anticipa il perché alcune compagnie intraprendono attività con un valore aggiunto al di fuori dei confini del proprio Paese.

Egli individua tre condizioni che possono portare l'impresa ad investire all'estero:

²⁰ Dunning J., "The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future" in *International Journal of the Economic Business*, vol.8, n.2, 2001, p.173-190.

1. *ownership advantage*: l'impresa va all'estero perché dispone di particolari risorse e competenze che le permettono di ottenere un vantaggio competitivo rilevante anche nei mercati esteri o perché, proprio attraverso l'organizzazione delle attività a livello internazionale, riesce a ridurre i costi di transazione;
2. *location advantage*: l'impresa trova in una determinata area delle condizioni particolarmente favorevoli per lo svolgimento delle proprie attività, che le permettono di valorizzare ulteriormente le risorse e le competenze che possiede; l'impresa ha la possibilità di rafforzare il proprio vantaggio competitivo attraverso l'utilizzazione dei propri *assets* nel contesto estero, insieme allo sfruttamento di specifiche risorse presenti in tale territorio.
3. *internationalisation advantage*: l'impresa riesce a sfruttare meglio il vantaggio competitivo derivante da particolari risorse in suo possesso, trasferendo tali risorse alle unità organizzative del gruppo operanti in contesti esteri, piuttosto che cedendone l'utilizzazione a terzi.

Secondo quanto sostiene Hymer invece, la principale ragione che porta le imprese ad espandersi all'estero, risiede nella volontà di sfruttare in nuove aree geografiche il vantaggio competitivo maturato nel mercato di origine. Secondo l'autore, infatti, le imprese decidono di oltrepassare i confini nazionali per la volontà di utilizzare nei mercati esteri i vantaggi derivanti dalle conoscenze, dai capitali e dall'imprenditorialità in possesso dell'azienda, che spesso possono essere “*more potent abroad than at home*”.²¹ Gli elementi di vantaggio competitivo trasferiti sono solitamente di tipo intangibile e sono trasferibili con un costo relativamente contenuto.

Lo sfruttamento nei mercati esteri di quelli che sono considerati elementi di forza nel mercato locale non è tuttavia automatico: il successo di tale approccio dipende da quello che Valdani²² ha definito “effetto prisma”. Tale effetto è causa di una “deformazione del giudizio e delle percezioni maturate dai potenziali consumatori a causa delle diverse caratteristiche ambientali che influiscono sul posizionamento competitivo dell'impresa”. Questa deformazione altera la natura del vantaggio competitivo e la sua efficacia.

Accanto all'approccio di Dunning si colloca una prospettiva diametralmente opposta, secondo la quale l'internazionalizzazione rappresenta la via scelta dall'impresa per acquisire

²¹ Hymer S.H., “The Efficiency (Contradictions) of Multinational Corporations” in *American Economic Review*, vol.60, n.2, 1970, pp. 441-448.

²² Valdani E., *Marketing Globale: la gestione strategica nei mercati internazionali*, Egea, Milano 1991.

e sviluppare nuove risorse distintive su cui basare il proprio vantaggio competitivo. Questo approccio individua come *driver* fondamentali il *resource linkage*, *leverage end learning* ed è per questo indicato con l'acronimo "LLL".

Linkage indica la motivazione di andare all'estero per creare collegamenti o collaborazioni con altri interlocutori, grazie ai quali accedere a risorse e competenze nuove, non disponibili nel Paese di origine.

Leverge evidenzia l'opportunità per l'impresa di far leva su risorse proprie per entrare in contatto con soggetti a livello internazionale e sviluppare nuove competenze in modo più rapido ed efficace di quanto sarebbe stato possibile attraverso un'evoluzione interna di quelle originariamente disponibili.

Learning indica invece come l'internazionalizzazione rappresenti un'opportunità di apprendimento sia delle caratteristiche dei mercati esteri sia delle tecniche e degli strumenti di gestione usati.

1.4.2. Le cause di origine interna

La proiezione dell'impresa minore al di fuori del proprio contesto geografico è determinata da un insieme di fattori che possono essere ordinati in due categorie:²³

- i fattori di origine interna all'impresa;
- i fattori di origine esterna all'impresa.

Il processo di internazionalizzazione è il risultato di spinte che coinvolgono entrambe le categorie individuate e che intervengono in diversi momenti temporali dell'evoluzione d'impresa, con valenza differente.

Il riferimento all'origine interna inserisce la dinamica di espansione estera nella prospettiva dell'approccio *resource-based view*.²⁴ Tale approccio pone alla base delle scelte strategiche dell'impresa la sua disponibilità di risorse e interpreta le potenzialità di successo in funzione della capacità dell'impresa di dotarsi di risorse "distintive", cioè durevoli e difficili da imitare. In questa prospettiva, anche l'internazionalizzazione come percorso strategico è il risultato di un insieme di competenze e risorse, che devono essere valorizzate e sfruttate a livello internazionale affinché il processo di espansione abbia successo.

²³ M. Caroli, *Gestione delle Imprese Internazionali*, McGraw-Hill, Milano 2011, pp.113-117.

²⁴ Caroli G.M., *Nuove tendenze nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese minori. Le modalità di entrata emergenti tra alleanze e commercio elettronico.*, FrancoAngeli, Milano 2000, pp.21-33.

Il patrimonio genetico dell'impresa

Tra i fattori di spinta verso il processo di internazionalizzazione che hanno natura interna troviamo innanzitutto il patrimonio genetico dell'impresa, composto dalla spinta imprenditoriale, dalle risorse tangibili ed intangibili disponibili e dal sistema di relazioni che essa è in grado di attivare al suo interno e con gli attori esterni. Esso caratterizza l'impresa fin dalla sua nascita ed influenza la direzione e la qualità della sua evoluzione, in modo particolare nelle fasi iniziali.

Con “formula imprenditoriale” si intende l'insieme specifico di risorse, competenze e relazioni che distingue l'identità specifica dell'impresa e la indirizza lungo un certo percorso di sviluppo.²⁵ La formula imprenditoriale è caratterizzata dall'atteggiamento dell'impresa, definito come “il prodotto cognitivo fondamentale dell'organizzazione attraverso cui essa media il proprio rapporto con l'ambiente” in quanto determina il modo in cui l'impresa percepisce e reagisce agli stimoli provenienti dall'esterno.

La formula imprenditoriale che caratterizza l'azienda può, dunque, contenere un impulso più o meno esplicito all'espansione estera, che dipende dalle condizioni soggettive dell'azienda: la sua attitudine innovativa, la sua capacità di cogliere gli stimoli provenienti da altri contesti geografici, la sua capacità di valorizzare le risorse disponibili.

Strettamente collegata alla formula imprenditoriale troviamo una seconda determinante interna dell'impulso dell'internazionalizzazione: l'imprenditore. Nelle piccole e media imprese, infatti, l'imprenditore rappresenta la chiave di volta nella dinamica dell'internazionalizzazione, poiché la sua diretta conoscenza relativa alle opportunità di business esistenti in altri Paesi e il suo personale orientamento verso l'estero, determinano la capacità dell'impresa di “vedere” l'ambiente estero e di interpretarlo secondo la propria strategia di crescita.

L'importanza della funzione imprenditoriale è dimostrata anche dal fatto che la sola disponibilità di risorse e competenze non è sufficiente per attivare il processo di espansione estera; a tal fine è decisiva la connessione tra tali risorse, che normalmente viene svolta dall'imprenditore grazie al suo personale intuito ed esperienza internazionale.

Una terza fonte interna dell'internazionalizzazione è rappresentata dal *bundle* di risorse che l'impresa è in grado di controllare. Posto che tutte le risorse possono rappresentare una forza positiva ai fini dell'internazionalizzazione, è necessario focalizzare l'attenzione solo

²⁵ Varaldo R., Dalli D., Bonaccorsi A., “L'organizzazione come fattore esplicativo della domanda di servizi delle imprese esportatrici”, in Aa. Vv., *Domanda di servizi reali per l'internazionalizzazione delle imprese: esperienze recenti e specificità locali*, Atti del convegno, Milano 1992.

sulle risorse “critiche”, ovvero sulle risorse che possono avere un impatto decisivo sull’espansione estera. Un vantaggio competitivo sostenibile può essere acquistato anche attraverso un’unica risorsa distintiva e questo riduce significativamente quello che rappresenta il vincolo per eccellenza all’espansione estera delle PMI: la quantità limitata di risorse.

Nel caso delle imprese di dimensione minore, le risorse disponibili non devono essere interpretate come la condizione di vantaggio pre-esistente che permette di raggiungere una determinata posizione di mercato. In questa prospettiva, infatti, le risorse che una PMI controlla, indicherebbero una situazione di debolezza e di svantaggio rispetto ai concorrenti di grandi dimensioni. Per l’azienda minore invece, la propria dotazione di risorse e competenze costituisce la fonte che spinge l’impresa a cercare un percorso di sviluppo estero, dove poter valorizzare i propri *assets*.

Il progetto strategico

Il progetto strategico è articolato nella visione che guida l’evoluzione d’impresa, nella conseguente strategia competitiva e di crescita, e nel modello organizzativo attraverso cui sono attuate le strategie e sono sviluppate le risorse distintive.

Questo progetto è alla base delle decisioni dell’impresa anche per quanto riguarda l’estensione estera delle sue attività. Esso determina i fattori su cui l’impresa sceglie di costruire un vantaggio competitivo sostenibile, i quali possono avere valenza anche al di fuori del mercato locale e pertanto portano l’impresa verso la scelta dell’espansione. Nel piano strategico si trovano quindi le finalità che spiegano una certa scelta di espansione estera e le modalità seguite per attuare la scelta.

E’ interessante rilevare come molte PMI siano chiaramente consapevoli circa l’importanza di un’adeguata pianificazione delle operazioni estere ma che, allo stesso tempo, un numero piuttosto limitato di imprese riesca ad attuare tale pianificazione, scontando di conseguenza una limitata consapevolezza delle risorse effettivamente disponibili per realizzare l’espansione estera.

1.4.3 Le cause di origine esterna

Tra le cause che spingono l'impresa ad attivare il processo di internazionalizzazione si possono identificare anche delle forze di origine esterna, legate all'adeguamento o allo sfruttamento delle condizioni ambientali²⁶.

L'ambiente competitivo

Il primo di questi fattori è rappresentato dall'ambiente competitivo. Esso comprende i vari aspetti che caratterizzano in modo strutturale il settore e più specificatamente l'area di *business* dove opera l'impresa e che la spingono a cercare sbocchi al di fuori dei confini nazionali. Gli elementi che agiscono in tal senso sono molti e attengono da un lato alle dinamiche del mercato e dall'altro all'evoluzione della filiera produttiva.

Dal punto di vista dell'internazionalizzazione della filiera produttiva, le aree di *business* tendono sempre più ad assumere una dimensione sovra locale, offrendo all'impresa la possibilità di estendere il proprio raggio di azione al di fuori dei confini nazionali, potenziando la propria posizione competitiva. Per quanto riguarda l'internazionalizzazione del mercato invece, è immediato constatare come il mercato geografico di origine sia sempre meno protetto dall'entrata di operatori localizzati originariamente in altri Paesi e di conseguenza, essendo facilmente aggredibile, risulti esposto alle forze competitive internazionali. Dall'altro lato, è sempre più semplice per il consumatore esprimere la propria domanda in mercati diversi da quello di origine, perciò la capacità dell'impresa di operare in contesti geografici diversi diventa fondamentale ai fini della sua sopravvivenza.

Le stesse considerazioni si possono applicare nel caso in cui i mercati di origine si trovino nella fase di maturità o di declino: lo sviluppo della presenza internazionale costituisce una delle possibili strategie dell'impresa per protrarre il suo sviluppo e garantire la sua sopravvivenza. In questo caso, la scelta di internazionalizzare deriva da specifiche considerazioni riguardanti l'intensità del mercato locale e la capacità dell'impresa di raggiungere una posizione di *leader*, nonché la trasferibilità delle risorse e delle competenze disponibili in altre aree geografiche e di business.

Tra le altre motivazioni che spingono l'impresa ad attuare un processo di internazionalizzazione troviamo anche la ricerca di mercati più interessanti, più grandi e

²⁶ Caroli M.G., *Globalizzazione e localizzazione dell'impresa internazionalizzata*, Franco Angeli, Milano 2000, pp. 88-91.

dinamici o meno regolamentati, dove non solo sia meno costoso produrre ma anche migliore l'accesso alla forza lavoro e alle tecnologie.

La decisione dell'impresa di andare all'estero può anche essere legata alla riorganizzazione produttiva su scala internazionale dei principali clienti. Questa situazione riguarda in modo particolare le aziende che, operando come fornitori specializzati o sub-fornitori di grandi imprese, sono dipendenti dalle scelte effettuate da queste ultime. Le aziende clienti, operando su scala internazionale, cercano sempre più spesso fornitori che siano in grado di soddisfare le loro esigenze su scala non solo locale e pertanto l'impresa fornitrice si trova a "seguire" l'internazionalizzazione della grande impresa, adeguando la propria offerta a tutte le esigenze del cliente, comprese quelle di tipo logistico, pena l'uscita dal mercato. L'internazionalizzazione, in questo caso, non è volontaria ma "trainata" dal cliente, sulla base di una relazione che tende a divenire cooperativa.

L'avvio del processo di internazionalizzazione può essere determinato anche dalla presenza di significative opportunità commerciali: l'impresa decide di andare all'estero perché stimolata da un cliente estero o da un intermediario con una domanda relativamente consistente, anche se non necessariamente duratura e stabile nel tempo. Anche in questo caso, l'espansione estera non è cercata dall'azienda ma il verificarsi di questa situazione può favorire le condizioni utili per il successivo sviluppo di un più consistente processo di internazionalizzazione.

Un altro dei motivi che può spingere l'impresa ad andare all'estero nasce come reazione competitiva nei confronti di un rivale che, avendo già messo in atto una strategia di internazionalizzazione o essendo potenzialmente in grado di attuarla, minaccia la posizione competitiva dell'impresa e gli equilibri originari del mercato. Si possono individuare diversi comportamenti reattivi all'espansione estera dei concorrenti, più o meno complessi da attuare. L'ipotesi più semplice è quella imitativa, in cui l'impresa entra nel mercato estero dove sono già presenti i suoi diretti concorrenti per timore di subire un peggioramento della propria posizione competitiva o di perdere il controllo di importanti fonti di vantaggio competitivo. Si tratta di quello che Ahroni²⁷ definisce "*band-wagon effect*" (effetto di trascinamento). L'investimento di un soggetto in un'area geografica estera viene percepito come una minaccia dagli altri attori quando essi temono che il *first mover* possa acquisire nuovi vantaggi competitivi e pertanto i *followers*, per evitare che egli assuma il controllo di tali vantaggi, decidono di operare all'estero. Un secondo tipo di strategia di

²⁷ Ahroni Y., *The Foreign Investment Decision Process*, Harvard University Press, Cambridge 1966.

internazionalizzazione reattiva è quella che deriva dalla necessità di reagire ad un attacco da parte di un concorrente estero nel proprio mercato locale o dalla volontà dell'impresa di partecipare ad accordi collusivi con altri interlocutori internazionali, al fine di dividere i mercati geografici in "aree di controllo", assegnate in modo stabile ai partecipanti dell'accordo. Graham²⁸ definisce questa strategia un "exchange of threat" (scambio di minaccia), poiché l'impresa cerca di entrare in un'area estera per minacciare un rivale, che in tale area ha notevoli interessi economici e che, a sua volta, è entrato nel mercato geografico di elezione dell'impresa stessa. Diversi sono i risultati raggiunti dall'impresa con tale comportamento: in primo luogo l'impresa comunica al rivale l'intenzione di reagire in modo aggressivo alla sua minaccia; in secondo luogo, limita la capacità espansiva del rivale nel proprio mercato di origine; infine, può spingere il rivale a ricercare accordi di mutuo riconoscimento della *leadership* nelle diverse aree geografiche²⁹.

Le condizioni di contesto

Le condizioni di contesto riguardano la specificità del territorio in cui è localizzata la PMI che hanno maggiore valenza sulla sua capacità di pensare in termini internazionali e quindi di organizzarsi per diventare competitiva a livello sovra locale.

In modo particolare, per le PMI assumono notevole valenza le politiche poste in essere dalle istituzioni pubbliche o private, anche locali, per stimolare e supportare l'espansione estera delle imprese del proprio territorio. Queste politiche si traducono nel sostegno finanziario per l'attuazione di determinate attività all'estero o nell'offerta di servizi specialistici a supporto dell'azienda che è in procinto di iniziare un processo di espansione. I servizi riguardano normalmente la fornitura di informazioni specializzate, che rivestono un ruolo fondamentale dato il grado di incertezza che caratterizza le attività internazionali, l'accompagnamento sui mercati esteri o il sostegno alla realizzazione di alleanze. Essi sono volti ad aumentare la consapevolezza delle PMI circa le opportunità esistenti a livello internazionale, aiutandole nel superamento degli ostacoli che possono impedire il concreto sfruttamento di tali opportunità.

²⁸ Graham E.M. "Transatlantic Investment by Multinational Firms: a Rivalistic Phenomenon?" in *Journal of Post Keynesian Economics*, vol. 1, 1978, pp.82-99.

²⁹ Esiste una differenza concettuale rilevante tra la strategia basata sull'effetto trascinamento e quella basata sullo scambio di minaccia. Nel primo caso, infatti, l'internazionalizzazione costituisce la reazione al comportamento di un rivale originariamente appartenente alla stessa area dell'impresa mentre nel secondo caso l'espansione estera deriva dal comportamento attuato da concorrenti esteri.

E' da sottolineare come il numero di imprese che accede a tali servizi sia piuttosto limitato e comunque focalizzato sul supporto finanziario. Del resto, per la gran parte delle PMI, i servizi pubblici a sostegno dell'internazionalizzazione, per quanto utili, non rappresentano mai un fattore decisivo nell'avviare il processo di internazionalizzazione.

Una componente ambientale che invece assume un ruolo rilevante nella scelta di espansione estera, è rappresentata dall'esistenza di relazioni diffuse e sistematiche tra l'impresa ed altri operatori (imprese, attori istituzionali e di ricerca). La qualità di queste relazioni è spesso determinante della capacità della PMI di accedere a risorse essenziali per competere a livello internazionale. L'appartenenza ad un contesto di questo tipo facilita l'evoluzione internazionale dell'impresa, in quanto riduce gli elementi di incertezza strategica ed organizzativa conseguenti all'avvio di attività estere e agevola la condivisione di competenze ed esperienze, rafforzando le opportunità di apprendimento reciproco.

1.4.4 L'espansione estera come fonte intrinseca di vantaggio competitivo

Operare nel contesto internazionale può costituire da sé fonte di vantaggio dal punto di vista competitivo, poiché consente all'impresa di riorganizzare in modo più efficace ed efficiente il proprio processo produttivo.

Due sono i motivi fondamentali che fanno dell'espansione internazionale una fonte intrinseca di vantaggio competitivo: da un lato, essa determina possibilità di arbitraggio derivanti dalla diversa situazione economica, competitiva e di mercato delle varie aree geografiche in cui l'impresa è presente; dall'altro l'internazionalizzazione fornisce all'impresa la possibilità di utilizzare determinate leve che risultano determinanti nel confronto competitivo con gli interlocutori esteri e di cui essi non dispongono.

Per quanto riguarda le possibilità di arbitraggio, l'opportunità che l'impresa può sfruttare con maggiore facilità consiste nell'abbattimento dell'onere fiscale, ottenuto attraverso lo spostamento di porzioni di reddito dalle sussidiarie operanti in Paesi con una maggiore imposizione tributaria a quelle localizzate in aree geografiche con una minore tassazione sul reddito. Una seconda possibilità di arbitraggio deriva, invece, dallo sfruttamento del diverso valore che la domanda nei vari Paesi attribuisce al prodotto, permettendo all'impresa di allungarne il ciclo di vita.

L'estensione a livello internazionale permette inoltre all'impresa di beneficiare di diverse leve competitive, in quanto determina una condizione non replicabile dagli attori locali e rilevante nella dinamica concorrenziale dei diversi mercati.

Una determinata area geografica può essere considerata in funzione del suo potenziale di rischiosità e di rendimento. In questa prospettiva, il processo di internazionalizzazione dell'impresa è finalizzato alla diversificazione del rischio e alla costruzione di un portafoglio di aree geografiche ottimale. Diverse sono le ragioni che spiegano tale opportunità. L'investimento in molteplici aree geografiche permette innanzitutto di ridurre l'impatto di andamenti economici negativi o altalenanti in un Paese, consentendo all'impresa di spostare le attività in aree che si trovano in condizioni più favorevoli. Oltre a ciò, l'impresa riesce a minimizzare i rischi connessi sia alle variazioni dell'offerta di input produttivi sia alla domanda di mercato e dispone di un maggior numero di ambienti competitivi dove poter rispondere alle offensive dei concorrenti.

Operando in diversi contesti geografici inoltre, l'azienda dispone di nuove fonti di conoscenze. La presenza in più territori, ognuno dei quali unico per le sue specificità, rappresenta per l'impresa un *asset* intangibile di valore inestimabile, in quanto le fornisce la possibilità di maturare il mix di conoscenze essenziale per competere efficacemente a livello internazionale.

Un terzo tipo di leva riguarda la strategia di comunicazione e il marketing. Il fatto di essere presente in diversi mercati provoca una maggiore riconoscibilità della marca e del prodotto, un aumento delle occasioni in cui il consumatore è spinto a provare il prodotto, nonché il rafforzamento della possibilità di fidelizzare il cliente qualora il prodotto sia presente ovunque esso si trovi.

Non è infine trascurabile il cosiddetto effetto "*made-in*", secondo il quale l'area geografica in cui un prodotto viene realizzato ne influenza profondamente le caratteristiche (reali o percepite). Il fatto che il prodotto provenga da un contesto geografico che gode di reputazione positiva e tradizione, costituisce un importante elemento di differenziazione del prodotto, talvolta addirittura determinante.

1.4 I modelli di internazionalizzazione delle PMI

Il processo di espansione estera si può manifestare in diversi modi, tra i quali i più rilevanti sono:³⁰

- l'internazionalizzazione congenita;
- l'internazionalizzazione progettata;
- l'internazionalizzazione trainata;

Ognuno di essi presenta alcune caratteristiche tipiche in termini di fattori di spinta e di criticità strategiche ed organizzative.

1.5.1 L'internazionalizzazione congenita

Quando si parla di internazionalizzazione congenita ci si riferisce alle cosiddette “*born global*”, ovvero le imprese che fin dall'inizio della loro attività operano nel contesto internazionale.

La natura del *business* costituisce una determinante fondamentale di questo fenomeno. E', infatti, praticamente inevitabile, che le imprese costituite per operare in aree di *business* caratterizzate da un sistema di creazione del valore e mercati strutturalmente internazionali, decidano di operare anch'esse su scala sopra nazionale, a prescindere dalla loro dimensione. Diverse sono le forze di contesto che favoriscono il fenomeno delle *born global*: lo sviluppo delle nicchie globali, l'evoluzione delle strategie che rendono economicamente vantaggiose anche le produzioni su piccola scala, la rivoluzione dei sistemi di comunicazione.

Tra i fattori che spingono alla costituzione di un'impresa intrinsecamente globale troviamo innanzitutto l'imprenditore. Grazie alla sua specifica attitudine, alle competenze tecniche in suo possesso e al sistema di relazione creato nel corso del tempo, egli diventa il vero determinante di questa scelta. Le caratteristiche e le risorse del progetto imprenditoriale forniscono all'impresa, ancora prima che sia avviata, gli elementi chiave per operare al di fuori dei confini nazionali.

Figure imprenditoriali di questo genere tendono a nascere con maggior frequenza in contesti dove alcuni attori cardine (imprese, università o istituzioni) sono già proiettati nel contesto internazionale.

Tra le criticità da cui dipende l'avvio di un'impresa *born global*, troviamo innanzitutto la reale consistenza del capitale intangibile rispetto alle esigenze connesse all'immediato

³⁰ M. Caroli, *Gestione delle Imprese Internazionali*, McGraw-Hill, Milano 2011, pp. 122-134.

raggiungimento di una posizione internazionale. Tra le componenti del capitale intangibile che risultano determinanti segnaliamo:

1. la conoscenza del mercato locale in cui l'impresa intende entrare: caratteristiche della domanda, del sistema distributivo, della concorrenza, del sistema normativo;
2. le relazioni con gli attori che sono decisivi per la realizzazione delle attività nel contesto in cui l'impresa va ad operare;
3. le competenze organizzative per gestire in modo efficace ed efficiente le attività dislocate nelle diverse aree geografiche.

Operare fin dall'inizio su scala internazionale rende più incerto il decollo della nuova impresa ma offre allo stesso tempo la possibilità di incrementare in breve tempo il proprio volume di affari. All'aumento del fatturato e della quota di mercato corrisponde sempre un altrettanto rapido incremento degli investimenti, così che il fabbisogno finanziario rappresenta la seconda criticità nello sviluppo delle imprese *born global*.

E' ampiamente verificato come le PMI tendano a finanziare gli investimenti conseguenti l'espansione estera con risorse proprie, ottenute tramite autofinanziamento o con nuovi apporti di capitale da parte dei soci. Nelle imprese *born global* queste fonti non possono essere sufficienti e pertanto l'impresa, pur disponendo di tutte le condizioni per competere con successo nei mercati internazionali, potrebbe trovarsi rapidamente in crisi finanziaria. Il sistema finanziario assume quindi un ruolo vitale nell'offrire alle imprese strumenti finanziari e servizi in grado di sostenerle durante il processo di internazionalizzazione. Affinché l'impresa sia avviata con una dotazione di capitale proprio adeguato rispetto alle prospettive di sviluppo del business, rimane fondamentale il ruolo della compagine imprenditoriale, per la sua disponibilità a finanziare direttamente la nuova realtà produttiva e per la sua abilità nell'interagire positivamente con il sistema finanziario.

1.4.2 L'internazionalizzazione progettata

L'internazionalizzazione progettata comprende tutti i casi in cui l'espansione estera interviene in un certo momento dell'evoluzione dell'impresa per effetto di una scelta deliberata, posta in essere dall'imprenditore.

L'importanza del progetto di internazionalizzazione può variare nel tempo, dato che il processo di espansione estera delle PMI segue spesso una logica incrementale. Nella fase iniziale l'imprenditore lancia determinate iniziative a livello internazionale in via quasi

sperimentale, con l'obiettivo di testare le reali possibilità offerte dal contesto internazionale. I risultati e l'esperienza che si vengono a maturare costituiscono la base per l'evoluzione del progetto iniziale, che può essere abbandonato o rafforzato. La progettazione deliberata non implica quindi una pianificazione di lungo termine, in quanto il modo in cui l'impresa si muoverà concretamente dipenderà dalle scelte che emergeranno nel corso del tempo. Essa implica piuttosto un approccio razionale, per cui il processo di espansione internazionale procede in modo incrementale, basandosi su un corretto *matching* tra le spinte interne e le condizioni esterne.

Come nel caso delle imprese *born global*, anche l'avvio del processo di internazionalizzazione trainata, dipende in primo luogo dal mutamento dell'atteggiamento dell'imprenditore. Questo mutamento può essere imputato a varie cause: il passaggio generazionale, la maturazione in chiave internazionale, il rafforzamento delle relazioni intraprese con interlocutori esteri.

Il cambiamento dell'orientamento dell'imprenditore è fortemente influenzato dal manifestarsi di specifiche condizioni di contesto ambientale tra cui, ad esempio, la crescita internazionale della domanda, la possibilità di ridurre i costi di mercato o la saturazione del mercato interno. Di fronte a queste situazioni, l'imprenditore può valutare la possibilità di andare all'estero, cambiando la direzione assunta in precedenza.

Tra le criticità che caratterizzano il modello di internazionalizzazione progettata troviamo innanzitutto un problema di "vischiosità organizzativa", causata dalla necessità di adottare progressivamente la struttura organizzativa adatta ad attuare il processo di espansione estera. In secondo luogo, non è scontato che la decisione di uscire da un'area nazionale sia indotta dalla possibilità di sfruttare a livello internazionale i fattori di vantaggio competitivo utilizzati nel mercato interno.

Per quanto riguarda l'evoluzione di questo modello, in linea generale la PMI sarà guidata dalla ricerca di opportunità di *business* dove poter sfruttare l'esperienza internazionale maturata e i fattori di forza in suo possesso.

1.4.3 L'internazionalizzazione trainata

L'internazionalizzazione trainata rappresenta un caso particolare dello sviluppo dell'impresa minore su scala internazionale.³¹ Nel modello dell'internazionalizzazione trainata rientrano i

³¹ Caroli M., Lipparini A., *Piccole imprese oltre confine. Competenze e processi di internazionalizzazione*, Carrocci Editore, Roma 2002, pp. 94-98.

casi in cui l'internazionalizzazione delle PMI è la conseguenza di alcune forze che la orientano fortemente o addirittura la costringono ad operare a livello internazionale.

L'internazionalizzazione trainata deriva innanzitutto dalle relazioni che le PMI intrattengono con le grandi imprese internazionalizzate. Essa può derivare tanto da strategie di focalizzazione sul *core business* da parte delle grandi imprese operanti all'estero, quanto da rapporti di fornitura o sub-fornitura che superano il contesto locale, assumendo una configurazione globale.

La concentrazione sulle attività più rilevanti può condurre a due casi:

- a) lo scorporo di un ramo d'azienda (*spin-off*) con successiva cessione a piccoli imprenditori operanti nella specifica nicchia di mercato;
- b) la realizzazione di un portafoglio di alleanze con attori di dimensioni minori, cui delegare le attività non più considerate importanti.

Nel primo caso, il ramo d'azienda che viene scorporato riesce a coniugare due importanti fonti di vantaggio competitivo: la tradizionale flessibilità associata alla limitata dimensione e la dotazione di risorse e competenze "ereditate". Un binomio che spesso consente all'impresa minore di sviluppare una significativa presenza su scala internazionale, raggiungendo anche posizioni di leadership nella nicchia di mercato.

La seconda tipologia di traino, sempre conseguente alla focalizzazione sulle *core competence* da parte delle grandi imprese internazionalizzate, è rappresentata dalle alleanze tra queste ultime e le PMI. Tale fenomeno risulta assai diffuso in tutto il mondo e con sempre maggiore frequenza le imprese minori italiane vengono scelte dalle grandi aziende internazionalizzate come *partner* tecnologici, grazie alle competenze maturate in specifiche aree di business.

L'internazionalizzazione trainata può riguardare, come anticipato, anche le aziende che operano come fornitori o sub-fornitori di grandi imprese. Quando queste ultime assumono una configurazione internazionale, attuano normalmente una riorganizzazione del rapporto con i propri partner di filiera, mantenendo rapporti con le PMI locali per le forniture a basso valore aggiunto e selezionando a livello internazionale gli operatori cui esternalizzare le attività più importanti. Questi operatori non devono soltanto avere delle competenze eccellenti, ma devono anche disporre delle capacità necessarie per servire con gli stessi standard le strutture dell'impresa dislocate nei vari Paesi.

A causa di questo fenomeno le PMI vengono esposte al confronto con concorrenti operanti in Paesi diversi da un lato, e dall'altro si trovano a dover affrontare una scelta

fondamentale: attrezzarsi adeguatamente per proporsi come fornitore internazionale o perdere il cliente anche sul piano locale.

Per le imprese di dimensione minore questa situazione costituisce allo stesso tempo una grande opportunità e una grave minaccia. Si tratta di un'opportunità perchè il fatto che sia lo stesso cliente ad offrirle la possibilità di operare all'estero le evita i problemi ed i costi legati alla comprensione del mercato estero e all'acquisizione di nuovi clienti. Inoltre, nel caso in cui sia l'impresa cliente a cercare di estendere a livello internazionale la collaborazione con un fornitore, quest'ultimo può ritrovarsi nella posizione di chiedere una serie di condizioni a supporto dell'impegno richiesto nel Paese estero. Tali misure di solito riguardano la durata temporale del rapporto di fornitura, i margini economici garantiti o il supporto organizzativo.

Il venir meno del sostegno che l'impresa cliente può offrire al fornitore rappresenta però anche una minaccia, in quanto la PMI potrebbe non disporre delle risorse necessarie per soddisfare le esigenze del cliente connesse alla sua evoluzione internazionale. In questo caso è probabile che la PMI rimanga un operatore locale e come tale sia escluso dalla rete, salvo per le forniture a basso valore aggiunto.

Accanto alla focalizzazione sul *core business* da parte delle imprese internazionalizzate e i rapporti di fornitura o sub-fornitura, si osservano altre modalità attraverso cui la PMI attiva la sua espansione estera mediante il contatto con operatori internazionali.

La prima è costituita dal confronto competitivo. La progressiva apertura internazionale dei mercati implica, infatti, che le imprese operanti sul mercato locale debbano confrontarsi con imprese estere, trovandosi coinvolte, seppur passivamente, nelle dinamiche di competizione internazionale.

Per mantenere il loro posizionamento competitivo, esse si trovano costrette a maturare almeno parte delle competenze proprie delle aziende internazionalizzate e spesso questo confronto stimola la PMI ad ampliare il proprio raggio d'azione al di fuori dei confini nazionali.

Un secondo fenomeno rilevante riguarda gli *spillover tecnologici* generati dalla grande impresa nel tessuto produttivo in cui è localizzata la PMI. Questi *spillover* permettono di rafforzare la qualità delle tecnologie e del capitale umano presente nell'area, nonché il livello di conoscenze disponibili.

Le PMI dotate di adeguati meccanismi di appropriazione, possono sfruttare le nuove risorse presenti nell'area geografica di appartenenza per proporsi in modo competitivo sul

mercato internazionale. In quest'ottica, va considerata anche la possibilità che la PMI sia coinvolta in attività di *business* internazionale perché coinvolta in progetti promossi dall'impresa estera operante sul territorio.

Un ulteriore meccanismo da considerare ai fini dell'internazionalizzazione trainata, è la possibile acquisizione di una PMI da parte di un'impresa internazionale. Attraverso l'acquisizione, il gruppo rafforza la sua estensione internazionale, disponendo in tempi brevi di nuove risorse specialistiche di qualità e di una nuova quota di mercato nell'area geografica. La PMI, dal canto suo, si trova automaticamente proiettata in una dimensione internazionale.

1.5 Vincoli, ostacoli e rischi nella scelta di internazionalizzazione delle PMI

Se è innegabile che per le PMI l'espansione nei mercati internazionali rappresenti un'occasione unica di sviluppo, non si deve nemmeno sottovalutare l'insieme dei rischi ed ostacoli che esse dovranno affrontare nell'attuare tale processo.³²

I vari tipi di difficoltà si traducono per l'impresa in maggiori costi e in mancati profitti, che si ripercuotono sulla stessa probabilità di uno sviluppo estero in forme stabili consolidate. Per ostacoli si intendono tutte le difficoltà che si frappongono tra l'impresa e il mercato estero, mentre i vincoli sono tutte le condizioni che, originate da inadeguatezze interne o esterne all'impresa, limitano in qualche misura la sua evoluzione internazionale. Il concetto di rischio invece, esprime il verificarsi di condizioni talmente negative da compromettere la redditività dell'impresa.

1.6.1 I vincoli

Per comprendere pienamente i vincoli che una determinata impresa potrebbe riscontrare nel processo di internazionalizzazione, sarebbe opportuno conoscere le specificità dell'impresa stessa: la sua dimensione, il tipo di produzione, il mercato in cui si trova ad operare.

Posto che la conoscenza di questi aspetti darebbe luogo ad un'analisi più accurata, è comunque possibile rilevare una serie di problemi comuni a tutte le imprese di dimensioni limitate che, in quanto tali, sono caratterizzate dalla carenza di alcune risorse.

³² Pepe C., *Lo sviluppo internazionale delle piccole e medie imprese*, Franco Angeli, Milano 1984, pp. 49-58.

Tra i vincoli interni, si rilevano innanzitutto le difficoltà legate alla gestione e all'organizzazione delle attività internazionali. La conduzione delle piccole aziende è normalmente affidata a persone carismatiche, dal grande intuito ed elevata esperienza tecnico-produttiva ma molte volte non abilitate al coordinamento di tutte le attività aziendali. La scarsa esperienza e formazione del *team* dirigenziale, spesso concentrato nella figura dell'imprenditore, può essere all'origine di diversi impedimenti nel momento in cui un'impresa si internazionalizza, richiedendo di conseguenza uno stile di gestione diverso. Accanto alla scarsa esperienza, troviamo anche i limiti personali dei dirigenti che influenzano il loro interfacciarsi con il mercato estero. La mancata preparazione linguistica, ad esempio, o la diffidenza verso altre culture, sono componenti soggettive ma possono comunque determinare l'inadeguatezza di fronte alle esperienze sovranazionali.

Un altro vincolo che non può essere tralasciato, è la ristrettezza del ciclo decisionale che, pur comportando flessibilità e scioltezza, può comportare delle lacune nella disponibilità di informazioni e nella fase di analisi.

Riferendosi all'ambito produttivo invece, la limitata dimensione degli impianti delle PMI impedisce alle imprese di sfruttare i meccanismi delle economie di scala, con conseguente posizione di forte svantaggio rispetto ai concorrenti internazionali, normalmente di dimensioni maggiori. Direttamente collegato a questo vincolo, troviamo la barriera cui viene attribuita maggiore importanza: il prezzo dei propri prodotti all'estero. Le PMI ritengono di non avere un'adeguata efficienza per arrivare sui mercati esteri con un prezzo competitivo, tenuto conto dei costi diretti ed indiretti che il processo di internazionalizzazione comporta.

Un elemento di debolezza strutturale delle PMI è la scarsità dei mezzi finanziari, limite che si mostra ancor più evidente quando l'impresa tenta un inserimento nei mercati esteri. La scelta di internazionalizzazione spesso richiede un rinnovamento dell'impresa, per la cui realizzazione sono necessari ingenti investimenti; il rendimento di tali investimenti può rivelarsi consistente ma con tempistiche di rientro generalmente di lungo periodo e questo compromette, almeno nella fase iniziale, la possibilità di autofinanziamento.

La disponibilità di risorse umane qualificate, infine, risulta un vincolo soprattutto nel caso delle micro o piccole imprese.

Oltre ai vincoli interni, è necessario considerare anche i vincoli esterni all'internazionalizzazione delle PMI, presenti sia nell'ambiente nazionale che in quello

internazionale. Esiste, infatti, un insieme di dati ambientali che contribuisce ad aumentare l'efficienza del sistema industriale e a potenziarne la competitività sui mercati esteri.

Tra le variabili di particolare importanza, rileviamo la presenza di moderni servizi di informazione e comunicazione, uniti a reti di trasporto nazionale ed internazionale articolate ed efficienti. Da non sottovalutare è, inoltre, la presenza di strutture doganali che prevedano procedure e protocolli semplici e razionali, sia in merito ai controlli che in relazione alla documentazione richiesta.

Altri fattori rilevanti sono l'esistenza di disposizioni fiscali non sperequate rispetto a quelle dei Paesi concorrenti, nonché l'offerta di servizi di credito e assicurazione per le imprese esportatrici, diffusi capillarmente su tutto il territorio.

In ultima analisi, ma per questo non meno importanti, sono la possibilità di svolgere una formazione qualificata e la presenza di centri di R&S.

1.5.2 Gli ostacoli

Le difficoltà più evidenti, ma non necessariamente le più condizionanti, sono rappresentate dagli ostacoli alla penetrazione nel mercato straniero. Tra gli ostacoli più frequenti e soprattutto più incisivi troviamo i cosiddetti "ostacoli all'entrata", barriere tali da poter rappresentare un fattore di vera e propria esclusione se l'impresa non è in grado di superarli o aggirarli, intervenendo sulla produzione, sulla distribuzione o sulle forme di inserimento.

Tra gli ostacoli all'entrata troviamo, in primo luogo, le varie norme che regolano le importazioni del Paese estero, e in particolare quelle che si applicano ai beni oggetto di scambio. Normalmente si distinguono le barriere palesi, rappresentate ad esempio da dazi, contingentamento di merci, prezzi massimi praticabili, dalle barriere occulte, nel senso di indirette: norme di sicurezza relative all'uso dei prodotti, norme igienico-sanitarie, procedure complesse. Questi ostacoli sono complessi da superare e finiscono per penalizzare soprattutto le PMI, in genere meno informate in merito ai regolamenti vigenti nel Paese estero e meno dotate di potere contrattuale rispetto alle grandi imprese.

Un secondo tipo di ostacolo all'espansione estera è legato invece alle caratteristiche ambientali, culturali e socio-economiche del Paese straniero. In questo caso le difficoltà per l'impresa possono nascere da:

- diversità del clima naturale: la tipologia di territorio e soprattutto di clima, possono richiedere modifiche al prodotto o al suo confezionamento;

- specificità del sistema politico: il governo potrebbe imporre procedure e canali obbligati per la commercializzazione delle merci;
- elementi culturali: il grado di istruzione o la religione possono condizionare il consumo di determinati beni o servizi;
- caratteristiche economiche, legate al grado di sviluppo del Paese. Lo sviluppo economico influenza il tenore di vita della popolazione e la dinamica dei consumi, ma anche la disponibilità di reti per la distribuzione o la presenza di infrastrutture per la commercializzazione.

In linea generale, possono essere considerati ostacoli all'internazionalizzazione tutti quei fattori che influiscono sul comportamento d'acquisto del consumatore, sui rapporti con la concorrenza e sui contatti con gli intermediari o le autorità locali.

1.6.3 I rischi

Accanto a vincoli e ostacoli vanno considerati anche tutti quegli eventi ed imprevisti di natura commerciale, politica ed economica che ostacolano il buon fine dello scambio internazionale. A questo proposito si parla di rischi, impliciti in ogni operazione internazionale, e cioè di quegli eventi causali che possono portare danno all'operatore internazionale.

Un tipico esempio eventi imprevisti sono i rischi di mercato, legati all'insuccesso della programmata penetrazione commerciale, e quindi a un volume di vendite che risulta insufficiente nel giustificare la presenza dell'impresa in quel mercato.

Troviamo inoltre i rischi del commercio internazionale, ovvero i rischi impliciti in ogni singola azione di scambio, e i rischi di transazione, che dipendono da eventi connessi all'azione di terzi o a fattori naturali, che agiscono sulla merce stessa durante il trasferimento tra i diversi Paesi.

I fattori che possono incidere sulle transazioni internazionali nella fase del regolamento finanziario, sono a loro distinguibili in fattori di natura commerciale, laddove il mancato pagamento è dovuto all'insolvenza dell'operatore estero, e in eventi di natura politica (guerre, rivoluzioni) o catastrofica (terremoti, alluvioni). In questi casi si parla, rispettivamente, di rischi commerciali e rischi speciali.

La diversità e la complessità dei rischi elencati richiedono forme di copertura adeguate, che proteggano l'impresa almeno nei casi più gravi. La forma di copertura più comune è

l'assicurazione, nonostante i limiti posti all'intervento assicurativo dalle compagnie private che, talvolta, coprono solo i danni derivanti da alcune tipologie rischi.

Spetta in ogni caso all'impresa valutare la rischiosità che caratterizza le transazioni internazionali e valutare, di volta in volta, la forma di copertura più adeguata. Se la prevenzione del rischio richiede in primo luogo alti livelli informativi e di organizzazione, l'affrontarli significa metter in atto strumenti molto elaborati che spesso l'impresa di piccola dimensione non possiede. L'azienda può quindi richiedere la collaborazione e la consulenza delle compagnie assicurative, o più in generale delle diverse unità organizzative pubbliche che vengono istituite per offrire servizi concreti alle imprese.

1.6 L'appartenenza di una PMI ad un business network

Affrontando il tema dell'internazionalizzazione delle PMI non è possibile tralasciare la possibile appartenenza delle piccole e medie imprese ad un *business network*.

Spesso le PMI si trovano a dover affrontare i mercati globali con mezzi e risorse di cui non sempre dispongono in quantità e qualità sufficienti. Nasce pertanto l'esigenza di trovare una soluzione "ibrida" che permetta, da un lato, il mantenimento dell'indipendenza delle singole imprese e, dall'altro, il raggiungimento di una dimensione adeguata per competere sui mercati globali e per superare le problematiche connesse alla piccola dimensione.

L'appartenenza ad una rete di *business* rappresenta uno delle modalità di risposta a queste necessità, tanto da diventare spesso una spinta rilevante verso un'espansione estera di successo.

Il *business network* può consistere nel distretto produttivo o cluster, oppure nelle diverse forme di reti d'impresa che si stanno diffondendo tra le modalità di sviluppo, anche internazionale, delle PMI.

1.7.1 Le PMI distrettuali

I distretti industriali, definiti dalla legge italiana come "aree territoriali locali caratterizzate da elevata concentrazione di piccole imprese",³³ rivestono un ruolo fondamentale nel panorama dell'economia italiana. La fitta presenza dei distretti industriali rappresenta, senza ombra di dubbio, il motore dello sviluppo economico del nostro Paese e questo ha

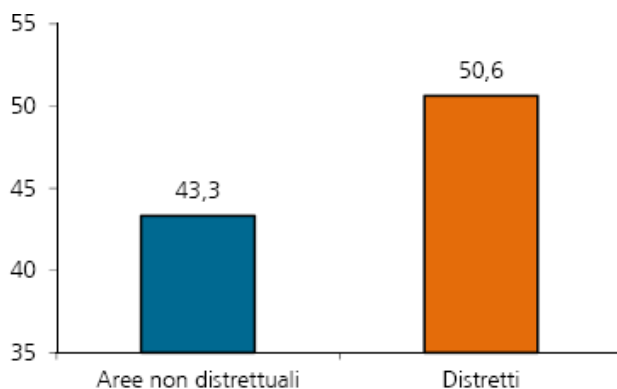
³³ Definizione tratta dalla Legge n. 317 del 5/10/91 che si occupa di *Interventi per lo sviluppo della piccola e media impresa*.

contribuito a costituire un contesto ambientale grazie al quale le piccole e medie imprese sono diventate competitive anche a livello internazionale.

Come dimostrato nel “Monitor dei Distretti” presentato da Intesa SanPaolo, nel periodo post-crisi saranno meno in difficoltà le imprese con una propensione più elevata all’innovazione e all’*export*, soprattutto nei nuovi mercati ad alto potenziale.³⁴

Sotto questa prospettiva i distretti industriali sembrano meglio posizionati, in quanto le imprese distrettuali che esportano hanno una propensione all’*export* pari al 50,6 per cento, mentre le imprese non distrettuali si fermano al 43,3 per cento (**Fig. 1.4**).

Fig. 1.4 – Propensione all’*export* delle imprese che dichiarano di esportare, 2010 (export in % fatturato)



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat ed EIU

Questa diversa propensione nasce da molteplici fattori, tra i quali sottolineiamo gli svariati vantaggi che l’impresa può trarre dall’appartenenza ad una rete e che possono favorire la sua scelta di espansione estera. Far parte di un distretto offre, infatti, alle PMI la possibilità di beneficiare di numerose esternalità positive.

L’impresa può innanzitutto accedere alle informazioni, al capitale umano e alle competenze specialistiche che esistono e circolano nell’area geografica in cui è localizzato il distretto e che costituiscono un vero e proprio patrimonio intangibile per il territorio e i suoi attori.

In secondo luogo, il *cluster* offre vantaggi in termini di immagine e reputazione percepita dai soggetti esteri. In molti mercati stranieri, la cosiddetta “*country reputation*” rappresenta una vera e propria carta vincente, in quanto è ampiamente dimostrato come il Paese di origine rappresenti un indicatore esterno di qualità intrinseche dell’offerta, capace di influenzare il consumatore al pari della marca o del prezzo.

³⁴ Gruppo Intesa Sanpaolo, *Monitor dei distretti*, Servizio Studi e Ricerche, dicembre 2011, p.12.

Nel caso delle PMI, quasi sempre carenti sul piano della visibilità internazionale a causa della loro ridotta dimensione, il territorio di origine rappresenta una sorta di marchio, grazie al quale esse acquisiscono un'identità riconosciuta anche a livello sovra locale.

Attraverso la partecipazione ad una rete inoltre, la PMI può avere la possibilità di prendere parte a specifici progetti di espansione estera, beneficiando delle sinergie con gli apporti provenienti dagli altri membri della rete.

1.7.2 L'appartenenza delle PMI alle reti d'impresa

E' noto come in Italia siano poche le imprese di grandi dimensioni. Nel confronto internazionale, infatti, l'industria italiana mostra un peso molto elevato delle piccole e medie imprese che, seppure abbiano rappresentato e rappresentino tutt'ora un importante fattore di competitività per il nostro tessuto produttivo, spesso si scontrano con i limiti imposti dalla loro dimensione.

Una delle vie seguite dalle imprese per superare l'ostacolo delle ridotte dimensioni aziendali, è la formazione di reti di imprese. Essere "più grandi" costituisce spesso una precondizione per innalzare la competitività, intesa come capacità di investire in R&S, di esportare e di essere presenti all'estero con proprie filiali commerciali.

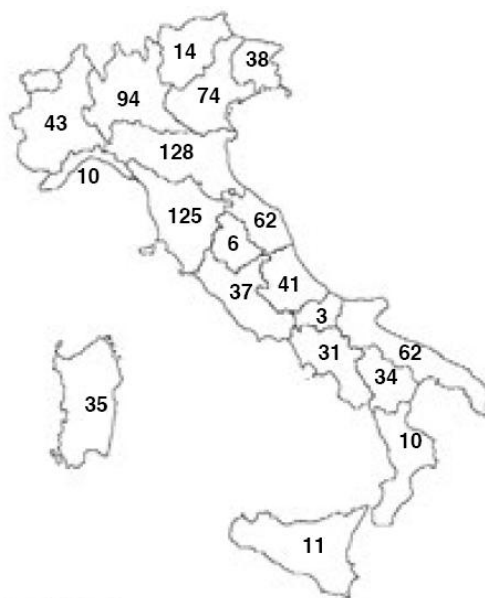
Tanti sono i vantaggi derivanti dalla formazione di reti di imprese, a cominciare proprio dalle possibilità di co-innovazione. Le imprese di una rete possono, infatti, specializzarsi reciprocamente e condividere le conoscenze, mantenendo bassi il costo e il rischio che sono distribuiti su più soggetti. Riescono, inoltre, a moltiplicare il valore delle idee, estendendo a più luoghi e settori l'utilizzo delle conoscenze originali. Da non sottovalutare sono anche le opportunità di estendere la domanda, di aumentare la gamma di prodotto o servizi offerta al cliente nonché di creare marchi collettivi; e ancora, la flessibilità, la personalizzazione, il *time to market*. In altre parole, appartenendo ad una rete, ogni impresa diventa parte di un grande sistema e può beneficiare delle economie di scala del grande sistema a cui appartiene.³⁵

Le reti sono presenti sulla maggior parte del territorio nazionale e particolarmente diffuse in Emilia Romagna e in Toscana dove superano quota 120 (**Fig. 1.5**). Secondo i dati raccolti, circa il 70 per cento delle reti sono costituite da imprese provenienti dalla stessa

³⁵ Rullani E., "Impresa come sistema intelligente: alla ricerca di nuovi modelli di governance e di valore" in *Sinergie*, 2009, n. 80, pp. 103-142.

regione, mentre nei restanti casi sono trans-territoriali. Di queste, una quota significativa è rappresentata da reti che vedono coinvolte imprese di due regioni.³⁶

Fig. 1.5 - Numero di imprese coinvolte in reti d'impresa, per regione



Fonte: Intesa Sanpaolo - Mediocredito Italiano su dati Unioncamere.

Negli ultimi due anni le reti di impresa hanno conosciuto un notevole sviluppo, tanto che secondo il risultato del primo Osservatorio Intesa Sanpaolo - Mediocredito Italiano, al 5 ottobre 2011 erano registrati in Camera di Commercio 179 contratti di rete³⁷, sottoscritti da oltre 850 aziende.

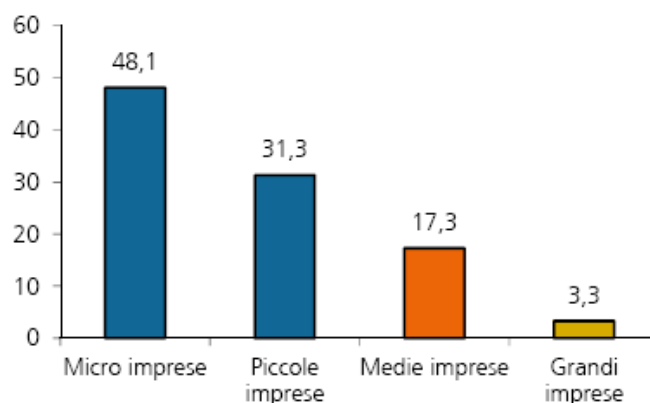
E' rilevante sottolineare come nei contratti di rete osservati, il 48 per cento sia costituito da microimprese e il 31 per cento da piccole imprese. Come anticipato, infatti, sono proprio queste le classi di imprese che hanno più bisogno di rafforzare la loro capacità di innovare, di vendere e di esportare (**Fig.1.6**).

Dal punto di vista organizzativo questi obiettivi possono essere raggiunti sia attraverso reti di imprese composte solo da PMI, che si organizzano per creare filiere "verticali" ma anche "orizzontali" con l'obiettivo di rafforzare la capacità commerciale e innovativa, sia mediante reti guidate da imprese capofila, che coinvolgono le imprese di subfornitura e terziste dettando i tempi e le modalità.

³⁶ IntesaSanpaolo, *Economia e finanza dei distretti industriali*, Servizio Studi e Ricerche, dicembre 2011, pp. 93-101.

³⁷ Le reti di impresa hanno conosciuto un notevole sviluppo in seguito all'introduzione di specifici provvedimenti normativi contenuti nell'articolo 42 del decreto legge del 31 maggio 2010 n. 78, convertito, con modificazioni, dalla legge del 30 luglio 2010 n. 122.

Fig.1.6 - Imprese che appartengono a reti, per classi di fatturato (composizione %)



Fonte: Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano su dati Unioncamere

Lo strumento delle reti si sta diffondendo anche nei distretti: non a caso, tra le imprese manifatturiere coinvolte in reti, una su tre è distrettuale. L'indagine evidenzia il superamento di una vecchia convinzione per cui distretti e reti sono in alternativa gli uni alle altre. In realtà, c'è una complementarità fra le due forme di aggregazione: le imprese dei distretti tendono a coinvolgere soggetti esterni anche utilizzando i contratti di rete, con l'obiettivo di ampliarsi e creare sinergie che ne rafforzino il posizionamento competitivo. Non a caso, le imprese dei distretti stipulano contratti di rete con imprese della filiera locale, ma anche con imprese della stessa filiera localizzate in altre province, o addirittura esterne alla regione. La "lunghezza" delle filiere varia da rete a rete: in alcuni casi ci sono solo imprese dello stesso settore, in altri si estende anche alle fasi a monte e a valle dello stesso settore, in altri ancora ricomprende filiere di settori diversi.

Come emerge dai risultati del rapporto annuale di Intesa Sanpaolo, le prime indicazioni fornite sulla creazione di reti d'impresa sono positive. Tuttavia, al fine di comprendere appieno il fenomeno in questione e i benefici che esso può portare alle imprese, è importante continuare a monitorare la sua evoluzione, verificandone gli effetti concreti.

Capitolo 2

L'INTERNAZIONALIZZAZIONE NELL'OTTICA DEGLI INVESTIMENTI DIRETTI ESTERI

2.1 Gli investimenti diretti esteri

2.1.1 La definizione di Investimento Diretto Estero

Le strategie di internazionalizzazione adottate dalle imprese possono assumere diverse configurazioni, non necessariamente alternative. Nell'attuare il proprio processo di espansione estera, infatti, l'impresa può scegliere diversi canali di entrata nel mercato che, come sostiene Valdani, possono essere “distinti per le singole attività della catena del valore, per i diversi settori in cui opera, per i vari segmenti dello stesso settore, nonché per le varie aree geografiche in cui è impegnata”.³⁸ Tra le principali modalità di approccio ai mercati internazionali si includono in primo luogo le esportazioni, sia dirette che indirette. Esse prevedono il mantenimento di gran parte delle attività della catena del valore nel mercato nazionale, trasferendo nei mercati esteri soprattutto le attività di vendita. Il secondo canale di entrata è rappresentato dalle alleanze, spiegate principalmente dalla volontà dell'impresa di operare in nuovi mercati geografici dove però essa, per ragioni oggettive o soggettive, non è in grado di operare autonomamente. Gli accordi consentono

³⁸ Valdani E., Bertoli G., *Mercati Internazionali e Marketing*, Egea, 2003.

l'integrazione dell'impresa con il mercato estero decentrando alcune attività della catena del valore, ma suddividendo i rischi con *partners*. La strategia di internazionalizzazione più corposa che un'impresa può adottare, prevede la realizzazione di veri e propri investimenti nel Paese estero in cui intende operare.

L'impresa che effettua degli investimenti in altre aree geografiche differisce dalla semplice impresa che svolge un'attività di esportazione, in quanto realizza una parte del suo processo produttivo, inclusa la funzione di marketing e distribuzione, in uno o più Paesi diversi dal paese d'origine, generando quindi reddito anche al di fuori di quest'ultimo. Così facendo, l'impresa dà origine a movimenti internazionali di capitali che, nella contabilità della bilancia dei pagamenti, prendono nome di Investimenti Diretti Esteri (IDE).

Gli IDE rappresentano pertanto la forma di investimento all'estero che richiede il massimo coinvolgimento dell'impresa internazionalizzata, la quale delocalizza le attività della catena del valore con l'obiettivo di agire direttamente nel mercato estero di interesse, in modo autonomo ed indipendente dall'azione di soggetti terzi.

Secondo la definizione fornita da UNCTAD (*United Nations Conference on Trade and Development*) l'investimento diretto estero può essere definito come un investimento internazionale effettuato da parte di un soggetto residente in un Paese in un'impresa localizzata presso un altro Paese, al fine di acquisirne il controllo, in modo da gestire le attività di quest'ultima in modo integrato e funzionale a quelle che l'entità investitrice svolge nel proprio Paese di origine o altrove.³⁹ Gli IDE presuppongono, infatti, l'intenzione dell'investitore di acquisire un significativo livello di influenza sulla gestione dell'impresa partecipata, stabilendo una relazione di lungo termine che garantisca all'investitore un interesse durevole nel tempo.

Il soggetto residente che attua l'investimento, in particolare, viene definito "investitore diretto", mentre l'impresa è detta "impresa di investimento diretto". Nello specifico, l'investitore diretto estero è "quell'individuo, impresa (con personalità giuridica o senza personalità giuridica) pubblica o privata, governo, gruppo di individui (o di imprese) tra loro collegati che possiedono un'impresa oggetto di investimento che opera in un paese diverso da quello (o quelli) di residenza dell'investitore diretto". L'impresa oggetto di investimento diretto può invece essere definita come "quell'impresa nella quale un investitore diretto estero possiede almeno il 10 per cento delle azioni ordinarie o dei diritti di voto (nel caso di un'impresa societaria) oppure l'equivalente (nel caso di un'impresa

³⁹ Definizione tratta da UNCTAD, *World Investment Report*, Methodological note, 2010, p.3.

senza personalità giuridica). Un'effettiva voce nella gestione, come evidenziato dalla proprietà di almeno il 10 per cento del capitale sociale, implica che l'investitore estero, pur non avendo il controllo assoluto dell'impresa, sia capace di influenzare la gestione dell'impresa o di partecipare ad essa".⁴⁰

Tra le imprese oggetto di investimento diretto dobbiamo distinguere tra:

- le società controllate (*subsidiary companies*): sono società con personalità giuridica, in cui l'investitore detiene, direttamente o indirettamente, una partecipazione superiore al 50% del capitale sociale e ha il diritto di nominare o rimuovere la maggioranza dei membri del consiglio di amministrazione;
- le società consociate (*associate companies*): sono anch'esse società con personalità giuridica, dover però l'investitore e le sue società controllate detengono una partecipazione del capitale sociale compresa tra 10 e 50%;
- le filiali (*branches*): sono società senza personalità giuridica, possedute interamente o congiuntamente dall'investitore estero.

Partendo dalla definizione di impresa oggetto di investimento diretto, l'OCSE (*Organisation for Economic Co-operation and Development*) e il FMI (Fondo Monetario Internazionale) identificano l'esistenza di una relazione di investimento diretto facendo riferimento al capitale sociale ed, in particolare, fissando una soglia di possesso pari al 10 per cento.

Gli IDE possono essere considerati da diversi punti di vista. Assumendo la prospettiva del Paese in cui sono realizzati, essi vengono definiti "investimenti in entrata": sono gli investimenti realizzati nel territorio in esame da parte di imprese straniere. Costituiscono invece degli "investimenti in uscita" quando sono considerati dal punto di vista del Paese in cui è localizzata l'impresa investitrice: sono gli investimenti che escono dal territorio per essere indirizzati nell'area estera in cui l'impresa intende raggiungere una posizione competitiva internazionale.

2.1.2 La teoria del ciclo di vita degli IDE

Secondo la teoria del ciclo di vita internazionale degli IDE elaborata da Dunning nel 1981 e poi rivista nel 1986, i flussi di IDE in uscita e in entrata da un Paese tendono ad essere

⁴⁰ Definizione tratte da *Balance of Payments Manual* del FMI e da *Benchmark Definition of Foreign Direct Investment* dell'OCSE.

correlati al suo sviluppo economico.⁴¹ In particolare, l'autore sostiene che i flussi di IDE in uscita si manifestano solo nei Paesi che hanno raggiunto un certo grado di maturazione economica e che dispongono di un sistema di imprese capaci di essere competitive anche a livello internazionale.

La teoria in oggetto identifica cinque fasi nella crescita economica di un Paese, a cui corrispondono dinamiche diverse degli IDE in entrata e in uscita. Nelle prime fasi, il grado di sviluppo economico è solitamente molto basso, perciò il Paese non è un investitore internazionale e neppure presenta fattori di attrattività per gli eventuali investitori esteri. Ne consegue che il flusso netto di investimenti tende ad essere zero. Nelle successive fasi di transizione, il Paese inizia la sua crescita economica ma è ancora troppo debole per pensare ad un'espansione estera. Anche se non dispone gli strumenti necessari per agire in prima persona come investitore, inizia tuttavia ad offrire buone opportunità di investimento per gli operatori esteri grazie alla presenza di fattori come i bassi costi di produzione, la crescita del mercato locale e di facilitazioni amministrative. Tendono perciò a prevalere gli IDE in entrata. Nella fase di piena crescita industriale al contrario, le imprese locali iniziano il processo di internazionalizzazione attiva, dando luogo ad un flusso positivo di IDE in uscita verso Paesi esteri. Infine, nelle fasi di consolidamento ed ulteriore crescita, il saldo tra IDE in entrata e in uscita tende a tornare in equilibrio, poiché la capacità di attrazione diviene simile a quella di andare all'estero. L'UNCTAD ha verificato ampiamente l'affidabilità di questa teoria, mostrando come i flussi in uscita siano maggiori nei Paesi industrializzati e quelli in entrata nelle economie in via di sviluppo.⁴²

E' utile osservare come nelle diverse fasi di sviluppo economico di un Paese, cambia non solo la quantità ma anche la natura degli investimenti attratti in quel Paese. Nelle fasi iniziali, infatti, gli IDE in entrata riguardano prevalentemente investimenti nel settore delle materie prime e manifatturiero a bassa intensità tecnologica. Al contrario, con il progredire della maturità economica, aumenta la presenza di IDE in settori a maggiore valore aggiunto.

Al di là delle conclusioni tratte da questa teoria, è possibile constatare come in Europa esistano Stati con un grado molto simile di sviluppo economico ma con dei flussi netti di IDE molto diversi; i Paesi dell'est europeo ne costituiscono l'esempio più evidente. La

⁴¹ Dunning J.H., *Explaining the International Direct Investment Position of Countries: Towards a Dynamic or Developmental Approach*, *Weltwirtschaftliches Archiv*, vol. 122, 1981, pp. 667-677.

⁴² UNCTAD, *World Investment Report 2006. FDI from developing and transition economies: implication for development*, 2006, p. 143.

spiegazione di questo trend risiede nel fatto che la capacità di un Paese di effettuare ed attrarre IDE non risiede solo nella sua maturità economica ma è fortemente correlata anche ad altri fattori, primi fra tutti la specificità della sua struttura aziendale e imprenditoriale, la qualità delle politiche per il potenziamento della sua attrattività nonché la struttura logistica esistente.

2.2 Le tipologie di IDE

Dopo aver fornito una definizione generale di IDE, è opportuno sottolineare come nella realtà esistano diverse modalità di realizzazione di un investimento diretto estero, grazie alle quali l'impresa ha la possibilità di scegliere l'alternativa più adatta alla sua strategia di internazionalizzazione.

Nella prima parte di questo paragrafo verrà trattata la distinzione tra gli IDE orizzontali e verticali mentre, nella seconda quella tra acquisizioni e IDE *greenfield*.

2.2.1 IDE orizzontali e verticali

La prima distinzione rilevata nel contesto degli IDE ha origine dalla motivazione che spinge l'impresa ad effettuare un investimento all'estero e si esplica nella differenza tra gli Investimenti Diretti Esteri Orizzontali (IDEO) e gli Investimenti Diretti Esteri Verticali (IDEV).

Gli Investimenti Diretti Esteri Orizzontali consentono all'impresa di espandersi all'estero attraverso la duplicazione di un sottoinsieme delle sue attività. Vengono definiti investimenti orizzontali proprio perché viene duplicata la stessa fase (orizzontale) del processo produttivo. L'obiettivo principale degli IDEO è la penetrazione dei mercati esteri e per questo vengono considerati investimenti *market seeking*. L'impresa investitrice, orientata a servire i consumatori esteri, decide di costituire delle unità operative nei Paesi esteri in cui opera, al fine di ottenere un accesso migliore ai mercati locali.

Questo tipo di investimento viene adottato in presenza di prodotti, anche molto simili, che però richiedono di essere adattati ai gusti differenziati dei consumatori-utilizzatori, agli standard tecnici, alle regolazioni e alle altre "barriere invisibili" che caratterizzano il mercato estero.

Un caso classico di IDEO, appartenente soprattutto agli anni cinquanta e sessanta, quando molti paesi emergenti praticavano politiche protezionistiche mirate a sostituire le

importazioni, è costituito dagli IDE *tariff jumping*, attraverso i quali l'impresa estera riusciva a crearsi uno spazio di mercato locale, altrimenti non accessibile a causa di dazi proibitivi sulle importazioni.

In linea generale, è possibile affermare che gli IDE orizzontali tra due Paesi saranno favoriti se:

- la dimensione dei Paesi è simile, poiché vi è minor incentivo a sfruttare economie di scala concentrando la produzione nel paese più grande e sostenendo poi il costo dell'esportazione verso il paese-mercato più piccolo;
- la dotazione fattoriale dei due Paesi è sostanzialmente equivalente, in quanto non si creano i differenziali di costo dei fattori che rendono conveniente il trasferimento dell'intera produzione in una delle due aree geografiche;
- i costi del commercio internazionale sono alti, con conseguente incentivo per l'impresa a produrre vicino al mercato di sbocco;
- i costi fissi di impianto (economie di scala di impianto) sono bassi e quindi vi è minore l'incentivo a concentrare l'intera gamma di produzione in un'unica località.

Gli Investimenti Diretti Esteri Verticali derivano dalla scelta di operare una frammentazione del processo produttivo, piuttosto che svolgere una produzione integrata nel Paese d'origine. In altri termini, sono i classici IDE di delocalizzazione di intere fasi di produzione (componenti, ma anche prodotti finiti) verso aree a più basso costo, che consentono di affrontare costi marginali inferiori a quelli dell'impianto della casa madre. L'obiettivo primario degli IDEV è, infatti, il contenimento dei costi di produzione e per questo vengono definiti investimenti *cost-saving*.

Gli IDE verticali saranno frequenti nei casi in cui i Paesi interessati:

- sono dissimili per dimensione e dotazione fattoriale, con conseguente convenienza a specializzare le produzioni nelle diverse aree in funzioni di strategie *cost saving*;
- affrontano costi del commercio internazionale non elevati e sono pertanto meno incentivati a produrre vicino al mercato di sbocco;
- subiscono costi fissi di impianto contenuti e quindi, come accade per gli IDE orizzontali, vi è un minore è l'incentivo a concentrare la produzione presso il solo Paese d'origine.

2.2.2 La scelta tra IDE orizzontali e verticali

La realizzazione di IDEO o IDEV comporta per l'impresa investitrice un insieme di costi e benefici, opportunamente sintetizzati nella tabella sottostante (**Tab.2.1**).

Come evidenzia la tabella, il principale *trade-off* per gli IDEO è tra il miglioramento dell'accesso al mercato e la rinuncia a economie di scala a livello di impianto, mentre, nel caso degli IDEV, tra i benefici derivanti dal produrre a basso costo e i costi di disintegrazione. Se da un lato la frammentazione produttiva permette all'impresa di ottenere dei risparmi sui costi dei fattori, dall'altro lato può comportare dei costi di disintegrazione, che includono i costi di imballaggio e trasporto, i costi relativi al tempo impiegato per trasportare la merce, i dazi sulle importazioni, nonché tutta una serie di inconvenienti connessi alla gestione di attività geograficamente disperse.

Tab. 2.1 - Costi e benefici per l'impresa degli IDE orizzontali e verticali

	Orizzontali	Verticali
COSTI	- Rinuncia ai rendimenti di scala - Costi di disintegrazione delle attività	Costi di disintegrazione delle attività
BENEFICI	Accesso al mercato - Risparmi sui costi dello scambio - Vantaggi strategici	Risparmi sui costi dei fattori

Fonte: Barba Navaretti e Venables, 2004

I costi e i benefici che l'impresa può trarre dagli IDE orizzontali e verticali, consentono di formulare previsioni sulla localizzazione delle attività scelta dalle imprese che li realizzano. Gli IDEO tenderanno ad essere attratti in località che consentono un buon accesso a mercati di dimensioni tali da permettere all'impresa di coprire i costi fissi a livello di impianto. Saranno dunque diretti verso Paesi vicini e con bassi costi di accesso ai grandi mercati, o con una popolazione numerosa, ad alto reddito. Al contrario, gli IDEV saranno attratti da Paesi con un basso costo dei fattori e con minimi costi del commercio internazionale, in quanto i prodotti dovranno attraversare più volte i confini nazionali in differenti fasi del processo produttivo.

Dal punto di vista empirico, i modelli di investimento orizzontale e verticale non sono considerati in concorrenza tra loro, tanto che i dati non distinguono tra i due tipi di IDE.⁴³ Fino a non molto tempo fa, si riteneva che la quota di IDEO fosse preponderante rispetto a quella degli IDEV. Ciò in linea con le aspettative, considerato che la maggior parte degli IDE si verifica lungo la traiettoria Nord-Sud del mondo. I test empirici mostrano come gli IDE siano motivati prevalentemente da fattori coerenti con il modello orizzontale, ad esempio la dimensione del mercato ospite e la similarità di dotazioni fattoriali disponibili nei due Paesi.⁴⁴

Idealmente il ricercatore vorrebbe separare i relativi dati, distinguendo tra IDEO e IDEV ma ciò è complesso, non solo perché la distinzione non è semplice ma anche, e soprattutto, perché richiede la disponibilità di dati difficilmente ottenibili. Nello specifico, le vendite delle imprese localizzate all'estero dovrebbero essere classificate secondo la loro destinazione e gli *input* a seconda che siano ulteriormente utilizzati nel processo produttivo o rivenduti nel mercato locale. Generalmente questi dati non sono disponibili. Fanno eccezione i dati sulle multinazionali USA, che consentono di rilevare in quale misura le controllate esportano verso gli USA, rispetto alle forniture ai mercati locali e ai Paesi terzi. L'analisi di tali dati, seppur relativi solo agli Stati Uniti, rileva un aumento dei flussi di IDEV che, come predetto dalla teoria,⁴⁵ si svolgono prevalentemente tra Paesi con differenti dotazioni di fattori.

In conclusione, sebbene la quota di IDE orizzontale sia tutt'ora più ampia di quella relativa agli IDE verticali, dagli anni novanta i flussi di IDE verticali risultano in aumento.

2.2.3 IDE greenfield e acquisition

Oltre alla distinzione tra IDE orizzontali e verticali, la letteratura distingue altre due modalità di IDE: gli investimenti *greenfield* e le acquisizioni (*M&A, Merger and Acquisition*).

Si parla di investimenti *greenfield* quando l'investimento diretto all'estero viene realizzato attraverso l'insediamento di nuove strutture produttive. In questi casi, l'investitore crea la nuova struttura produttiva in un sito precedentemente non utilizzato per attività economiche, andando quindi ad incrementare la capacità produttiva del territorio ospitante. L'investitore acquista i beni immobili necessari per lo svolgimento dell'attività nell'area

⁴³ Barba Navaretto G., Venables A.J., *Le multinazionali nell'economia mondiale*, il Mulino, Bologna 2006 p.44.

⁴⁴ Markusen J.R., Maskus K., "Discriminating among alternative theories of the multinational enterprises", in *Review of international economics*, n.10, pp. 694-707.

⁴⁵ Hanson G., Matalon R.J., Slaughter M., "Expansion Strategies of US multinational firms", in *Broking Trade Forum 2001*, a cura di D. Rodrik e S. Collins, Washington 2001, pp. 245-282.

geografica in cui intende insediarsi e si avvale di forza lavoro locale, formandola mediante il *know how*, le tecnologie e le competenze in possesso dell'investitore stesso.⁴⁶

Le acquisizioni, al contrario, si riferiscono ad un IDE realizzato attraverso l'acquisto della proprietà (o quantomeno di una quota di controllo) di aziende già esistenti nel territorio estero. L'investimento riguarda aree già utilizzate in passato per lo svolgimento di attività produttive e che risultano nuovamente disponibili in seguito ad interventi di riconversione o di bonifica. In questo caso l'investitore straniero assume il controllo degli *assets* locali, con il rischio che essi non siano strutturati in modo tale da incontrare le sue esigenze. Con l'acquisizione, infatti, l'investitore eredita un sistema di competenze, una cultura aziendale e un sistema di valori normalmente ben consolidato e con un certo grado di inerzia al cambiamento, pertanto l'integrazione dell'azienda acquisita potrebbe richiedere notevoli sforzi ed energie.

In seguito alle considerazioni effettuate, è possibile affermare che la principale distinzione tra le due modalità di IDE risiede nell'origine delle risorse impiegate nell'operazione. Se, infatti, un investimento *greenfield* utilizza principalmente le risorse dell'investitore, combinate poi con quelle acquisite localmente, un'acquisizione utilizza invece, primariamente, le risorse dell'impresa locale e le combina con quelle proprie dell'investitore, in particolare le capacità manageriali.

La maggior parte delle ricerche focalizzate sull'alternativa di scelta, hanno considerato la decisione tra *greenfield* and *acquisition* una scelta dicotomica. Tuttavia, come dimostrano gli studi svolti da Meyer e Estrin nel 1999, molti investimenti che formalmente sono un'acquisizione, risultano poi nella realtà dei progetti *greenfield*. Viene così a crearsi una forma particolare di acquisizione: l'investimento *brownfield*.

Gli autori definiscono il *brownfield* "a foreign entry that starts with an acquisition but builds a local operation that uses more resources, in terms of their market value, from the parent firm than the acquired firm"⁴⁷ (Fig. 2.1). Molte acquisizioni richiedono, infatti, nella pratica, importanti ristrutturazioni, tanto che il processo produttivo e la struttura organizzativa dell'impresa acquisita vengono spesso ricostruiti interamente.

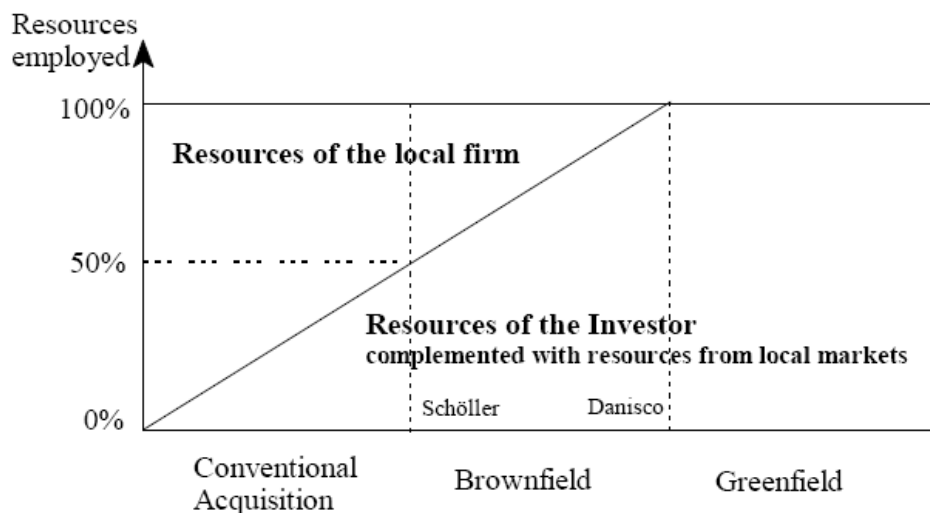
Nel periodo di integrazione post-acquisizione, queste operazioni vengono realizzate attraverso le risorse proprie dell'investitore. Successivamente, dopo un breve periodo di

⁴⁶ Harzing A., *Acquisition versus Greenfield investments: both side of the Picture*, AIB Conference, Vienna 1998.

⁴⁷ Meyer K., Estrin S., *Entry mode choice in emerging markets: Greenfield, Acquisition and Brownfield*, Discussion Paper Series, London Business School 1999.

trasformazione (solitamente meno di due anni), l'impresa acquisita riesce a maturare un bagaglio di conoscenze e di capacità adeguato, che le permette di far leva sulle proprie risorse.

Fig. 2.1 – Le origini delle risorse nelle diverse modalità di entrata attraverso investimento diretto estero



Fonte: CIS-Middle Europe Center, London Business School, 1999.

2.2.4 La scelta tra *greenfield*, acquisizioni e *brownfield*

La decisione di entrare nel mercato estero con un investimento *greenfield* piuttosto che attraverso un'acquisizione, costituisce una scelta molto importante per l'impresa. Le due modalità comportano, infatti, implicazioni e conseguenze molto diverse.

Uno studio condotto dallo *CESifo group* si è focalizzato sul processo valutativo che un'impresa attua nello scegliere la modalità attraverso cui entrare in un mercato estero.⁴⁸

L'indagine sottolinea come l'impresa affronti un processo decisionale sequenziale, composto di varie fasi. Essa deve innanzitutto decidere se entrare nel mercato estero attraverso l'esportazione o tramite un investimento; nel caso opti per la seconda possibilità, dovrà scegliere tra l'investimento *greenfield* o una *mergers and acquisition* (M&A). Infine, se scelto l'investimento *greenfield*, dovrà decidere effettuarlo attraverso una propria sussidiaria all'estero o realizzando una *joint venture*. Il risultato ottenuto dall'indagine dimostra come, in linea generale, la scelta del tipo di investimento sia strettamente connesso alle caratteristiche proprie dell'impresa, in termini di dimensione, risorse disponibili e produttività. In

⁴⁸ Raff H., Ryan M., Staehler F., *Asset Ownership and Foreign Market Entry*, CESifo Working Paper N. 1676, 2006, www.CESifo-group.de.

particolare, con riferimento alla dimensione delle imprese esaminate, essi rilevano come le imprese di dimensioni maggiori abbiano preferito investimenti *greenfield*, quelle minori investimenti *brownfield* e le più piccole invece si siano limitate alle semplici esportazioni. Per quanto riguarda la disponibilità di risorse invece, l'indagine rivela che quanto più un'impresa è dotata di risorse e possiede dei fattori ad alta produttività, tanto più sarà propensa a preferire l'investimento rispetto alle esportazioni, l'investimento *greenfield* al M&A e la creazione di una propria sussidiaria estera alla *joint venture*.

Questi risultati suggeriscono che nella scelta di effettuare un IDE, non sono rilevanti solo i fattori specifici dell'industria e del mercato di riferimento, ma anche le caratteristiche proprie della singola azienda.

Meyer e Estrin, studiosi di *International Business*, concentrano la loro attenzione sulla seconda fase del processo, identificando i principali fattori che possono portare l'impresa a scegliere tra un'acquisizione tradizionale, un investimento *greenfield* o la forma ibrida del *brownfield*.

Secondo gli studiosi, alla base della scelta della modalità di entrata nel mercato estero, c'è l'obiettivo strategico del progetto di internazionalizzazione che, frequentemente, riguarda il controllo di determinate categorie di risorse. Il tipo di risorse cercato, varia in base all'intento strategico perciò, per poter imboccare la strada migliore, l'impresa dovrà individuare le risorse necessarie al raggiungimento del suo obiettivo. Tali risorse possono appartenere all'impresa locale, all'investitore o al mercato.

Il primo fattore da considerare sono le risorse in possesso dell'impresa locale, soprattutto dal punto di vista tecnologico, e la struttura competitiva dell'industria. Un'acquisizione richiede, infatti, in primo luogo, l'individuazione un *target* di imprese che possiede l'insieme di risorse cercato dall'investitore. Nelle economie sviluppate, i *target* potenziali di imprese sono disponibili e pertanto sono facilmente valutabili; nei Paesi in via di sviluppo invece, potrebbero non esserci imprese dotate dei giusti *assets* e questo riduce notevolmente gli IDE nella forma di acquisizione.

Oltre alle risorse in possesso dell'impresa locale, è importante considerare anche i costi legati alle barriere create dal mercato. Un investimento *greenfield* incrementa la capacità produttiva del luogo e potrebbe incitare delle ritorsioni o delle battaglie competitive da parte delle industrie concorrenti, già operanti sul mercato. Un'acquisizione al contrario, non intacca la concentrazione concorrenziale e può assicurare all'investitore una quota iniziale di mercato. Altre barriere all'entrata potrebbero esistere sotto forma di vincoli burocratici,

attuati dal governo per proteggere l'economia locale dall'entrata di competitori esteri. In questo caso, un investimento *brownfield* è facilitato nel superare alcune barriere grazie all'accesso ai *network* o tramite licenze.

In sintesi, quando l'industria locale possiede risorse preziose per gli investitori e il mercato è protetto da alte barriere all'entrata, l'impresa investitrice tenderà ad entrare nel mercato attraverso un'acquisizione.

Il secondo fattore da considerare ai fini della scelta tra *brownfield* e *greenfield* sono le risorse in possesso dell'investitore stesso. Se quest'ultimo dispone di risorse che possono essere facilmente trasferite nella nuova unità e che costituiscono il *core business* dell'impresa, propenderà per un investimento *greenfield*. Tre tipi particolari di risorse possono guidare l'espansione internazionale attraverso *greenfield*: le competenze a carattere pubblico, le risorse manageriali e le risorse finanziarie. Le risorse in esame possono essere facilmente impiegate nella nuova attività senza sostenere i costi iniziali per il loro sviluppo e le affiliate riescono a raggiungere una posizione competitiva condividendo le risorse con l'impresa investitrice. Questo fa sì che gli IDE *greenfield* rappresentino una scelta naturale per le imprese caratterizzate da un forte vantaggio competitivo.

Una terza tipologia di risorse da considerare, sono quelle offerte dal mercato. Impegnarsi in un investimento *greenfield* richiede delle risorse complementari che possono essere reperite solo sul mercato locale: beni immobili, licenze commerciali, lavoratori locali, forniture di beni intermedi ecc. Ottenere queste risorse non è sempre semplice poiché, da un lato il mercato potrebbe non esserne dotato e dall'altro le imprese locali detentrici di risorse di qualità potrebbero non volerle vendere, in quanto artefici del loro vantaggio competitivo. Entrare in un Paese con una bassa qualità di risorse disponibili nel mercato, porta l'impresa investitrice a scegliere un'acquisizione piuttosto che un investimento *greenfield*.

Considerate le risorse dell'impresa locale, dell'investitore e del libero mercato, è necessario tenere presente altri due aspetti rilevanti nel processo di scelta tra *greenfield* and *brownfield*: i costi di transazione e i costi di adattamento ed integrazione delle risorse. Una volta identificate le risorse disponibili, infatti, l'impresa dovrà adoperarsi per entrarne in possesso e per integrarle, attivando un processo che risulta spesso molto costoso. Unire insieme delle risorse che prima appartenevano a business molto diversi comporta costi di transazione, sia nel mercato del controllo societario, sia nel mercato locale per le risorse complementari.

In primo luogo, i costi di transazione sono strettamente legati all'efficienza raggiunta nei mercati del controllo societario. L'efficienza e l'organizzazione di un mercato hanno un impatto considerevole nella possibilità delle imprese straniere di acquisire imprese locali: essa può variare notevolmente da Paese a Paese e l'inefficienza comporta un aumento dei costi di transazione delle acquisizioni straniere. Cercare target appropriati, analizzare la loro situazione economica, negoziare con i proprietari e adottare comportamenti che soddisfano le condizioni imposte dai governi, sono esempi di costi di transazione. Gli investitori *brownfield* possono ridurre tali costi considerando una vasta gamma di alternative, ma durante la fase di negoziazione potrebbero incorrere in maggiori conflitti rispetto agli investitori *greenfield*. Ne deriva che l'entrata in Paesi caratterizzati da un mercato del controllo societario meno sviluppato, favorisce gli investimenti *greenfield*.

Per quanto riguarda invece il mercato delle risorse complementari, esso è solitamente efficiente nelle economie sviluppate ma non lo è necessariamente in quelle in via di sviluppo. Un mercato caratterizzato da inefficienza burocratica locale, ostacoli all'accesso alle infrastrutture, difficoltà nell'individuare fornitori locali di materiali e nel reclutare forza lavoro, comporta costi extra e ritardi nella realizzazione di un investimento, svantaggiando quindi i progetti *greenfield*.

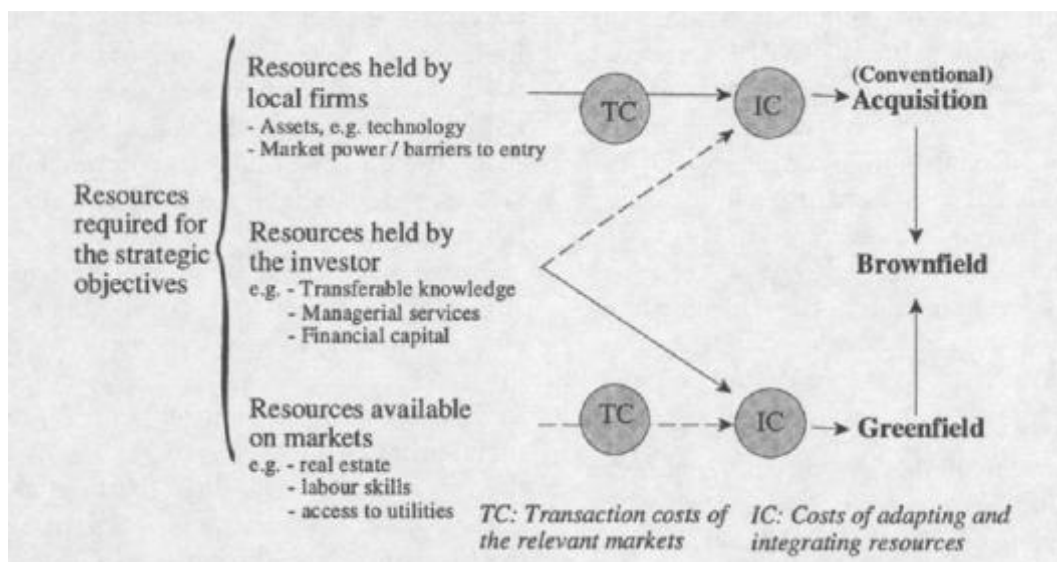
L'investimento dell'impresa non si conclude con l'ottenimento delle risorse necessarie per raggiungere l'obiettivo strategico, in quanto esse dovranno essere amalgamate, al fine di creare all'interno del *network* dell'investitore una nuova efficiente unità di business. La scelta della modalità di investimento deve quindi considerare anche gli sforzi richiesti dal processo di integrazione e adattamento. A questo proposito gli autori osservano che l'integrazione è facilitata se esiste un "*fit*" tra le due imprese dal punto di vista strategico ed organizzativo, in quanto si riduce la necessità di ristrutturare l'impresa acquisita per adattarla alle esigenze dell'investitore. Altrettanto importante è l'interazione tra le culture nazionali delle imprese. La distanza culturale può provocare l'insorgere di problemi comunicativi e impedisce la totale adozione delle competenze trasferite dall'investitore nell'impresa acquisita. Quest'ultima in particolare, affronta una cosiddetta "*double-layer acculturation*" poiché viene influenzata sia dalla cultura locale sia dalle usanze proprie dell'impresa investitrice. I costi di integrazione post-acquisizione tendono pertanto ad aumentare se le imprese coinvolte sono caratterizzate da una distanza culturale, e questo favorisce la modalità di entrata *greenfield*; al contrario, in caso di affinità culturale, l'impresa investitrice

affronterà meno ostacoli nell'integrare la nuova acquisita e sarà perciò più invogliata a scegliere un'acquisizione.

In definitiva, gli investitori che optano per un investimento *greenfield* possono evitare i costi di integrazione ed adattamento ma sono molto più sensibili all'impatto dei costi di transazione. Pertanto, le imprese caratterizzate da una struttura organizzativa e da una cultura simile a quella dell'impresa acquisita, nonché dotate di buone capacità manageriali, saranno più propense a scegliere un investimento sotto forma di acquisizione.

Tutte le considerazioni fatte in questo paragrafo possono essere riassunte in un modello generale (Fig.2.2).

Fig.2.2 – Modello di scelta della modalità di entrata nel mercato estero



Fonte: CIS – Middle Europe School, London Business School 1999

Come emerge dal modello, la scelta della modalità di investimento dipende innanzitutto dalle risorse richieste dal progetto strategico e, successivamente, dalle risorse disponibili nelle imprese locali, nell'impresa investitrice e nel libero mercato. Tutte le risorse andranno valutate *in primis* considerando i costi di transazione richiesti (TC) e in seguito, focalizzando l'attenzione sull'eventuale bisogno di integrarle ed adattarle al sistema esistente (IC).

L'investimento *brownfield* rappresenta una via di mezzo tra l'acquisizione vera e propria e l'investimento *greenfield*, permettendo la realizzazione di progetti che né l'investitore né l'impresa locale potrebbero implementare da soli. Come soluzione ibrida, infatti, il *brownfield* riesce a superare ostacoli derivanti dalla presenza limitata di determinate risorse e da alti costi di transazione, nonché contenere il rischio di esposizione in particolari mercati.

D'altro canto, esso può incorrere in maggiori costi di integrazione, poiché porta l'investitore ad impegnarsi in una maggiore ristrutturazione dell'impresa acquisita e in un considerevole trasferimento di risorse.

Dal punto di vista empirico, negli ultimi vent'anni si è osservata una netta preferenza per gli investimenti realizzati attraverso fusioni ed acquisizioni rispetto agli investimenti *greenfield*. Diverse sono le ragioni che spiegano questo *trend*. La scelta di realizzare un'acquisizione o una fusione permette innanzitutto una maggiore rapidità, sia in termini di entrata nel mercato estero che di predisposizione delle risorse per competere. E' anche rilevante l'asimmetria informativa relativa al valore potenziale dell'investimento *greenfield*, mentre solitamente il mercato finanziario fornisce delle informazioni sufficienti per le operazioni di fusione o acquisizione.

Oltre alla distinzione tra IDE *brownfield* e *greenfield*, non va dimenticato che una parte consistente degli IDE è finalizzata alla creazione delle cosiddette *Special Purpose Entities* (SPES), ovvero alla costituzione di società estere che nascono per beneficiare dei vantaggi, fiscali e finanziari, garantiti alle società straniere da alcuni Paesi.

2.3 Le determinanti degli IDE

Come accennato nel primo paragrafo, le imprese possono decidere di attuare la propria strategia di internazionalizzazione secondo diverse modalità: le esportazioni, i contratti di licenza, gli IDE. Affinché la scelta delle imprese ricada su questi ultimi, è necessario che si verifichino delle condizioni ben precise.

Per individuare le principali determinanti degli IDE facciamo riferimento alla teorica eclettica elaborata⁴⁹ da John Dunning nel 1976, denominata poi dallo stesso autore "paradigma eclettico". La teoria in oggetto, pur presentando punti di debolezza, rimane un punto saldo nella spiegazione del perché le imprese internazionalizzano e soprattutto del perché scelgono gli IDE.

Secondo quanto sostiene l'economista, un'impresa deciderà di effettuare degli IDE qualora si verifichi la contemporanea presenza di tre tipi di vantaggi:

1. gli *ownership advantages*, ovvero vantaggi esclusivi, connessi all'impresa stessa;

⁴⁹ La teoria eclettica di Dunning, proposta per la prima volta nel 1976 e successivamente rivisitata dall'autore stesso, può essere definita sia come una somma di contributi precedenti sia come un loro ampliamento ed approfondimento.

2. gli *internationalisation advantages*, connessi al fatto che l'impresa può sfruttare maggiormente le prime due tipologie di vantaggi se essa - 60 -e localizzar i costi delle transazioni intermedie piuttosto che farli passare sul mercato.
3. i *location advantages*, cioè vantaggi legati alle caratteristiche dello stato estero in cui l'impresa effettua gli IDE;

Qualora non si presentino tutti questi vantaggi, l'impresa sceglierà di operare all'estero avvalendosi di altri tipi di strumenti, diversi dagli IDE. La decisione circa modalità di internazionalizzazione dipenderà perciò dall'intreccio dei diversi tipi di vantaggi (**Tab. 2.1**).

Tab.2.2 – Relazione tra i tipi di vantaggi godibili dall'impresa e la sua modalità di operare all'estero

<i>Operazioni con l'estero</i> <i>Vantaggi</i>	Contratti di licenza	Import export	Ide
Ownership specific	Presenti	Presenti	Presenti
Location specific	Assenti	Assenti	Presenti
Internalization specific	Assenti	Presenti	Presenti

Fonte: *Dunning*, 1988, p. 28, elaborazioni Ranieri, 2004.

Le tre categorie di vantaggi individuate da Dunning racchiudono le diverse ragioni che portano un'impresa a - 60 -e localizzare in un'area geografica estera.

La cosiddetta triade OLI (*Ownership, Location, Internalisation*) verrà qui esaminata nel dettaglio.

2.3.1 I vantaggi *ownership specific*

Una delle ragioni che può portare l'impresa ad internazionalizzarsi è l'esistenza di vantaggi di proprietà, derivanti dal controllo proprietario di specifiche risorse aziendali trasferibili all'estero a basso costo.

Nell'elaborare la sua teoria, Dunning parte dal presupposto secondo cui un'impresa che desideri agire in un mercato straniero, avrà costi aggiuntivi da affrontare rispetto alle imprese locali, dovuti non solo alle differenze linguistiche, culturali ed istituzionali, ma anche una minore conoscenza del mercato locale e al dover operare a distanza. Affinché l'impresa decida di iniziare comunque tale percorso, dovrà perciò essere in possesso di qualche vantaggio esclusivo rispetto ai competitori locali, che le permetta di compensare i costi aggiuntivi. Questi vantaggi devono essere propri dell'impresa e facilmente trasferibili nell'unità operativa estera.

Dunning classifica i vantaggi *ownership specific* in due categorie:

- a. gli *asset advantages*, generati dal godimento esclusivo da parte dell'impresa di specifiche condizioni, materiali o immateriali, anche derivanti da diritti esclusivi di proprietà che l'impresa possiede su determinate informazioni o tecnologie. Nello specifico, possono essere inclusi in questa categoria i vantaggi derivanti dalle attività di R&D svolte dall'azienda, la sua capacità finanziaria o il *know how* maturato dal capitale umano nei vari ambiti.
- b. i *transactional advantages*, derivanti dal fatto che l'impresa coordina diverse attività su scala internazionale. Appartengono a questa categoria i vantaggi derivanti dalla posizione dell'impresa-madre che, in quanto impresa già presente sul mercato, ha la capacità di sfruttare economie di scala o di avere un accesso favorito ai fattori produttivi. Essa può inoltre possedere una maggiore conoscenza delle condizioni del mercato e delle possibilità di arbitraggio, per ridurre al minimo i rischi derivanti dall'operare con valute diverse.

Secondo Dunning questi sono i vantaggi di cui un'impresa deve necessariamente godere quando decide di operare all'estero, indipendentemente dal canale di entrata che sceglierà.

2.3.2 I vantaggi *internationalization specific*

I vantaggi *internalisation specific* derivano, secondo Dunning, dallo sfruttamento delle imperfezioni di mercato, imperfezioni che rendono più conveniente per l'impresa internalizzare le transazioni piuttosto che esternalizzarle al mercato.

Le imperfezioni del mercato possono essere suddivise in due categorie: le imperfezioni naturali del mercato e, nel caso delle imprese multinazionali, le imperfezioni derivanti dai vantaggi oligopolistici.

- a. le *imperfezioni naturali del mercato* emergono spontaneamente nel corso delle transazioni, perché generate dalla natura stessa dello scambio. Esse possono essere dovute alla non completa conoscenza da parte dell'acquirente del valore del prodotto o della tecnologia acquistata: il venditore dovrà spiegare al cliente le caratteristiche del bene, ma senza fornire informazioni approfondite e complete, per evitare che egli possa duplicare in proprio la tecnologia. Poiché questo comportamento è diffuso, soprattutto in alcuni Stati, le imprese avranno convenienza ad internalizzare lo scambio della tecnologia, per evitare imitazioni da parte degli attori locali.

Le imperfezioni naturali del mercato possono essere causata anche dai costi che emergono nelle transazioni tra imprese non appartenenti allo stesso gruppo, dovuti ad esempio a ricerche di mercato, costi di negoziazione ecc. Questi costi tendono a ridursi se le imprese che effettuano lo scambio appartengono allo stesso gruppo.

Un'altra motivazione che può portare ad imperfezioni di mercato sono i rischi legati all'incertezza: se lo scambio avviene all'interno dell'impresa, gli oggetti della transazione, siano essi beni tangibili o intangibili, saranno meno soggetti a variazioni inaspettate di prezzo o quantità, rispetto al caso in cui tale scambio avvenisse tra aziende diverse.

- b. le *imperfezioni derivanti dai vantaggi oligopolistici* possono essere sfruttate dalle imprese multinazionali che, per definizione, operano contemporaneamente in mercati diversi. Appartengono a questa categoria la possibilità di effettuare una discriminazione dei prezzi nei vari mercati, di sfruttare economie di scala e di alleggerire l'incidenza della fiscalità sui profitti, tramite pratiche contabili e finanziarie.

Tutte queste imperfezioni possono essere sfruttate dall'impresa attraverso l'internalizzazione degli scambi di materie prime, tecnologie e beni intermedi che, se effettuati attraverso il libero mercato, risulterebbero più costosi e meno efficienti.

2.3.3 I vantaggi *location specific*

Uno dei vantaggi principali conseguenti alla realizzazione di un IDE, ha origine dalla localizzazione dell'impresa nel Paese estero e nelle risorse che esso può offrirle. Questi vantaggi variano da Paese a Paese e possono riguardare sia gli *input* che gli *output*.

Tra i vantaggi localizzativi si possono individuare dei vantaggi specificatamente economici, dei vantaggi socio-culturali ed, infine, dei vantaggi politici.

I vantaggi di natura economica derivano dal fatto che un'impresa localizzata in diverse aree geografiche, può disporre di significativi vantaggi di costo.

Assumendo questa prospettiva, Dunning rileva tre spinte fondamentali alla realizzazione di un investimento diretto estero:⁵⁰

- gli investimenti *low cost seeking*, realizzati per trasferire determinate attività della catena del valore in aree geografiche dove la realizzazione di tali attività risulta meno onerosa. I vantaggi di cui l'impresa può beneficiare sono legati alla qualità e alla quantità dei fattori di produzione e dei beni intermedi offerti, nonché al loro costo. A questo proposito, un particolare motivo che spinge l'impresa alla realizzazione di IDE è la possibilità di beneficiare del fattore lavoro a basso costo, presente soprattutto nelle economie in via di sviluppo.

- gli investimenti *market seeking*, finalizzati ad entrare nei mercati ad alto tasso di sviluppo e nei quali l'impresa internazionalizzata ha la possibilità di sfruttare significativi vantaggi competitivi, rispetto agli operatori locali.

La dimensione del mercato, in particolare, risulta essere un fattore determinante per l'attuazione degli IDE. La maggior parte degli investimenti è, infatti, diretta verso grandi mercati poiché, dato che investire in un Paese estero comporta ingenti costi fissi, le imprese sono inclini ad affrontarli solo se le vendite potenziali previste sono sufficientemente consistenti.

- gli investimenti *natural source seeking*, volti ad assicurare all'impresa un accesso privilegiato ai fattori produttivi cruciali per il processo produttivo e che risultano difficilmente reperibile in altre aree geografiche, mercato di origine compreso.

Gli IDE verticali, in particolare, sono effettuati specialmente tra Paesi che presentano differenti dotazioni e costi dei fattori. E' opportuno sottolineare come non sia facile stimare gli effetti dei differenziali tra fattori sui flussi di IDE. In primo luogo, le differenze nei costi e nelle dotazioni dei fattori potrebbe essere controbilanciato da una differenza nella produttività di tali fattori, che risulta di difficile misurabilità. In secondo luogo, le dotazioni di fattori sono difficilmente accertabili con precisione e pertanto si procede con statistiche approssimative.

⁵⁰ Dunning J.H., *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison Wesley, London 1994.

Non vanno infine sottovalutati gli investimenti *strategic asset seeking*, finalizzati ad acquisire risorse strategiche sul mercato estero. In alcuni casi, ad esempio, le imprese hanno deciso di investire all'estero per acquisire conoscenze nell'area R&D oppure hanno localizzato attività ad alto valore aggiunto in aree geografiche specializzate.

Accanto alle motivazioni principali, Dunning, individua altre tipologie di vantaggi economici che possono spingere l'impresa ad operare all'estero:

- le agevolazioni, fiscali o meno, offerte dal Paese ricevente. Per attrarre le imprese estere, molti Paesi prevedono generosi incentivi come i sussidi diretti, le agevolazioni fiscali e altre politiche attive. Questi sussidi fanno diminuire i costi fissi e operativi per la costituzione di una controllata estera e possono pertanto attirare l'attenzione degli investitori esteri sul Paese che li promuove. Secondo studi recenti, le agevolazioni non influenzano tanto la decisione di andare all'estero, quanto la scelta localizzativa delle proprie attività.
- i costi del commercio internazionale. Nello specifico, aspetti come i costi e la qualità del trasporto, la distanza e le barriere originate dalle politiche commerciali, nonché le infrastrutture di comunicazione, costituiscono una determinante molto importante per gli IDE. Gli IDE verticali soprattutto, prevedendo scambi frequenti di componenti tra unità produttive, sono particolarmente scoraggiati da questa tipologia di costi.
- il grado di sviluppo del settore dei servizi connesso alla produzione e alla commercializzazione del prodotto. La presenza di una rete distributiva efficiente, di strutture commerciali adeguate, di servizi legali e di consulenza, può portare l'impresa a scegliere di internazionalizzarsi attraverso un IDE.

Tra i vantaggi di natura socio-culturale vanno inclusi:

- la vicinanza culturale tra il Paese di appartenenza dell'impresa investitrice e il Paese estero, in termini di linguistica, di usi e costumi, nonché di atteggiamento verso il mercato;
- l'atteggiamento, positivo o meno, del Paese ospite verso gli IDE e gli operatori stranieri.

Infine, sono vantaggi appartenenti alla sfera politica:

- la stabilità politica del Paese ospite;
- l'atteggiamento del governo e delle istituzioni locali verso gli IDE;
- la normativa vigente in tema di commercio con l'estero e di insediamenti produttivi esteri.

I vantaggi qui esposti risultano essere quelli che maggiormente influenzano la scelta dell'impresa verso gli IDE. Secondo la teoria presentata da Dunning, infatti, i vantaggi *location specific* sono l'unica discriminante nella decisione a favore degli IDE: qualora mancasse questa tipologia di vantaggi, l'impresa realizzerà il proprio processo di internazionalizzazione tramite operazioni di import-export o di collaborazione, ma senza avere il controllo diretto sulle unità operative estere. Per questo motivo, la strategia localizzativa adottata dall'impresa e il processo valutativo che essa deve affrontare nello scegliere l'area geografica adatta ad ospitare i propri insediamenti assumono grande importanza. Questo sarà il tema trattato nel prossimo paragrafo.

2.4. Le strategie di localizzazione degli IDE

2.4.1 La localizzazione come fonte di vantaggio competitivo

Nell'analizzare gli obiettivi che stanno alla base del processo di internazionalizzazione, si è evidenziato come la scelta di espandersi all'estero derivi primariamente dalla volontà di sfruttare le differenze che esistono tra le varie aree geografiche e dalle conseguenti opportunità di arbitraggio di cui l'impresa viene a disporre. La presenza commerciale e produttiva in diverse aree può determinare per l'impresa una condizione di vantaggio competitivo nei confronti dei concorrenti, locali o internazionali.

L'espansione all'estero finalizzata alla sola ricerca di vantaggi competitivi di costo e migliori condizioni di accesso a determinate risorse tuttavia, ha effetti che possono risultare limitati e poco duraturi. Più rilevante risulta invece l'elaborazione di una strategia che, attraverso la delocalizzazione, individui e sviluppi nuovi modi di produrre valore. A questo riguardo, è utile sottolineare come il vantaggio competitivo si esprima solo se l'impresa è in grado di integrare concretamente la rete interna con quella esterna. Le strutture operative collocate nei Paesi esteri devono essere organizzate, oltre che per competere nei rispettivi mercati, anche per potenziare il sistema impresa in tutte le aree in cui è presente; la valenza della

scelta localizzativa non risiede perciò solo nelle conseguenze che essa genera nell'area geografica di appartenenza, ma anche negli effetti che essa produce sulla competitività globale dell'impresa.

La rilevanza di una scelta localizzativa dipende allora da due condizioni complementari:

- i fattori di vantaggio competitivo che l'impresa può acquisire grazie al suo insediamento in un determinato territorio;
- la trasferibilità di tali elementi dall'unità operativa locale all'impresa madre.

La dimensione locale nello sviluppo del vantaggio competitivo non va intesa come alternativa all'orientamento globale, poiché tale vantaggio è generato da risorse e competenze che derivano da uno stretto legame con la realtà locale. Allo stesso modo, la localizzazione dell'impresa non deve dipendere solo dalla trasferibilità dei fattori di vantaggio competitivo, ma deve anche essere assunta in relazione alla tipologia di attività che si intendono delocalizzare. La convenienza di un contesto ambientale non va pertanto valutata in senso assoluto ma relativamente alle attività della catena del valore che l'impresa vuole svolgere nell'area in questione. Non si tratta perciò di definire “dove” si vuole operare! quanto, piuttosto, “in quale area insediare determinate attività”.

In definitiva, è possibile sostenere che la qualità della delocalizzazione e la conseguente formazione di vantaggio competitivo, si manifesta in tre modi.⁵¹ In primo luogo, nella capacità dell'impresa di maturare un vantaggio competitivo nella'area estera in cui si è insediata. In secondo luogo negli effetti positivi che la delocalizzazione porta all'interno dell'impresa. Infine, nel miglioramento dello scambio tra rete interna e rete esterna. La capacità di trasferire nell'intera azienda i benefici derivanti dalla localizzazione dell'impresa in una determinata area garantisce all'impresa la conquista di vantaggi competitivi duraturi e sostenibili nel tempo.

2.4.2 Le determinanti della scelta localizzativa

Generalmente un'impresa sceglie l'area dove localizzare un proprio investimento sulla base della qualità che attribuisce ai vari fattori di attrattività dell'area, ponderata per l'importanza che tali fattori hanno nell'attuazione della sua strategia di espansione estera.

Gli elementi che incidono sulla scelta localizzativa possono perciò essere distinti in due categorie: gli elementi interni, legati alle specificità dell'impresa e alle sue competenze, e gli

⁵¹ Caroli M.G., *Globalizzazione e localizzazione dell'impresa internazionalizzata*, Franco Angeli, Milano 2000, p.326.

elementi esterni, derivanti dalle caratteristiche del settore in cui l'impresa opera e alle specificità delle aree geografiche prese in esame.

Analizzando le determinanti della scelta localizzativa, sarebbe opportuno distinguere a seconda che si tratti di imprese di piccole e medie dimensioni o di grandi gruppi internazionali, in quanto le possibilità e le conoscenze a disposizione delle grandi imprese sono nettamente superiori. In linea generale, è comunque possibile rilevare degli elementi comuni che influenzano la scelta localizzativa in entrambi i casi.

Trattando le specificità relative ai componenti interni, i più significativi risultano:

- gli obiettivi della delocalizzazione;
- l'esperienza internazionale maturata in precedenza;
- le risorse disponibili e l'intensità degli investimenti fissi necessari per raggiungere una presenza estera adeguata;
- la trasferibilità delle risorse e competenze;
- il livello di tecnologia incorporato nel prodotto e la complessità del processo produttivo;
- il rilievo della vicinanza tra la struttura produttiva o commerciale ed il cliente, ai fini della competitività dell'offerta;
- l'equilibrio tra standardizzazione e personalizzazione dell'offerta, in particolare la necessità di conoscere i bisogni e le esigenze del cliente locale.

Nel caso di PMI, solitamente non globali o comunque dotate di una conoscenza piuttosto limitata dei vari contesi geografici, assume grande importanza anche la possibilità di disporre di un adeguato flusso informativo sulle caratteristiche del territorio estero, che le permetta di maturare consapevolezza circa le opportunità e i vincoli esistenti nei vari Paesi. Nel caso delle grandi imprese invece, la scelta localizzativa viene collocata nella strategia competitiva di lungo termine e pertanto i fattori vengono analizzati e valutati in un'ottica di lungo periodo.

Prendendo in analisi i fattori esterni, relativi all'ambiente in cui l'impresa opera e alla specificità delle aree estere interessate, assumono evidente valore:

- la concreta esistenza di specifiche opportunità favorevoli nelle aree estere e l'opportunità per l'impresa di trarne vantaggio in termini di competitività ed economicità;
- l'esistenza di vantaggi di costo;
- la disponibilità di risorse;
- il livello di conoscenze specifiche esistenti nelle diverse aree geografiche, da cui l'impresa potrebbe trarre vantaggio in termini di competenza, efficacia ed efficienza;
- l'efficacia ed efficienza dei collegamenti, delle comunicazioni e delle infrastrutture;
- il mercato concorrenziale locale.

Per le PMI, oltre ai fattori sopra elencati, assumono grande importanza i sistemi incentivanti e la concreta possibilità di essere “accompagnate” nel territorio ospitante, da enti pubblici o privati. Da non sottovalutare è inoltre l'effetto *band-wagon* vissuto dall'investitore nel proprio settore.

Nella scelta localizzativa dei grandi gruppi internazionali, già operanti nei mercati esteri, questi aspetti assumono un'importanza minore. Sono invece decisivi il grado di sviluppo esistente nei territori esteri, ed in particolare nel territorio che si candida ad ospitare un nuovo insediamento, l'attrattività del territorio nella prospettiva di lungo termine e gli aspetti di natura extraeconomica, in particolare le relazioni con i vertici dei governi e delle istituzioni locali.

2.4.3 L'attrattività di un'area geografica

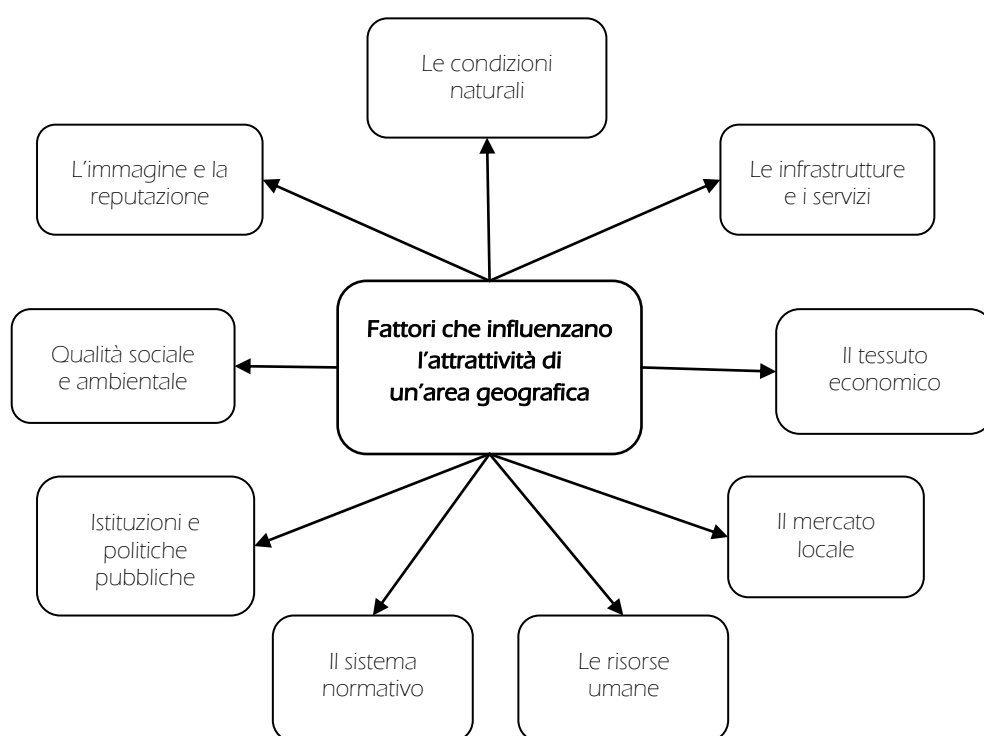
Tra i fattori esterni che maggiormente possono influire sulla scelta localizzativa dell'imprenditore, un ruolo fondamentale è giocato dalle caratteristiche dell'area geografica estera.

L'analisi degli elementi di un territorio che ne determinano l'attrattività per gli investitori, assume come riferimento la produttività dell'area. Questa deve sempre essere valutata in modo soggettivo, poiché il potere di attrazione dei fattori dipende dall'impatto che essi hanno sulla produttività delle imprese operanti nel territorio stesso. Il potere di attrazione agisce sia sulle imprese locali che su quelle estere, ma i suoi effetti sono strettamente connessi alle specificità della singola impresa e al suo settore di appartenenza.

Generalmente, l'impresa percepisce un territorio come un insieme di vincoli ed opportunità. In questo senso, Porter lo definisce una “piattaforma globale” che offre all'impresa un insieme di fattori attraverso cui competere a livello globale.⁵² L'impresa deve quindi individuare le caratteristiche del territorio che ne fanno una “piattaforma globale” e che le consentono di creare un vantaggio competitivo sostenibile.

I fattori che determinano l'attrattività di un'area geografica possono essere raggruppati in vari insiemi (**Fig. 2.3**).

Fig. 2.3 – I fattori che determinano l'attrattività di un territorio estero



Fonte: Caroli, 2000.

Prima di procedere all'analisi di tali fattori, è opportuno fare alcune considerazioni. La prima riguarda il rilievo della componente extra-economica nel processo di scelta localizzativa. Il peso che i fattori di attrattività rivestono concretamente nel determinare la scelta localizzativa, è influenzato dalla limitata razionalità che caratterizza i comportamenti aziendali ed umani. Può quindi accadere che l'investitore consideri come elementi di attrattività dei fattori non rilevanti ai fini delle operazioni aziendali o che attribuisca

⁵² Porter M., *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Cambridge 1986.

importanza a valutazioni personali. Anche ipotizzando l'assenza di questi aspetti, è comunque necessario sottolineare come raramente l'investitore sia in possesso di tutte le informazioni necessarie per valutare correttamente il peso dei diversi fattori e compiere, di conseguenza, una scelta localizzativa pienamente razionale e consapevole. La seconda precisazione riguarda invece il legame che esiste tra i diversi fattori presenti in un'area ed in particolare il loro legame di interdipendenza. Porter osserva che i fattori si combinano tra loro, formando dei sistemi e rendendo possibile la nascita di sinergie.⁵³ I vari elementi si influenzano reciprocamente, attivando dei meccanismi, spesso inaspettati, che da un lato rafforzano ulteriormente il loro potere di attrattività e dall'altro possono determinare lo sviluppo di nuovi elementi di attrattività dell'area. L'offerta territoriale non deve quindi essere interpretata come una semplice somma di fattori quanto, piuttosto, come un sistema di fattori che si evolve nel tempo grazie alle relazioni esistenti tra i suoi componenti.

Le condizioni naturali

Le caratteristiche naturali rappresentano il primo fattore di attrattività di un territorio come sede di investimenti produttivi. Esse si distinguono dagli altri fattori in quanto rappresentano il patrimonio originario dell'area e non derivano da investimenti specifici.

Nell'economia classica di riferimento, aspetti come la posizione geografica, la presenza di risorse naturali, le condizioni climatiche o l'età media della popolazione, hanno sempre rappresentato le determinanti principali nella scelta dell'area geografica in cui localizzare. Con il passare del tempo, l'impatto di questi elementi sulla produttività dell'impresa e sulla conseguente attrattività dell'area è diminuito, a causa del fatto che la loro importanza all'interno del processo produttivo si è parzialmente ridotta.

Le infrastrutture ed i servizi

Se le caratteristiche naturali hanno in qualche modo perso rilevanza, questo non è accaduto invece per le infrastrutture: esse sono considerate un fattore di attrazione degli investimenti produttivi di importanza cruciale, talvolta determinante.

Possiamo definire "infrastruttura" quella parte di *stock* di capitale di un determinato territorio che, a causa della natura pubblica, non viene prodotta tramite lo scambio di mercato. La realizzazione delle infrastrutture deriva da una decisione presa dall'autorità pubblica che, salvo casi particolari, ne sostiene anche l'investimento.

⁵³ Porter M., *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York 1990, p. 131.

La teoria economica ha ampiamente dimostrato come la presenza di infrastrutture adeguate all'interno di un'area economica abbia un impatto positivo sulla produttività degli investimenti, garantendo un vantaggio di efficienza alle imprese che operano nel luogo. La rete di trasporti e i sistemi di comunicazione rappresentano le infrastrutture cui le imprese danno maggiore importanza nella valutazione dell'attrattività di un'area. Recentemente però, anche aspetti come la disponibilità di infrastrutture scientifiche di sviluppo tecnologico, la presenza di centri per il R&D nonché l'offerta di un sistema universitario e di formazione superiore di qualità, influenzano la scelta delle imprese.

Un ulteriore elemento di attrazione per gli investitori stranieri sono la dimensione e la qualità dell'offerta locale di servizi, con particolare riferimento a tutti quei servizi che hanno un elevato contenuto di conoscenza e richiedono una diretta interazione tra cliente e fornitore della prestazione (consulenze, informazione ecc.).

Le risorse umane

Le risorse umane sono una delle cause determinanti della scelta localizzativa, a cui viene attribuito rilievo sia sul piano operativo che teorico. Gli studi hanno ampiamente dimostrato il potere di attrazione delle condizioni lavorative, anche se l'importanza ricoperta dal fattore lavoro non è uniforme in tutti i settori.

Il primo elemento che differenzia le aree geografiche rispetto al fattore lavoro è la dimensione dell'offerta. Essa rappresenta un elemento di attrazione del territorio, non solo perché garantisce all'impresa disponibilità di manodopera ma anche perché può determinare, a parità di condizioni, una maggiore qualità delle risorse umane, ad esempio attraverso una più ampia gamma di specializzazioni.

La qualità del lavoro e le competenze esistenti sono un elemento di forte attrazione essenzialmente per due ragioni: in primo luogo, influenzano la produttività del lavoro, in secondo luogo determinano la possibilità o meno di realizzare in modo distintivo determinate attività operative. La disponibilità di risorse umane qualificate e dotate di conoscenze tecniche avanzate, rappresenta un fattore di competitività prezioso, in quanto deriva da investimenti che, oltre ad essere ingenti, richiedono archi temporali molto lunghi per iniziare a produrre risultati.

Accanto alla quantità e alla qualità di lavoro disponibile, altre condizioni specifiche dell'offerta di risorse umane risultano rilevanti nella valutazione dell'attrattività di un luogo: il costo del lavoro, la produttività che lo caratterizza e la flessibilità delle risorse umane.

Il costo del lavoro e la sua produttività sono due fattori evidentemente collegati e, insieme, determinano una maggiore o minore convenienza economica del fattore lavoro in una certa zona.

Il tessuto economico

Nella valutazione del tessuto economico dell'area geografica di interesse, è necessario considerare molteplici aspetti, tra i quali i più rilevanti sono l'accesso e la disponibilità di input produttivi, compresa una valutazione delle risorse *country specific*, la dimensione e la qualità di fornitori locali, le caratteristiche del sistema distributivo e finanziario, nonché la struttura del sistema industriale locale.

Le materie prime e i semilavorati presentano notevoli differenze per quanto riguarda la loro disponibilità, la sostituibilità, il loro costo e la loro qualità; di conseguenza, gli *input* produttivi costituiscono un fattore che influenza la convenienza a localizzare in una certa area le attività che utilizzano tali input. Questa influenza deve comunque essere valutata nella prospettiva soggettiva dell'impresa, poiché l'impatto che la disponibilità di un certo input nel territorio ha sulla decisione di insediamento dipende, in realtà, dal rilievo che la risorsa in questione assume nel processo produttivo dell'impresa e sul suo vantaggio competitivo.

E' inoltre intuibile come, accanto alla disponibilità degli *input*, debbano essere valutate anche le condizioni di approvvigionamento ad essi collegate, in particolare le condizioni di trasporto: il livello dei costi, esaminato non in senso assoluto ma relativamente al valore della risorsa considerata, le tempistiche, valutate rispetto alla dinamica del ciclo produttivo ed, infine, la deperibilità della materia prima in conseguenza al trasporto.

Un altro aspetto rilevante è la presenza, nell'area geografica, di imprese fornitrici numerose e qualitativamente avanzate. La presenza di adeguati fornitori costituisce per l'impresa un'importante fonte di vantaggio competitivo. In primo luogo poiché permette un accesso agli *input* produttivi molto più rapido e meno costoso, grazie all'abbattimento dei costi di trasporto; in secondo luogo perchè consente un miglior coordinamento del fabbisogno dell'azienda con i programmi di produzione del fornitore, permettendo di ridurre le scorte e i tempi intercorrenti tra l'ordine e il ricevimento della merce. Infine, la presenza del cliente e del suo fornitore nello stesso territorio, facilita una condivisione di cultura manageriale, di idee e persone, che spesso è determinate per il successo di un rapporto collaborativo.

Il mercato locale

Per quanto riguarda le caratteristiche del mercato locale, un maggiore o minore potere di attrazione dipende innanzitutto dal valore del mercato stesso. Tale valore deriva dalla dimensione quantitativa della domanda attuale, nonché dal suo tasso di crescita e dal livello medio di spesa dei consumatori. Numerosi studi empirici⁵⁴ hanno dimostrato che esiste una correlazione positiva tra la dimensione e le prospettive di sviluppo del mercato e la localizzazione di IDE, evidenziando una relazione circolare: la crescita del tessuto industriale di un territorio è determinata da una domanda in aumento; a sua volta lo sviluppo di nuove imprese determina un ulteriore allargamento del mercato, alimentando un circolo virtuoso che produce sviluppo.

Il secondo aspetto da considerare è relativo alla vicinanza tra l'impresa e il suo mercato finale. A tal riguardo devono essere considerati aspetti analoghi a quelli evidenziati nei rapporti di fornitura: i costi di trasporto relativi ai beni prodotti, le tempistiche di distribuzione di tali beni e la deperibilità del prodotto a causa del trasporto.

Le istituzioni e le politiche pubbliche

Il governo locale e le istituzioni pubbliche hanno una forte influenza sull'attrattività del territorio come sede di investimenti provenienti dall'estero. Quest'influenza può manifestarsi su due livelli diversi: il primo è costituito dalle misure prese dall'ente pubblico volte a condizionare le opportunità dell'impresa sul territorio, il secondo riguarda interventi di natura più generale che determinano la manifestazione di altri fattori, i quali possono influenzare la produttività dell'impresa operante nell'area in questione.

Il soggetto pubblico, comprendente la pubblica amministrazione centrale e locale e le istituzioni economiche locali, può attuare politiche economiche ed industriali volte a favorire gli investimenti esteri nel territorio di appartenenza. Questi interventi hanno il fine generale di migliorare le condizioni economiche e sociali del territorio.

Nel varare un pacchetto di interventi, il governo locale può scegliere di indirizzarsi verso determinate tipologie di imprese e settori. A prescindere da loro contenuto, gli interventi pubblici per attrarre investimenti devono essere valutati alla luce non solo dei benefici, ma anche dei costi che comportano. A questo riguardo, uno dei problemi più rilevanti è l'“effetto spiazzamento” che la politica di incentivazione attuata dal governo subisce, nel momento in cui altri Paesi mettono in atto politiche simili. Nell'ambito degli incentivi agli

⁵⁴ Studi svolti, tra tutti, da Culem nel 1998, da Yamawaki nel 1991 e da Veugelers nel 1991.

investimenti internazionali concessi nelle diverse aree geografiche vige una grande competizione tra gli enti pubblici. Ne deriva che il potere attrattivo di un certo incentivo non dipende solo dal suo valore assoluto, ma anche dalla rilevanza che esso assume relativamente ai vantaggi offerti dagli altri Paesi. E' altrettanto importante rilevare come l'intensità di questa concorrenza vari in relazione al tipo di agevolazione. Essa risulta maggiore per gli incentivi di tipo monetario e fiscale, ovvero per tutte le facilitazioni che agiscono direttamente sul conto economico dell'investimento, riducendone i costi. Queste agevolazioni hanno un impatto più quantificabile e, almeno nel breve termine, più tangibile. Allo stesso tempo però, subiscono in modo più diretto l'effetto spiazzamento, in quanto sono solitamente molto simili nei vari Paesi e pertanto facilmente comparabili al fine della scelta localizzativa. La concorrenza tra Paesi è invece minore in relazione agli incentivi reali, ovvero alle agevolazioni basate sulla fornitura di servizi reali all'impresa o sulla creazione di condizioni strutturali favorevoli. La realizzazione di questo tipo di interventi è spesso strettamente correlata alla specificità del territorio in esame e non è pertanto facilmente replicabile in aree geografiche diverse. Inoltre, per loro stessa natura, gli interventi agevolativi di tipo reale non possono essere ristretti solo a determinate categorie di operatori e hanno un costo che non varia in maniera esattamente proporzionale al numero di soggetti che ne beneficiano. Questi incentivi assumono un grande valore per l'investitore esterno, soprattutto nel medio-lungo termine.

Il sistema normativo

Al fine di definire l'area geografica in cui collocare l'impresa, è necessario prestare attenzione anche al sistema normativo presente nell'area di interesse. Collocare la propria impresa in un Paese caratterizzato da un sistema normativo rigido, potrebbe comportare dei limiti importanti allo svolgimento dell'attività economica dell'impresa e alla sua capacità di cogliere le possibilità offerte dal contesto in cui opera.

In particolare, l'impresa deve possedere un adeguato bagaglio informativo in relazione a:

- le leggi e i regolamenti in materia amministrativa ed ambientale;
- le leggi e i regolamenti in materia contrattuale e societaria;
- la normativa fiscale;
- le regolamentazioni settoriali.

La qualità sociale e ambientale

Con il passare del tempo, il grado di sviluppo culturale ed ambientale ha acquisito sempre maggiore importanza per l'impresa.

La cultura e i valori prevalenti nel sistema sociale estero possono avere un impatto significativo nella qualità di una determinata area geografica in quanto sede di attività estere. Aspetti come la lingua, i valori, la moralità, la religione, l'orientamento politico, gli usi e i costumi vigenti nel luogo, influenzano il comportamento delle persone e la loro attitudine verso l'impresa estera come interlocutore internazionale, come datore di lavoro o come fornitore di beni e servizi. Le caratteristiche culturali di un Paese determinano anche la misura in cui l'impresa estera riesce ad inserirsi efficacemente nel sistema sociale che la ospita, assimilandone i valori e, a sua volta, facendo accettare i propri.

Per quanto riguarda la qualità ambientale, rivestono grande rilievo le norme vigenti nel Paese estero in tema di tutela ambientale. Questa attenzione non assume sempre una connotazione positiva, in quanto le imprese spesso delocalizzano in Paesi che, non prevedendo specifici obblighi ambientali, permettono alle imprese di svolgere le proprie attività in libertà, abbattendo i costi che spesso il rispetto delle regole vigenti per la tutela dell'ambiente implica.

L'immagine e la reputazione del Paese

L'ultimo dei fattori considerati nel definire l'attrattività di un'area geografica, riguarda l'immagine del Paese e la sua reputazione.

In particolare, come accennato nel primo capitolo, la regione in cui viene realizzato un prodotto può avere rilievo sulla percezione che i consumatori hanno del prodotto stesso, determinando un fattore di differenziazione a cui il mercato riconosce valore.

Aspetti come le competenze diffuse, il livello tecnologico raggiunto, le traduzioni culturali ecc., creano nella mente del consumatore un'immagine del Paese che, potenzialmente, può riflettersi anche nelle caratteristiche generali del prodotto e nel suo posizionamento competitivo. Come anticipato, questo fenomeno viene definito "*made-in*": un prodotto proveniente da un'area geografica che vanta una tradizione e una reputazione positive, guadagna un vantaggio (o uno svantaggio) rispetto a quello dei concorrenti.

Il fatto che una regione sia considerata dal mercato una sede eccellente per la realizzazione di un determinato prodotto, costituisce un elemento di attrazione per gli IDE. Collocando

in tale area la produzione, infatti, l'impresa beneficia del fattore di differenziazione proveniente dalla reputazione dell'area stessa.

E' opportuno sottolineare come l'effetto "*made-in*", per definizione, non sia trasferibile in altre aree geografiche. L'immagine e la reputazione di un Paese derivano da un insieme di condizioni, tangibili e intangibili, consolidate nel tempo, che originano una conoscenza specificatamente locale, in quanto generata attraverso le relazioni tra gli attori che appartengono all'area in questione. Di conseguenza, l'effetto "*made-in*" rappresenta per il territorio un fattore unico e un vantaggio sostenibile, in quanto inimitabile.

2.5 Gli effetti degli IDE

Gli investimenti diretti esteri svolgono un ruolo fondamentale nel processo di crescita economica dei Paesi coinvolti, siano essi Paesi investitori o Paesi riceventi. La crescita economica, intesa in questa sede come benessere della popolazione, viene normalmente misurata attraverso il tasso di crescita del PIL. Questa misura non è però sufficiente ad individuare tutti gli aspetti che gli IDE possono influenzare, direttamente o indirettamente. Quando le imprese multinazionali delocalizzano la propria attività in un Paese estero, infatti, si impegnano nel migliorare l'efficienza e l'efficacia nello svolgimento di tali attività, coinvolgendo anche tutti gli attori presenti nel sistema economico in cui operano, volontariamente o meno.

Per individuare le reali conseguenze causate dagli IDE, diventa necessario valutare gli effetti del fenomeno a trecentosessanta gradi, considerando anche aspetti come la distribuzione del reddito all'interno dei Paesi coinvolti, il tasso di disoccupazione esistente, il livello di progresso tecnologico raggiunto ed il suo potenziale sviluppo.

Ovviamente gli effetti prodotti dalla realizzazione di un IDE sono diversi a seconda che si consideri la questione dal punto di vista del paese di origine degli IDE oppure dal punto di vista del paese ricevente. Per questo motivo l'analisi procederà analizzando separatamente i possibili effetti, prima nel paese investitore e successivamente nel paese ricevente.

2.5.1 Gli effetti nel Paese investitore

La preoccupazione principale dei Paesi di origine degli IDE è che questi implicino un trasferimento di risorse, le quali avrebbero potuto essere investite nell'economia nazionale, portando ad un maggior benessere nella nazione. In particolare, è molto diffuso il luogo

comune secondo cui investire all'estero significa tagliare posti di lavoro in casa propria e ridurre le attività economiche nazionali.

Se questo può in qualche modo essere vero nel breve periodo, l'effetto degli IDE nel lungo periodo è molto più complesso e, in linea generale, a favore dell'economia nazionale. Al fine di comprendere in maniera più precisa gli effetti degli IDE sull'economia del Paese di origine, distinguiamo i vari ambiti che possono essere influenzati da tale fenomeno, con esiti spesso controversi.

Il mercato del lavoro

Il primo aspetto da tenere in considerazione è l'effetto degli IDE sulla composizione degli *input* produttivi utilizzati nel Paese di origine, con particolare riferimento alla forza lavoro. Lo spostamento di attività economiche all'estero comporta una riduzione della domanda di lavoro domestico e, di conseguenza, un minor livello di occupazione.

Nell'analizzare gli effetti degli IDE sulla forza lavoro, risulta opportuno distinguere a seconda che si tratti di investimenti orizzontali o verticali.

Per quanto riguarda gli investimenti verticali, essi prevedono il trasferimento della filiera produttiva verso i Paesi a basso costo del lavoro, con il preciso obiettivo di razionalizzare i costi di produzione. Di conseguenza, il trasferimento delle attività dal Paese di origine ad altre aree geografiche, comporta una fisiologica riduzione nelle assunzioni domestiche.

Nel caso degli investimenti orizzontali invece, la questione si presenta più delicata. Essi sono realizzati principalmente per consentire all'impresa di raggiungere una maggiore vicinanza al mercato locale e solitamente comportano la delocalizzazione di una parte delle operazioni svolte nel Paese di origine. In questo caso gli effetti sono legati alla relazione di complementarità o sostituibilità tra l'occupazione domestica ed estera. L'evidenza empirica dimostra come l'occupazione nella casa madre è complementare nelle filiali localizzate in Paesi a basso costo del lavoro mentre è un sostituto rispetto al lavoro nei Paesi industrializzati. In linea generale, l'occupazione domestica ed estera sono complementari soprattutto se il costo dei fattori produttivi è diverso nei due Paesi considerati. La presenza di una relazione di complementarità fa sì che un IDE orizzontale non comporti una generale diminuzione dell'occupazione ma una perdita di posti di lavoro meno qualificati, in quanto le attività de localizzate sono solitamente quelle a minor valore aggiunto, che richiedono una manodopera non specializzata. A fronte di una minor domanda di lavoratori "*blue-collar*" si verifica spesso un contemporaneo aumento di forza lavoro "*white-*

collar”, più qualificata in mansioni terziarie all’interno dell’impresa. Questo si verifica in quanto le imprese tendono a mantenere nel Paese di origine le attività a maggior valore aggiunto come il management, il marketing, il R&D, ma anche le fasi di progettazione, design, finanza, amministrazione e controllo.

Quando l’IDE è orientato alla penetrazione dei mercati, l’effetto positivo sull’occupazione è particolarmente evidente poiché l’IDE agisce da moltiplicatore degli affari e mira ad un allargamento della quota di mercato detenuta dall’impresa, implicando spesso l’assunzione di nuova forza lavoro anche nel mercato domestico.

Gli IDE non influenzano solo la quantità e la qualità di assunzioni ma anche l’intensità di manodopera usata nelle attività svolte nel Paese di origine, per un dato livello di output. L’intensità di lavoro può variare in entrambe le direzioni. Se l’impresa decide di svolgere a casa solo gli stadi di produzione a impiego intensivo di capitale o di acquisire all’estero nuove tecnologie o know-how, essa può diminuire. Al contrario, essa può aumentare qualora l’investimento estero dell’impresa sia supportato da servizi di controllo e gestione localizzati nella casa madre o il lavoro domestico risulti più produttivo rispetto a quello straniero.

Queste considerazioni permettono di evidenziare come la realizzazione degli IDE non sia necessariamente dannosa per il livello occupazionale del Paese di origine in quanto gli effetti sono strettamente correlati con il tipo di investimento effettuato e le scelte della singola impresa.

Produttività

Il secondo aspetto da considerare, assumendo il punto di vista del Paese investitore, è l’influenza degli IDE sulla produttività delle attività domestiche. In altre parole, è necessario capire se le imprese diventano più efficienti dopo aver effettuato un IDE

Secondo quanto sostiene Barba Navaretti, ci sono almeno tre ragioni per cui l’apertura di stabilimenti all’estero può colpire la produttività domestica⁵⁵: lo sfruttamento di economie di scala a livello di impresa e di impianto; il cambiamento nella composizione degli *input* usati per la produzione; l’apertura di nuovi canali per la trasmissione e la diffusione a livello internazionale di competenze tecniche e manageriali. Queste fonti possono influire sulla

⁵⁵ Barba Navaretti G., Castellani D., *Does investing abroad affect performance at home? Comparing Italian multinational and national enterprises.*, Centro Studi Luca D’Aglia, Development studies, Working Paper, 180, 2003, p. 5.

produttività dell'impresa sotto sia in senso positivo che negativo. La produttività può aumentare se, ad esempio, lo sfruttamento di economie di scala a livello di impresa compensa l'aumento di costo dovuto alla riduzione della scala di produzione a livello di impianto; oppure, se i benefici derivanti dal minor costo del lavoro nell'area geografica estera non sono compromessi dalla perdita di posti di lavoro vitali e competenze nell'impresa domestica.

Dal punto di vista empirico, Barba Navaretti e Castellani affrontano la questione effettuando un confronto tra imprese nazionali e attività domestiche di imprese che investono all'estero. Essi riscontrano un effetto positivo e significativo degli investimenti esteri sulla produttività totale dei fattori, siano essi rivolti a Paesi industrializzati o in via di sviluppo. In particolare, nel caso di IDE verso Paesi industrializzati, l'effetto è importante in entrambi i Paesi coinvolti e, in genere, è determinato da un aumento della scala delle attività produttive.

Il commercio con l'estero

Sulla relazione esistente tra gli IDE e il commercio estero esiste un ampio insieme di studi empirici, condotti su dati di Paesi, di settori e di campioni di imprese.

La questione su cui gli studiosi hanno posto maggiore attenzione riguarda l'impatto degli IDE sulle esportazioni del Paese di origine, non determinabile teoricamente in quanto esso combina effetti diversi, spesso di segno opposto. Da un lato, è chiaro che le forme di IDE, orizzontali o verticali, rimpiazzano una parte della produzione e delle esportazioni dell'impresa domestica. Dall'altro lato invece, gli IDE tendono a promuovere l'esportazione di beni intermedi, prodotti dall'impresa stessa o da fornitori locali, verso l'area geografica di destinazione.

L'impatto di queste variazioni non è determinabile in modo assoluto ma varia a seconda dei casi e dipende, in particolar modo, dall'influenza che gli IDE hanno avuto sulle vendite totali dell'impresa. Più è alto l'incremento delle vendite straniere e più è probabile che le perdite subite dall'impresa a livello di esportazioni di prodotti finiti, siano compensate dall'aumento di esportazioni, in termini di beni intermedi.

Le numerose verifiche empiriche⁵⁶ dei rapporti tra IDE e esportazioni portano a concludere che essi siano piuttosto complementari che alternativi, almeno nel breve e medio periodo.

2.5.2. Gli effetti nel Paese ricevente

Gli effetti prodotti dagli IDE nel territorio ospitante dipendono dalle condizioni in cui esso si trova. In un'area economicamente poco sviluppata e con un elevato tasso di disoccupazione, la realizzazione di un IDE ha buone probabilità di generare un effetto complessivamente positivo. L'impatto degli IDE tuttavia, è strettamente correlato anche al comportamento assunto dagli operatori locali che, con il loro atteggiamento, possono stimolare determinate azioni da parte dell'impresa estera, con effetto positivo sul sistema territoriale locale.

In via generale, l'impatto degli IDE sul territorio non può essere valutato in senso assoluto, ma deve essere contestualizzato rispetto alle specificità dell'area geografica ospitante e degli attori locali che ne fanno parte.

Come per il Paese investitore, anche nell'analisi degli effetti provocati dagli IDE nel territorio ricevente diventa opportuno distinguere i vari ambiti che, in modo più o meno rilevante, possono essere influenzati da un investimento diretto estero.

Il mercato del lavoro

L'impatto che gli IDE hanno sul mercato del lavoro va considerato anche dal punto di vista del Paese ricevente poiché gli effetti che può provocare sono tutt'altro che trascurabili.

Gran parte del dibattito sviluppatosi negli anni su questo tema, si è concentrato sullo sfruttamento del lavoro da parte delle imprese estere localizzate nei Paesi in via di sviluppo, al fine di beneficiare dei differenziali salariali. A questo proposito sono necessarie due precisazioni. La prima riguarda il fondamento delle conclusioni tratte nel corso delle discussioni. Le argomentazioni portate a sostegno della tesi secondo cui le imprese investitrici sfruttano la forza lavoro locale, sono spesso basate su fatti eclatanti riguardanti alcune grandi imprese multinazionali, le cui azioni sono evidentemente contestabili e condannabili. Queste multinazionali rappresentano però nella realtà solo una minoranza

⁵⁶ L'evidenza empirica è rintracciabile, dopo il report di Reddaway del 1968, negli studi svolti da Lipsey R.E. e Weiss M. su dati statunitensi (1981 e 1984), nonché da Blomstrom M. e Swedenborg B. su dati svedesi (1988 e 1979), fino ai lavori più recenti su dati di molti Paesi realizzati da Fontagné (1999), Head e Ries (2001), Blonigen (2001).

delle imprese delocalizzate e il loro comportamento non può essere generalizzato a priori. E' inoltre necessari precisare che, nel biasimare la condotta assunta dalle imprese estere, non vengono parimenti considerate le alternative proposte dal mercato del lavoro locale e dunque non viene effettuato un confronto tra le condizioni di lavoro offerte dalle imprese estere con quelle offerte dalle imprese nazionali.

Precisati questi aspetti, la questione dell'impatto degli IDE sul mercato del lavoro locale assume rilievo sotto diversi aspetti.

Per quanto riguarda l'effetto degli IDE sulla quantità dell'occupazione nel Paese estero, è opportuno distinguere l'investimento *greenfield* dalle M&A. In particolare, l'impatto dell'IDE *greenfield* sull'occupazione è incontrovertibile, in quanto l'impresa investitrice installa nel Paese ospitante una nuova capacità produttiva, che richiede forza lavoro aggiuntiva. Nel caso degli investimenti M&A, l'effetto positivo tende ad essere negativo, almeno nel breve periodo, in quanto l'investitore estero di solito apporta nella nuova unità operativa delle tecnologie più efficienti, che permettono di risparmiare lavoro, e spesso realizza dei programmi di ristrutturazione aziendale concepiti già quando valutava la convenienza dell'operazione. E' possibile individuare effetti positivi nel medio termine qualora l'acquisizione abbia evitato il declino totale dell'impresa, con conseguente perdita di tutti i posti di lavoro. E' opportuno sottolineare come l'IDE rifletta l'impatto occupazionale anche in modo indiretto: i nuovi piani di produzione potrebbero, infatti, influenzare la produzione dei fornitori locali, che a loro volta potrebbero essere spiazzati dall'importazione di componenti estere o, al contrario, valorizzati e potenziati dall'impresa estera.

Considerando l'impatto degli IDE sulla qualità della forza lavoro e sul capitale umano, è necessario concentrare l'attenzione su tre effetti: i salari, la qualificazione del lavoratore e la volatilità dell'occupazione.

Sul piano retributivo, si osserva che le imprese a partecipazione estera tendono ad offrire remunerazioni complessivamente superiori rispetto a quelle medie delle imprese locali. L'evidenza empirica che le imprese estere paghino salari più alti, è coerente sia con il comportamento tenuto dai governi dei Paesi ospiti sia con gli obiettivi delle imprese stesse. Per quanto riguarda i *policy makers*, talvolta le leggi ed i regolamenti dei Paesi di destinazione discriminano le imprese nazionali da quelle estere, imponendo a queste ultime,

implicitamente o meno, un diverso trattamento salariale, al fine di trattenere nel Paese una quota maggiore del *surplus* generato dall'impresa.

Dal punto di vista delle imprese, un primo aspetto importante è la necessità di mantenere degli standard lavorativi relativamente omogenei nei diversi Paesi in cui operano, avvalendosi quindi di una forza lavoro competente. Esse subiscono un problema di asimmetria informativa rispetto alle imprese nazionali, che rende difficile l'individuazione e l'attrazione di lavoratori bravi ma poco visibili. Esiste inoltre un problema legato alla riduzione del *turnover* dei lavoratori e di dissipazione sul mercato locale delle conoscenze assorbite lavorando nell'impresa estera. La mobilità dei lavoratori è uno dei principali canali di diffusione delle conoscenze tra le imprese, pertanto per le imprese estere è preferibile pagare salari più alti ma trattenere i lavoratori competenti, soprattutto se svolgono attività caratterizzate da un forte contenuto tecnologico o da competenze particolari.

Se è vero che le imprese estere pagano salari più alti, è altrettanto vero che esse richiedono al lavoratore una maggiore specializzazione. Questo è un fatto rilevante per il Paese di origine sotto due punti di vista. In primo luogo, se le imprese richiedono un lavoro qualificato, la loro presenza sul territorio aumenta l'incentivo all'investimento in capitale umano e dunque alla formazione professionale, con evidenti cadute sul livello di sviluppo economico del Paese. In secondo luogo, la realizzazione di IDE su una determinata area, stimola l'arrivo in quella stessa area di persone con elevata qualificazione, consentendo un trasferimento di competenze tra i lavoratori locali e i lavoratori esteri, che va a vantaggio del Paese di origine. L'impresa estera può anche favorire la crescita del tasso di imprenditorialità locale, incoraggiando in prima persona fenomeni di *spin-off* con l'obiettivo di acquisire in *outsourcing* attività che, per diverse ragioni, non sarebbe conveniente svolgere all'interno. Questo meccanismo risulta tanto più agevole quanto le imprese estere e nazionali riescono a fertilizzare reciprocamente le proprie competenze, grazie anche alla creazione di fenomeni collaborativi tra di esse.

Il terzo punto rilevante nell'analizzare gli effetti degli IDE sul mercato del lavoro nel Paese ospite, riguarda la volatilità dell'occupazione.

Gli investimenti delle imprese estere nel mercato locale sono spesso considerati meno stabili e duraturi di quelli realizzati delle imprese locali. In altre parole, l'occupazione nelle imprese a partecipazione estera è percepita come più volatile, con posti di lavoro precari e facilmente eliminabili. Vi sono due ragioni per cui l'occupazione potrebbe registrare nelle

imprese estere un differente grado di volatilità rispetto alle imprese nazionali. La prima è che esse hanno un differente grado di esposizione agli *shock* internazionali, con ricadute implicite sull'occupazione. Se da un lato l'essere presente in più mercati comporta una diversificazione del rischio, è anche vero che questo aumenta la probabilità di essere colpite da uno *shock*, con una diminuzione della domanda di lavoro se lo *shock* è negativo. Ovviamente l'impatto sul Paese in questione dipende da quanto gli *shock* sono correlati tra i vari Paesi in cui l'impresa opera. La seconda ragione è data dal fatto che le imprese estere, avendo meno interessi di un'impresa nazionale nel Paese in cui operano, subiscono minori pressioni sociali e politiche e hanno maggiore potere contrattuale quando negoziano con le autorità e i sindacati locali. A volte questa posizione di forza permette loro di ottenere condizioni più favorevoli per quanto riguarda le assunzioni e i licenziamenti.

L'evidenza empirica, basata su un campione di imprese operanti in undici Paesi europei, non supporta però queste teorie. Dai risultati emerge che i dipendenti delle imprese estere hanno minori probabilità di perdere i loro posti di lavoro poiché, sebbene risentano maggiormente degli *shock* da domanda di lavoro e siano più veloci nel rispondere a tali *shock*, esse modificano di meno la loro domanda. In altre parole, il numero di lavoratori che vengono assunti o licenziati nelle imprese estere in seguito a delle variazioni nei salari o nella domanda di beni, è minore.

A conclusione dell'analisi svolta, è possibile affermare che l'impatto degli IDE sul mercato del lavoro del Paese ospite è rilevante e, anche se talvolta controverso, consente una valorizzazione del capitale umano.

L'intensità di concorrenza nel mercato locale

L'insediamento di un'impresa estera nel mercato nazionale può comportare effetti considerevoli sulla concorrenza esistente in tale mercato. In linea generale è possibile affermare che la presenza di imprese estere porta quasi sempre ad un aumento della concorrenza nel mercato interno, con effetti positivi per i consumatori, per il settore di appartenenza e per le imprese locali con maggiore potenziale. Nello specifico, grazie ad una concorrenza più pressante, i consumatori possono godere di un ampliamento dell'offerta erogata dalle imprese, accompagnato da una diminuzione dei prezzi; le imprese locali meno efficienti sono automaticamente escluse dal confronto competitivo, con conseguente uscita dal mercato; le imprese locali più dotate vengono stimolate al miglioramento e al

raggiungimento di determinati *standard*, necessari per competere alla pari con le imprese di matrice estera.

Ad un esame più attento pertanto, l'effetto degli IDE è tutt'altro che univoco.

Occorre in primo luogo distinguere la modalità attraverso cui l'IDE è realizzato, ovvero se si tratta di un'acquisizione o di un IDE *greenfield*. Nel primo caso, fa molta differenza se viene acquisita un'impresa che aveva una posizione di *leader* nel mercato locale o un'impresa meno forte; è probabile che solo in questa seconda ipotesi si avrà un reale aumento della concorrenza.

Gli effetti dipendono anche molto dalla struttura del mercato locale e in particolare dalla struttura dei costi dei settori in cui le imprese operano. Se ci sono economie di scala, l'entrata di un operatore estero potrebbe far diminuire le quote di mercato delle imprese nazionali, con conseguente aumento dei costi unitari e diminuzione della competitività.

Infine, non si possono trascurare le motivazioni che spingono l'impresa estera a realizzare un IDE e che, con tutta probabilità, orienteranno i suoi comportamenti anche nell'ambito della concorrenza.

Nel caso di IDE realizzati da imprese multinazionali, si riscontrano tre condizioni particolari che portano ad effetti negativi sul sistema economico locale. Il primo caso è quello in cui l'operatore straniero raggiunge una posizione di dominio rispetto agli attori nazionali, instaurando un regime di oligopolio. Il secondo caso si verifica quando l'impresa multinazionale ha un peso talmente rilevante nel sistema economico estero in cui va a localizzarsi, da poter influenzare gli organi di governo e le istituzioni locali. In questa condizione l'impresa estera può indirizzare i comportamenti degli operatori pubblici verso decisioni a vantaggio del proprio valore economico ma magari negative per il sistema territoriale ospitante. Infine, è essenziale sottolineare la pressione competitiva che l'IDE può determinare sull'offerta locale di risorse, in particolare delle risorse umane. Le imprese estere spesso godono di un maggiore potere di attrazione, causando un "effetto spiazzamento" a danno delle imprese locali e in particolar modo di quelle di dimensione minore, normalmente caratterizzate da una minore attrattività e potere negoziale nei confronti dei fornitori di risorse.

Analizzando l'impatto degli IDE sulla concorrenza locale dal punto di vista empirico, i risultati raggiunti dai vari studi non forniscono risposte univoche e coerenti. L'evidenza empirica è, infatti, piuttosto controversa a riguardo e dimostra come gli effetti dipendano da condizioni particolari, quali il grado di sviluppo dei settori coinvolti, la struttura del

mercato e del settore, il periodo di tempo analizzato dopo l'entrata delle imprese estere nel mercato locale.

L'esito raggiunto dalle diverse analisi consente tuttavia di affermare che, in generale, l'impatto degli IDE è diverso a seconda che essi siano realizzati nei Paesi in via di sviluppo o in quelli sviluppati. Nel primo caso sembra prevalere l'effetto *crowding out*⁵⁷, nel secondo caso l'effetto *spillover*. In altri termini, tanto maggiore è il *gap* tecnologico esistente tra le due imprese, tanto è più facile che le attività delle imprese estere arrivino a sostituire quelle delle imprese nazionali; al contrario, se il *gap* è limitato, ci sono maggiori possibilità di interazione tra le imprese, con benefici per il mercato locale e gli attori che vi operano.

L'agglomerazione produttiva

Gli IDE possono avere effetto sulle economie nazionali in quanto generano effetti di *network* e di aggregazione. L'insediamento in un determinato contesto di un'impresa internazionale può rafforzare l'attrattività del territorio stesso, almeno per i soggetti che operano nella stessa filiera dell'impresa. Ovviamente tali effetti sono tanto più significativi quanto maggiore è la dimensione e la rilevanza competitiva dell'impresa e quanto più essa tende a stabilire con gli attori locali dei rapporti di collaborazione e interazione.

Trasferimento di conoscenza

Gli IDE non influiscono sul sistema territoriale ospite solo con la loro *performance* ma anche attraverso effetti indiretti sulla *performance* delle imprese locali.

Le imprese estere e le imprese nazionali possono interagire tra loro in diversi modi: possono commerciare tra loro, possono farsi concorrenza o possono instaurare delle relazioni non di mercato. Grazie alle relazioni che legano le imprese locali all'impresa estera, le informazioni, le conoscenze e le tecnologie in possesso della casa madre si diffondono nei Paesi dove essa è collocata, con conseguente beneficio per il Paese ospite. E', infatti, noto che, nell'economia moderna, la conoscenza rappresenta un *input* tanto importante quanto i fattori produttivi capitale, lavoro e materie prime.

Esistono diverse modalità attraverso cui le imprese locali possono concretamente accedere alle tecnologie usate dall'impresa estera situata nel proprio territorio. Il primo

⁵⁷ Analisi condotta per il Marocco da Haddad M. e Harrison A., "Are there positive spillover from direct investment? Evidence from panel data for Marocco." in *Journal of Development Economics*, n. 42, 1993, pp.51-74, e per il Venezuela da Aitken B. e Harrison A., "Do domestic firm benefit from foreign investment? Evidence from Venezuela." in *American Economic Review*, n. 89, 1999, pp. 605-618.

comportamento che le imprese locali possono adottare è il cosiddetto *learning by observing*, grazie al quale esse possono imitare le innovazioni tecniche o organizzative che le imprese estere introducono nel proprio *modus operandi*.⁵⁸ Il successo dell'imitazione non è garantito poiché l'effetto positivo delle tecniche utilizzate all'interno dell'impresa estera può essere correlato a fattori non imitabili, e spesso neppure facilmente individuabili, dall'impresa nazionale.

Il secondo canale attraverso cui la conoscenza può essere diffusa nelle imprese nazionali, è l'attivazione di legami contrattuali di tipo verticale tra le imprese estere e le imprese locali, ovvero i cosiddetti *backward and forward linkages*, rapporti produttivi con fornitori e subfornitori a monte (*backward*) e con clienti a valle (*forward*). I rapporti tessuti le imprese estere stimolano un miglioramento del livello tecnologico e della qualità complessiva delle imprese locali, in quanto queste ultime, per assolvere gli impegni contrattuali con le imprese estere, sono spesso indotte ad adeguare i propri prodotti o processi agli standard tecnologici richiesti dai loro interlocutori stranieri, sia in termini di qualità che di *time-to-market*.

Le imprese estere, dal canto loro, possono favorire direttamente il rafforzamento dei fornitori stranieri in diversi modi. In primo luogo, possono fornire loro *know how* di prodotto, ad esempio tramite l'assistenza in sede di acquisto di materie prime, il *design*, le specifiche, determinati standard quali-quantitativi e tempistiche di fornitura. In secondo luogo possono trasmettere *know how* di processo, attraverso i macchinari da utilizzare, l'organizzazione dell'impianto, *testing* e controlli di qualità e assistenza tecnica. Infine, le imprese estere possono contaminare quelle locali con la loro cultura manageriale, che non si esprime solo dal punto di vista organizzativo attraverso la gestione delle scorte, il marketing o il canale distributivo, ma anche mediante la formazione ai manager, ai tecnici o alle altre figure professionali operanti nell'impresa locale.

Non sempre tuttavia la trasmissione delle conoscenze avviene secondo modalità programmate dall'impresa estera. Quando le informazioni superano i confini aziendali senza che vi sia una precisa volontà dell'azienda di diffonderle, spesso la causa è imputabile a un ulteriore canale di diffusione delle conoscenze: le relazioni informali. In questo caso i meccanismi di trasmissione avvengono al di fuori delle specifiche transizioni di mercato, sotto forma di esternalità tecnologiche, che non generano alcun beneficio diretto

⁵⁸ Blomström M., Kokko A., "Multinational Corporation and Spillovers", *Journal of Economic Surveys*, vol.12, n. 3, 1998, pp.247-277.

all'impresa estera. La trasmissione avviene nei momenti e nei luoghi meno scontati. Ad esempio mentre i manager delle imprese nazionali ed estere si incontrano in un luogo di ritrovo e si confrontano su determinate tematiche, mentre fanno attività sportive insieme o semplicemente perché sono conseguenze non previste di scambi regolati da specifici contratti. Un caso piuttosto diffuso è quello secondo cui le imprese nazionali che svolgono una fase di assemblaggio, imparano ed assimilano molto più sui componenti e sulla tecnologia di quanto l'impresa estera possa prevedere. L'imprevedibilità di queste externalità rende impossibile definire contratti in grado di comprendere tutti i possibili fattori che le caratterizzano. L'impossibilità di redigere contratti completi spiega, almeno in parte, la nascita di imprese multinazionali: esse preferiscono svolgere transazioni interne attraverso una sussidiaria piuttosto che delegarle al mercato, con il rischio dell'imitazione.

Dopo aver individuato le modalità, più o meno dirette, attraverso cui l'impresa estera può trasferire all'esterno le proprie conoscenze, è opportuno svolgere delle ulteriori considerazioni. Occorre innanzitutto considerare che la consistenza di tale opportunità è condizionata dalla presenza di due fattori⁵⁹: l'effettiva disponibilità nell'impresa estera di conoscenze utili al sistema territoriale locale e la volontà di trasferire tali conoscenze ai soggetti locali.

In seconda analisi, l'entità e la pervasività degli effetti prodotti dagli IDE appare strettamente correlata alle condizioni specifiche del Paese e del settore in cui vengono realizzati. A questo riguardo, il fattore che più conta è la cosiddetta "capacità di assorbimento" delle imprese nazionali, determinata nella maggior parte dei casi dal *gap* tecnologico esistente tra il Paese di origine dell'investimento estero e quello di destinazione. I trasferimenti tecnologici sono, infatti, positivamente correlati al divario iniziale tra i Paesi, poiché se le imprese estere investono in un settore del Paese ospite già sviluppato, almeno in parte, trovano un contesto più ricettivo e in grado di valorizzarne l'impatto. Solo se le imprese locali interagiscono efficacemente con l'impresa estera e prendono parte attivamente al processo di apprendimento, gli *spillovers* di conoscenza emergeranno positivamente. E' pertanto possibile affermare che, affinché gli *spillovers* tecnologici possano avere luogo, le imprese locali devono possedere una soglia minima di tecnologia, al di sotto della quale non gli effetti positivi degli IDE risultano non fruibili.⁶⁰

⁵⁹ Caroli M.G., *Globalizzazione e localizzazione dell'impresa internazionalizzata*, Franco Angeli, Milano 2000, p.462.

⁶⁰ Castellani D., Zanfei A., "Multinational Experience and the Creation of Linkages with Local Firms. Evidence from the Electronics Industry", *Cambridge Journal of Economics*, vol. 26, n. 1, 2002, pp. 1-5.

Capitolo 3

LA DIFFUSIONE DEGLI INVESTIMENTI DIRETTI ESTERI NEL MONDO

Una delle strade più percorse dalle imprese per penetrare nei mercati esteri prevede la realizzazione di investimenti diretti esteri nel Paese ospitante. L'attuazione di tale strategia, diffusasi da inizio Novecento, era inizialmente una prerogativa delle sole economie avanzate, in quanto l'investimento in mercati esteri comportava l'impiego di ingenti capitali nell'area geografica di destinazione. Con l'avvento della globalizzazione e la crescente integrazione dei mercati tuttavia, il fenomeno degli investimenti diretti esteri ha vissuto una vera e propria esplosione. Questo *boom* è stato favorito non solo dallo sviluppo economico di alcuni Paesi, ma anche dall'innovazione tecnologica, che ha incrementato e accelerato i trasferimenti di capitale, abbattendo le distanze tra le diverse aree del mondo. Ne deriva un aumento del numero di Paesi che competono per attrarre IDE, considerati una fonte di capitale ma anche di *know-how* e tecnologia che può avere un impatto positivo sullo sviluppo economico dei Paesi, sia in termini qualitativi che quantitativi.

Data la crescente diffusione del fenomeno, che oggi coinvolge parimenti le economie mature e i Paesi in via di sviluppo, procederemo all'analisi geografica dei flussi di investimenti diretti esteri adottando una logica sequenziale. Dopo aver affrontato

L'evoluzione temporale dei flussi di IDE infatti, scenderemo nel dettaglio dello panorama internazionale, in cui collocheremo la posizione dell'Europa e, successivamente, dell'Italia.

3.1 Lo scenario internazionale

3.1.1 L'evoluzione storica degli investimenti diretti esteri

Il fenomeno degli investimenti diretti esteri non è nuovo nell'economia internazionale⁶¹. I primi casi di investimenti diretti all'estero si sono verificati all'inizio del 1900, anni in cui i principali gruppi industriali americani ed europei cominciavano ad aprire società operative in Paesi diversi da quello di origine. Nel corso del Novecento tuttavia, le caratteristiche delle multinazionali e degli investimenti esteri hanno subito profondi cambiamenti.

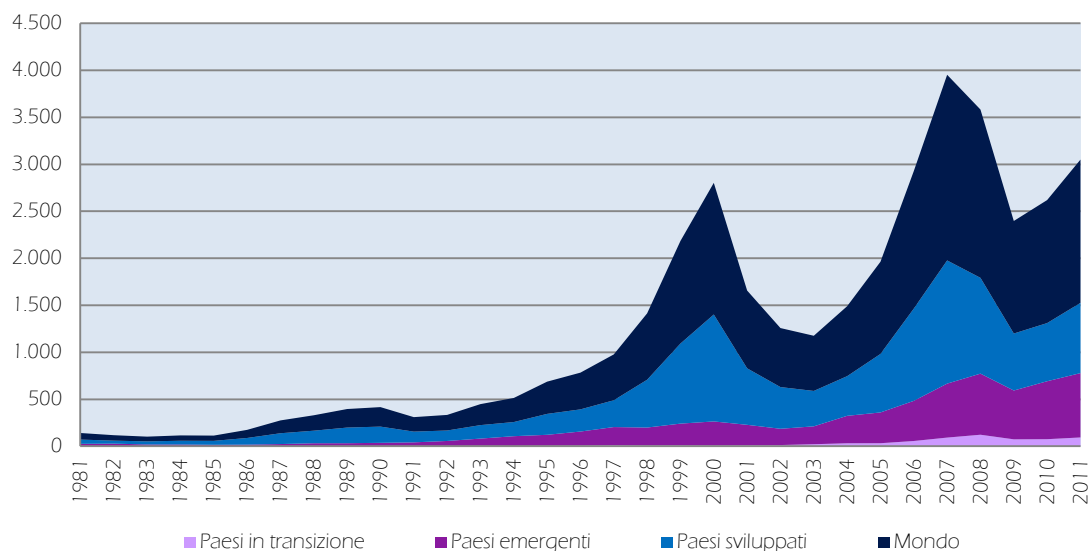
Fino agli anni '60 gli investimenti realizzati dalle multinazionali erano prevalentemente di tipo *supply-oriented*, ovvero rivolti all'approvvigionamenti di materie prime in mercati esteri che presentassero migliori disponibilità, sia in termini di quantità che di prezzo. Negli anni successivi si sono sviluppate le cosiddette "multinazionali di seconda generazione", caratterizzate da investimenti *market-oriented*, ossia finalizzati a penetrare in mercati tecnologicamente evoluti, incrementando al contempo il fatturato realizzato all'estero. Le trasformazioni nell'orientamento delle multinazionali hanno influenzato anche la direzione degli investimenti diretti esteri. Finché l'internazionalizzazione delle imprese era volta all'approvvigionamento di materie prime, gli IDE erano concentrati soprattutto nel settore primario ed erano diretti verso i Paesi in via di sviluppo, economicamente arretrati ma ricchi di risorse naturali; a partire dagli anni '60 invece, con la ricerca di mercati contraddistinti da un diffuso progresso tecnologico, gli IDE si sono riversati verso i Paesi avanzati ed economicamente più maturi.

Alla vigilia degli anni Ottanta, con l'avvento della globalizzazione, il processo di internazionalizzazione dell'economia ha subito una forte accelerazione, con importanti ripercussioni sui flussi mondiali di IDE, sia in entrata che in uscita. Se fino alla metà degli anni Ottanta i flussi avevano avuto una dinamica piuttosto piatta, rimanendo fortemente concentrati nelle economie sviluppate del mondo, sotto la spinta della crescita economica mondiale e del rapido progresso tecnologico hanno registrato una vera e propria

⁶¹ In questo paragrafo verranno richiamati dati tratti da UNCTAD, *World Investment Report 2012*. Verranno inoltre utilizzati e rielaborati dati tratti dal database UNCTADstat, presenti all'indirizzo <http://unctadstat.unctad.org/ReportFolders/reportFolders.aspx> e disponibili al 12 luglio 2012.

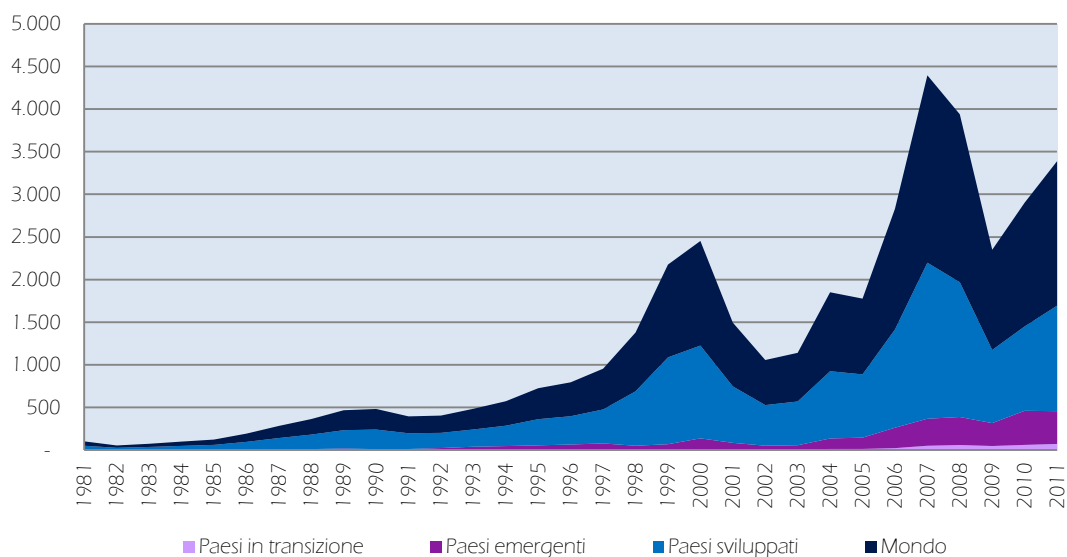
impennata. Dalla seconda metà degli anni Ottanta, infatti, i flussi di IDE hanno iniziato ad aumentare e in pochi decenni si sono susseguite, in rapida successione, tre dirompenti ondate (Fig. 3.1 e Fig.3.2).

Fig. 3.1 - Evoluzione dei flussi di mondiali di IDE in entrata, 1981-2011
(valori in miliardi di dollari)



Fonte: UNCTAD, basato su FDI stocks and flows database, 2012

Fig. 3.2 - Evoluzione dei flussi di mondiali di IDE in uscita, 1981-2011
(valori in miliardi di dollari)



Fonte: UNCTAD, basato su FDI stocks and flows database, 2012

La prima ondata, di impatto decisamente più marginale rispetto alle due successive, si è verificata durante la metà degli anni Ottanta: dal 1985 al 1990 i flussi mondiali di IDE in uscita sono quadruplicati, passando da 62 miliardi a 241 miliardi. Tra le ragioni che possono concorrere nello spiegare questa tendenza, troviamo il compimento del lungo e complesso processo di *catching-up* delle imprese europee e giapponesi nei confronti delle imprese statunitensi. Già nell'immediato dopoguerra, l'industria statunitense si era affermata come leader assoluto in gran parte delle attività industriali, e in particolar modo nelle tecnologie avanzate. Le imprese europee e giapponesi erano quindi partite alla rincorsa di quelle giapponesi, nel tentativo di colmare il *gap* esistente. Ciò che ne seguì fu un mutamento nei flussi di IDE tra le grandi aree economiche del periodo: in primo luogo gli USA, da principale Paese investitore, si trasformò nella principale area di destinazione degli IDE mondiali; in secondo luogo, si verificò una vera e propria esplosione degli IDE giapponesi diretti verso il Nord-America e, secondariamente, verso il continente europeo; infine, l'Europa tornò ad essere protagonista, affiancando ad un notevole incremento dei flussi di IDE diretti verso gli USA un ancor più netto aumento degli IDE incrociati tra i diversi Paesi europei, sotto lo stimolo del completamento del mercato unico.

Dopo il rallentamento dei primi anni Novanta, dal 1993 si assiste ad una nuova ondata, che ha portato ad una quadruplicazione dei flussi mondiali di IDE nel giro di soli sette anni. Il culmine di tale ondata è stato raggiunto nel 2000, anno in cui si sono superati i 1200 miliardi di dollari.

Confermando la ciclicità dei flussi di IDE e la loro relazione con gli eventi economici del periodo, nel corso degli anni Duemila la dinamica degli IDE è risultata altalenante. Già l'anno 2001 registra una brusca inversione di tendenza, complice il rallentamento della crescita economica in Europa e negli USA, da un lato, e il crollo dei valori borsistici in seguito allo scoppio della bolla speculativa della *New economy*, dall'altro.

I flussi continuano a contrarsi fino al 2003, anno in cui la crescita espansiva riprende in maniera ancora più energica rispetto al decennio precedente. Dal 2004, in concomitanza con la ripresa dell'economia americana e, più in generale, con la favorevole congiuntura economica mondiale, si assiste ad un nuovo cambio di tendenza: i flussi di IDE subiscono una vera e propria impennata che culmina, nel 2007, con la conquista del secondo apice. Raggiungendo il valore record di quasi 2200 miliardi di dollari, si presenta come il picco più alto della storia.

A partire dal 2008 la situazione subisce nuovamente un cambio di tendenza. La crisi finanziaria internazionale che ha colpito l'economia mondiale si è ripercossa duramente anche sul mercato dei capitali, con un impatto immediato sugli IDE, tanto che alla fine dell'anno hanno registrato una contrazione di oltre il 15 per cento rispetto all'anno precedente.⁶² Tale flessione può essere attribuita prevalentemente al rallentamento delle fusioni e delle acquisizioni, caratterizzate da una forte correlazione con il mercato finanziario. La minore liquidità delle imprese multinazionali e la riduzione dei prezzi degli *assets*, infatti, hanno avuto un impatto immediato su questa tipologia di IDE, provocandone una contrazione sia in termini di numerosità che di valore. Le conseguenze della crisi sono state ancora più consistenti nel 2009, anno per il quale le stime dell'UNCTAD indicano un forte decremento dei flussi sia in entrata che in uscita, rispettivamente del 33 per cento e del 40 per cento, rispetto all'anno precedente. La contrazione ha colpito soprattutto i flussi provenienti dai Paesi industrializzati, che scendono quasi del 46 per cento il 2008 e il 2009. Pur subendo cali meno rilevanti, anche i Paesi emergenti sono stati penalizzati, principalmente per quanto riguarda i capitali in entrata. Queste aree avevano vissuto un aumento dei flussi di IDE pari quasi al 15 per cento, grazie soprattutto a progetti varati prima che la crisi si manifestasse in tutta la sua evidenza. Nel 2009 invece, i flussi verso i Paesi emergenti subiscono una contrazione del 20 per cento rispetto al 2008.

A fronte della contrazione registrata nel biennio 2008-2009, i dati per il 2010 hanno evidenziato una lieve ripresa. Nello specifico, l'UNCTAD indica che gli IDE in uscita hanno invertito il *trend* negativo e sono aumentati del 24 per cento rispetto all'anno precedente, superando i 1450 miliardi di dollari, mentre quelli in entrata hanno visto un incremento del 9 per cento, raggiungendo i 1300 miliardi di dollari.

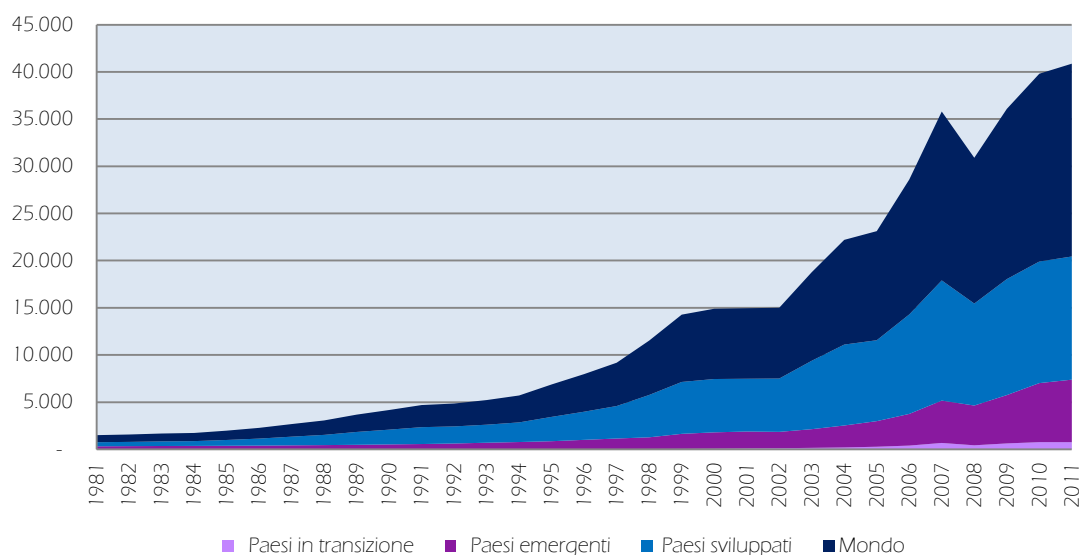
La ripresa, seppur modesta, viene confermata anche dai dati del 2011: i flussi di IDE mantengono una tendenza positiva, dando origine a un movimento di investimenti all'estero per un valore complessivo di oltre 3.200 miliardi di dollari, il 16,6 per cento in più rispetto all'anno precedente. Sul fronte delle direttrici geografiche, i flussi di IDE diretti verso le economie in via di sviluppo devono il loro incremento principalmente alla realizzazione di progetti *greenfield*, mentre l'attrazione di capitale nelle economie sviluppate è il risultato di acquisizioni da parte di imprese multinazionali straniere.

⁶² Nel valutare l'andamento degli Investimenti Diretti Esteri è importante ricordare che i valori sono fortemente influenzati dall'andamento dei mercati azionari mondiali, poiché una parte considerevole di IDE è realizzata attraverso operazioni di acquisizione o fusione internazionale.

In definitiva, nonostante gli attuali valori rimangano circa il 23 per cento al di sotto di quelli raggiunti nel 2007, sembrerebbero esserci i presupposti per il rilancio dei flussi globali di investimenti diretti esteri.

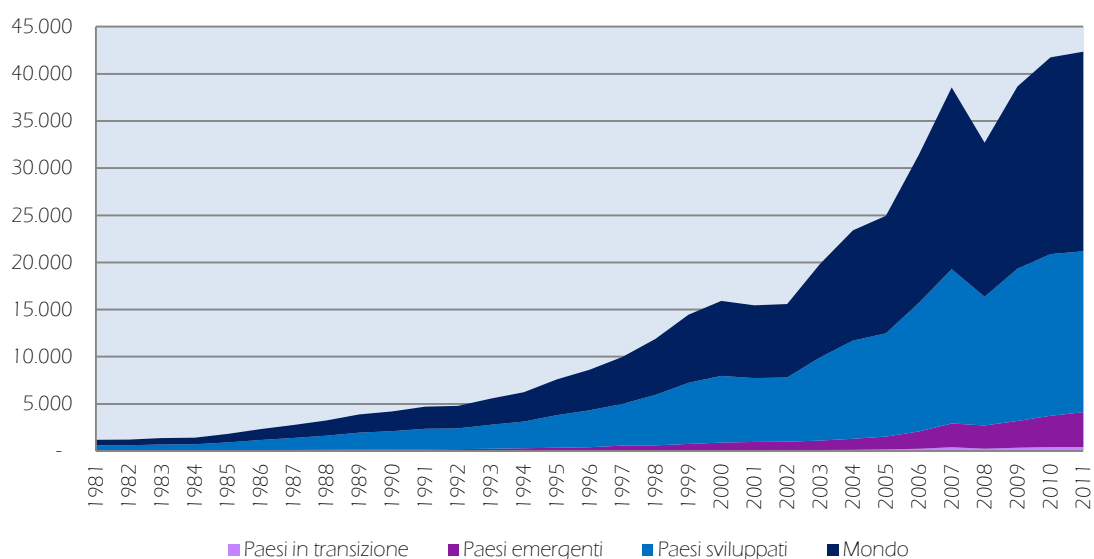
L'andamento dei flussi si rilette anche sugli stock degli investimenti diretti esteri in entrata e in uscita (**Fig. 3.3 e 3.4**)

Fig. 3.3 - Evoluzione degli stock mondiali di IDE in entrata, 1981-2011
(valori in miliardi di dollari)



Fonte: UNCTAD, basato su FDI stocks and flows database, 2012

Fig. 3.4 - Evoluzione degli stock mondiali di IDE in uscita, 1981-2011
(valori in miliardi di dollari)



Fonte: UNCTAD, basato su FDI stocks and flows database, 2012

I dati UNCTAD evidenziano un andamento positivo sia gli stock di IDE in entrata che in uscita. In linea con l'evoluzione dei flussi, gli stock di investimenti registrano un incremento più rapido in prossimità del 1990, 2000 e 2007, anni delle tre ondate di IDE, mentre in prossimità dei periodi di arresto economico notiamo come essi non subiscano delle contrazioni ma semplicemente dei rallentamenti, che si manifestano in un andamento costante anziché crescente. L'unica vera contrazione degli stock di IDE si osserva nel biennio 2008-2009, anno in cui gli effetti della crisi si manifestano più intensamente, causando non solo una riduzione degli investimenti ma anche veri e propri disinvestimenti. Come evidenziato dal grafico, questo calo è da imputarsi alle dinamiche dei Paesi sviluppati che, diversamente dalle economie in via di sviluppo, vengono pesantemente colpiti dalla congiuntura economica mondiale.

Negli ultimi anni i dati dell'UNCTAD registrano segnali di ripresa degli stock, dovuti alla lieve ripresa economia dei Paesi avanzati e alla continua espansione dei Paesi emergenti. Nello scenario internazionale regna tuttavia una profonda incertezza sulle sorti dell'economia mondiale e complica la realizzazione di previsioni che possano essere ritenute verosimili.

Le metamorfosi avvenute nell'ultimo secolo non hanno coinvolto in ugual misura tutte le forme e le dimensioni del fenomeno, pertanto l'analisi sull'andamento degli investimenti diretti esteri non può limitarsi alla sfera temporale. Per comprendere appieno l'evoluzione dei flussi ed effettuare una corretta valutazione circa la consistenza e il carattere delle diverse contrazioni subite, è opportuno considerare focalizzare l'attenzione su ulteriori distinzioni ed in particolare sul grado di sviluppo economico dei Paesi investitori e riceventi, sulle diverse tipologie di IDE e sui settori industriali coinvolti.

3.1.2 L'evoluzione degli investimenti diretti esteri per area geografica

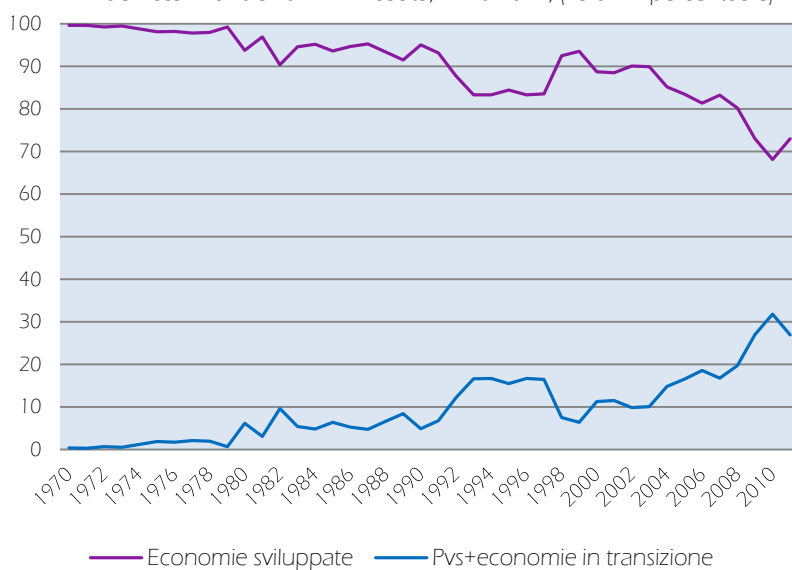
In un primo tempo gli investimenti diretti esteri erano una prerogativa dei Paesi economicamente sviluppati. L'evolversi del panorama economico mondiale ha però determinato un graduale sfasamento ciclico sia tra le diverse aree geo-economiche, sia all'interno di esse, con un sistematico spostamento del baricentro economico verso Paesi definiti in via di sviluppo, ma che continuano a generare robusti tassi di crescita. Questi mutamenti hanno coinvolto anche il fenomeno degli investimenti diretti esteri che, progressivamente, si è esteso a tutti i gruppi di economie. Oggi la maggior parte dei Paesi,

siano essi avanzati o in via di sviluppo, ricoprono spesso sia il ruolo di Paese investitore che di Paese ricevente e, nonostante le quote detenute dalle aree economicamente sviluppate rimangano superiori, il peso dei Paesi emergenti va costantemente aumentando.

E' comunque opportuno ricordare che dinamica degli IDE nelle economie mature ha seguito iter diversi rispetto a quanto accaduto nelle economie in via di sviluppo, determinando percorsi evolutivi spesso contrapposti. Le differenze intercorse sono ancora più evidenti se i trasferimenti di capitale vengono analizzati alla luce della distinzione tra flussi in uscita ed flussi in entrata. In questo paragrafo verrà approfondito l'andamento dei flussi mondiali di IDE in entrata e in uscita, osservando il loro evolversi nei diversi gruppi di economie.

Per quanto riguarda gli investimenti diretti esteri in uscita, la quota predominante dei capitali proviene dai Paesi economicamente sviluppati (**Fig.3.5**).

Fig. 3.5 – Quote detenute dai Paesi avanzati e dai Paesi in via di sviluppo sul totale dei flussi mondiali di IDE in uscita, 1970-2011, (valori in percentuale)



Fonte: UNCTAD, basato su FDI stocks and flows database, 2012

Fin dagli anni '70, infatti, il peso degli IDE originati dai Paesi avanzati è sempre stato preponderante: essi hanno mantenuto una quota superiore al 90 per cento fino al 1991 e superiore all'80 per cento fino al 2008. Conseguentemente all'avvento della crisi, la quota detenuta dai paesi sviluppati ha subito la prima vera battuta d'arresto: il valore degli IDE

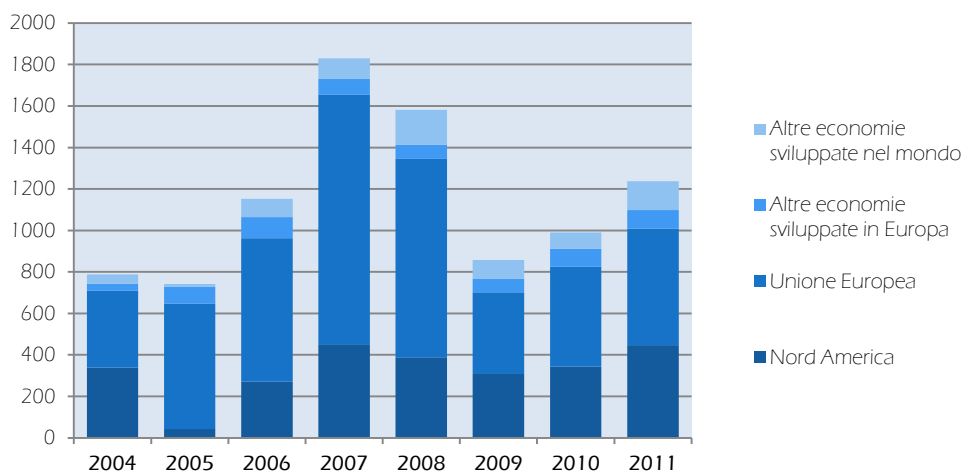
provenienti dai Paesi sviluppati è sceso al di sotto all'80 per cento, arrestandosi al 74,5 per cento dei flussi complessivi.

I dati più recenti, relativi al biennio 2010-2011, evidenziano segnali di ripresa per i flussi mondiali di investimenti esteri in uscita. Nel 2011 in particolare, hanno registrato un incremento del 16,5 per cento rispetto all'anno precedente, per un valore complessivo pari a 1.694 miliardi di dollari. Di questi, 1.237 miliardi sono stati originati dalle economie avanzate.

I Paesi che hanno maggiormente contribuito allo sviluppo di questo flusso sono stati l'Unione Europea, il Nord America e il Giappone (**Fig. 3.6**).

Nel decennio 1970-1979 gli Stati Uniti e l'Unione Europea rappresentavano, sostanzialmente alla pari, i maggiori investitori mondiali. Già nel biennio successivo gli investimenti realizzati dall'UE superavano più del doppio quelli realizzati dagli USA e, con il passare degli anni, questa tendenza si è affermata in modo sempre più marcato. Nonostante entrambi i Paesi abbiano visto un incremento esponenziale dei propri investimenti all'estero, alla vigilia della crisi l'Europa si confermava il maggior investitore mondiale, con un flusso di capitali pari a oltre 1200 miliardi di dollari (contro i 394 degli Stati Uniti).

Fig. 3.6 – Investimenti diretti esteri in uscita dai Paesi sviluppati, 2005-2011
(valori in miliardi di dollari)



Fonte: UNCTAD, basato su FDI stocks and flows database, 2012

Nel 2011 l'Unione Europea ha investito all'estero capitali per un valore pari a 562 miliardi di dollari, registrando un incremento del 16,3 per cento rispetto al 2010. Generando oltre il

30 per cento dei flussi globali quindi, l'UE mantiene il suo ruolo di primo grande investitore mondiale.

Gli investimenti in uscita da parte degli Stati Uniti hanno invece raggiunto un valore di 397 miliardi di dollari, con un incremento annuale del 30,3 per cento che ha consentito loro di collocarsi poco al di sotto del valore massimo di 394 miliardi di dollari registrato nel 2007. Nonostante la crisi globale dell'economia infatti, la domanda di materie prime rimane alta e questo ha portato le imprese statunitensi ad investire nei Paesi esteri sia attraverso investimenti *greenfield* che tramite M&A.

Al terzo posto nella classifica dei maggiori investitori globali si colloca invece il Giappone, che sta vivendo una forte rinascita dopo il declino nel biennio 2009-2010. La ricerca di manodopera a basso costo, il potere d'acquisto della moneta nazionale (*yen*) e le scarse prospettive di crescita del mercato domestico, sono i principali fattori che hanno portato le imprese giapponesi a cercare nuove opportunità di crescita e attività strategiche nei mercati oltreoceano, investendo oltre 114 miliardi di dollari. Occorre tenere presente che il governo giapponese ha giocato un ruolo fondamentale nel promuovere gli IDE *strategic-asset seeking*, emanando numerose misure di sostegno a favore delle imprese che intendevano realizzare tali investimenti.

Se nell'ultimo decennio la quota detenuta dai Paesi avanzati stava diminuendo, specularmente andava aumentando il peso dei Paesi in via di sviluppo, che nel 2009 generavano il 25,5 per cento del totale degli IDE in uscita. Il 2010 ha visto un vero e proprio *boom* dei flussi, incrementati del 49 per cento in un solo anno, mentre nel 2011 si è registrata un'inversione di tendenza: al contrario di quanto accaduto nei Paesi industrializzati, i flussi in uscita dai Paesi in via di sviluppo hanno mostrato una contrazione del 6,8 per cento. Tra le cause a cui imputare questo rallentamento troviamo principalmente una diminuzione degli investimenti esteri diretti realizzati dalle imprese africane, sudamericane e caraibiche, diventati estremamente volatili.

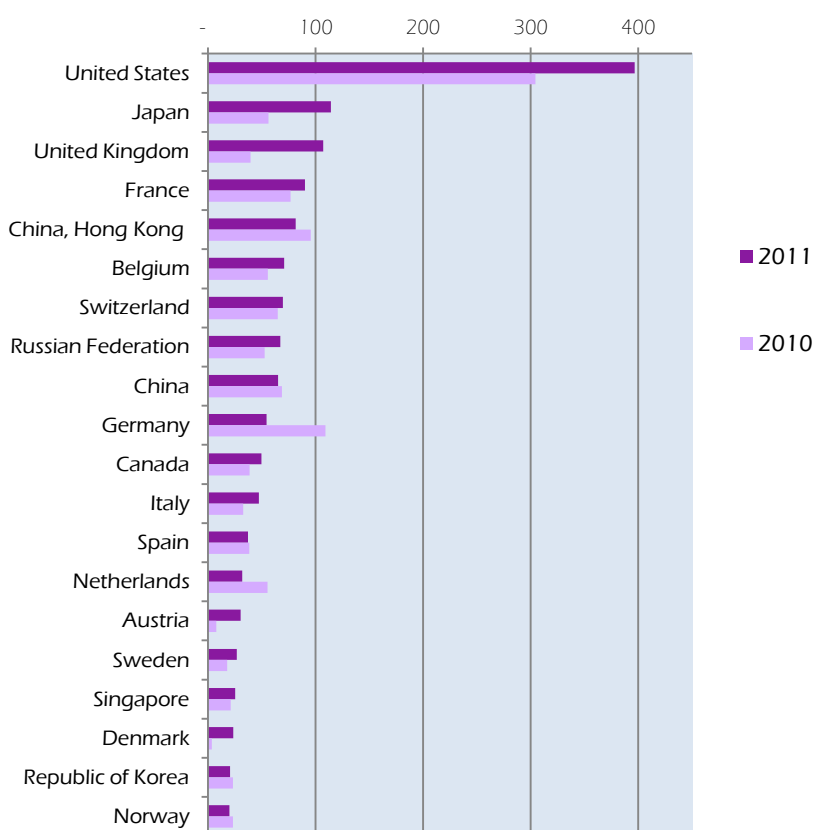
I flussi in uscita dal valore più consistente sono rimasti ad appannaggio dei Paesi asiatici, per un valore complessivo di 280 miliardi di dollari ed un incremento del 2,7 per cento rispetto al 2010. All'interno di quest'area geo-economica si sono però manifestate delle tendenze divergenti tra i diversi gruppi di Paesi. I flussi in uscita dall'Asia orientale, che rappresenta la quota più rilevante del continente asiatico con oltre il 66 per cento, presentano una contrazione del 5,9 per cento, a cui è associata una sostanziale stagnazione

dell'Asia meridionale. L'Asia sud-orientale e occidentale presentano invece dei tassi di crescita marcatamente crescenti, rispettivamente del 35,6 per cento e del 54,1 per cento, nel primo caso grazie alle performance di Indonesia e Thailandia e, nel secondo, per merito della Turchia e dei Paesi produttori di petrolio.

Sono invece rimasti di peso marginale gli investimenti realizzati dai Paesi africani, che a malapena superano i 3,5 miliardi di dollari, registrando una flessione del 50 per cento rispetto al 2010.

La graduatoria relativa ai maggiori Paesi investitori nel 2011 mostra in prima posizione gli Stati Uniti (Fig. 3.7).

Fig. 3.7 – Flussi di IDE in uscita, i 20 maggiori Paesi investitori, 2010 e 2011 (valori in miliardi di dollari)



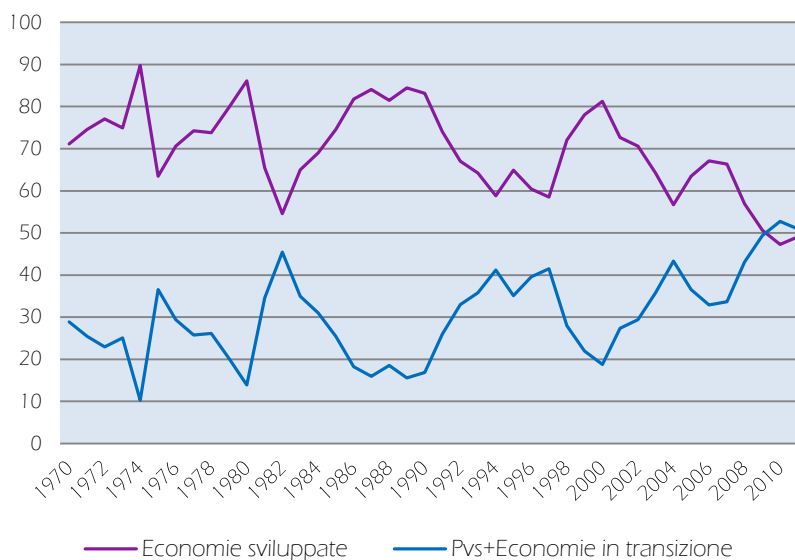
Fonte: UNCTAD, basato su FDI stocks and flows database, 2012

Essi possiedono una quota del 23,3 per cento sul totale mondiale degli investimenti diretti esteri in uscita. Il Giappone è passato, dalla settima posizione occupata nel 2010 con una

quota del 3,9 per cento, alla seconda nel 2011, con una quota del 6,7 per cento del totale. Seguono Regno Unito, che a fronte del 6,3 per cento conquistato nel 2011 occupava nel 2010 solo l'undicesima posizione con una quota del 2,2 per cento, e la Francia, che ha mantenuto sostanzialmente la stessa quota (5,3 per cento). L'Italia, con una quota del 2,8 per cento, è arrivata in dodicesima posizione, guadagnando così due posizioni rispetto al 2010.

Per quanto riguarda gli investimenti diretti esteri in entrata, la quota prevalente è diretta verso i Paesi avanzati, seppur in misura inferiore rispetto ai flussi di IDE in uscita (**Fig.3.8**). Fino al 2003, essi hanno continuato ad assorbire mediamente il 70 per cento dei flussi mondiali in entrata, a conferma del fatto che, soprattutto negli ultimi decenni dello scorso secolo, gli investimenti all'estero erano un veicolo di integrazione delle aree industrializzate, in primis tra i Paesi della cosiddetta Triade (Europa, USA e Giappone). Dal 2004 al 2009 si verifica invece un'inversione di tendenza: la quota assorbita dai Paesi sviluppati è andata via via riducendosi, fino a scendere al 50,8 per cento nel 2009. Nel 2010 si assiste al superamento da parte dei Paesi in via di sviluppo, che arrivano a possedere il 52 per cento delle quote totali. Come evidenziato dalla convergenza delle due traiettorie, il 2011 ha riportato ad una situazione di equilibrio, con un'affluenza di capitale nei diversi tipi di economie sostanzialmente uguale.

Fig.3.8 – Quote detenute dai Paesi avanzati e dai Paesi in via di sviluppo sul totale dei flussi mondiali di IDE in entrata, 1970-2011, (valori in percentuale).

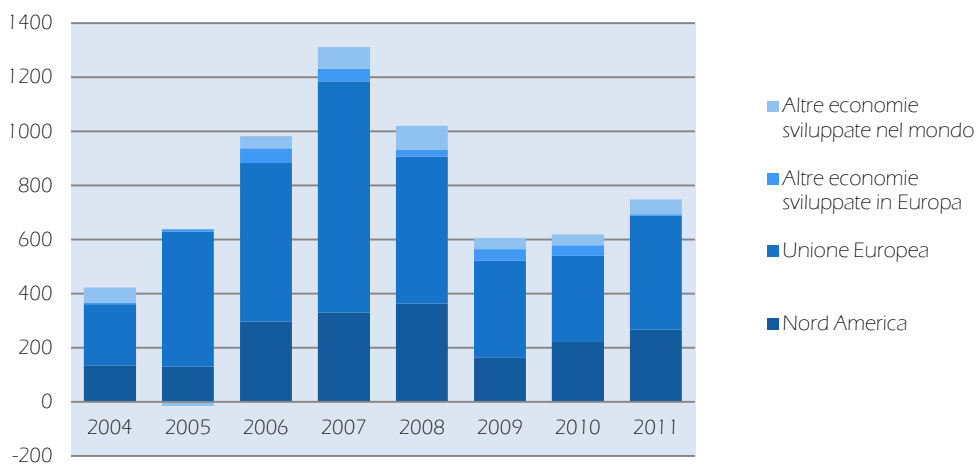


Fonte: UNCTAD, basato su FDI stocks and flows database, 2012

Volendo considerare eventuali le tendenze future, le previsioni dell'UNCTAD ipotizzano per il triennio 2012-2014 una supremazia dei Paesi in via di sviluppo: Cina, India, Indonesia e Brasile in particolare, arriverebbero a guidare la classifica delle maggiori *host economies*.

Sul fronte delle traiettorie geografiche, l'Unione Europea assorbe oltre 420 miliardi di dollari, arrivando quindi ad attirare circa i due terzi degli IDE in entrata (**Fig. 3.9**). Questo flusso è stato generato principalmente grazie alle M&A delle imprese multinazionali estere. Tra i principali fattori che hanno portato alla realizzazione di acquisizioni si possono identificare ristrutturazioni aziendali, operazioni di stabilizzazione e razionalizzazioni, miglioramenti nell'uso del capitale e ricerca di un abbassamento dei costi. Il resto degli IDE è orientato in gran parte verso gli Stati Uniti, anche se Paesi come l'Australia e la Nuova Zelanda attirano volumi sempre più significativi di capitali. Il Giappone, al contrario, rappresenta una destinazione meno rilevante, e vede un netto calo degli investimenti per il secondo anno consecutivo.

Fig. 3.9 – Investimenti diretti esteri in entrata verso i Paesi sviluppati, 2005-2011
(valori in miliardi di dollari)



Fonte: UNCTAD, basato su FDI stocks and flows database, 2012

All'erosione della quota detenuta dai Paesi sviluppati, corrisponde un aumento dei capitali diretti verso le economie in via di sviluppo. Le grandi imprese internazionali, spinte dalla volontà di rimanere competitive nelle reti di produzione globali, continuano a delocalizzare in queste aree geografiche, alla ricerca soprattutto di vantaggi di costo. Questa tendenza ha portato un notevole incremento nella percentuale di quota detenuta dai Paesi in via di

sviluppo che, seppur con una dinamica altalenante, nel 2009 è arrivata a toccare il 50 per cento.

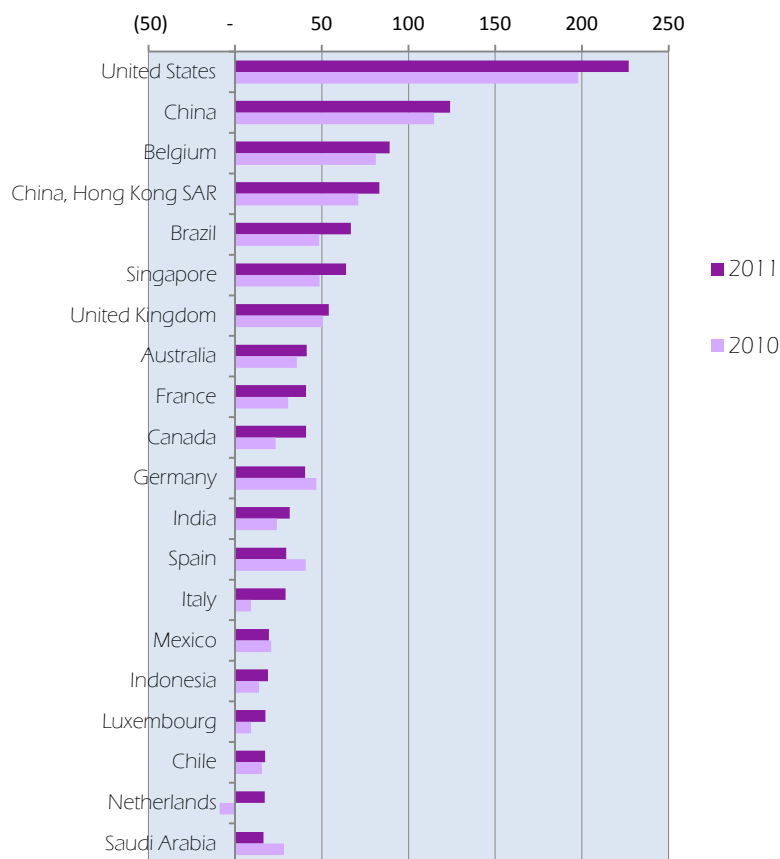
In linea generale, le economie in via di sviluppo hanno dimostrato una maggiore tenuta economica rispetto ai Paesi sviluppati. Nonostante l'avvento della crisi finanziaria infatti, esse continuano ad attirare circa la metà dei capitali globali in entrata, e nel 2011 hanno raggiunto il nuovo record di 684 milioni di dollari. Questa dinamica è stata alimentata prevalentemente dai flussi avvenuti lungo la traiettoria "Sud-Sud", che ormai da anni rappresenta la nuova direzione degli IDE, a scapito della tradizionale direttrice "Nord-Sud".

Scendendo nel dettaglio dei singoli Paesi, è opportuno ricordare come la crescita che ha caratterizzato l'ultimo anno sia stata guidata principalmente dagli investimenti realizzati in Asia e nel Sud America. I flussi orientati verso il continente asiatico continuano a crescere. Essi sono diretti principalmente nelle zone orientali e sud-orientali, che stanno vivendo uno sviluppo molto più rapido rispetto all'Asia del sud. Le due maggiori economie emergenti, Cina e India, vedono una crescita dei flussi di IDE in entrata rispettivamente dell'8 per cento e del 31 per cento. L'Asia occidentale, dal canto suo, assiste ad un declino, nonostante la forte crescita dei capitali diretti verso la Turchia.

Accanto alle terre asiatiche, gli investitori stranieri continuano a considerare molto attraente anche il continente sudamericano e le isole caraibiche. Grazie alla presenza di ricche risorse naturali e ad un mercato locale di consumo in continua espansione, gli IDE indirizzati verso queste Paesi sono cresciuti del 27 per cento solo nel 2011.

La classifica mondiale sui più grandi Paesi destinatari di capitali esteri conferma questa tendenza (**Fig. 3.10**). Tra i primi cinque classificati nel 2011, tre sono economie in via di sviluppo e, in generale, oltre la metà delle maggiori *host-countries* sono Paesi emergenti. Mentre USA e Cina sono riusciti a mantenere la loro posizione, alcune economie europee si sono spostate verso il basso, a favore di Paesi come Messico ed Indonesia. Quest'ultima, in particolare, nel 2010 entra in classifica per la prima volta.

Fig. 3.10 – Flussi di IDE in entrata, i 20 maggiori Paesi destinatari, 2010 e 2011
(valori in miliardi di dollari)



Fonte: UNCTAD, basato su FDI stocks and flows database, 2012

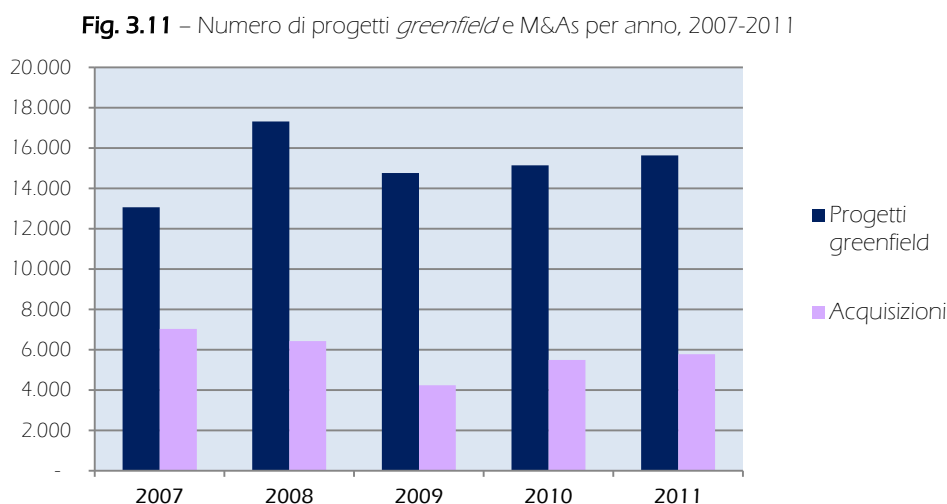
In definitiva, nonostante i Paesi sviluppati rappresentino ancora la principale origine e destinazione degli investimenti diretti esteri, le economie emergenti stanno guadagnando terreno. Soprattutto sul fronte dei capitali in entrata, esse possiedono un potenziale di attrazione molto forte e, per certi versi, maggiore rispetto alle economie mature, tanto che i Paesi in via di sviluppo possono ragionevolmente essere considerati un concorrente temibile nella gara per la conquista dei capitali esteri.

3.1.3 L'evoluzione degli investimenti diretti esteri per tipologia

Un'analisi completa ed esaustiva sulla dinamica mondiale degli investimenti diretti esteri non può prescindere dalla distinzione tra le due componenti fondamentali degli IDE: le acquisizioni e le fusioni da un lato e gli investimenti *greenfield* dall'altro.

Dal punto di vista numerico, l'UNCTAD ha sempre registrato una netta supremazia dei progetti *greenfield*, e questa tendenza viene confermata anche dai dati relativi all'ultimo

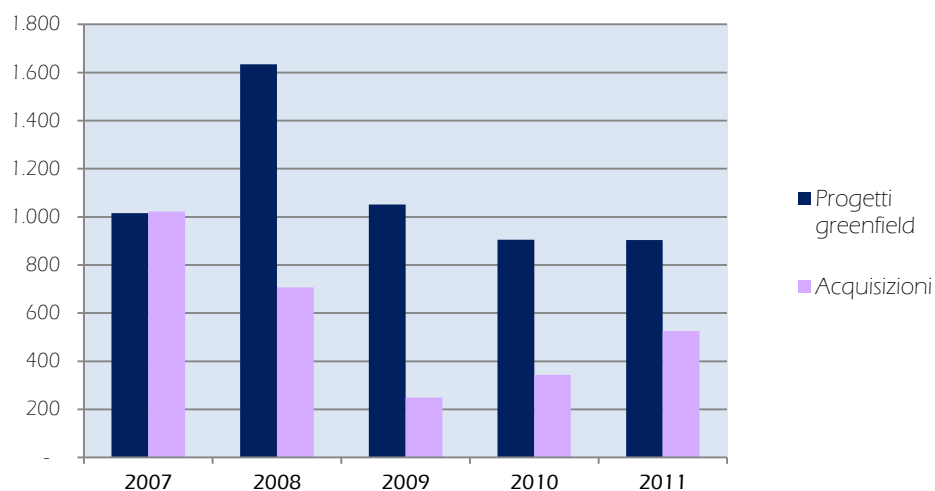
quinquennio (**Fig. 3.11**). Come evidenziato nel grafico sottostante, entrambe le tipologie di investimento sono state colpite dalla crisi economica, che ha causato una contrazione del 34 per cento nel numero di acquisizioni e del 15 per cento nel numero di investimenti *greenfield*. Dal 2010 si nota un *trend* positivo che, seppur con miglioramenti lievi, continua anche nel 2011, anno in cui l'UNCTAD ha censito 15.638 progetti *greenfield* e 5769 acquisizioni, con un incremento del 3,2 e del 4,9 per cento rispetto al 2010.



Fonte: UNCTAD, *World Investment Report 2012*, annex table 1.4 e 1.9.

Per quanto riguarda invece il capitale investito nei progetti, l'UNCTAD riscontra delle dinamiche divergenti. Mentre nel 2007 il valore delle iniziative *greenfield* e delle acquisizioni risultava sostanzialmente equivalente, il 2008 ha visto prevalere nettamente gli investimenti ex novo, che hanno raggiunto 1.600 miliardi di dollari. Dal 2009 ad oggi invece, nonostante il valore degli IDE *greenfield* sia rimasto significativamente superiore a quello delle acquisizioni, si assiste ad un progressivo aumento nel valore delle M&As (**Fig. 3.12**). Nel 2011 il valore delle acquisizioni ha visto un incremento del 34 per cento rispetto al 2010, arrivando a 525 miliardi di dollari, mentre quello delle iniziative *greenfield*, con un ammontare pari a 904 miliardi di dollari, è rimasto sostanzialmente stabile (-0,3 per cento).

Fig. 3.12 – Valore dei progetti *greenfield* e delle M&As per anno, 2007-2011
(valori in milioni di dollari)



Fonte: UNCTAD, *World Investment Report 2012*.

Note: basato sul database cross border M&A dell'UNCTAD e su informazioni dal Financial Times Ltd Markets

Secondo le informazioni della banca dati FDI Markets del Financial Times⁶³, che censisce soltanto gli investimenti *greenfield* o significative espansioni di progetti già esistenti, nel 2011 il numero di nuove operazioni è stato pari a 13.718 nuove unità, registrando un incremento del 5,6 per cento rispetto al 2010. L'investimento di capitale associato a tali progetti è invece salito del 1,2 per cento, arrivando a raggiungere gli 860 miliardi di dollari.

Per quanto riguarda i Paesi promotori di progetti *greenfield*, l'Europa rimane il maggior investitore mondiale, nonostante nel 2011 abbia registrato un calo del 3 per cento.

Al secondo posto troviamo invece il Nord America, con primato degli Stati Uniti, che registrano oltre 3700 nuovi progetti di investimento (+ 14 per cento rispetto al 2010), 629 dei quali generati dalla California. Anche il Canada sta potenziando i propri investimenti all'estero e ha generato il 42 per cento di progetti in più rispetto allo scorso anno, con un impiego di capitale ancora maggiore (+59 per cento).

Il continente asiatico e l'area del Pacifico hanno realizzato un incremento del 4 per cento, pur mostrando tendenze divergenti tra le diverse regioni. Il Giappone si conferma il *leader* indiscusso, avendo dato origine a 961 progetti, e, insieme a India e Cina, ha generato più del 60 per cento dei progetti asiatici. Al contrario, Taiwan e la Corea del Sud hanno vissuto una contrazione rispettivamente del 19 e del 22 per cento.

⁶³ Dati tratti da *The FDI Report 2012, Global Investment Trends*, Financial Times, 2012, rinvenibile all'indirizzo <http://www.fdiintelligence.com/Landing-Pages/fDi-Report-2012>

Nonostante la difficile situazione politico-economica vissuta dal Nord-Africa, l'Africa è stato il continente che nel 2011 ha generato la maggior crescita, con un incremento di progetti *greenfield* pari al 24 per cento. Gli Emirati Arabi rimangono il maggior Paese investitore, con 169 nuovi progetti. Seguono il Sud Africa con 74 progetti, Israele con 72 e l'Arabia Saudita, che ha generato un tasso di crescita del 167 per cento.

Contrariamente a tutte le altre regioni, gli investimenti realizzati dall'America Latina e dai Caraibi nel 2011 sono scesi, registrando un calo del 6 per cento. Tra i diversi Paesi investitori spicca il Brasile, con un incremento dell'11 per cento, seguito da Messico, Cile e Bermuda.

Per quanto riguarda i Paesi destinatari di investimenti *greenfield*, Europa ha attirato oltre 4600 nuovi progetti, confermandosi la *top destination country*.

Al secondo posto, con 4330 progetti, si collocano l'Asia e l'area del Pacifico. Cina, India e Singapore hanno attratto il 57 per cento dei progetti *greenfield* diretti in Asia nel 2011. Nonostante la Cina detenga il primato in termini numerici, l'India ha realizzato la miglior *performance*, con un incremento del 21 per cento. Dal punto di vista settoriale, i metalli e i minerali sono stati i settori più attrattivi, con un flusso di capitali investiti superiore a 45 miliardi di dollari. Seguono il settore del carbone, del petrolio e dei gas naturali, con 35 miliardi di dollari.

Il Nord America occupa la terza posizione, avendo attirando sul proprio territorio quasi 1900 nuovi progetti. Il ruolo di *leader* spetta alla California, che ha conquistato il 12 per cento degli investimenti in entrata, seguita da New York, Ontario e Texas. L'insieme di questi stati attira il 33 per cento dei capitali stranieri. Gli investitori esteri che hanno impiegato i loro capitali in quest'area si sono concentrati soprattutto nel settore petrolifero e carbonifero, nei gas naturali e nell'energia rinnovabile, riversandovi oltre 28 miliardi di dollari.

Il numero di progetti *greenfield* diretti verso il Medio Oriente e l'Africa è salito del 16 per cento nel 2011. Gli Emirati Arabi hanno attirato il più alto numero di progetti, mentre l'Arabia Saudita ha conquistato il più alto flusso di capitale, con un incremento del 39 per cento. Il Sud Africa può invece essere considerato il Paese che ha realizzato, in generale, la miglior *performance* del continente africano, ottenendo un incremento rilevante sia nel numero di progetti (+57 per cento), sia nei capitali attirati (+87 per cento). Data la ricchezza di risorse naturali presenti in Medio Oriente e in Africa, i capitali esteri sono

confluiti soprattutto nel settore del petrolio, del carbone e dei gas naturali, per un valore di 35 miliardi di dollari. Seguono il settore dei metalli e dei minerali e, in terza posizione, il settore chimico. In termini numerici, il settore dei servizi finanziari e di *business* ha attirato la maggior quantità di progetti, conquistando il 33 per cento dei progetti totali.

L'America Latina e i Caraibi rimangono i Paesi che attirano il minor numero di investimenti *greenfield*, pur presentando tassi di crescita positivi. Tra i Paesi domina in assoluto il Brasile, che attrae più di un terzo degli investimenti totali, raggiungendo un incremento del 38 per cento rispetto al 2010. Per il mercato brasiliano, il 2011 è stato un anno record, non solo per la numerosità dei progetti ma anche per il valore dei capitali attirati, salito del 48 per cento. Ai 491 investimenti *greenfield* diretti verso le terre brasiliane, seguono i 267 diretti in Messico e i 141 orientati verso l'Argentina. ITC, software e comunicazioni sono stati i settori che hanno attratto più capitale, non solo in termini di valore (36 miliardi di dollari) ma anche nel numero di progetti ex-novo. Grazie alla presenza di ricche risorse naturali, anche il settore dei metalli e minerali ha attirato ingenti risorse, con investimenti stimati pari a 32 miliardi di dollari. Infine, attirati dalla crescente domanda finale di manufatti, gli investitori stranieri hanno investito molto nel settore dei mezzi di trasporto, generando flussi per un valore di 14 miliardi di dollari.

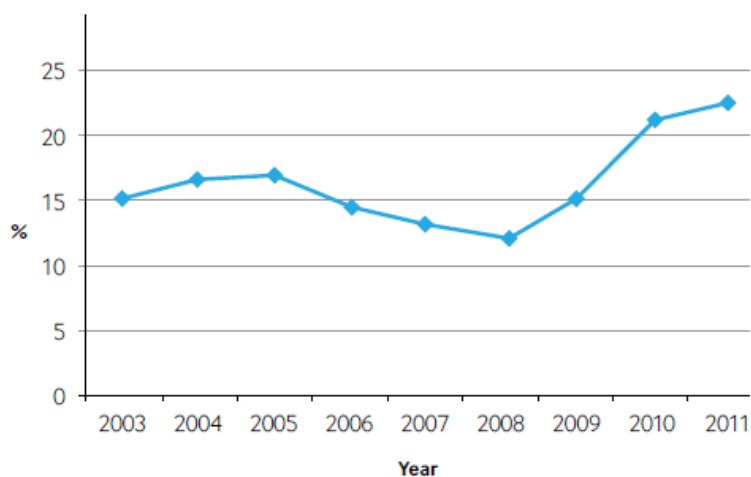
Accanto alla ripresa delle iniziative *greenfield*, nel 2011 si è verificata anche una forte espansione delle fusioni e delle acquisizioni, che hanno raggiunto un valore di 585 miliardi di dollari.

Il grafico sottostante (**Fig.3.13**) mostra la quota dei progetti di espansione sul totale mondiale di investimenti diretti esteri. Durante il periodo 2004-2008 esse hanno perso di importanza, scendendo da una quota del 17 per cento nel 2004 all'11 per cento nel 2008. Questa tendenza coincide con un periodo di rapida crescita nel mercato degli investimenti diretti esteri, durante il quale molte imprese cominciavano a realizzare le loro prime operazioni all'estero, concentrando l'attenzione soprattutto sui mercati emergenti. Anche le imprese appartenenti alle economie in via di sviluppo iniziavano a muovere i primi passi nel mondo globale, principalmente tramite iniziative ex novo.

L'inversione di tendenza si è verificata in concomitanza con l'avvento della crisi globale, che ha determinato una diffusione sempre maggiore dei progetti di espansione. Nel 2011 i progetti di espansione rappresentano il 23 per cento del capitale investito in IDE e le previsioni ipotizzano per il futuro un *trend* crescente. In un momento di crisi economica

globale infatti, gli investitori preferiscono investire all'estero espandendo realtà già esistenti piuttosto che stabilendo una nuova presenza, poiché questo comporta un minor rischio e un minor esborso di capitali.

Fig. 3.13 – Quote di M&As sul totale di capitali investiti in investimenti diretti esteri, 2007-2011 (valori in percentuale)



Fonte: Financial Times, *The FDI Report 2012*

I dati del Financial Times relativi al 2012 evidenziano come il peso delle acquisizioni vari significativamente non soltanto in relazione al momento storico ma anche in base alle aree e ai settori considerati.

Sul fronte della distribuzione geografica, Irlanda ed Ungheria risultano gli Stati con la maggiore quota di espansioni sul totale degli investimenti diretti esteri (rispettivamente il 49 per cento ed il 39 per cento). Seguono il Regno Unito, il Messico e il Canada, dove circa un quarto dei progetti IDE viene realizzato sotto forma di acquisizione. Tra i Paesi che presentano invece la minor proporzione di espansioni troviamo Svizzera, Singapore e Hong Kong, dove la presenza di regimi fiscali convenienti favorisce la realizzazione di progetti *greenfield*.

I progetti di espansione rivestono un ruolo diverso anche in base al settore di investimento. Tra i settori che maggiormente hanno promosso progetti di espansione piuttosto di iniziative *ex novo* troviamo innanzitutto l'industria estrattiva. Un'impresa che intende investire in tale campo è soggetta ad un esborso di capitale non solo nel momento dell'avviamento ma anche successivamente, ad intervalli regolari, poiché il mantenimento della piena funzionalità richiede costanti reinvestimenti. Anche il settore manifatturiero ha

largamente beneficiato delle espansioni, che rappresentano il 39 per cento dei progetti realizzati nel 2011. Le attività in cui i progetti di espansione sono meno importanti risultano invece essere il settore delle costruzioni e dell'elettricità, dove oltre il 95 per cento degli investimenti riguarda progetti inediti.

In definitiva, nel tentativo di sintetizzare la distribuzione geografica con la ripartizione settoriale, è possibile affermare che le acquisizioni realizzate nei Paesi in transizione hanno interessato soprattutto l'industria estrattiva mentre, nel caso delle economie sviluppate, si sono concentrate principalmente nel settore dei farmaceutici.

3.1.4 L'evoluzione degli investimenti diretti esteri per settore

Nell'analizzare l'andamento degli investimenti diretti esteri può risultare utile distinguere la loro evoluzione nei vari settori economici. A livello globale, i dati dell'UNCTAD rilevano una diffusione degli investimenti internazionali in tutti i settori dell'economia e, seppur con dinamiche diverse, tale crescita ha coinvolto tutte le maggiori attività economiche.

Il primario ha sempre attirato un flusso di capitali nettamente inferiore rispetto agli altri settori. Nel triennio 2005-2007 solo 130 miliardi di dollari venivano investiti in questo settore, che deteneva una quota dell'8 per cento sui flussi totali di IDE. Il picco più alto si è raggiunto nel 2008, con investimenti pari a 230 miliardi di dollari, ma l'avvento della crisi ha determinato, nel biennio successivo, una netta caduta. Negli anni successivi alla crisi, gli IDE del settore primario sono aumentati gradualmente, caratterizzati da un incremento degli investimenti nel settore minerario, estrattivo e petrolifero. Nel 2011 i flussi hanno vissuto un vero e proprio rimbalzo, tanto che la loro quota attuale supera i livelli medi raggiunti nel periodo pre-crisi. Oggi questo settore attira circa 200 miliardi di dollari e rappresenta il 14 per cento dei progetti totali di investimento diretto estero. (Tab. 3.1).

Tab. 3.1 – Distribuzione degli IDE nei diversi settori, 2005 – 2011
(valori in milioni di dollari e in percentuale)

Year	Value			Share		
	Primary	Manufacturing	Services	Primary	Manufacturing	Services
Average 2005–2007	130	670	820	8	41	50
2008	230	980	1 130	10	42	48
2009	170	510	630	13	39	48
2010	140	620	490	11	50	39
2011	200	660	570	14	46	40

Fonte: UNCTAD, *World Investment Report 2012*.

Note: basato sul database cross border M&A dell'UNCTAD e su informazioni dal Financial Times Ltd Markets

Il valore degli investimenti diretti esteri nel settore manifatturiero è cresciuto del 7 per cento nel 2011 e rappresenta il 46 per cento del valore totale. I progetti che hanno subito il maggior decremento percentuale sono stati quelli che riguardavano materie prime come il carbone, il petrolio e i combustibili, mentre il più ampio incremento è stato osservato nel settore alimentare e nell'industria chimica. I prodotti alimentari, le bevande e il tabacco sono, infatti, le industrie meno colpite dalla crisi, poiché producono principalmente beni di consumo primario (**Tab. 3.2**).

Tab. 3.2 – Distribuzione delle quote e dei tassi di crescita degli IDE nei diversi settori, 2011
(valori in percentuale)

Sector/industry	Distribution shares	Growth rates	
		2011 compared with 2010	2011 compared with pre-crisis average (2005–2007)
Total	100	15	-12
Primary	14	46	50
Mining, quarrying and petroleum	14	51	53
Manufacturing	46	7	-1
Food, beverages and tobacco	6	18	40
Coke, petroleum and nuclear fuel	4	-37	-30
Chemicals and chemical products	10	65	25
Electrical and electronic equipment	5	-8	-26
Motor vehicles and other transport equipment	6	-15	10
Services	40	15	-31
Electricity, gas and water	8	43	6
Transport, storage and communications	8	38	-31
Finance	6	13	-52
Business services	8	8	-33

Fonte: UNCTAD, *World Investment Report 2012*.

Note: basato sul database cross border M&A dell'UNCTAD e su informazioni dal Financial Times Ltd Markets

Come emerge dai dati dell'UNCTAD, l'industria chimica ha visto un incremento del 65 per cento nei flussi di capitale, risultato degli imponenti investimenti realizzati nel settore farmaceutico. Tra le forze che sostengono questa repentina crescita si rilevano il dinamismo del mercato finale, soprattutto nelle economie in via di sviluppo, e la necessità di creare nuovi prodotti sanitari.

Per quanto riguarda, infine, il settore dei servizi, nel 2011 ha vissuto un incremento del 15 per cento. I progetti realizzati nel campo dell'energia elettrica, del gas e l'acqua, così come nei settori dei servizi per il trasporto e della comunicazione, sono quelli che hanno contato un incremento maggiore. Nello specifico, l'aumento dei capitali confluiti nei settori del trasporto e delle comunicazioni è dovuto principalmente agli investimenti *greenfield* realizzati nell'ambito delle telecomunicazioni in America Latina.

3.2 Lo scenario europeo

Dopo aver analizzato l'andamento degli investimenti diretti esteri nello scenario mondiale, scenderemo nello specifico del contesto europeo.

L'instabilità economica che ha investito economia mondiale ha coinvolto in pieno anche il vecchio continente. La crisi economica globale ha rappresentato un duro colpo per i processi di internazionalizzazione delle imprese, siano essi stati concretizzati nelle forme leggere o in quelle più massicce.

In questo paragrafo, dopo aver dipinto un quadro macroeconomico generale nell'intento di fotografare la realtà europea nel periodo immediatamente successivo alla crisi, apriremo una parentesi sulla dinamica del commercio estero, focalizzandoci in particolare sui valori di importazioni ed esportazioni. Infine, procederemo all'analisi dei flussi di investimenti diretti esteri, identificando la posizione occupata dall'Europa nello scenario mondiale.

3.2.1 Il quadro d'insieme

La ripresa economica dopo la recessione del 2009 procede, seppur a ritmi non elevati, anche per l'Unione Europea⁶⁴. Il 2011 ha segnato per il continente europeo un periodo di relativa crescita, che si è però arrestata nell'ultimo trimestre dell'anno, quanto si è verificato un forte inasprimento delle tensioni sulla sostenibilità dei debiti sovrani di alcuni Stati membri, quali Spagna, Italia, Irlanda e Portogallo, accompagnato dall'acuirsi dei timori circa un possibile *default* della Grecia. Il contemporaneo agire di molteplici fattori, come il crollo della fiducia sui mercati, i forti squilibri tra i diversi Paesi dell'UE, le difficoltà nell'attivare strumenti di politica economica a livello europeo e, soprattutto, l'elevata incertezza sull'evoluzione della crisi del debito sovrano, contribuiscono pesantemente nel rallentare un già debole processo di ripresa dell'UE a 27.

Nel 2011 il PIL europeo si è attestato all'1,5 per cento, con un rallentamento del 2 per cento rispetto all'anno precedente. In un contesto generale di bassa crescita aggregata, divengono fondamentali sia la dimensione che la domanda estera di beni e servizi. Le esportazioni in particolare, trainate dalla crescita della domanda mondiale, hanno rappresentato il maggiore fattore di impulso alla ripresa. Esse hanno vissuto nel 2011 un

⁶⁴ In tutto questo capitolo l'Unione Europea viene considerata come un'unica entità geo-politica. Gli stato che compongono l'UE a 27 Paesi sono, nell'ordine di entrata: Belgio, Francia, Italia, Lussemburgo, Paesi Bassi, Germania (1952), Danimarca, Irlanda, Regno Unito (1973), Grecia (1981), Portogallo, Spagna (1986), Austria, Finlandia, Svezia (1995), Cipro, Repubblica Ceca, Estonia, Lettonia, Lituania, Ungheria, Malta, Polonia, Slovacchia, Slovenia (2004), Bulgaria, Romania (2007).

incremento del 6,3 per cento e, seppur con tassi di crescita sensibilmente inferiori a quelli del 2010, hanno contribuito alla crescita del PIL in modo costantemente positivo.

Il quadro macroeconomico complessivo dell'UE è il risultato aggregato di performance molto diverse. Se da un lato Germania, Polonia e Francia hanno contribuito più di altri alla crescita del PIL europeo, altri Paesi, come Spagna, Italia e Grecia hanno incontrato maggiori difficoltà nel riprendersi dalla crisi europea.

Le dinamiche specifiche di ogni singolo stato membro rilevate a livello macroeconomico si riflettono anche sull'andamento del commercio estero, che evidenzia la presenza di *performance* non omogenee. Nell'analizzare l'andamento del 2011 infatti, è possibile individuare tre gruppi di Paesi, che presentano un ritmo di recupero disuguale. Un primo gruppo, costituito da Paesi come Germania, Polonia e altri Stati del Nord Europa, ha saputo sfruttare appieno la crescita della domanda nei Paesi emergenti, mostrando tassi di crescita elevati e superiori alla media europea. Essi hanno rivestito un ruolo di traino al commercio estero dell'UE e i loro saldi commerciali rimangono positivi. Un secondo gruppo di Paesi ha imboccato la strada della ripresa con passo graduale, grazie anche al contributo della domanda estera, ma non ha ancora raggiunto i livelli pre-crisi. Tra questi vi sono Francia, Italia e Regno Unito, quest'ultimo duramente colpito dalla crisi del settore creditizio. I loro disavanzi commerciali hanno mostrato un peggioramento. Il terzo gruppo è costituito da Paesi che si trovano in una situazione di recessione, come Grecia, Spagna, Portogallo e, seppur in misura meno intensa, la Romania.

3.2.2 La dinamica del commercio estero in Europa

Come anticipato, le grandi economie avanzate occidentali stanno sperimentando una fase di significativo cambiamento nel proprio percorso di sviluppo, che ha rimesso in discussione gli ormai consolidati equilibri economici. Negli ultimi anni le economie mature hanno sofferto pesantemente la spinta concorrenziale proveniente dalle economie emergenti, investite solo marginalmente dalla crisi economica mondiale.

Tale circostanza ha investito anche l'Unione Europea che, dal 2005 in poi, ha vissuto una lenta ma costante erosione delle proprie quote, sia all'*import* che all'*export*, a vantaggio di realtà commerciali di recente affermazione. Nonostante questa contrazione, il continente europeo si conferma il primo importatore ed esportatore mondiale.

Dopo i cali vissuti durante il periodo di crisi, nel 2011 l'UE ha aumentato i valori del proprio interscambio, sia dal lato delle esportazioni che delle importazioni. Questo

incremento, seppur inferiore alle variazioni registrate per il biennio 2009-2010, ha coinvolto tutte le direttrici geografiche.

Per quanto riguarda le esportazioni, nel 2011 l'UE ha registrato una crescita del 12,4 per cento, raggiungendo una cifra pari a 1 330 miliardi di euro e superando i valori registrati nell'anno precedente la crisi economica (**Tab. 3.3**).

Tab. 3.3 – Dettaglio geografico delle esportazioni dell'UE, 2008-2011
(valori in milioni di euro, variazioni, dimensioni e quote in percentuale)

AREE E PAESI	Valori				Variazioni		Dimensione del mercato		Quota	
	2008	2009	2010	2011	2010-11	2008-11	2008	2011	2008	2011
Paesi europei non Ue	374.474	287.447	337.420	397.193	17,7	2,0	7,50	7,0	50,2	47,7
Russia	105.014	65.690	79.446	98.279	23,7	(-) 2,2	2,1	2,0	33,6	27,6
Svizzera	99.078	89.413	103.176	118.697	15,0	6,2	1,4	1,4	72,8	70,5
Turchia	54.518	44.259	59.660	71.182	19,3	9,3	1,6	1,7	60,6	73,3
AFRICA	118.659	107.315	116.610	123.893	6,0	1,4	3,9	4,0	32,8	32,7
Nord Africa	58.166	54.656	59.289	57.375	(-) 3,2	(-)0,5	1,4	1,4	41,6	53,6
Africa subsahariana	60.493	52.658	57.321	66518	16,0	3,2	2,6	2,6	27,2	24,5
Sudafrica	23.236	16.114	19.187	22687	18,2	3,9	0,8	0,8	40,3	33,6
AMERICA	358.917	293.143	312.909	338.989	8,3	(-)0,9	27,8	26,6	20,1	15,8
America settentrionale	274.011	225.734	228.536	245.259	7,3	(-) 3,6	20,3	18,7	23,3	17,9
Canada	25.422	21.909	22.559	24.820	10,0	(-) 0,8	3,5	3,4	8,2	7,6
Stati Uniti	247.986	203.335	205.355	219.785	7,0	(-) 3,9	17,1	15,6	28,1	20,7
America centro-meridionale	84.874	67.382	84.349	93.701	11,1	3,4	7,5	7,9	14,0	12,2
Brasile	26.291	21.687	28.305	32.258	14,0	7,1	1,5	1,7	19,5	17,5
Messico	21.946	16.008	20.588	22.511	9,4	0,9	2,7	2,4	11,1	9,3
ASIA	379.296	347.149	389.818	439.791	12,8	5,1	36,1	41,1	10,8	9,6
Asia centrale	45.447	41.107	46.987	54.062	15,1	6	3,8	4,3	21,7	17,9
India	31.323	27.505	33.116	38.734	17,0	7,3	2,5	3,1	23,6	18,3
Asia orientale	223.401	210.538	242.757	276.096	13,7	7,3	29,2	33,7	8,0	7,5
Giappone	42.169	35.920	38.494	41.666	8,2	(-)0,4	6,0	5,9	7,9	7,0
Cina	78.399	82.616	98.276	114.830	16,8	13,6	8,9	12,0	8,1	8,4
Corea del sud	25.617	21.653	24.618	28.814	17,0	4,0	3,4	3,6	8,8	7,1
Medio Oriente	110.447	95.504	100.074	109.633	9,6	(-)0,2	5,0	5,0	16,5	13,4
Emirati Arabi Uniti	31.310	24.851	24.748	29.183	17,9	(-)2,3	1,6	1,5	23,6	16,8
OCEANIA E ALTRI TERRITORI	78.178	64.045	61.030	71.587	17,3	(-)2,9	2,0	2,1	52,0	31,7
MONDO	1.259.876	1.059.721	1.182.960	1.329.780	12,4	1,8	100,0	100,0	16,0	13,7

Fonte: Elaborazioni ICE su dati Eurostat

Prendendo in esame le variazioni intervenute nel valore delle esportazioni europee durante il biennio 2010-2011, è possibile osservare come il massimo incremento si sia registrato verso i Paesi europei non appartenenti all'UE (+ 17,7 per cento). In particolare, il valore delle esportazioni in Russia ha vissuto un incremento notevole (+23,7 per cento), colmando quasi totalmente la caduta registrata nel biennio precedente. *Performance* altrettanto positive si sono registrate per le esportazioni europee dirette verso il continente asiatico (+12,8 per cento). Nel dettaglio, è stata particolarmente sostenuta la crescita verso

l'Asia centrale ed orientale, dove stati come India, Cina e Corea del Sud hanno rivestito un ruolo determinante. Il processo di sviluppo che ha caratterizzato questi Paesi, con conseguente espansione della domanda interna e accrescimento della capacità di spesa, ha contribuito nel sostenere e potenziare il valore delle importazioni provenienti dall'UE.

Con un incremento dell'8,3 per cento, risulta positiva anche la dinamica delle esportazioni verso il continente americano. Da sottolineare, in particolare, è l'aumento del valore delle esportazioni dirette in America Latina, dove tra tutti spicca il Brasile, Paese verso il quale si è registrato un tasso di crescita pari al 14 per cento. Seppur con minore intensità, anche il valore delle esportazioni negli Stati Uniti (+7,0 per cento) risulta favorevole, nonostante il perdurare di alcune criticità manifestatesi a seguito della crisi economica abbia ostacolato il recupero dei livelli precedenti alla crisi.

Performance positive si sono registrate, infine, anche nel continente africano (+6,2 per cento), in particolare modo in Sudafrica (+18,2 per cento).

Le quote all'*export* hanno mostrato, in aggregato, una marcata diminuzione, da 16,0 punti percentuali del 2008 a 13,7 punti percentuali del 2011. Tale flessione è stata comune alla maggior parte delle direttrici di esportazione, ad eccezione di Cina, Turchia e Nord Africa.

Passando al dettaglio settoriale, la totalità dei settori produttivi dell'economia comunitaria ha contribuito, seppur con diverse peculiarità, alla crescita delle esportazioni europee.

L'incremento del valore delle esportazioni è stato trinato in maniera decisiva dai settori a maggiore specializzazione. La crescita più sostenuta ha riguardato i mezzi di trasporto, soprattutto autoveicoli, i prodotti della metallurgia e la farmaceutica. Si è al contempo ampliato il ritardo nei settori tipicamente di despecializzazione: il contesto competitivo delle produzioni a minor valore aggiunto vede oggi in prima linea le grandi economie emergenti, soprattutto quelle asiatiche. Questo ha fortemente contribuito all'erosione delle quote di mercato nei settori tradizionalmente europei, particolarmente esposti a questo tipo di concorrenza: gli articoli in pelle, i mobili, il tessile e l'abbigliamento.

La ripresa dell'interscambio commerciale dell'UE si è compiuta non solo dal lato delle esportazioni ma anche e soprattutto delle importazioni, per le quali nel 2011 si è osservata una crescita media del 12,4 per cento, pari a una cifra di 1.559 miliardi di euro, che ha consentito al continente europeo di raggiungere e superare i valori di *import* del 2008.

Anche se con incrementi ben inferiori rispetto al biennio 2009-2010, tutte le aree geografiche registrano tassi di crescita positivi (**Tab. 3.4**).

Tab. 3.4 – Dettaglio geografico delle importazioni dell'UE
(valori in milioni di euro, variazioni, dimensioni e quote in percentuale)

AREE E PAESI	Valori				Variazioni		Quota	
	2008	2009	2010	2011	2010-11	2008-11	2008	2011
Paesi europei non Ue	439.631	322.258	380.138	442.699	16,5	0,2	28,8	28,4
Norvegia	96.223	68.605	76.835	84.831	10,4	(-) 4,1	6,3	5,4
Russia	179.257	118.197	149.219	183.804	23,2	0,8	11,8	11,8
Svizzera	81.062	74.494	81.193	88.491	9,0	3,0	5,3	5,7
Turchia	46.156	36.233	42.009	47.127	12,2	0,7	3,0	3,0
AFRICA	159.107	107.406	123.475	137.944	11,7	(-) 4,6	10,4	8,8
Nord Africa	90.116	58.894	65.071	58.556	(-) 10,0	(-) 13,4	5,9	3,8
Africa subsahariana	68.991	48.512	58.403	79.388	35,9	4,8	4,5	5,1
Sudafrica	22.432	14.930	17.704	17.526	(-) 1,0	(-) 7,9	1,5	1,1
AMERICA	305.996	242.696	260.761	291.889	11,9	(-) 1,6	20,1	18,7
America settentrionale	202.908	167.647	168.189	183.263	9,0	(-) 3,3	13,3	11,8
Canada	22.486	15.949	18.098	21.054	16,3	(-) 2,2	1,5	1,4
Stati Uniti	180.063	151.376	149.761	161.828	8,1	(-) 3,5	11,8	10,4
America centro-meridionale	102.988	75.048	92.572	108.625	17,3	1,8	6,8	7,0
Brasile	35.568	25.444	31.310	36.521	16,6	0,9	2,3	2,3
Messico	13.758	10.031	12.824	15.753	22,8	4,6	0,9	1,0
ASIA	604.724	487.868	610.442	671.148	9,9	3,5	39,7	43,0
Asia centrale	61.768	48.532	60.431	75.952	25,7	7,1	4,1	4,9
India	29.575	25.371	32.187	38.309	19,0	9,0	1,9	2,5
Asia orientale	452.533	381.329	471.903	485.204	2,8	2,4	29,7	31,1
Giappone	75.227	57.007	61.530	62.624	1,8	(-) 5,9	4,9	4,0
Cina	246.447	214.344	278.847	288.175	3,3	5,4	16,2	8,5
Corea del sud	39.484	32.232	37.179	33.930	(-) 8,7	(-) 4,9	2,6	2,2
Medio Oriente	90.423	58.007	78.109	109.991	40,8	6,7	5,9	7,1
Arabia Saudita	22.104	11.661	15.787	27.670	75,3	7,8	1,4	1,8
OCEANIA E ALTRI TERRITORI	45.158	36.748	37.752	36.358	(-) 3,7	(-) 6,3	2,9	2,3
MONDO	1.524.566	1.171.746	1.387.714	1.559.339	12,4	0,8	100,0	100,0

Fonte: Elaborazioni ICE su dati Eurostat

Il principale fornitore di merci è, ormai da alcuni anni, la Cina (288 miliardi di euro, pari ad una quota del 18,5 per cento), sebbene il suo tasso di crescita per il biennio 2010-2011 (+3,3 per cento) sia nettamente inferiore rispetto a quello registrato nel biennio precedente (+31,1 per cento). Soprattutto grazie agli ingenti approvvigionamenti di materie prime, la Russia si configura come il secondo fornitore dell'UE (184 miliardi di euro, pari a una quota 11,8 per cento), relegando gli Stati Uniti al terzo posto.

Il tasso di crescita più consistente si è registrato in Asia con il Medio Oriente (+40,8 per cento), grazie soprattutto al traino del settore petrolifero, mentre nelle altre grandi economie asiatiche, ad eccezione dell'India (+ 19,0 per cento), si presentano tassi di crescita inferiori alla media. Sebbene siano considerati mercati di approvvigionamento dal peso relativamente marginale, anche le importazioni provenienti dai grandi Paesi dell'America centro meridionale presentano tassi di crescita superiori alla media, con particolare riferimento al Messico e al Brasile. Di contro, le economie dell'America settentrionale, e primo tra tutti gli Stati Uniti, sembrano aver contribuito in misura minore alla dinamica

complessiva delle importazioni. Questo *trend* può essere spiegato con il comportamento adottato negli ultimi anni dalle economie sviluppate, le quali hanno delocalizzato parte delle proprie attività produttive in altri continenti, soprattutto in Asia. Ne deriva una diminuzione degli acquisti europei dalle economie più mature, quali Giappone, Canada e Usa, la cui quota ha subito una grande erosione: dall'11,8 del 2008 siamo passati al 10,4 del 2011.

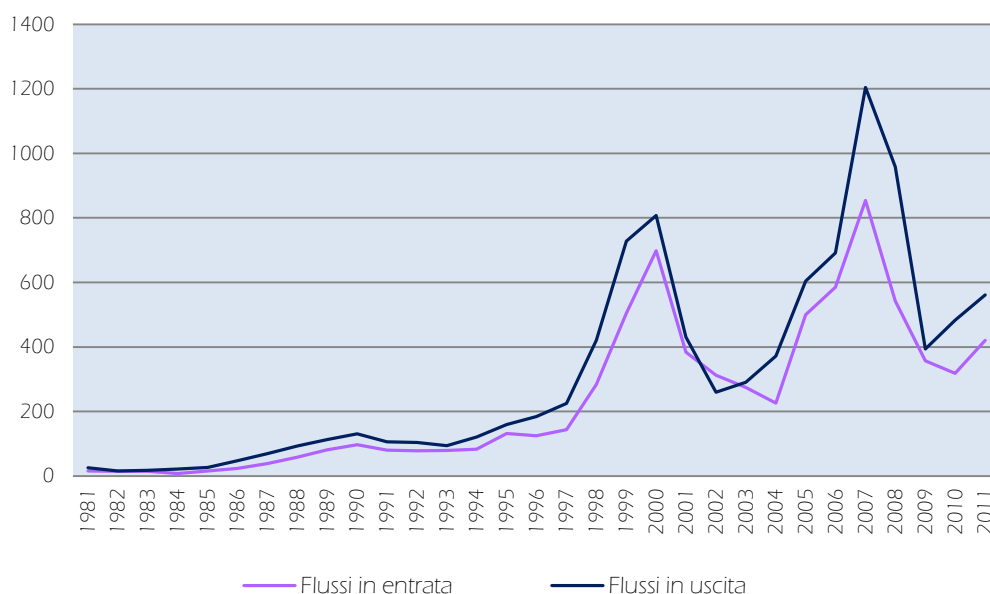
Con le sue importazioni, l'Unione Europea contribuisce per oltre un quinto alla domanda internazionale di merci. I dati Eurostat evidenziano come questa quota si sia sensibilmente ridimensionata tra il 2007 e il 2010, portandosi dal 24,4 per cento al 21,9 per cento. Analizzando il dettaglio settoriale, circa un terzo del valore delle importazioni di materie prime energetiche e quasi un quarto di quelle agricole è attribuibile all'UE. Le altre quote più consistenti riguardano gli altri mezzi di trasporto, diversi dagli autoveicoli, l'abbigliamento e i prodotti in cuoio.

Come per il 2010, anche il 2011 ha registrato *performance* positive per le forme più leggere di internazionalizzazione, quali esportazioni ed importazioni. Nonostante i tassi crescenti tuttavia, siamo ancora ben lontani dal raggiungimento dei livelli di *import-export* rilevati nel periodo pre-crisi.

3.3.3 Gli investimenti diretti esteri nell'Unione Europea

Se la crisi ha avuto un considerevole impatto sui valori di importazioni ed esportazioni, essa ha influito ancor più pesantemente sui flussi di capitale diretti e provenienti dall'estero.⁶⁵Nel corso del tempo, i flussi in entrata e in uscita dal vecchio continente hanno sempre mantenuto un andamento molto simile, dando origine a tre picchi, di progressiva intensità, in prossimità degli anni 1990, 2000 e 2007 (Fig. 3.14). A livello generale, i dati dell'UNCTAD rilevano un costante prevalere degli IDE in uscita, ad eccezione dell'anno 2002.

Fig. 3.14 – Flussi di investimenti diretti esteri in entrata e in uscita dall'Europa, 1981-2011 (valori in miliardi di dollari)



Fonte: UNCTAD, basato su FDI stocks and flows database, 2012

Sul fronte dell'evoluzione storica del fenomeno, la dinamica è stata sostanzialmente piatta fino agli anni Ottanta. In seguito, i flussi hanno iniziato ad aumentare e, in linea con quanto accaduto a livello mondiale, si registra un primo picco alla vigilia degli anni Novanta: gli IDE in entrata superano i 97 miliardi di dollari, quelli in uscita i 130. Nei successivi anni del decennio, l'andamento si presenta sostanzialmente stabile. Dal 1995 inizia invece una nuova ripida scalata che culmina con il raggiungimento del secondo picco nel 2000, anno in

⁶⁵ In questo paragrafo verranno utilizzati e rielaborati dati tratti dal database UNCTADstat, reperibili all'indirizzo <http://unctadstat.unctad.org/ReportFolders/reportFolders.aspx>. Verranno inoltre presentati dati tratti da Sistema Statistico Nazionale, *L'Italia nell'economia internazionale. Rapporto 2011-2012*. Il rapporto è stato realizzato facendo riferimento a dati UNCTAD ed EUROSTAT ed è stato chiuso con informazioni disponibili al 10 luglio 2012.

cui i flussi in entrata raggiungono quasi i 700 miliardi di dollari e quelli in uscita superano gli 800.

Nei setti anni successivi, l'andamento degli investimenti diretti esteri europei assume la forma di una parabola: i flussi in entrata e in uscita scendono, raggiungendo il picco minimo rispettivamente nel 2004 e nel 2003. Ricomincia poi una rapida *escalation* che porta al massimo picco storico, raggiunto da entrambe le traiettorie di investimenti nel 2007: l'Unione Europea arriva ad attirare nel proprio territorio oltre 850 miliardi di dollari e ne investe all'estero oltre 1 200.

A partire dal 2007 inizia un nuovo declino, strettamente correlato alla grave crisi finanziaria internazionale scoppiata nel 2008. L'instabilità economica del periodo ha provocato un decisivo rallentamento nelle operazioni di internazionalizzazione delle imprese europee: tra le modalità maggiormente penalizzate troviamo anche gli investimenti all'estero, che subiscono una netta flessione, scendendo quasi del 64 per cento. Il peggioramento delle situazioni patrimoniali delle imprese, la compressione dei profitti causata dalla contrazione della domanda e la diminuzione degli utili da reinvestire in attività d'impresa, hanno scoraggiato l'investimento in nuovi progetti, siano essi *greenfield* o acquisizioni. In diversi casi, la difficile situazione finanziaria delle imprese ha comportato l'avvio di processi di disinvestimento, con rientro dei capitali investiti. La cospicua onerosità delle operazioni di internazionalizzazione infatti, soprattutto se attuate tramite IDE, implica un decremento fisiologico dei flussi di investimento in concomitanza di una fase recessiva, in attesa del ritorno a migliori condizioni di accesso al credito e a più solide situazioni patrimoniali.

Anche la ripresa delle attività produttive nel 2010 è stata accompagnata dal perdurare di elevati gradi di incertezza. In questo frangente, l'UNCTAD rileva tendenze contrastanti negli investimenti europei che, a fronte di un'ulteriore contrazione nel capitale in entrata, registrano una lieve ripresa dei flussi diretti verso i mercati stranieri.

I dati rilevati per il 2011 evidenziano un incremento per entrambe le tipologie di flussi, ma siamo ancora ben lontani dai livelli raggiunti nel periodo precedente alla crisi: il deterioramento nelle situazioni patrimoniali delle imprese, unito alle tensioni sui mercati finanziari internazionali, impedisce di fatto una rapida ripresa dei trasferimenti di capitale da e verso i mercati esteri.

Presentato l'andamento dei flussi di capitale a livello generale, è opportuno sottolineare che le dinamiche relative agli investimenti esteri presentano notevoli differenze a seconda dello

stato europeo considerato. Anche nell'osservare le specificità delle diverse aree geografiche è opportuno mantenere la distinzione tra flussi in entrata e in uscita.

Sul fronte degli investimenti diretti esteri in entrata nell'Unione Europea, i dati rilevati dall'UNCTAD per il 2010 evidenziano una contrazione del 10 per cento rispetto all'anno precedente, portando il valore dei flussi a 318 miliardi di dollari. Il 2011 segnala invece una buona ripresa, tanto che i capitali in entrata sono saliti del 32 per cento, raggiungendo i 420 miliardi di dollari. Le migliori prospettive di crescita sembrano comunque affermarsi fuori dall'area europea e la difficoltà della ripresa confermerebbe la minore attrattiva degli Stati membri.

Scendendo nel dettaglio, gli Stati europei che nel 2011 hanno attratto la maggior quantità di capitali esteri risultano essere, nell'ordine, Belgio, Regno Unito e Francia, seguiti da Germania e Spagna, poco distanti. Agli ultimi posti troviamo Romania, Grecia e Finlandia (Tab. 3.5).

Tab. 3.5 – Flussi di investimenti diretti esteri in entrata nei maggiori Paesi europei, 1970-2011
(valori in milioni di dollari)

	1970-1979	1980-1989	1990-1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Belgium	865	2.245	22.709	88.739	88.203	16.251	33.476	43.558	34.370	58.893	93.429	193.950	61.744	81.190	89.142
Denmark	131	234	4.277	33.823	11.523	6.630	2.709	(10.442)	12.871	2.691	11.812	1.824	3.917	(7.397)	14.771
Finland	36	208	2.443	8.834	3.732	8.046	3.319	2.827	4.750	7.652	12.451	(1.144)	398	6.733	54
France	1.421	4.101	22.708	43.252	50.477	49.035	42.498	32.560	84.949	71.848	96.221	64.184	24.219	30.638	40.945
Germany	-	-	12.461	198.277	26.414	53.523	32.368	(10.189)	47.439	55.626	80.208	8.109	24.156	46.860	40.402
Greece	203	581	897	1.108	1.589	50	1.275	2.102	623	5.355	2.111	4.499	2.436	373	1.823
Hungary	-	-	2.630	2.764	3.936	2.994	2.137	4.266	7.709	6.818	3.951	6.325	2.048	2.274	4.698
Ireland	137	221	3.865	25.779	9.651	29.324	22.781	(10.608)	(31.689)	(5.542)	24.707	(16.453)	25.960	26.330	13.102
Italy	588	1.924	4.252	13.375	14.871	17.055	19.424	20.126	23.291	42.581	43.849	(10.835)	20.077	9.178	29.059
Netherlands	-	-	-	63.855	51.927	25.038	32.820	12.453	39.047	13.978	119.383	4.549	36.042	(8.966)	17.129
Poland	958	2.455	15.431	9.445	5.701	4.123	4.588	12.874	10.293	19.603	23.561	14.839	12.932	8.858	15.139
Portugal	17	16	3.145	6.635	6.231	1.799	7.149	1.935	3.930	10.908	3.063	4.665	2.706	2.646	10.344
Spain	-	476	1.902	39.575	28.408	39.223	25.819	24.761	25.020	30.802	64.264	76.993	10.407	40.761	29.476
Sweden	578	-	551	23.430	10.914	12.273	4.975	12.122	11.896	28.941	27.737	37.153	10.023	(1.347)	12.091
United Kingdom	77	3.381	11.829	118.764	52.623	24.029	16.778	55.963	176.006	156.186	196.390	91.489	71.140	50.604	53.949

Fonte: UNCTAD, basato su FDI stocks and flows database, 2012

Osservando l'evoluzione temporale, si nota come prima dell'avvento della crisi la situazione si presentasse moderatamente diversa: la maggior parte dei flussi investiti nel continente europeo erano diretti verso il Regno Unito. Al secondo e terzo posto si collocavano, invece, Paesi Bassi e Francia, seguiti dal Belgio.

Per quanto riguarda la provenienza geografica di tali capitali, gli Stati Uniti si confermano il principale investitore nell'UE, sebbene si sia assistito ad un dimezzamento dei capitali statunitensi in entrata. Una dinamica simile si riscontra anche per le imprese estere dei Paesi europei non UE e del Medio Oriente, mentre altre aree hanno addirittura fatto registrare disinvestimenti, come nel caso dell'America centro-meridionale e dell'Oceania. A fronte di investimenti marginali da parte della Cina, anche il Giappone ha effettuato disinvestimenti netti. Tra gli operatori esteri che hanno invece incrementato l'afflusso di capitali verso il continente europeo, troviamo l'Asia centro orientale, che vede un accrescimento dei flussi grazie soprattutto ad Hong Kong, ai Paesi dell'ASEAN e alla Corea del Sud, il Canada e i Paesi africani.

Sul fronte degli investimenti in uscita, nonostante il perdurare della crisi globale, l'Europa rimane tra le economie sviluppate che investono maggiormente all'estero.

Nel 2010 i dati UNCTAD hanno registrato un aumento dei flussi di investimento originati dall'UE 27. Se nel 2009 l'UE investiva circa 390 miliardi di euro, nel 2010 tale valore è salito a 480 miliardi, con un incremento del 23 per cento.

La ripresa dei flussi di IDE è stata accompagnata da importanti cambiamenti nella distribuzione geografica degli stessi. Le migliori prospettive di crescita di alcuni Paesi di recente affermazione (come i Paesi del sud-est asiatico o i BRICS, ad esempio) da un lato, e la diffusa necessità di reperire materie prime e lavoro ad un costo contenuto dall'altro, hanno implicato un temporaneo mutamento delle traiettorie di investimento.

Secondo i dati dell'Eurostat, la principale meta dei flussi di capitale europei non sono stati gli Stati Uniti, come per lunga tradizione, quanto piuttosto il Brasile, che ha attirato dal continente europeo oltre 21 miliardi di euro. Tra le cause che hanno indotto questa scelta, troviamo il desiderio degli investitori europei di allocare le proprie risorse in un Paese che sia caratterizzato da buone prospettive di crescita, oltre che da un mercato interno in espansione e materie prime a minor costo. L'interconnessione tra i mercati finanziari degli Stati Uniti e dell'Unione Europea, unitamente all'elevato grado di incertezza circa le sorti dell'economia, ha contribuito nel rendere meno attrattivo il panorama statunitense. Anche

l'ammontare dei capitali destinati ai Paesi dell'Asia centro-orientale mostra, per il secondo anno consecutivo, un andamento crescente, associato però ad un contestuale processo di disinvestimento in Giappone. Risultano invece lievemente aumentati gli investimenti nei Paesi dell'ASEAN⁶⁶, in Cina e in India. Nonostante un lieve incremento delle imprese europee in Turchia, gli investimenti diretti esteri nei Paesi europei non UE sono diminuiti notevolmente nel 2010, principalmente a causa del sostanziale azzeramento dei flussi di capitale destinati alla Svizzera. Nelle restanti aree geografiche infine, come in Africa o in Oceania, si è registrata una crescita dei flussi.

Analizzando l'origine europea di tali capitali, nel 2007 il ruolo di maggior investitore europeo era rivestito dal Regno Unito, seguito da Germania e Francia (**Tab.3.6**).

Tab. 3.6 – Flussi di investimenti diretti esteri in uscita dai maggiori Paesi europei, 1970-2011 (valori in milioni di dollari)

	1970-1979	1980-1989	1990-1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Belgium	426	1.595	20.830	86.362	100.646	12.277	38.322	34.018	32.658	50.685	80.127	221.023	9.205	55.709	70.706
Denmark	84	535	4.245	26.549	13.361	5.687	1.215	(10.363)	16.193	8.206	20.574	13.240	6.305	3.467	23.413
Finland	52	879	4.318	24.030	8.370	7.371	(2.279)	(1.080)	4.223	4.805	7.203	9.297	4.917	10.471	5.417
France	1.108	6.440	39.287	177.449	86.767	50.441	53.147	56.735	114.978	110.673	164.310	155.047	107.130	76.867	90.146
Germany	–	–	43.099	56.557	39.684	18.946	5.822	20.547	75.893	118.701	170.617	72.758	75.391	109.321	54.368
Greece	–	5	47	2.137	616	655	412	1.029	1.468	4.045	5.246	2.418	2.055	979	1.788
Hungary	–	–	110	620	368	278	1.644	1.119	2.179	3.877	3.621	2.234	1.984	1.307	4.530
Ireland	–	237	1.379	4.629	4.065	11.025	5.549	18.069	14.313	15.324	21.146	18.949	26.616	17.802	(2.148)
Italy	298	2.000	8.046	6.686	16.003	11.372	2.174	14.283	39.362	43.797	96.231	67.000	21.275	32.655	47.210
Netherlands	2.676	4.989	23.769	75.634	50.593	32.018	55.813	37.018	123.072	71.175	55.606	68.334	28.180	55.217	31.867
Poland	6	11	55	17	(89)	229	305	900	3.437	8.883	5.405	4.414	4.699	5.487	5.860
Portugal	13	27	1.248	8.132	6.262	(149)	6.583	7.453	2.111	7.139	5.493	2.741	816	(7.493)	12.639
Spain	95	567	10.802	58.213	33.106	32.715	28.717	60.532	41.829	104.248	137.052	74.717	13.070	38.341	37.256
Sweden	418	3.421	10.556	40.964	7.301	10.600	21.112	22.220	27.706	26.593	38.806	31.326	25.908	17.956	26.850
United Kingdom	4.591	16.605	57.379	233.371	58.855	50.300	62.187	91.019	80.833	86.271	272.384	161.056	44.381	39.502	107.086

Fonte: UNCTAD, basato su FDI stocks and flows database, 2012

Dopo il periodo di crisi, la situazione nel 2011 si mostra solo lievemente cambiata. Nonostante un decremento del 60 per cento rispetto al periodo pre-crisi, infatti, il Regno

⁶⁶ Brunei Darussalam, Cambogia, Filippine, Indonesia, Laos, Malaysia, Myanmar, Singapore, Thailandia, Vietnam.

Unito è riuscito a mantenere il ruolo maggior investitore europeo, con un valore di oltre 105 000 milioni di dollari investiti all'estero. Al secondo e al terzo posto troviamo invece Francia e Belgio, che registrano rispettivamente una contrazione del 45 e del 12 per cento. La Germania è invece scivolata al quarto posto.

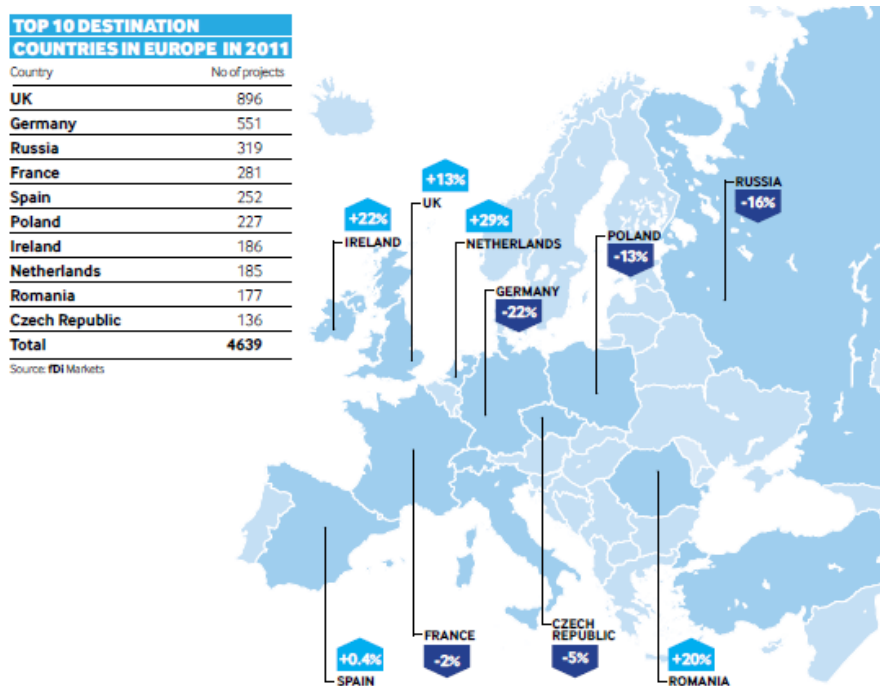
Sul fronte delle tipologie di investimenti diretti esteri, i progetti *greenfield* meritano un particolare approfondimento. Secondo i dati elaborati dalla FDI Intelligence del Financial Times, infatti, il continente europeo occupa il primo posto nella classifica dei maggiori investitori mondiali in progetti *greenfield* e, allo stesso tempo, rappresenta il maggior destinatario di tali iniziative.⁶⁷

Per i progetti promossi dall'Europa, il Regno Unito detiene il primato del maggior numero di iniziative: nel 2011 ha promosso oltre 1350 nuovi progetti di investimento, con un incremento del 12 per cento rispetto all'anno precedente. Segue, poco distante, la Germania, con 1237 nuovi progetti e una percentuale di miglioramento pari al 7 per cento. Al terzo posto si colloca la Francia, con 647 progetti e una *trend* di crescita positivo (+3 per cento). Nonostante occupi una delle ultime posizioni, l'Irlanda risulta il Paese con la più alta percentuale di crescita: più 21 per cento rispetto al 2010. Tutti gli altri Stati registrano, in modo più o meno pesante, delle *performance* negative: la Spagna, pur collocandosi al quarto posto, vede una riduzione dello 0,9 per cento, i Paesi Bassi del 4 per cento, l'Italia dello 0,7 per cento e la Svezia del 6 per cento. Il più alto tasso di decrescita viene registrato in Austria, dove i progetti *greenfield* diminuiscono del 21 per cento.

Considerando invece l'Europa quale destinazione di progetti *greenfield* promossi da investitori esteri, i dati del Financial Times riscontrano *performance* disomogenee tra i diversi Stati, a fronte di una generale contrazione del 3 per cento. Con un totale di 896 iniziative *greenfield* e un incremento annuo del 13 per cento, il Regno Unito si conferma la prima *destination country* in Europa (**Fig. 3.15**). La Germania, con 551 nuovi progetti, si colloca al secondo posto, nonostante presenti il maggior decremento tra i vari stati membri (-22 per cento). Anche la Russia, che occupa il terzo posto, presenta una percentuale di decrescita molto alta, pari al 16 per cento, ma considerando la questione in termini occupazionali, gli investimenti diretti esteri in Russia hanno generato il più alto numero di posti di lavoro, pari a 89.047 (contro i 66.817 del Regno Unito).

⁶⁷ Dati tratti da *The FDI Report 2012, Global Investment Trends*, Financial Times, 2012, rinvenibile all'indirizzo <http://www.fdiintelligence.com/Landing-Pages/fDi-Report-2012>

Fig. 3.15 – Percentuali di variazione nei diversi Stati Europei come sede di investimenti diretti esteri, 2011



Fonte: The fDi Report 2012, basato sul fDi Markets database

Accanto ai maggiori Paesi europei, troviamo una selezione di economie di minor dimensione che ha registrato delle *performance* molto positive: Irlanda, Paesi Bassi, Serbia e Romania hanno, infatti, raggiunto una crescita significativa sul fronte degli IDE in entrata. In termini numerici, i Paesi Bassi risultano il miglior *performer*, con una crescita percentuale del 29 per cento, mentre sul fronte occupazionale essi registrano una diminuzione del 13 per cento, causata dalla minor consistenza media delle iniziative intraprese. L'Irlanda, al contrario, presenta una minor crescita degli IDE in entrata ma la maggior dimensione delle iniziative ha comportato un notevole incremento nella creazione di nuovi posti di lavoro.

Sul fronte settoriale infine, il 2011 vede una netta supremazia dell'energia rinnovabile. I capitali investiti in tale settore sono duplicati rispetto al 2010 e hanno raggiunto la cifra di 42 miliardi di dollari, pari a un terzo degli investimenti totali realizzati in Europa. Al secondo e al terzo posto per attrattività troviamo il turismo e i mezzi di trasporto, settori in cui gli operatori internazionali hanno impiegato rispettivamente 26 e 22 miliardi di dollari. In netto contrasto, i capitali impiegati nell'industria carbonifera, petrolifera e dei gas naturali, che sono scesi del 36 per cento. A livello occupazionale, il settore turistico rimane

leader nella creazione di nuovi posti di lavoro, nonostante continuano a decrescere gli IDE realizzati in tale campo.

3.3 La posizione dell'Italia

3.3.1 L'Italia nello scenario mondiale

Nello scenario che è stato descritto, può essere valutata la posizione dell'Italia. Anche in questo caso, per rendere l'analisi il più chiara ed esaustiva possibile, verrà mantenuta l'originale distinzione tra flussi in entrata e in uscita.

Nella tabella sottostante viene sintetizzata la posizione dell'Italia nel panorama mondiale (Tab. 3.7).

Tab. 3.7 – Flussi di investimenti diretti esteri in entrata dall'Italia, 1970-2011
(valori in milioni di dollari, % detenuta dall'Italia sui flussi mondiali)

Flussi in entrata															
	1970-1979	1980-1989	1990-1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	
Mondo	23.969	92.900	402.598	1.400.541	827.617	627.975	586.956	744.329	980.727	1.463.351	1.975.537	1.790.706	1.197.824	1.309.001	1.524.422
Italia	588	1.924	4.252	13.375	14.871	17.055	19.424	20.126	23.291	42.581	43.849	(10.835)	20.077	9.178	29.059
%Italia sul mondo	2,5	2,1	1,1	1,0	1,8	2,7	3,3	2,7	2,4	2,9	2,2	-0,6	1,7	0,7	1,9

Flussi in uscita															
	1970-1979	1980-1989	1990-1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Mondo	28.276	93.543	418.791	1.226.633	747.657	528.496	570.679	925.716	888.561	1.415.094	2.198.025	1.969.336	1.175.108	1.451.365	1.694.396
Italia	298	2.000	8.046	6.686	16.003	11.372	2.174	14.283	39.362	43.797	96.231	67.000	21.275	32.655	47.210
%Italia su mondo	1,1	2,1	1,9	0,5	2,1	2,2	0,4	1,5	4,4	3,1	4,4	3,4	1,8	2,2	2,8

Fonte: UNCTAD, basato su FDI stocks and flows database, 2012

Sul fronte degli IDE in entrata, come evidenziato dai dati UNCTAD, il peso del nostro Paese appare in calo dagli anni Settanta fino al termine degli anni Novanta: nel dettaglio, l'incidenza media dell'Italia sui flussi mondiali in entrata era pari al 2,5 per cento negli anni '70, al 2,1 per cento negli anni '80 ed è scesa all'1,1 per cento negli anni '90. Dal 2000,

anno in cui si registra il primo picco di IDE a livello mondiale, si assiste ad un inversione di tendenza anche nella realtà italiana. I flussi in entrata duplicano rispetto al 1999, passando da 7 miliardi a oltre 13 miliardi di dollari. Questo *trend* positivo continua fino al 2007, anno in cui l'Italia attrae capitali per un valore superiore a 43 miliardi di dollari: gli investimenti diretti esteri in entrata raggiungono il massimo storico non solo a livello mondiale ma anche nel nostro Paese. Secondo i dati UNCTAD, il 2008 segna invece il minimo storico: i flussi in entrata si riducono bruscamente, fino ad assumere segno negativo (- 10 miliardi di dollari). Gli ultimi tre anni infine, registrano una dinamica altalenante: dopo la ripresa del 2009, che vede un incremento dei flussi fino a 20 miliardi di dollari, nel 2010 si verifica una nuova contrazione, tanto che i capitali in entrata dimezzano.

Per quanto riguarda i flussi mondiali di investimenti esteri in uscita, nel corso degli anni Settanta il peso dell'Italia era sostanzialmente irrisorio, intorno all'1 per cento. La rilevanza del nostro Paese su questo fronte evolve a partire dagli anni '80, decennio in cui le uscite di capitale verso l'estero sono gradualmente aumentate, passando dai 54 miliardi del 1980 al 207 miliardi del 1990. Gli anni Novanta subiscono invece un susseguirsi di alti e bassi, con un'incidenza media dell'Italia pari al 1,9 per cento, che rimane tale anche nei primi anni del nuovo millennio, quando il valore degli investimenti si aggira intorno ai 10 miliardi di dollari. Tra il 2005 e il 2010 i flussi di capitale in uscita originano nuovamente una dinamica altalenante, toccando nel 2007 il valore massimo di 96 miliardi di dollari. In questo periodo l'Italia mantiene una quota media pari al 3,2 per cento, con punte del 4,4 per cento raggiunte nel 2005 e nel 2008.

Il 2011 sembrerebbe dare buoni segnali di ripresa sia per i flussi di capitale in uscita che in entrata, ma l'incertezza dello scenario economico non permette di trarre conclusioni certe per il futuro, tanto più se basate su previsioni o ipotesi.

Scendendo nel dettaglio dei singoli Paesi, le figure 3.4 e 3.7 dipingono una chiara immagine della posizione italiana. Pur riuscendo a rientrare tra prime quindici economie mondiali, essa rimane indietro rispetto ai principali *competitors* europei. Con riferimento alla classifica mondiale relativa ai 20 maggiori Paesi investitori, infatti, l'Italia si colloca al quattordicesimo posto nella, mentre nella classifica sui maggior Paesi destinatari, occupa la dodicesima posizione.(Fig. 3.7 e 3.10).

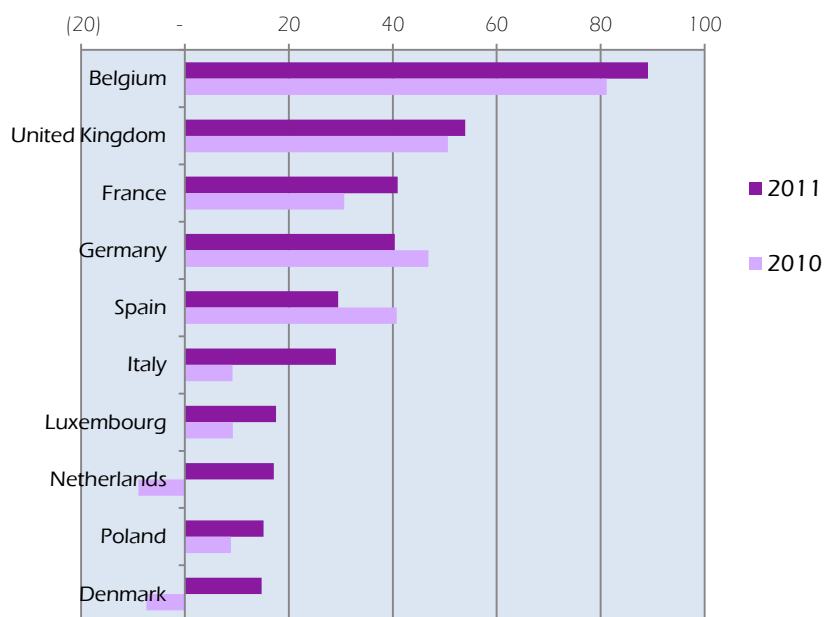
3.3.2 L'Italia nello scenario europeo

Osservando la situazione italiana in relazione allo scenario europeo, non può sfuggire un'ineludibile evidenza: il grado di internazionalizzazione dell'Italia tramite investimenti diretti esteri è nettamente inferiore rispetto ai maggiori Paesi europei, quali Regno Unito, Francia e Germania, sia sul lato degli investimenti in uscita che sul lato degli investimenti in entrata.

Il ritardo italiano non è certo un dato recente: come evidenziato nelle tabelle riguardanti gli investimenti diretti esteri dei diversi Paesi europei, l'Italia risulta staccata dai principali Paesi europei fin dagli anni '70 e, nonostante l'alternarsi di momenti più o meno favorevoli, non è mai riuscita a colmare questo *gap* (Tab. 3.5 e 3.6). I dati UNCTAD del 2011 confermano l'andamento storico, sia per i capitali in entrata che per quelli in uscita.

Scendendo nel dettaglio dei flussi in entrata, l'Italia occupa il sesto posto nella classifica dei Paesi europei che attraggono maggiori capitali (Fig. 3.16).

Fig. 3.16 – Flussi di IDE in entrata, i 20 maggiori Paesi europei destinatari, 2010 e 2011 (valori in miliardi di dollari)



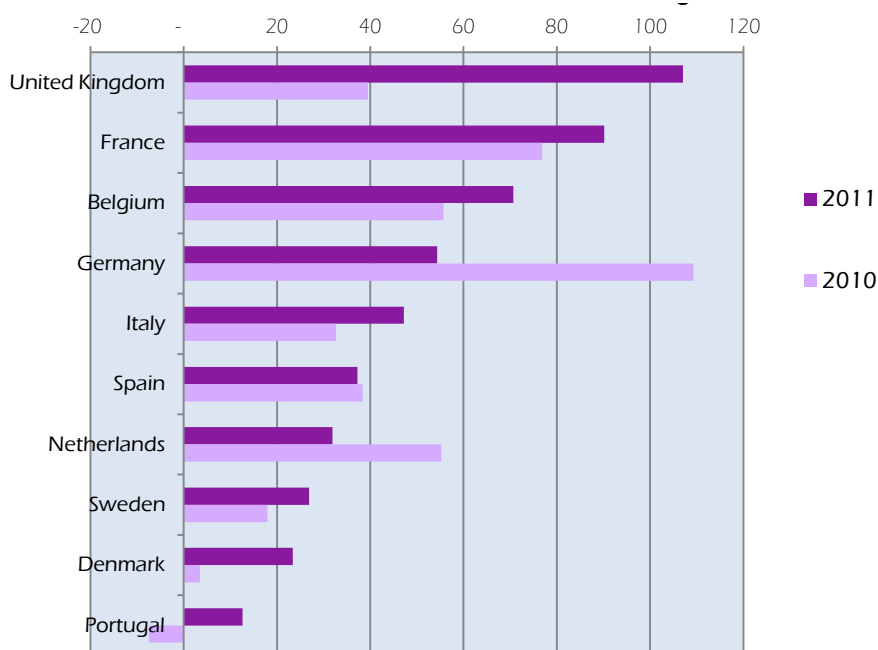
Fonte: UNCTAD, basato su FDI stocks and flows database, 2012

Essa si colloca dietro a Regno Unito, Francia, Belgio, Svizzera e Germania. A fronte dei 9 miliardi di dollari confluì sul suolo italiano nel 2010, il 2011 ha visto un importante incremento dei flussi che, salendo a 29 miliardi di dollari, sono praticamente triplicati.

L'Italia ha quindi guadagnato una posizione rispetto allo scorso anno, sorpassando il Lussemburgo.

Per quanto concerne invece i capitali investiti dalle imprese italiane all'estero, l'Italia si colloca al quinto posto tra i maggiori investitori europei, dietro a Regno Unito, Francia, Belgio e Germania (**Fig. 3.17**). Nel 2010 l'Italia aveva investito nei mercati esteri circa 32 miliardi di dollari e nel 2011 tale valore è salito a 47 miliardi, consentendole di guadagnare due posizioni a scapito di Paesi Bassi e Spagna.

Fig. 3.17 – Flussi di IDE in uscita, i 20 maggiori Paesi europei destinatari, 2010 e 2011 (valori in miliardi di dollari)



Fonte: UNCTAD, basato su FDI stocks and flows database, 2012

Il quadro sopra tracciato trova una sostanziale conferma nei dati relativi alle iniziative *greenfield* e di ampliamento di attività preesistenti⁶⁸ elaborati in “Italia Multinazionale 2010”. Limitando il confronto ai principali *competitors* europei, nell’intero periodo la numerosità delle iniziative italiane è pari a meno della metà di quelle attivate in Francia o Germania, e a circa un terzo di quelle di Regno Unito e Germania. Questo distacco non sembra ridursi

⁶⁸ Mariotti S., Mutinelli M., *Italia Multinazionale 2010. Le partecipazioni italiane all'estero ed estere in Italia.*, Rubettino Editore, 2010.

I dati richiamati in questa sede sono i più recenti disponibili e fanno riferimento ad elaborazioni dell’Istituto nazionale per il Commercio Estero (ICE) sul database fDi Markets del Financial Times, aggiornato al 31.12.2009.

nel corso del tempo, nonostante il numero medio di iniziative per anno cresca a anche durante la crisi si mantenga su valori più elevati rispetto al passato. (Tab. 3.8). Un altro aspetto positivo da sottolineare riguarda la taglia dimensionale media delle iniziative realizzate, che si è progressivamente allineata a quella degli altri Paesi.

Tab. 3.8 - Progetti di investimenti diretti all'estero *greenfield* e di espansione con origine dai principali Paesi europei, 2003-2009

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<i>Numero di progetti</i>							
Francia	498	571	648	682	911	1.024	961
Germania	830	882	1.026	1.259	1.275	1.447	1.294
Italia	276	355	321	283	335	489	433
Regno Unito	697	768	834	1.049	1.021	1.332	1.315
Spagna	171	267	182	230	461	588	597
<i>Investimento medio (stima, miliardi USD)</i>							
Francia	71,9	62,9	51,3	70,0	60,8	85,6	70,2
Germania	67,3	59,9	59,4	59,8	59,8	66,8	55,2
Italia	43,8	43,8	51,3	56,6	76,1	87,5	68,7
Regno Unito	99,2	58,8	70,6	53,7	78,8	82,8	57,8
Spagna	134,6	77,9	61,7	96,5	81,2	74,8	67,6

Fonte: database fDi Marketstm, Financial Times.

Delle valutazioni più puntuali si posso trarre considerando le specificità settoriali e geografiche dei progetti di investimento.

Secondo i dati del *Financial Times*, le iniziative estere delle imprese italiane si focalizzano soprattutto sull'industria manifatturiera, che incide per il 79,6 per cento sul totale dei progetti realizzati dall'Italia. Nell'ambito manifatturiero dominano i settori tradizionali del made in Italy, che mostrano i più alti indici di specializzazione (indice 2,48), e i settori specialistici (indice 1,61). Sul fronte delle funzioni aziendali invece, spiccano i progetti realizzati nel campo del commercio al dettaglio, l'unico ambito funzionale nel quale l'Italia presenta un alto indice di specializzazione (indice 2,84). Emerge quindi nitidamente come una parte rilevante dei progetti italiani all'estero, riguardi investimenti in reti distributive e negozi nei settori tradizionali del *Made in Italy* e, soprattutto, della moda.

La geografica dei progetti italiani aiuta a comprendere il modello di internazionalizzazione delle nostre imprese. (Tab. 3.9).

Tab. 3.9 - Indici di specializzazione dell'Italia come paese di origine di progetti di investimento diretto all'estero *greenfield*, per aree e paesi di destinazione, 2003-2009

Aree/Paesi	Progetti	Capitale investito
		<i>Italia vs. Mondo</i>
Europa Occidentale	1,08	0,94
Francia	1,70	1,14
Germania	1,71	1,85
Regno Unito	1,01	0,95
Spagna	0,89	0,46
Europa Centro-Orientale	1,40	2,22
Federazione Russa	1,27	1,34
Polonia	1,30	1,56
Romania	1,59	2,01
Nord America	1,12	0,75
Stati Uniti d'America	1,28	0,92
America Latina	0,85	1,55
Brasile	1,60	2,70
Medio Oriente	0,94	0,70
Asia e Oceania	0,76	0,52
Cina	0,88	0,57
India	0,77	0,58
Africa	0,82	1,01
Totale	1,00	1,00

$$(a) \quad \text{Indice di specializzazione} = \frac{\text{Incidenza \% dell'area/Paese } j \text{ sul totale dei progetti italiani}}{\text{Incidenza \% dell'area/Paese } j \text{ sul totale dei progetti mondiali/europei}}$$

Fonte: elaborazioni ICE su database fDi Markets, Financial Times.

Osservando gli indici di specializzazione dell'Italia nei confronti del Mondo e dell'Europa, infatti, emerge chiaramente come l'unica area per cui si ottiene un'alta specializzazione sia l'Europa Orientale, sede di numerose iniziative di delocalizzazione produttiva. Una certa specializzazione si rileva anche nei confronti del Nord America, e segnatamente degli Stati Uniti. Tra gli Stati dell'America Latina spicca invece il Brasile, con un indice di specializzazione di 1,60, mentre la propensione verso l'Europa Occidentale appare allineata alla media, con polarizzazioni nei confronti dei Paesi confinanti. Al di sotto della media risulta invece l'orientamento verso le altre aree del mondo, con particolare riguardo ad Asia e Pacifico.

Le eccezioni a questo quadro sono dovute agli investimenti in attività commerciali al dettaglio, fortemente diffusi tra le imprese italiane che investono all'estero. E' questo il caso del Giappone, verso cui si rileva un alto indice di specializzazione (indice 2,17) imputabile soprattutto ai progetti nelle attività di *retail*, che costituiscono la quasi totalità delle iniziative, orientate soprattutto al settore del tessile-abbigliamento. Per certi versi, questa tendenza non è dissimile a quanto avviene negli Stati Uniti, dove i progetti nel *retail* e nel *marketing* sono superiori alle iniziative realizzate nel settore manifatturiero.

Il quadro delineato coincide con il modello di crescita delle imprese italiane, estremamente coerente con i tratti tipici del *Made in Italy* e con la struttura industriale frammentata del Paese. Da un lato si rilevano processi di delocalizzazione orientati verso aree "affini" dal punto di vista geopolitico, culturale e logistico, dall'altro, la volontà di rafforzare la propria presenza commerciale soprattutto nei Paesi ricchi, capaci di apprezzare e valorizzare la qualità del design e l'innovatività del prodotto, esprimendo profili di domanda elastici al reddito. Infine, è necessario porre l'accento sulla minore vitalità delle imprese italiane, caratterizzate non solo da una minore numerosità di iniziative, ma anche da una più ridotta taglia di investimento.

Questi fattori culminano in un *gap* di globalità, non solo nei confronti delle maggiori economie europee, ma anche in riferimento ai Paesi emergenti che vanno affermandosi come nuovo epicentro dell'economia mondiale.

Sul fronte degli investimenti diretti esteri in entrata, il distacco italiano diventa ancora più imponente, soprattutto se si considera che gli investimenti *greenfield* costituiscono la componente degli IDE più espansiva per la base economica nazionale.

Nella tabella sottostante vengono analizzati i progetti esteri *greenfield* nei principali Paesi europei durante il periodo 2003-2009. Sia che si consideri il numero di progetti realizzati nel corso degli anni, sia che si esamini il capitale medio investito in tali progetti, le prestazioni dell'Italia risultano sistematicamente inferiori rispetto agli altri partner europei. In particolare, qualora si esaminino i dati normalizzati tramite il PIL generato nel periodo considerato⁶⁹, si rileva come i migliori risultati siano stati conseguiti da Spagna e Regno Unito, con l'Italia fanalino di coda a debita distanza anche dalla Germania.

⁶⁹ L'incidenza relativa sul PIL cumulato nel periodo 2003-2009, a parità di potere d'acquisto, viene calcolato ponendo pari a 100 il dato relativo al Regno Unito, notoriamente quello caratterizzato da una più alta apertura internazionale tra quelli considerati.

Tab. 3.10 - Progetti di investimenti diretti esteri *greenfield* e di espansione nei principali Paesi europei, 2003-2009

Aree/Paesi	Numero di progetti di investimento	Capitale investito (valori stimati, milioni USD)	Numero di posti di lavoro creati (stima)
<i>Valori assoluti</i>			
Francia	3.130	96.424	239.306
Germania	2.860	145.656	256.067
Italia	1.097	71.964	130.115
Regno Unito	4.901	228.249	533.957
Spagna	2.335	120.590	350.081
<i>Incidenza relativa sul PIL cumulato, periodo 2003-2009 (a parità di potere d'acquisto, Regno Unito = 100)</i>			
Francia	67	44	47
Germania	48	53	39
Italia	27	39	30
Regno Unito	100	100	100
Spagna	80	88	109

Fonte: database fDi Marketstm, Financial Times.

L'attrattività del nostro Paese non appare dunque stimolata neppure dal più basso livello di partenza degli IDE sul PIL, il quale lascerebbe maggiore spazio per una rincorsa competitiva verso gli altri Paesi. In questo senso è esemplificativo il confronto con la Spagna che, tra tutti i Paesi europei, presenta una situazione economica più simile a quella italiana. Nel 1980 lo stock di IDE in entrata sul PIL era modesto per entrambi i Paesi e non drammaticamente dissimile (1,9 per l'Italia e 2,3 per la Spagna), ma a fine 2009, mentre l'Italia si era arrestata al 18,6 per cento, la Spagna si attestava al 45,9 per cento. Il divario dunque si acuisce, lasciando il nostro Paese ai margini dei flussi di investimenti esteri diretti nel continente europeo.

A fronte di questo *trend* negativo appare utile indagare quali siano i differenziali di capacità attrattiva dei diversi settori di attività e nei confronti dei diversi investitori esteri.

Per quanto riguarda il lato settoriale, si rilevano aspetti di un certo interesse. Tra i settori in cui il nostro Paese si dimostra più attrattivo figurano quelli del turismo e quelli del tempo libero e spettacolo, a conferma delle opportunità che il Paese può offrire in questo ambito, valorizzando il suo patrimonio culturale, artistico e paesaggistico. Questi due settori incidono tuttavia solo per il 6,5 per cento della totalità delle iniziative del periodo considerato. Anche il settore energetico dimostra una certa attrattività, grazie soprattutto a

numerosi piccoli progetti realizzati nel campo delle energie rinnovabili e alternative. Anche esso incide però solo marginalmente sul totale dei progetti realizzati in Italia, per una percentuale del 4,9 per cento. La maggior parte dei capitali entrati in Italia dall'estero sono invece confluiti nel settore manifatturiero, che rappresenta il 47,8 dei progetti censiti in Italia. Male invece i settori dei servizi avanzati: software, ICT e servizi alle imprese rappresentano un punto di debolezza per l'Italia, soprattutto se si considera che questi settori sono tra i più attrattivi su scala mondiale quanto a numerosità e consistenza dei progetti.

Per quanto riguarda invece la provenienza dei progetti realizzati nel mercato italiano, la tabella sottostante evidenzia l'attrattività dell'Italia attraverso indici di specializzazione riferiti al sistema mondo (**Tab.3.11**).

Tab. 3.11 - Indici di specializzazione dell'Italia come paese di destinazione di progetti di investimento *greenfield* nei confronti del Mondo e dei principali Stati Europei, 2003-2009

	Progetti	Capitale investito
	<i>Italia vs. Mondo</i>	
Europa Occidentale	1,39	1,65
<i>Francia</i>	1,92	1,37
<i>Germania</i>	1,15	1,16
<i>Regno Unito</i>	1,26	1,35
<i>Spagna</i>	3,52	4,33
Europa Centro-Orientale	0,55	0,70
<i>Federazione Russa</i>	0,54	0,53
Nord America	0,86	0,69
<i>Stati Uniti d'America</i>	0,89	0,79
America Latina	0,38	0,23
Medio Oriente	0,29	0,03
Asia e Oceania	0,55	0,64
<i>Cina</i>	0,59	0,48
<i>Giappone</i>	0,59	0,48
Africa	0,94	2,96
Totale	1,00	1,00

$$(a) \quad \text{Indice di specializzazione} = \frac{\text{Incidenza \% del area/paese } j \text{ sui progetti in Italia}}{\text{Incidenza \% del area/paese } j \text{ sui progetti nel mondo/in Europa Occidentale}}$$

Fonte: elaborazioni su database fDi Marketstm, Financial Times.

In primo luogo, l'Italia risulta decisamente più attraente nei confronti degli investitori europei, che presentano indici di specializzazione più alti sia per quanto riguarda il numero di progetti realizzati sia per il valore del capitale investito (rispettivamente 1,39 e 1,65). Nello specifico, Spagna e Francia risultano essere i maggiori Stati europei investitori sul

suolo italiano. Meno attratti risultano invece gli altri Paesi, siano essi europei o del mondo intero, con unica eccezione del continente africano, che presenta indici intorno all'unità. Sono tuttavia contributi minimi, considerato il basso ammontare degli investimenti totali effettuati dai Paesi di questo continente.

Lo scenario relativo ai capitali esteri orientati verso l'Italia conferma la scarsa attrattività del nostro Paese come sede di investimenti profittevoli. Anche in questo caso viene messo in luce il *gap* rispetto agli altri investitori delle grandi aree economiche mondiali.

3.4 Le imprese italiane all'estero ed estere in Italia

Gettata una luce sullo scenario internazionale e sul posizionamento dell'Italia, si può passare al censimento delle partecipazioni italiane all'estero ed estere in Italia, analizzando la multinazionalizzazione attiva e passiva delle imprese italiane.

In questo paragrafo scenderemo nel dettaglio di tali processi. Dopo aver tratteggiato l'evoluzione di lungo periodo, descriveremo le tendenze relative agli anni Duemila; particolare attenzione verrà poi data agli anni più recenti, nei quali sono emersi elementi di novità che potrebbero delineare importanti cambiamenti di rotta nei processi di internazionalizzazione del Paese. L'analisi si baserà sulle informazioni fornite dalla Banca Dati ICE-Reprint, costruita con la collaborazione del Politecnico di Milano.⁷⁰

3.4.1 La multinazionalizzazione attiva

Sul fronte dell'internazionalizzazione attiva, il punto di svolta per l'integrazione internazionale dell'industria italiana si è avuto a partire dalla metà degli anni '80, quando ha preso avvio quella che Mariotti e Mutinelli definiscono la fase di "inseguimento multinazionale" delle imprese italiane.

Fino alla prima metà degli anni Ottanta, infatti, la consistenza degli investimenti in uscita era decisamente modesta rispetto ai flussi di capitali in entrata e il numero dei dipendenti delle imprese italiane a partecipazione estera era più di due volte quello dei dipendenti delle imprese estere partecipate dall'Italia. Sebbene tale analisi sia possibile solo per il settore manifatturiero, si rammenta che quest'ultimo, oltre a rappresentare quasi i tre quarti dell'intero fenomeno censito, è stato storicamente in parte presupposto e in parte guida del processo di crescita all'estero anche delle attività commerciali e di servizio.

Dalla metà degli anni Ottanta invece, il numero delle imprese investitrici è decuplicato, soprattutto nel senso della formazione di nuove piccole e medie imprese multinazionali, mentre il numero delle partecipazioni estere è cresciuto di oltre nove volte: la loro consistenza sul totale, in termini di dipendenti all'estero, è quasi quadruplicata (**Tab. 3.12**).

⁷⁰ I dati riportati in questo paragrafo sono tratti dalla pubblicazione di Mariotti S., e Mutinelli M., *Italia Multinazionale 2010. Le partecipazioni italiane all'estero ed estere in Italia.*, Rubettino Editore, 2010. Aggiornati al 1.1.2009, sono i più recenti dati disponibili in tema di multi nazionalizzazione passiva delle imprese italiane. Per l'esatta comprensione degli aggregati e della fonte di dati, si consiglia di vedere la nota metodologica in appendice del rapporto.

Tab. 3.12 - Evoluzione del numero di imprese italiane con partecipazioni in imprese manifatturiere estere, 1.1.1986 - 1.1.2009

	Partecipazioni di controllo (a)		Totale partecipazioni (b)		% a/b
	N.	Indice	N.	Indice	
- al 1.1.1986	180	100,0	282	100,0	63,8
- al 1.1.1991	338	187,8	475	168,4	71,2
- al 1.1.1996	979	543,9	1.240	439,7	79,0
- al 1.1.2001	1.746	970,3	2.193	777,7	79,6
- al 1.1.2002	1.869	1038,4	2.338	829,1	79,9
- al 1.1.2003	1.932	1073,1	2.413	855,7	80,0
- al 1.1.2004	2.008	1115,5	2.497	885,5	80,4
- al 1.1.2005	2.075	1152,9	2.580	914,9	80,4
- al 1.1.2006	2.128	1182,4	2.639	935,8	80,6
- al 1.1.2007	2.169	1204,9	2.675	948,6	81,1
- al 1.1.2008	2.226	1236,7	2.739	971,3	81,3
- al 1.1.2009	2.268	1260,0	2.784	987,2	81,5

Fonte: banca dati Reprint, Politecnico di Milano - ICE.

Tale processo di espansione multinazionale non si è svolto tuttavia in modo lineare, ma ha attraversato fasi alterne.

La fine del ventesimo secolo ha visto esaurirsi il ciclo di espansione degli IDE avviato dalle grandi imprese protagoniste negli anni '80. Al loro posto si sono inseriti gruppi di media dimensione, attivi nei settori tradizionali del *Made in Italy* e sempre più coinvolti nei processi di crescita all'estero, aprendo la prospettiva di una più diffusa proiezione all'estero del capitalismo privato italiano. Come sottolinea Mutinelli,⁷¹ le piccole e le medie imprese operanti nei settori tradizionali si sono mosse soprattutto sulla via della delocalizzazione produttiva, trasferendo le fasi a maggiore intensità di lavoro verso l'Europa dell'Est, la Cina e l'area del Mediterraneo. A questa fase espansiva è seguito un rallentamento delle iniziative italiane all'estero. Con poche eccezioni, in questo periodo le grandi imprese sono apparse per lo più in ritirata, in ristrutturazione o focalizzate sul proprio *core business*, e hanno vissuto fasi spesso accompagnate da disinvestimenti all'estero. Occorre attendere il 2006 per poter osservare un rinnovato attivismo internazionale delle grandi imprese, nonostante la numerosità e la consistenza delle iniziative sia rimasta al di sotto della media dell'anno

⁷¹ Mariotti S., Mutinelli M., *Italia Multinazionale 2006. Le partecipazioni italiane all'estero ed estere in Italia.*, Rubettino Editore, 2006.

precedente. A mancare in questo periodo sono state soprattutto le operazioni di M&A, di cui si torna ad avere traccia solo di recente.

Dal punto di vista settoriale, emergono elementi che potenzialmente delineano importanti cambiamenti di rotta rispetto al passato. Se da un lato il manifatturiero si conferma il settore che attira il più ampio numero di partecipazioni italiane, dall'altro lato presenta dei tassi di crescita contenuti. A fronte di tale crescita ridotta, assai dinamici appaiono invece alcuni settori del terziario, in particolare nel comparto delle *utilities* (energia elettrica, gas e acqua) e della logistica. Di contro, non mancano manifestazioni di segno negativo, come nel caso dell'informatica e delle telecomunicazioni.

Dal punto di vista geografico, si ravvisa un limite nell'assetto multinazionale delle nostre imprese, non superato nel corso del tempo: la loro presenza internazionale trova massima espressione in un ambito geografico ristretto, sostanzialmente circoscritto all'Europa e al Mediterraneo, cui fanno da contrapposizione posizioni modeste e marginali nelle aree del mondo a più forte attrattività di IDE, sempre più oggetto di concorrenza tra i principali investitori del mondo (**Tab.3.13**).

Tab. 3.13 - Evoluzioni delle partecipazioni italiane all'estero, per area geografica, 1.1.2001 - 1.1.2009

	Al 1.1. 2001	Al 1.1. 2006	Al 1.1. 2007	Al 1.1. 2008	Al 1.1. 2009	Var. % 2001-'09
<i>Imprese italiane con partecipazioni all'estero (N.)</i>						
Paesi UE-15	2.659	3.116	3.160	3.247	3.289	+23,7
Europa centro-orientale	1.826	2.242	2.282	2.356	2.393	+31,1
Altri paesi europei	379	448	456	475	481	+26,9
Africa	373	456	462	475	485	+30,0
Nord America	1.192	1.395	1.426	1.477	1.507	+26,4
America Latina	722	867	885	910	933	+29,2
Asia	1.027	1.302	1.359	1.424	1.469	+43,0
Oceania	141	173	179	188	189	+34,0
Totale	5.287	6.120	6.185	6.331	6.426	+21,5

Fonte: banca dati Reprint, Politecnico di Milano – ICE

Passando ad un'analisi di breve periodo, va innanzitutto ricordato come, pur in presenza di una crisi globale, non siano emersi segnali consistenti di disinvestimento. Certamente la crisi ha indotto molte imprese italiane a riconsiderare le proprie strutture aziendali,

apportando tagli e ristrutturazioni, laddove necessario, ma con riferimento alla proiezione multinazionale delle nostre imprese, prevalgono segnali di continuità rispetto agli ultimi anni. Le imprese italiane hanno cercato, per quanto possibile, di mantenere e consolidare le posizioni raggiunte negli anni precedenti e non sono mancati casi di piccole e medie imprese che hanno saputo cogliere, attraverso acquisizioni, importanti opportunità per rafforzare il proprio posizionamento internazionale.

Come risultato, in data 1.1.2009 era possibile delineare il quadro d'insieme sintetizzato nella seguente tabella (**Tab. 3.14**).

Tab. 3.14 - Le partecipazioni italiane all'estero ed estere in Italia al 1.1.2009

	Partecipazioni italiane all'estero (a)		Partecipazioni estere in Italia (b)		a/b
	Valore	%	Valore	%	
<i>Totale</i>					
Imprese investitrici (N.)	6.426	100,0	4.190	100,0	1,53
Imprese partecipate (N.)	22.715	100,0	7.608	100,0	2,99
Dipendenti (N.)	1.352.070	100,0	931.924	100,0	1,45
Fatturato (milioni euro)	460.514	100,0	496.913	100,0	0,93
Valore aggiunto (milioni euro)	n.d.	100,0	108.641	100,0	n.d.
<i>Partecipazioni di controllo</i>					
Imprese investitrici (N.)	5.699	88,7	4.011	95,7	1,42
Imprese partecipate (N.)	18.692	82,3	6.993	91,9	2,67
Dipendenti (N.)	1.011.254	74,8	794.777	85,3	1,27
Fatturato (milioni euro)	366.807	79,7	415.872	83,7	0,88
Valore aggiunto (milioni euro)	n.d.	n.d.	86.055	79,2	n.d.
<i>Partecipazioni paritarie e minoritarie</i>					
Imprese investitrici (N.)	1.930	30,0	379	9,0	5,09
Imprese partecipate (N.)	4.023	17,7	615	8,1	6,54
Dipendenti (N.)	340.816	25,2	137.147	14,7	2,49
Fatturato (milioni euro)	93.707	20,3	81.042	16,3	1,16
Valore aggiunto (milioni euro)	n.d.	n.d.	22.586	20,8	n.d.

Fonte: banca dati Reprint, Politecnico di Milano - ICE.

Considerando il quadro d'insieme, a fine 2008 le imprese all'estero partecipate da imprese italiane risultavano, in totale, 22.715. Il numero do soggetti investitori, comprendente gruppi industriali ed imprese autonome, ammontava a 6.456 unità, mentre i dipendenti assunti all'estero risultavano oltre 1.300.000 unità. Infine, il fatturato raggiunto dalle affiliate estere è stato di 460.514 milioni di euro. Le partecipazioni di controllo riguardavano l'82,3

per cento delle imprese partecipate, il 74,8 per cento dei loro dipendenti e il 79,7 per cento del fatturato totale. Come emerge dalla tabella inoltre, la presenza italiana all'estero rimane comunque caratterizzata da una quota non trascurabile di partecipazioni paritarie e minoritarie, anche se si assiste a una progressiva crescita nel tempo dell'incidenza delle attività controllate.

Nel complesso, tra il 2004 e il 2009, si rileva un *trend* positivo: il numero delle partecipate estere delle imprese italiane è cresciuto del 21,4 per cento, il numero dei relativi addetti del 16,8 per cento e il loro fatturato del 56,3 per cento.

Anche nel corso dell'ultimo biennio non si sono registrate dimissioni di particolare rilevanza strategica, mentre è proseguita l'attività di investimento all'estero da parte delle imprese italiane.⁷²

Dai dati ICE - Reprint relativi al 2011 si rileva che il numero di partecipate estere è salito ulteriormente, portandosi a 27.191 unità (+ 0,1 per cento rispetto all'anno precedente), mentre lo stock degli addetti all'estero ha registrato una leggera flessione, attestandosi a circa 1.557.000 unità (-1,5 per cento rispetto al 2010). Considerando invece solo le partecipazioni di controllo, che rappresentano ovviamente la parte più rilevante del fenomeno osservato, il saldo relativo al 2011 diventa nettamente positivo anche in relazione al numero di addetti (+2,9 per cento rispetto al 2010). Il fatturato, dal canto suo, ha visto nell'ultimo anno un incremento del 5,8 per cento.

Per quanto concerne le imprese investitrici italiane, il loro numero si è ormai attestato di poco al di sotto delle 8.000 unità, la maggior parte delle quali è rappresentata da imprese di piccole e medie dimensioni: poco meno di 5.000 imprese investitrici (il 61,2 per cento del totale) conta meno di 50 addetti, mentre 2.350 imprese investitrici (il 29,5 per cento del totale) hanno un numero di addetti compreso tra 50 e 250. Le imprese con un numero di addetti pari o superiore a 250 sono meno di un decimo, il 9,3 per cento. Va comunque rimarcato come, nell'ultimo decennio, l'incremento più elevato nel numero di imprese attive all'estero con proprie partecipazioni si sia registrato proprio nella classe dimensionale più piccola, la cui numerosità è cresciuta del 63,4 per cento tra il 2001 e il 2011. L'incremento è risultato nettamente minore per le altre classi dimensionali, pari

⁷² I dati relativi al 2010 e al 2011 e commentati in questa sede sono stati tratti dalla pubblicazione del Sistema Statistico Nazionale, *L'Italia nell'economia internazionale. Rapporto 2011-2012*. Aggiornati al 30.6. 2012, sono i più recenti dati disponibili in tema di multinazionalizzazione attiva.

rispettivamente al 34,6 per cento per le imprese con numero di addetti compreso tra 50 e 249 e al 10,5 per cento per le imprese con più di 250 addetti.

Per quanto riguarda il contributo delle diverse classi dimensionali alla consistenza delle partecipazioni estere in termini di addetti e fatturato, le imprese di grandi dimensioni hanno contribuito in misura preponderante. Nonostante la minore numerosità, infatti, nel 2011 quasi quattro quinti degli addetti e nove decimi del fatturato delle partecipate italiane è ascrivibile a case madri con più di 250 addetti (**Tab. 3.15**). In particolare, sono state le grandi imprese delle *utilities* e del settore terziario a registrare i tassi di crescita più significativi negli ultimi anni.

Tab. 3.15 – Distribuzione percentuale degli addetti e del fatturato delle partecipate estere per area geografica di localizzazione e per classe dimensionale dell'investitore, anno 2011, (valori in percentuale)

CLASSE DI ADDETTI	da 1	da 50	250	Totale	Peso % dell'area	da 1	da 50	250 e	Totale	Peso % dell'area
	a 49	a 249	e oltre			a 49	a 249	oltre		
	ADDETTI				FATTURATO					
Unione europea	13,1	17,8	69,1	100,0	47,9	5,3	8,2	86,5	100,0	54,6
Paesi europei non Ue	14,0	16,5	69,4	100,0	9,0	4,1	3,3	92,7	100,0	11,6
Africa settentrionale	17,0	29,0	54,0	100,0	2,9	1,6	1,7	96,7	100,0	2,6
Altri paesi africani	17,1	4,0	78,8	100,0	2,2	2,0	3,0	95,0	100,0	1,4
America settentrionale	4,0	5,4	90,6	100,0	11,3	4,8	6,5	88,8	100,0	8,2
America centro-meridionale	3,1	6,3	90,6	100,0	14,9	1,0	3,5	95,4	100,0	14,4
Medio Oriente	14,7	21,4	63,9	100,0	0,8	7,4	9,8	82,8	100,0	0,3
Asia centrale	7,9	25,3	66,8	100,0	1,7	1,4	2,5	96,0	100,0	1,5
Asia orientale	8,0	20,4	71,5	100,0	9,0	5,3	20,0	74,7	100,0	4,8
Oceania	5,4	14,2	80,4	100,0	0,3	0,6	7,2	92,2	100,0	0,6
TOTALE	8,3	13,6	78,1	100,0	100,0	4,3	7,0	88,7	100,0	100,0

Fonte: *L'Italia nell'economia internazionale. Rapporto 2011-2012*, elaborazione su dati ICE-REPRINT

Anche il contributo delle imprese della classe dimensionale intermedia è stato rilevante. A questa classe d'impresa è dovuto l'incremento degli investimenti produttivi in uscita dall'Italia durante gli anni Novanta e nei primi anni Duemila. Il successo delle imprese del cosiddetto "quarto capitalismo" avrebbe origine nelle caratteristiche nel modello produttivo italiano: il numero limitato dei grandi gruppi internazionali e un tessuto imprenditoriale popolato da una grande moltitudine di piccole imprese, per le quali i costi dell'internazionalizzazione produttiva costituiscono spesso vincoli insormontabili, avrebbero consentito ai gruppi di media dimensione di giocare un ruolo fondamentale nei processi di espansione estera dell'Italia. A fine 2011, le partecipate estere delle medie imprese investitrici occupavano oltre 212.000 addetti, pari al 13,6 per cento del totale, con un fatturato di 37 miliardi di euro, il 7 per cento del totale.

Per quanto riguarda, infine, il contributo delle piccole e medie imprese, esse rappresentano 8,3 per cento del totale in termini del numero di addetti all'estero, ma solo il 4,3 per cento del totale in termini di fatturato realizzato dalle imprese partecipate.

Nel complesso, il contributo delle piccole e medie imprese al processo di multinazionalizzazione attiva è modesto ma non trascurabile: le loro partecipate estere hanno occupato oltre 340.000 addetti, in un giro d'affari superiore a 43 miliardi di euro.

Sul fronte delle direttrici geografiche, anche nel 2011 i flussi di investimenti diretti esteri hanno seguito un modello fortemente gravitazionale (**Fig.3.16**). Le imprese italiane mantengono una forte polarizzazione sul mercato europeo e soprattutto sui paesi UE, tanto che alla fine del 2011, oltre il 57 per cento delle partecipate estere delle imprese italiane ha sede nell'Unione Europea. Seguono, nell'ordine, l'America settentrionale, con una quota di partecipate italiane pari al 10 per cento, e i Paesi europei non UE, con una percentuale del 9,5 per cento.

Tab. 3.16 – Distribuzione delle imprese estere a partecipazione italiana, degli addetti e del fatturato per area geografica di localizzazione (fatturato in milioni di euro, anno 2011)

	Valori assoluti			Valori percentuali		
	Partecipate	Addetti	Fatturato	Partecipate	Addetti	Fatturato
Unione europea	15.564	745.066	318.614	57,2	47,9	61,8
Paesi europei non Ue	2.594	140.709	67.529	9,5	9,0	6,4
Africa settentrionale	622	44.597	15.434	2,3	2,9	3,9
Altri paesi africani	333	34.208	8.171	1,2	2,2	2,1
America settentrionale	2.729	176.707	47.792	10,0	11,3	7,8
America centro-meridionale	2.069	232.355	84.180	7,6	14,9	9,7
Medio Oriente	302	11.841	1.621	1,1	0,8	0,5
Asia centrale	427	26.601	8.874	1,6	1,7	2,0
Asia orientale	2.287	139.512	27.955	8,4	9,0	5,1
Oceania	264	5.442	3.593	1,0	0,3	0,7
Totale	27.191	1.557.038	583.762	100,0	100,0	100,0

Fonte: *L'Italia nell'economia internazionale. Rapporto 2011-2012*,
elaborazione su dati ICE-REPRINT

Il quadro della ripartizione geografica risulta tuttavia in movimento e le variazioni intervenute hanno seguito alcune tendenze interessanti. Mentre il peso dell'UE si riduce, soprattutto in termini di numero di addetti e fatturato, è in atto un progressivo spostamento verso i mercati emergenti, che catalizzano la maggior parte delle nuove iniziative di investimento. Tale spostamento è orientato solo in parte verso i Paesi europei non UE, la cui incidenza in termini di addetti è cresciuta dall'8,6 del 2006 al 9,0 del 2011. Cresce invece in modo rilevante la consistenza dell'America Meridionale, che rappresenta la

seconda area più rilevante per gli investimenti italiani all'estero in termini di addetti e fatturato (14,9 per cento degli addetti totali all'estero nel 2011 contro il 12,6 per cento nel 2006). Grazie all'interrompersi di un *trend* di lungo periodo, che vedeva progressivamente scendere l'incidenza delle partecipazioni italiane all'estero del Nord America, anche gli Stati Uniti hanno visto aumentare la loro quota in termini di addetti, che è risalita all'11,3 per cento. Risultano invece in calo le quote spettanti alle altre aree geografiche, quali Africa, Asia e Oceania. E' comunque opportuno sottolineare che tali aree, ad eccezione dell'Oceania, hanno vissuto in passato importanti incrementi in termini di addetti assunti dalle partecipate italiane; semplicemente, negli ultimi cinque anni, la consistenza delle partecipazioni italiane in tali aree è cresciuta a tassi inferiori alla media complessiva.

Analizzando il caso specifico delle direttrici geografiche scelte dalle piccole e medie imprese, i dati riportati nella tabella 3.13 evidenziano la prevalenza di scelte localizzative coerenti con il modello gravitazionale italiano. Le piccole imprese sono orientate soprattutto verso i mercati geograficamente vicini, con incidenza in termini di addetti nettamente al di sopra della media in Europa, ed in particolare nei nuovi Paesi non UE, nei Paesi del mediterraneo orientale e nella penisola arabica. Le medie imprese invece, mostrano una propensione più elevata della media ad investire nei mercati emergenti dell'Asia Orientale e Centrale. Le grandi imprese, dal canto loro, dirigono i capitali soprattutto verso il Nord America e l'America Latina, dove occupano oltre il 90 per cento degli addetti delle imprese a partecipazione italiana.

Dal punto di vista settoriale infine, il contributo delle PMI risulta superiore nei settori manifatturieri a basso contenuto tecnologico, tipici del *Made in Italy*. Al contrario, le grandi imprese rivestono un ruolo determinante nei settori ad alte economie di scala, nei quali operano le grandi multinazionali italiane: l'industria petrolifera ed estrattiva, il settore dei mezzi di trasporto, delle telecomunicazioni e dell'energia.

3.4.2 La multinazionalizzazione passiva

Il fenomeno della multinazionalizzazione passiva prende avvio dalla metà degli anni Ottanta quando, stimulate dalla prospettiva di un mercato unico continentale, molte imprese estere avevano deciso di investire i propri capitali in Italia. Come accaduto per la multinazionalizzazione attiva, anche in questo caso i dati disponibili per il settore manifatturiero consentono di condurre un'analisi più di lungo periodo (**Tab. 3.17**).

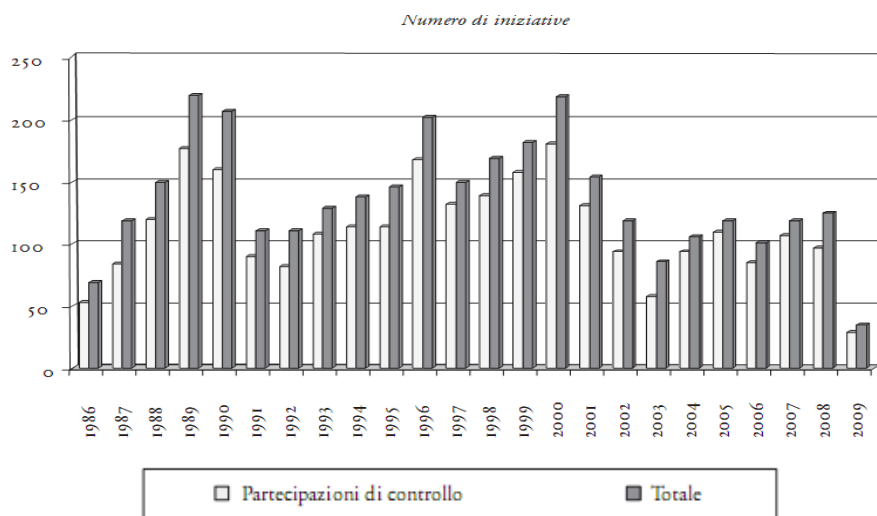
Tab. 3.17 - Evoluzione del numero di imprese manifatturiere italiane partecipate da imprese estere, 1.1.1986 - 1.1.2009

	Partecipazioni di controllo (a)		Totale partecipazioni (b)		% a/b
	N.	Indice	N.	Indice	
<i>Imprese italiane partecipate (N.)</i>					
- al 1.1.1986	1.216	100,0	1.419	100,0	85,7
- al 1.1.1991	1.542	126,8	1.778	125,3	86,7
- al 1.1.1996	1.771	145,6	2.023	142,6	87,5
- al 1.1.2001	2.245	184,6	2.534	178,6	88,6
- al 1.1.2002	2.294	188,7	2.591	182,6	88,5
- al 1.1.2003	2.282	187,7	2.569	181,0	88,8
- al 1.1.2004	2.216	182,2	2.497	176,0	88,7
- al 1.1.2005	2.194	180,4	2.459	173,3	89,2
- al 1.1.2006	2.210	181,7	2.457	173,2	89,9
- al 1.1.2007	2.208	181,6	2.454	172,9	90,0
- al 1.1.2008	2.212	181,9	2.456	173,1	90,1
- al 1.1.2009	2.226	183,1	2.485	175,1	89,6

Fonte: banca dati Reprint, Politecnico di Milano - ICE.

Nonostante il numero di imprese manifatturiere italiane partecipate da imprese estere risulti stabile o in leggero aumento, l'osservazione delle iniziative intraprese dalle imprese estere in Italia nel corso degli anni fornisce delle informazioni più precise. Esauritasi la spinta degli anni Ottanta, infatti, già dai primi anni Novanta l'interesse degli investitori nei confronti del nostro Paese è andato scemando, e con esso la numerosità delle nuove iniziative (**Fig.3.18**).

Fig. 3.18 - Nuove partecipazioni di imprese estere in imprese manifatturiere italiane, per anno, 1986-2009.



Fonte: banca dati Reprint, Politecnico di Milano - ICE.

Come evidenzia il grafico, un primo rallentamento avviene nel biennio 1991-1992, anni in cui il numero delle iniziative si è sostanzialmente dimezzato, e un secondo rallentamento nel biennio 1997-1998. In seguito si osserva una ripresa degli investimenti, che tocca il suo culmine nel 2000, con 219 nuove iniziative. Gli anni Duemila risultano invece caratterizzati da una dinamica altalenante. Secondo i dati più recenti tuttavia, il primo decennio del nuovo millennio sembrerebbe chiudersi con una vera e propria caduta del numero di iniziative, che già nel 2008 toccavano il livello più basso dell'ultimo ventennio.

Sul fronte settoriale, il commercio all'ingrosso e l'industria manifatturiera si confermano i settori che attirano il maggior numero di partecipazioni estere. Considerando nello specifico l'industria manifatturiera, le partecipazioni estere si concentrano soprattutto nei settori ad alta intensità di scala, che assorbono il 43,5 per cento degli investimenti esteri. Seguono i settori specialistici (22,8 per cento), quelli basati sulla scienza (22,3 per cento) e i tradizionali (7,7 per cento). Assumendo un'ottica di lungo periodo, si nota un netto ridimensionamento delle partecipazioni estere nei settori ad alta tecnologia, con la perdita di oltre il 22 per cento nel numero dei dipendenti delle imprese partecipate. La debolezza del sistema innovativo nazionale e la scarsa dotazione di *assets* nei comparti ad alta tecnologia, non implicano solo un ridimensionamento degli investimenti provenienti dall'estero, ma anche un diverso intento delle imprese estere che operano nel nostro Paese, interessate non tanto ad attingere alle nostre risorse innovative, quanto ad avere accesso al mercato domestico italiano e a svolgere attività di ricerca incrementale, volte all'adattamento dei propri prodotti alle necessità locali.

Se i settori del commercio all'ingrosso e del manifatturiero rappresentano gli ambiti di maggiore insediamento estero, è altrettanto vero che la loro dinamicità risulta modesta e in contrazione rispetto al passato. I settori che presentano tassi di crescita più elevati sono, infatti, le *utilities* e le costruzioni, il cui numero di addetti è aumentato rispettivamente del 352 e del 126 per cento nell'ultimo decennio. La forte crescita delle partecipazioni nel settore delle *utilities* si collega ai fenomeni di liberalizzazione e privatizzazione delle imprese che operavano in questi campi ed esprime, allo stesso tempo, la maggiore competitività delle imprese estere rispetto ai nostri operatori nazionali. E' opportuno ricordare che i dati discussi in questa sede, sebbene siano i più recenti possibili, si riferiscono alla situazione censita all'inizio del 2009, quando gli effetti della crisi si erano manifestati solo in minima parte. Nel giro di quasi quattro anni la crisi ha colpito le imprese in modo molto più duro,

con conseguenze pesanti su tutti gli indicatori considerati: la numerosità delle iniziative realizzate in Italia, il livello occupazionale delle imprese partecipate e il fatturato realizzato. Per quanto riguarda l'origine delle imprese estere presenti nel mercato italiano, i Paesi che risultano investire maggiormente in Italia sono i Paesi più industrializzati, quali l'Europa, il Nord America e il Giappone. Nello specifico, il 63,9 per cento dei dipendenti nelle imprese a partecipazione estere sono da attribuire ad investitori europei, contro il 28,4 per cento del Nord America e il 3,2 per cento del Giappone (**Tab. 3.18**). Negli ultimi anni si è osservata un'espansione degli investimenti provenienti da Paesi esterni alla Triade, con un incremento del 26,2 per cento nel numero degli investitori e del 91,9 per cento nel numero di addetti.

Tab. 3.18 - Le partecipazioni estere in Italia per origine geografica degli investitori, al 1.1.2009

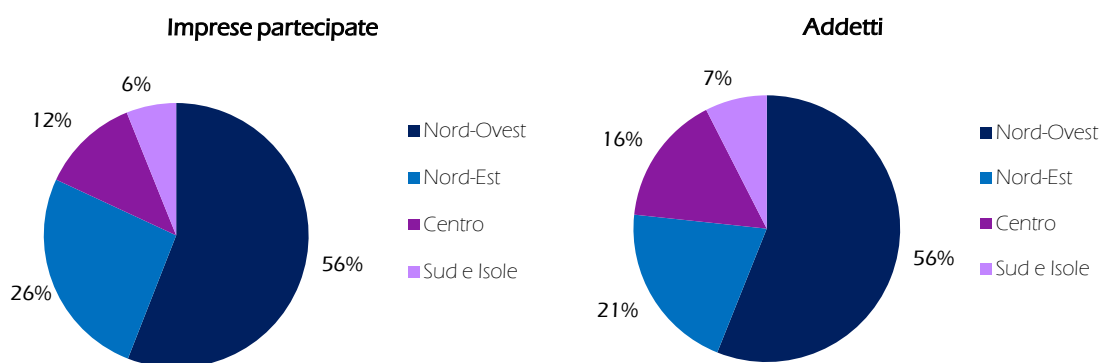
	Investitori	Imprese	Dipendenti	Fatturato (mn. euro)
	<i>Totale</i>			
Europa	2.943	5.000	595.607	318.687
Nord America	1.218	1.895	264.396	120.614
Giappone	211	310	30.166	17.129
Altri paesi	646	403	41.755	40.484
Totale	5.018	7.608	931.924	496.913

Fonte: banca dati Reprint, Politecnico di Milano - ICE.

Accanto alla provenienza degli investitori esteri infine, merita attenzione la distribuzione delle imprese estere sul mercato nazionale, anch'essa riferibile al settore manifatturiero.

Le imprese del Nord-Ovest appaiono in assoluto le più attrattive, ospitando il 56 per cento delle imprese a partecipazione estera e dei relativi dipendenti (**Fig. 3.19**). Segue il Nord-Est, con il 26 per cento delle imprese e il 20,6 per cento dei dipendenti, in ragione di una minore taglia dimensionale delle imprese partecipate. Le regioni del centro-sud presentano un netto distacco da quelle settentrionali. Nello specifico, le regioni del centro assorbono il 12 per cento delle imprese partecipate e il 15,8 per cento dei dipendenti, mentre quelle del sud il 6,1 per cento delle imprese e il 6,5 dei dipendenti.

Fig. 3.19 – Distribuzione delle partecipazioni estere e dei dipendenti nell'industria manifatturiera italiana, per regione, all'1.1.2009, (valori in percentuale)



Fonte: banca dati Reprint, Politecnico di Milano - ICE

Nel corso degli anni questa ripartizione si è moderatamente trasformata: le variazioni positive hanno coinvolto soprattutto il Centro e il Nord-Est del Paese, mentre le partecipazioni localizzate nel Sud dell'Italia si sono ulteriormente ridotte, con contrazioni nel numero delle aziende e nell'occupazione molto più accentuate rispetto a quella delle altre zone.

Questa distribuzione conferma la tendenza degli operatori internazionali a compiere scelte "conservative", frutto di decisioni orientate alla minimizzazione del rischio e al contenimento dei costi d'informazione, con prevalente insediamento nelle grandi aree metropolitane e nelle zone con una maggiore dotazione di fattori localizzativi.⁷³ La concentrazione territoriale degli attori internazionali finisce quindi per amplificare i punti di forza e di debolezza del nostro Paese, alimentando così la forbice che, da sempre, attanaglia l'economia italiana.

⁷³ Mariotti S., Piscitello L., Elia S., "Spatial agglomeration of multinational enterprises: the role of information externalities and knowledge spillovers", *Journal of Economic Geography*, 2010.

Capitolo 4

L'INTERNAZIONALIZZAZIONE NELLE PMI: UN'INDAGINE CAMPIONARIA

4.1 Introduzione

Fino a qualche decennio fa, la via dell'internazionalizzazione costituiva una prerogativa delle sole imprese di grandi dimensioni. Con l'evolversi del panorama economico tuttavia, anche le piccole e medie imprese hanno iniziato ad affacciarsi sul panorama internazionale, acquistando maggiore consapevolezza circa le opportunità che un processo di apertura verso l'estero può offrire. In seguito alle difficoltà economiche generate dalla crisi e alla continua contrazione dei mercati di consumo, infatti, si è attivato un rinnovato dinamismo nelle imprese, culminato spesso in una scelta di internazionalizzazione. Tale percorso appare oggi una sfida pressoché obbligata per tutti quegli imprenditori che desiderino dare una svolta alla propria attività, sia essa di piccole o di grandi dimensioni. Se però ormai, nel caso delle grandi imprese, l'espansione estera costituisce un dato di fatto, nonché una condizione irrinunciabile per difendere la propria competitività sui mercati mondiali, per le piccole imprese rappresenta invece una possibilità in divenire e non sempre attuabile.

Dopo aver approfondito il tema dell'apertura internazionale delle imprese, focalizzando l'obiettivo sulle realtà locali di piccola e media dimensione, in questo capitolo viene

presenta un'analisi dell'internazionalizzazione delle PMI, cercando di verificare a livello empirico quanto trattato precedentemente sul piano teorico.

In primo luogo si porrà l'attenzione sul grado di internazionalizzazione delle imprese minori, osservando se esse intrattengono rapporti con l'estero; si presume l'esistenza di un rapporto direttamente proporzionale tra la dimensione dell'impresa e la sua apertura. In secondo luogo si esploreranno le strategie di entrata nei mercati esteri predilette dalle aziende, nel tentativo di individuare un nesso tra la classe dimensionale e le forme d'internazionalizzazione. Se da un lato si ipotizza che la scelta delle piccole e medie imprese ricadrà sulle forme di internazionalizzazione più leggere, quali attività di *import-export*, collaborazioni o rapporti di tipo non *equity*, dall'altro verrà posto un particolare accento sul fenomeno degli investimenti diretti esteri, al fine di capire se le imprese di dimensione minore fanno ricorso anche a modalità di internazionalizzazione più onerose, come sostenuto dalle tesi più recenti. Si metteranno successivamente a fuoco i fattori di competitività delle imprese italiane più dinamiche sui mercati internazionali, evidenziando come essi costituiscano allo stesso tempo stimolo all'internazionalizzazione e beneficio portato da tale processo. In ultimo, si indagherà sulla presenza di un'eventuale correlazione tra la scelta di internazionalizzazione dell'impresa e la sua *performance*, appurando se le imprese con un maggior grado di apertura estera riescono ottenere un rendimento migliore rispetto a quelle che si sono limitate al mercato interno.

Nel verificare queste ipotesi verrà dato particolare rilievo alle imprese di dimensione minore, il cui ruolo è spesso sottostimato sia in termini di contributo all'*export* sia per quanto riguarda l'effettivo radicamento a livello internazionale. L'obiettivo è quello di evidenziare la presenza internazionale delle piccole e medie imprese, accrescendo la consapevolezza circa il loro potenziale, ancora spesso inespresso, sui mercati esteri.

4.2 Descrizione dei dati

I dati utilizzati per la verifica delle nostre ipotesi provengono dal centro TeDIS VIU (*Center for Studies on Technologies in Distributed Intelligence System*) di Venezia, fondato nel 1999 all'interno della VIU (*Venice International University*). Concepito come centro di formazione e di studi, esso conduce ricerche nel campo dell'innovazione e della competitività nell'economia globale, considerati i fattori determinanti per superare la crisi che ha investito il sistema delle imprese dal 2008 ad oggi. Il centro TeDIS ha istituito un Osservatorio volto

a monitorare il posizionamento competitivo e le strategie di sviluppo delle imprese italiane, con particolare attenzione ai percorsi di proiezione internazionale. Le rilevazioni periodiche del centro vengono condotte tramite questionari strutturati, sottoposti per mezzo di interviste telefoniche ai manager delle imprese coinvolte.

In questa analisi vengono presentati i dati rilevati tra maggio e luglio 2011, su un campione selezionato appartenente alla popolazione delle società di capitali con un fatturato superiore a 1 milione di Euro (nel 2009), contenute nel database AIDA. Le imprese con fatturato inferiore a tale soglia sono state volutamente escluse, con l'obiettivo di considerare solo realtà più strutturate e pertanto dotate dei requisiti necessari per attuare e sostenere un processo di internazionalizzazione. Il numero totale di imprese intervistate è 518.⁷⁴

Il campione in esame può essere stratificato per dimensione e settore.

Sul fronte dimensionale, come anticipato nel primo capitolo, l'Unione Europea ha scelto di raggruppare le imprese sulla base dell'organico, del fatturato e del bilancio totale annuale, arrivando ad individuare quattro classi corrispondenti alla micro, piccola, media ed infine grande impresa.

Nel presentare i nostri dati scegliamo di stratificare il nostro campione sia sulla base del fatturato realizzato sia secondo la numerosità degli addetti, nell'intento di sottolineare come un diverso criterio di classificazione possa determinare delle differenze non necessariamente irrilevanti (**Tab. 4.1**) Nella restante parte dell'analisi tuttavia, manterremo solo la classificazione per fatturato.⁷⁵

Dalla suddivisione secondo classi di fatturato emerge un campione composto per circa la metà da piccole aziende, per circa un terzo da micro imprese e per la restante parte da realtà di dimensione media o grande. Analizzando invece la classificazione per addetti, emerge come la numerosità delle piccole imprese salga al 63,7 per cento, a scapito delle micro imprese che invece rappresentano solo il 14,2 per cento del campione intervistato. Anche le frequenze relative alle imprese più strutturate variano: le medie raggiungono una presenza del 19,5 per cento, mentre le grandi scendono al 2,6 per cento.

⁷⁴ Nel corso dell'analisi verranno considerate solo le imprese rispondenti. Le risposte mancanti possono quindi determinare una numerosità del campione inferiore rispetto al totale dei casi esaminati.

⁷⁵ Precisiamo, a questo proposito, che la classe 0-9 addetti non rappresenta la medesima classe della popolazione di imprese italiane, poiché comprende solo le imprese con un fatturato di almeno 1 milione di euro e costituite in forma di società di capitali.

Tab.4.1 – Stratificazione dimensionale del campione di imprese
(valori in numero e in percentuale)

	FREQUENZA		
	Assoluta	Percentuale	Cumulata
Classi di fatturato			
Micro (1-2 ml euro)	171	33,0	33,0
Piccola (1,1-10 ml euro)	257	49,6	82,6
Media (10,1-50 ml euro)	70	13,5	96,1
Grande (oltre 50 ml euro)	20	3,9	100,0
Totale	518	100,0	
Classi di addetti			
Micro (0-9)	72	14,2	14,2
Piccola (10-49)	323	63,7	77,9
Media (50-249)	99	19,5	97,4
Grande (250 e oltre)	13	2,6	100,0
Totale	507	100,0	

Fonte: elaborazione su dati TeDIS, 2011

Per quanto riguarda il fronte settoriale, le imprese considerate operano nel manifatturiero (ATECO 2007) con esclusione della chimica, dal farmaceutico e dalla siderurgia, ma con l'aggiunta dei settori *green*, quali la gestione dell'acqua e attività di smaltimento e riciclaggio dei rifiuti.

Tab.4.2 – Settori aggregati del campione, frequenza assoluta e percentuale

SETTORI AGGREGATI	FREQUENZA	
	Assoluta	Percentuale
Meccanica, Elettronica	246	47,49
Tessile, Moda, Abbigliamento	92	17,76
Arredo-Casa	45	8,69
Gomma, Plastica	44	8,49
Prodotti da minerali non metalliferi	39	7,53
Altri prodotti manifatturieri	33	6,37
Acqua, smaltimento, riciclaggio	19	3,67
Totale	518	100,00

Fonte: elaborazione su dati TeDIS, 2011

Nella tabella vengono specificati i settori aggregati, evidenziando anche la frequenza assoluta e relativa del campione (**Tab.4.2.**)

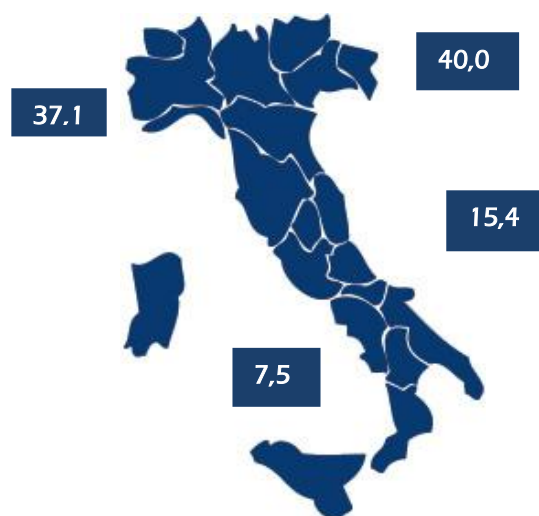
Il settore meccanico-elettronico domina in tutte le classi di imprese, indipendentemente dalla loro dimensione. Molto diffuso è anche il settore della moda, che risulta collocarsi al secondo posto in tutte le classi ad eccezione delle medie imprese, che invece operano prevalentemente nell'industria della gomma o della plastica (27 per cento).

Dal punto di vista della distribuzione geografica, tutte le imprese intervistate si trovano in Italia (**Fig.4.1**). La maggior parte delle osservazioni è stata rilevata nelle regioni del Nord-Est (40,0 per cento) e del Nord-Ovest (37,0 per cento). La regione che conta il maggior numero di osservazioni è la Lombardia, con 130 imprese seguita da Veneto ed Emilia Romagna, dove sono state intervistate rispettivamente 205 e 81 imprese. Il Centro Italia vede una percentuale del 15,4 per cento, con imprese localizzate principalmente in Toscana e nelle Marche. Un numero di osservazioni decisamente meno rilevante è stato raccolto nell'Italia Meridionale ed insulare, dove le imprese rappresentano solo il 7,5 per cento del campione. Tra le regioni meridionali, Puglia e Campania contano il maggior numero di rilevazioni (10 osservazioni).

Le imprese intervistate nel Nord-Est dell'Italia realizzano normalmente un fatturato inferiore ai 10 milioni di euro: le piccole imprese rappresentano oltre la metà del campione, mentre le micro contano una percentuale del 27,1 per cento. Modesta è invece la presenza della media impresa (14,0 per cento), e ancora minore quella della grande impresa (4,8 per cento). Molto simile è la situazione nella parte nord-occidentale dell'Italia, dove le imprese di micro e piccola dimensione dominano la scena con una percentuale complessiva dell'80,2 per cento, seguite dalle medie e grandi imprese. Anche nel Centro Italia si osserva una forte presenza di micro e piccolissime imprese, con percentuali rispettivamente del 42,5 e del 46,25 per cento. Le imprese con più di 250 addetti, invece, scendono all'1,25 per cento. Nell'Italia meridionale e insulare infine, le osservazioni riguardano principalmente imprese di piccole dimensioni (48,8 per cento).

In linea generale, il campione in esame può essere definito rappresentativo della realtà italiana, in quanto la densità imprenditoriale e le classi dimensionali delle imprese riflettono lo scenario industriale delle diverse aree considerate.

Fig.4.1 – Distribuzione del campione in Italia
(valori in percentuale)



Fonte: elaborazione su dati TeDIS, 2011

Oltre il 50 per cento delle imprese intervistate al Nord operano nel settore della meccanica. Segue la moda e l'arredo-casa. Nel centro Italia invece, domina il settore della moda, con il 43 per cento delle osservazioni, mentre il meccanico-elettronico si colloca al secondo posto. Guardando infine alle regioni meridionali ed insulari, il dettaglio settoriale si presenta analogo a quello settentrionale.

4.3 L'internazionalizzazione commerciale

Dopo aver descritto a livello generale il nostro campione, approfondiamo il tema dell'apertura internazionale a livello commerciale e distributivo.

L'internazionalizzazione commerciale è ormai un fenomeno consolidato e diffuso tra tutte le classi di imprese, comprese quelle di dimensioni minori.⁷⁶ Come evidenziano i dati del nostro campione, quasi il 70 per cento delle imprese intervistate realizza una parte delle proprie vendite all'estero, con un'incidenza media dell'*export* sul fatturato complessivo pari al 27,6 per cento. (**Tab.4.3**). Solo un terzo del campione dichiara di limitare la propria distribuzione al mercato domestico.

Disaggregando i dati rilevati per classe di fatturato, emerge nettamente come, all'aumentare della dimensione, corrisponda un incremento del numero di imprese esportatrici.

⁷⁶ Centro Studi CNA (in collaborazione con Centro TeDIS VIU), Rapporto "Le PMI e la sfida della internazionalizzazione. Analisi e proposte di policy", 2011.

Tab. 4.3 – Grado di internazionalizzazione commerciale del campione di imprese

	Imprese esportatrici		Incidenza export su fatturato totale	Imprese esportatrici con rete commerciale all'estero ¹
	v.a.	(% sul totale)	(% per classe)	(%)
Classi di fatturato				
Micro (1-2 ml euro)	91	54,8	20,4	38,5
Piccola (1,1-10 ml euro)	181	73,3	29,1	56,9
Media (10,1-50 ml euro)	55	79,7	34,0	69,1
Grande (oltre 50 ml euro)	20	100	49,2	80,0
Totale	347	69,1	27,6	55,3

¹ Considero le imprese esportatrici che hanno una rete distributiva per la vendita di prodotti anche all'estero.

Fonte: elaborazione su dati TeDIS, 2011

Il picco viene raggiunto nella classe della grande impresa, dove il 100 per cento del campione intrattiene rapporti internazionali. Particolarmente significativi sono tuttavia i dati rilevati per le imprese di dimensione minore poiché oltre il 50 per cento delle micro imprese esporta all'estero e tale percentuale sale al 73 per cento nel caso delle piccole imprese.

Tra imprese esportatrici, il 55 per cento ha sviluppato una rete commerciale per distribuire i propri prodotti all'estero. Anche in questo caso i dati interessanti riguardano le imprese minori poiché, a dispetto dei limiti derivanti dalla piccola dimensione, quasi la metà di esse ha strutturato una rete distributiva all'estero (il 38,5 per cento delle micro imprese e il 56,9 delle piccole imprese).

Diverse sono le modalità di internazionalizzazione commerciale attraverso cui le imprese operano all'estero. Mentre le imprese di dimensioni maggiori si avvalgono principalmente di filiali, punti vendita di proprietà o in *franchising*, le piccole e medie imprese operano per lo più attraverso reti di agenti monomandatari o plurimandatari, che hanno l'incarico di individuare nuovi potenziali clienti nei mercati esteri, in nome e per conto dell'azienda. Questa tendenza rappresenta una novità rilevante soprattutto per le imprese che tradizionalmente si sono affidate alle esportazioni indirette, considerate il canale di ingresso nei mercati internazionali meno impegnativo per l'azienda produttrice. Ricorrendo all'esportazione indiretta, infatti, l'impresa fornitrice non presiede direttamente il mercato di

sbocco ma delega la distribuzione dei propri prodotti a soggetti terzi i quali, dopo averli acquistati, li rivendono sui mercati esteri a proprio nome. Questa modalità, pur avendo garantito per molto tempo delle buone *performance* esportative, ha evidenziato i propri limiti. Se da un lato l'impresa fornitrice è sollevata dalle problematiche connesse alla gestione dei rapporti con l'estero, infatti, dall'altro non riesce a controllare il posizionamento del prodotto nel mercato finale e i mutamenti della domanda mondiale. Negli ultimi anni in particolare, questa mancanza si è trasformato in un vero punto di debolezza per le PMI italiane, che, non potendo presidiare direttamente i mercati di sbocco, rischiano di non soddisfare tempestivamente i bisogni dei consumatori esteri, perdendo quote di mercato a favore dei concorrenti locali o internazionali.

Tra le diverse traiettorie geografiche seguite dalle imprese nelle loro attività di internazionalizzazione, particolarmente interessanti risultano i dati relativi alla distribuzione dei prodotti nelle economie emergenti (**Tab.4.4**).

Tab. 4.4 – Imprese che distribuiscono nei Paesi emergenti e modalità di internazionalizzazione

	DISTRIBUISCE NEI PAESI EMERGENTI		MODALITA' DI INTERNAZIONALIZZAZIONE COMMERCIALE			
			Esportazione indiretta	Esportazione diretta	Accordi commerciali	Investimenti diretti esteri
	v.a.	%	% sulla classe			
Classi di fatturato						
Micro (1-2 ml euro)	41	24,0	12,2	46,3	12,2	9,8
Piccola (1,1-10 ml euro)	105	40,7	6,8	66,7	7,6	2,9
Media (10,1-50 ml euro)	42	60,0	21,4	61,9	4,7	12,0
Grande (oltre 50 ml euro)	13	65,0	30,8	69,2	15,4	15,4
Totale	201	38,8	12,4	61,9	8,5	7,0

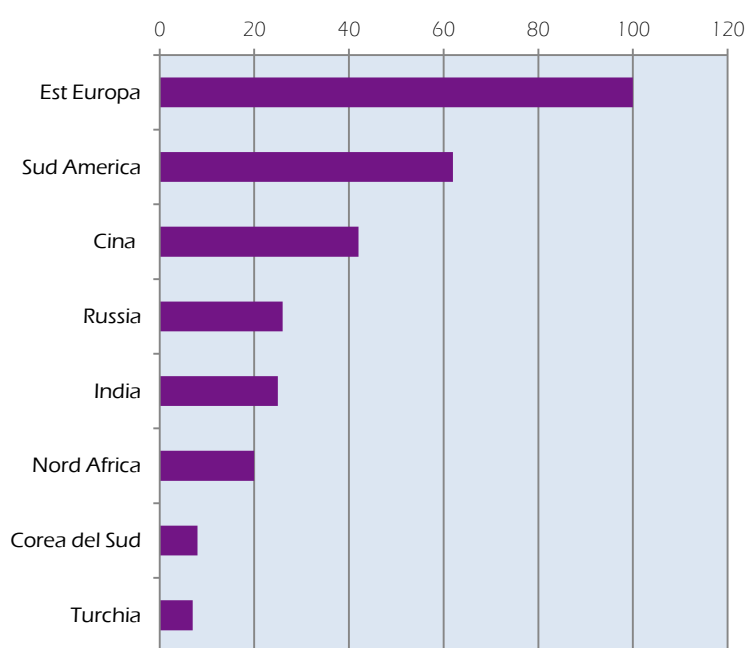
Fonte: elaborazione su dati TeDIS, 2011

Notiamo innanzitutto che quasi il 40 per cento delle imprese intervistate che ha dichiarato di distribuire i propri prodotti nei Paesi emergenti, di cui il 24 per cento è costituito da micro imprese e il 40 per cento da piccole imprese. La forma di commercializzazione più diffusa sono le esportazioni dirette, che raggiungono una percentuale del 61,9 per cento

equamente distribuita tra le diverse classi dimensionali. Il dato più interessante è sicuramente quello relativo agli investimenti diretti esteri. Sebbene con percentuali più modeste rispetto alle imprese di dimensioni maggiori, infatti, colpisce il fatto che anche le micro e le piccole imprese abbiano fatto ricorso a questa modalità di commercializzazione. Questi dati avallerebbero quindi le teorie secondo cui anche le imprese di dimensioni minori starebbero iniziando ad attuare percorsi di internazionalizzazione più “pesanti”, ritenuti tradizionalmente concretizzabili solo dalle imprese più strutturate.

Sul fronte delle direttrici geografiche, le imprese italiane commercializzano principalmente nei Paesi emergenti dell’Est Europeo, dove emergono in particolare la Romania e la Polonia. Anche Paesi come la Bosnia, la Croazia e la Serbia tuttavia, stanno iniziando a catturare l’attenzione dei produttori italiani. Nell’America Meridionale spicca il mercato brasiliano, che attira oltre il 15 per cento delle vendite realizzate nei Paesi emergenti, seguito da quello argentino. Anche i mercati del Nord Africa, guidati da Egitto e Marocco, dimostrano un buon potenziale di attrazione. Guardando ai singoli Paesi, la Cina si conferma il principale sbocco commerciale: oltre l’11 per cento delle imprese vendono nel mercato cinese, contro il 7,0 per cento della Russia e il 6,7 dell’India. (Fig. 4.2)

Fig.4.2 – Principali mercati di sbocco tra i Paesi emergenti (valori assoluti)



Fonte: elaborazione su dati TeDIS, 2011

In linea generale è possibile affermare che esiste una relazione tra la dimensione d'impresa e la sua capacità di internazionalizzazione commerciale: al crescere della classe di fatturato, aumenta il numero di imprese che distribuiscono i propri prodotti all'estero, principalmente attraverso esportazioni dirette o indirette. Si notano tuttavia dei cambiamenti nelle modalità di commercializzazione delle imprese ed in particolare delle PMI, sempre più orientate verso i mercati internazionali. Il crescente interesse verso le opportunità offerte dai mercati esteri, infatti, ha portato le imprese minori a estendere il proprio raggio d'azione, conquistando progressivamente un ruolo tutt'altro che marginale anche nel panorama degli scambi internazionali. Il desiderio di ottenere un controllo maggiore sulla distribuzione dei propri prodotti e una presenza concreta nei mercati finali, è talvolta culminato addirittura nelle forme di più impegnative internazionalizzazione commerciale, come la realizzazione di IDE. Ne deriva un mercato mondiale in continua evoluzione, con esiti tutt'altro che scontati.

4.4 L'internazionalizzazione produttiva

Con l'avvento della globalizzazione le imprese hanno iniziato a considerare i Paesi esteri non solo come potenziali mercati di vendita ma anche come luoghi dove stabilire attività di produzione. In passato erano soprattutto le grandi imprese ad intraprendere processi di internazionalizzazione produttiva poiché, grazie ad un'adeguata dotazione di risorse, riuscivano a trasferire la produzione dei prodotti direttamente nei mercati di sbocco. Negli anni più recenti tuttavia, anche le piccole e medie imprese hanno mostrato un discreto dinamismo, dando prova della loro crescente abilità nel consolidare una propria catena del valore a livelli internazionale. Pur disponendo di risorse minori rispetto alle grandi imprese, le PMI hanno attuato processi di internazionalizzazione produttiva, non limitandosi alle forme definite "leggere".

A questo proposito risultano significativi i dati relativi all'*outsourcing*, pratica adottata dalle imprese che consiste nell'esternalizzare alcune fasi del processo produttivo, in precedenza svolte internamente, ricorrendo ad altre imprese (**Tab. 4.5**).

Come evidenziato nella tabella, oltre il 60 per cento delle imprese intervistate commissiona lo svolgimento di attività produttive a soggetti terzi. Anche le micro e piccole imprese ricorrono di frequente a tale pratica: il 53,8 per cento delle micro imprese e il 63,8 per cento delle piccole imprese ha dichiarato di esternalizzare parte del processo produttivo.

Tab. 4.5 – Imprese con outsourcing e fornitori esteri

	TOTALE IMPRESE	Imprese con OUTSOURCING della produzione		Imprese con FORNITORI ESTERI
	v.a.	v.a.	% sul totale imprese	% sul totale imprese con outsourcing della produzione
Classi di fatturato				
Micro (1-2 ml euro)	171	92	53,8	10,9
Piccola (1,1-10 ml euro)	257	164	63,8	25,6
Media (10,1-50 ml euro)	70	43	61,4	32,6
Grande (oltre 50 ml euro)	20	16	80,0	68,8
Totale	518	315	60,8	24,4

Fonte: elaborazione su dati TeDIS, 2011

Spesso il termine “esternalizzazione” viene utilizzato come sinonimo di “delocalizzazione”. Nella realtà l'*outsourcing* e la delocalizzazione costituiscono due fenomeni diversi, che sarebbe bene tenere distinti. Quando si parla di delocalizzazione ci si riferisce alla crescente specializzazione verticale delle imprese nel contesto economico mondiale. Guidate dalla ricerca di vantaggi di costo, esse esplorano i mercati esteri e, qualora risulti conveniente, vi trasferiscono parte del processo produttivo. Questa decisione non comporta necessariamente l'esternalizzazione delle attività produttive che, se affidate ad una filiale estera o ad un'impresa facente parte dello stesso gruppo, rimangono, di fatto, entro i confini dell'azienda. Delocalizzare significa quindi spostare l'attività produttiva al di fuori dei confini nazionali ma non necessariamente da quelli aziendali. Quando invece l'impresa ricorre a terzi per lo svolgimento di funzioni precedentemente svolte in proprio, trasferisce le attività al di fuori dei confini aziendali ma non sempre da quelli nazionali, in quanto l'impresa terza potrebbe avere la sua stessa nazionalità.

Posto quindi che l'esternalizzazione non si traduce necessariamente anche in delocalizzazione, ai fini della nostra analisi è necessario considerare se le imprese che ricorrono alla pratica dell'*outsourcing* si affidano a fornitori localizzati all'estero.

Tra le imprese che esternalizzano una parte del proprio processo produttivo, il 24,4 per cento ricorre a fornitori esteri. Quasi il 70 per cento sono imprese di grandi dimensioni, che commissionano all'estero la produzione di alcuni componenti o la fornitura di specifiche lavorazioni, ma tale tendenza caratterizza ormai anche le realtà di dimensione minore: il 10 per cento delle micro imprese possiede almeno un fornitore straniero e tale

percentuale sale al 25,6 per cento nel caso delle piccole imprese. Contrariamente a quanto si potrebbe pensare pertanto, anche le imprese di dimensione minore si avvalgono di fornitori localizzati al di fuori dei confini nazionali, non semplicemente in relazione all'approvvigionamento di materie prime ma commissionando loro lo svolgimento di attività relative al proprio processo produttivo.

Sul fronte delle direttrici geografiche, possiamo notare come la maggior parte dei fornitori esteri scelti dalle imprese intervistate sia localizzata nell'Unione Europea, che registra una percentuale totale del 53 per cento (**Tab. 4.6**).

Tab. 4.6 – Localizzazione geografica fornitori esteri

LOCALIZZAZIONE FORNITORI ESTERI								
	Unione Europea	Far-East	Est-Europa	Canada/ USA	Giappone	Africa	Sud America	altri Paesi
Classi di fatturato								
Micro (1-2 ml euro)	40,0	20,0	20,0	10,0	10,0	10,0	0,0	20,0
Piccola (1,1-10 ml euro)	52,4	45,2	14,3	7,1	9,5	2,4	4,8	11,9
Media (10,1-50 ml euro)	62,5	37,5	31,3	12,5	0,0	12,5	6,3	18,8
Grande (oltre 50 ml euro)	41,7	66,7	66,7	25,0	16,7	16,7	16,7	41,7
Totale	51,3	43,6	26,3	11,3	8,8	7,5	6,3	18,8

Fonte: elaborazione su dati TeDIS, 2011

L'UE rappresenta il principale bacino di approvvigionamento soprattutto per le imprese di dimensione minore: il 40 per cento delle micro, il 52,4 per cento delle piccole e il 62,5 per cento delle medie imprese tessono relazioni con fornitori europei. Tra le diverse aree assume particolare rilievo l'Europa orientale, che registra alte percentuali di localizzazione soprattutto nel caso delle imprese più grandi (66,7 per cento). Decisamente intensi si dimostrano anche i rapporti con il Far-Est, dove si riforniscono oltre il 65 per cento delle grandi imprese e il 31 per cento. Seppur con percentuale minore, anche le imprese di dimensione minore intrattengono rapporti con Estremo Oriente: nonostante la distanza, infatti, il 20 per cento delle micro imprese e il 45 per cento delle piccole imprese che si avvalgono dell'*outsourcing* hanno dichiarato di avere fornitori in quest'area. Considerando i

singoli Paesi, spopolano in particolare la Cina e l'India, dove sono localizzati i fornitori rispettivamente del 79 per cento e del 38 per cento delle imprese. In linea generale, possiamo notare come la distanza influisca sulla scelta dei fornitori. Mentre le imprese di dimensione minore tendono a rimanere in un raggio geografico limitato, le grandi imprese espandono i loro orizzonti fino a raggiungere Paesi come il Nord e il Sud America, il Giappone e l'Africa, aree ancora poco frequentate dalle PMI italiane.

L'analisi dei dati relativi ai fornitori esteri può essere completata dall'osservazione sugli investimenti diretti esteri (**Tab. 4.7**).

Tab. 4.7 – Imprese con Investimenti Diretti Esteri

	TOTALE imprese		Imprese CON IDE		IDE finalizzati alla VENDITA	IDE finalizzati alla PRODUZIONE
	v.a	%	v.a	%	% su imprese con IDE	
Classi di fatturato						
Micro (1-2 ml euro)	171	33,0	7	4,1	28,6	71,4
Piccola (1,1-10 ml euro)	257	49,6	28	10,9	39,3	64,3
Media (10,1-50 ml euro)	70	13,5	16	22,7	50,0	81,3
Grande (oltre 50 ml euro)	20	3,9	17	70,0	85,7	50,0
Totale	518	100,0	65	12,6	50,8	66,2

Fonte: elaborazione su dati TeDIS, 2011

Tra le imprese del nostro campione, circa il 12 per cento ha realizzato investimenti all'estero. Come da ipotesi, i dati evidenziano una netta relazione tra la dimensione d'impresa e la realizzazione di investimenti diretti esteri: all'aumentare della classe dimensionale cresce il numero delle imprese che realizzano investimenti diretti all'esterno. Nel caso delle grandi aziende si tocca una percentuale del 70 per cento, mentre tale valore si attesta al 4,1 per cento nelle micro imprese e al 10,9 per cento nelle piccole. I dati più interessanti riguardano proprio la tendenza rilevata nel caso delle piccole e medie dimensioni. Pur registrando percentuali minori, infatti, se riportiamo i dati osservati alla popolazione di imprese che si colloca in tale fascia dimensionale, notiamo un numero considerevole di unità estere al servizio, anche solo parziale, di PMI italiane.

In alcuni casi, gli investimenti all'estero di natura produttiva possono essere accompagnati dalla creazione di reti commerciali in loco, volte a distribuire i prodotti direttamente nei mercati di sbocco. Le ultime due colonne della tabella riportano le connessioni tra investimenti diretti esteri produttivi e commerciali. Sebbene la numerosità del nostro campione sia modesta, i dati raccolti evidenziano come le imprese italiane localizzino stabilimenti produttivi all'estero non solo per ottenere vantaggi di costo (investimenti *low-cost seeking*) ma anche per vendere i prodotti direttamente nel Paese in cui vengono fabbricati. La metà delle imprese intervistate, infatti, ha dichiarato di aver investito dei capitali per poter presidiare direttamente i mercati di destinazione, beneficiando di tutti i vantaggi che la vicinanza al consumatore può garantire. Particolarmente significative risultano le percentuali delle PMI che, pur disponendo di risorse più modeste rispetto alle grandi imprese, hanno realizzato nei mercati esteri non solo insediamenti produttivi ma anche basi commerciali finalizzate alla vendita diretta al consumatore finale.

Per quanto concerne la localizzazione geografica degli investimenti diretti esteri, il 37 per cento delle imprese che hanno trasferito capitali all'estero si sono orientate al Medio Oriente, che risulta essere la destinazione più diffusa nel campione intervistato (**Tab.4.8**). Seguono l'Europa e il Sud America, con una percentuale rispettivamente del 32,6 e 23,3 per cento. Scendendo nel dettaglio dei singoli Paesi, il 27,5 per cento delle imprese intervistate ha realizzato i propri investimenti in Cina, che si conferma la principale *host-country*, mentre il 25 per cento si è orientato verso il Brasile. Al terzo posto si colloca invece l'India, paese verso cui il 5 per cento delle imprese osservate ha diretto i propri capitali, seguita da Ungheria e Polonia. Analizzando invece i comportamenti assunti dalle diverse classi dimensionali, si rileva innanzitutto come la maggior parte delle micro imprese abbia investito i propri capitali nell'Unione Europea, spingendosi fino all'Estremo Oriente, probabilmente alla ricerca di vantaggi di costo. Le piccole e le medie imprese hanno investito principalmente nelle zone del Far East e dell'Est Europa, mentre le imprese più grandi si sono addentrate anche in aree geograficamente più lontane, come il Canada, gli USA e il Sud America. Osservando i dati, si possono evidenziare due tendenze, comuni alle diverse classi. In primo luogo, esiste una correlazione tra la dimensione d'impresa e la localizzazione degli IDE poiché all'aumentare della dimensione d'impresa corrisponde generalmente una maggiore propensione ad operare in mercati lontani. In secondo luogo, l'Europa non rappresenta più la principale destinazione degli IDE in quanto le imprese

investitrici tendono a privilegiare i mercati emergenti, in particolare le zone del Far East e dell'Est Europa.

Tab. 4.8 – Localizzazione geografica degli Investimenti Diretti Esteri

LOCALIZZAZIONE GEOGRAFICA IDE							
	Unione Europea	Est-Europa	Canada/USA	Sud America	Giappone	Far-East	Africa
Classi di fatturato							
Micro (1-2 ml euro)	60,0	0,0	0,0	0,0	0,0	40,0	20,0
Piccola (1,1-10 ml euro)	16,7	22,2	16,7	33,3	0,0	33,3	0,0
Media (10,1-50 ml euro)	23,1	30,8	7,7	7,7	0,0	38,5	15,4
Grande (oltre 50 ml euro)	71,4	28,6	42,9	42,9	14,3	42,9	14,3
Totale	32,6	23,3	16,3	23,3	2,3	37,2	9,3

Fonte: elaborazione su dati TeDIS, 2011

Le tendenze competitive più recenti, che hanno contribuito ad allargare gli orizzonti geografici delle imprese a prescindere dalla loro effettiva dimensione, hanno contribuito anche a modificare il significato delle attività innovative per l'impresa. Così come l'apertura internazionale non rappresenta più una scelta strategica opzionale per le imprese che desiderano competere nell'attuale contesto economico, allo stesso modo la propensione all'innovazione si trasforma in un imperativo strategico che coinvolge sia le grandi imprese che le PMI, prescindendo dai settori di riferimento e dalla localizzazione geografica. Con l'andare del tempo, essa ha sperimentato un'importanza incrementale nel sostenere l'internazionalizzazione delle imprese che, per sostenere il proprio posizionamento competitivo nell'arena globale, devono saper selezionare tempestivamente le idee con potenziale innovativo. L'innovazione viene oggi interpretata come una filosofia di gestione, attraverso la quale si tende a costruire mercati inediti, soddisfacendo bisogni ancora inespressi da parte di potenziali consumatori.⁷⁷ Le imprese che operano sui mercati internazionali sono esposte ad una gamma più eterogenea di proposte di *business*, che spesso si traducono in stimolo all'innovazione. Particolare rilievo va posto allo scambio di conoscenza generato tra le imprese multinazionali poiché la capacità di generare tali flussi alimenta processi di creazione di nuove idee che portano notevoli benefici in termini di

⁷⁷ Chan Kim W., Mauborgne R., *Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant.*, Harvard Business School Press, USA 2005.

capacità innovativa. Allo stesso tempo, mantenere un buon posizionamento internazionale richiede all'impresa un'effettiva capacità di rispondere in modo tempestivo agli stimoli ambientali, adottando le politiche innovative più idonee ai cambiamenti intervenuti.

Considerato lo stretto legame che intercorre tra innovazione e internazionalizzazione, osserviamo se e come il nostro campione ha saputo coniugare questi due fattori di competitività (**Tab.4.9**).

Tab. 4.9 – Imprese internazionalizzate e fattori di competitività

	IMPRESE ESPORTATRICI	MARCHIO REGISTRATO	INNOVAZIONE DI PRODOTTO negli ultimi 3 anni	STRUTTURA R&D INTERNA
	v.a	% sulle imprese esportatrici		
Classi di fatturato				
Micro (1-2 ml euro)	91	31,9	63,7	34,1
Piccola (1,1-10 ml euro)	181	46,4	67,4	54,7
Media (10,1-50 ml euro)	55	69,1	76,4	72,7
Grande (oltre 50 ml euro)	20	70	85	80
Totale	347	47,6	68,9	53,6

Fonte: elaborazione su dati TeDIS, 2011

Dai dati rilevati emerge come oltre la metà delle imprese intervistate presentino una buona solidità competitiva, testimoniata dalla presenza di marchi proprietari, da innovazione di prodotto e da strutture dedicate alla ricerca e allo sviluppo. Il 47,6 per cento delle imprese esportatrici ha investito sulla comunicazione e sul *brand*, arrivando alla registrazione dei propri marchi e questa percentuale tocca il 70 per cento se consideriamo solo le grandi imprese. Quasi dal 70 per cento delle imprese hanno rinnovato il proprio *output*, rendendolo più affine ai cambiamenti della domanda, o creato nuovi prodotti finalizzati alla conquista di nuovi segmenti del mercato. Anche in questo caso le grandi imprese presentano la percentuale più alta (85 per cento), ma i dati più significativi sono relativi alle PMI, che si dimostrano estremamente dinamiche: circa il 64 per cento delle micro imprese e il 67 per cento delle piccole imprese hanno realizzato innovazioni di prodotto negli ultimi anni. Per quanto riguarda infine le strutture per la ricerca e lo sviluppo, oltre la metà delle imprese attive sul piano internazionale sono dotate di una struttura interna. Anche in

questo caso evidenziamo le percentuali delle PMI, tutt'altro che marginali. Possiamo affermare che le imprese esportatrici appartenenti al nostro campione presentano un notevole dinamismo sotto il fronte dell'innovazione, fondamentale ai fini del successo competitivo sul panorama nazionale e, soprattutto, internazionale. La necessità di creare nuova conoscenza e di migliorare i processi di apprendimento rappresenta una reazione alle sfide poste dalla globalizzazione.⁷⁸ La propensione all'innovazione non è solo frutto della pressione competitiva che caratterizza i mercati internazionali, ma anche delle relazioni che l'impresa instaura con operatori esteri. Dalla condivisione delle informazioni nasce una rete di conoscenze che stimola e allo stesso tempo facilita lo sviluppo di nuove competenze. Ne derivano processi di apprendimenti e trasferimenti di *know how* che potenziano la capacità innovativa dell'impresa nonché la sua competitività nei confronti dei *competitors* internazionali, dando vita ad un circolo virtuoso.

I dati relativi all'internazionalizzazione delle imprese e alla loro capacità innovativa fanno presagire un futuro promettente per l'integrazione internazionale delle PMI. Nonostante questo tuttavia, gli attuali margini di sviluppo della classe dimensionale minore appaiono ancora molto ampi, soprattutto in campo internazionale. Al fine di colmare questo gap, negli ultimi anni si è iniziato a privilegiare invece una prospettiva di "connettività" e di network, in contrapposizione al tradizionale ruolo dominante della "competitività". Secondo le teorie più recenti, una prospettiva di pura di competitività tende a trascurare l'importanza dell'interdipendenza e dell'appartenenza ad una rete internazionale.

E' stato osservato che l'appartenenza ad un gruppo può costituire per le piccole e medie imprese una spinta rilevante verso l'espansione estera e rappresenta anche una condizione che ne favorisce il successo. Se alla singola PMI manca la massa critica per conquistare i mercati internazionali e per realizzare innovazioni, tale carenza può essere superata attraverso l'implementazione di strategie di collaborazione, che permettano il raggiungimento di sinergie a beneficio di tutti gli appartenenti al gruppo. Competizione e cooperazione sembrano quindi essere la chiavi d'accesso al pieno potenziale delle PMI.

Al fine di verificare quanto la realtà industriale italiana adotti questa linea di pensiero, osserveremo se l'appartenenza ad un gruppo è un fenomeno diffuso tra le nostre imprese investitrici (**Tab. 4.10**).

⁷⁸ Maskell P., "Towards a Knowledge-based Theory of the Geographical Cluster", *Industrial and Corporate Change*, 10 (4), 2001.

Tab. 4.10 – Imprese con Investimenti Diretti Esteri che appartengono ad un gruppo.

	APPARTENENZA DA UN GRUPPO					
	Si		No		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Classi di fatturato						
Micro (1-2 ml euro)	1	14,3	6	85,7	7	100,0
Piccola (1,1-10 ml euro)	9	32,1	19	67,9	28	100,0
Media (10,1-50 ml euro)	9	56,3	7	43,8	16	100,0
Grande (oltre 50 ml euro)	12	85,7	2	14,3	14	100,0
Totale	31	47,8	34	52,3	65	100,0

Fonte: elaborazione su dati TeDIS, 2011

Secondo i dati raccolti da TeDIS, quasi la metà delle imprese che hanno realizzato IDE appartengono ad un gruppo (47,8 per cento). Questa percentuale sale all'85,7 per cento se si considerano le grandi imprese, mentre scende progressivamente al diminuire della classe dimensionale. In particolare, solo il 14,3 per cento delle micro imprese si avvale di collaborazioni con altre imprese. Nonostante la modesta numerosità del nostro campione, queste percentuali ci permettono di fare alcune considerazioni. In primo luogo, le PMI che hanno intrapreso massicci processi di internazionalizzazione in mercati esteri, operando in prima persona senza ausili esterni, incarnano realtà degne di nota. Evidenziamo queste percentuali a dimostrazione del fatto che la dimensione imprenditoriale del nostro Paese non è necessariamente un sinonimo di arretratezza e che i limiti derivanti dalla dimensione ridotta non sono ostacoli insormontabili quando l'impresa è efficace ed efficiente, consapevole dei propri punti di forza. In secondo luogo, se le PMI sfruttassero maggiormente le sinergie derivanti dall'appartenenza ad un gruppo, probabilmente molte più imprese sarebbero fuoriuscite dai confini nazionali, arrivando a beneficiare delle opportunità offerte dal mercato internazionale. L'appartenenza ad un gruppo, infatti, tende a mitigare la rilevanza della variabile dimensionale, e consente di evidenziare le leve strategiche delle piccole imprese, come la flessibilità e la capacità di adattamento. Come sostengono alcuni autori, "l'aumento dimensionale è da vedere solo come un effetto possibile di un processo di crescita piuttosto che come un segno tangibile di questa." Se la crescita e lo sviluppo implicano il miglioramento delle condizioni di esistenza dell'azienda in termini economici, finanziari e competitivi, ciò può avvenire anche in assenza di un

aumento della dimensione rilevabile in termini quantitativi. Infatti, “se pensiamo alle direzioni lungo le quali un processo di sviluppo può trovare compimento, dobbiamo notare che esso può oltrepassare i confini della singola unità produttiva ed arrivare ad assumere forme interaziendali”.⁷⁹

Mentre le grandi imprese sembrano aver inteso le opportunità derivanti dall'appartenenza ad un gruppo, le PMI risultano ancora scettiche nell'adottare strategie di collaborazione, non intravedendone ancora il vero potenziale. Questo potrebbe forse suggerire alcune linee d'azione per le politiche a sostegno dell'internazionalizzazione delle PMI, tema che tratteremo nel prossimo capitolo.

4.5 Internazionalizzazione e *performance* d'impresa

Dopo aver analizzato la relazione tra dimensione d'impresa, grado di internazionalizzazione e modalità di entrata nei mercati esteri, approfondiamo il rapporto tra l'internazionalizzazione dell'impresa e il fatturato.

Nell'immaginario comune la crescita dell'impresa viene frequentemente associata al suo successo, tanto che si parla di “*growth ideology*”⁸⁰. In questo paragrafo implementiamo alcuni semplici test di verifica d'ipotesi per verificare se esiste una relazione significativa tra la qualifica di impresa esportatrice, o in generale di impresa internazionalizzata, e la sua *performance*, ponendo una particolare attenzione alla realtà delle piccole e medie imprese.

4.5.1 Modalità di analisi

Al fine di indagare l'esistenza di correlazione positiva tra l'apertura internazionale e la *performance* economica dell'impresa, andremo a condurre alcuni test di verifica d'ipotesi.

Il test richiede l'esistenza di un sistema di ipotesi, ovvero un sistema che consideri tutti i possibili scenari, confrontando le possibili alternative:

1. L'ipotesi nulla: H_0

L'ipotesi nulla è l'ipotesi da verificare. Essa viene considerata vera fino a prova contraria.

⁷⁹ Pedroni G., *Lo sviluppo delle piccole e medie imprese*, Franco Angeli, Milano 1993, pp.68-69.

⁸⁰ Davidsson P., Achtenhagen L., Naldi L., *Research on Small Firm Growth: A Review*, Jönköping International Business School, Sweden 2005. Disponibile on-line all'indirizzo http://eprints.qut.edu.au/2072/1/EISB_version_Research_on_small_firm_growth.pdf

Nel nostro caso l'ipotesi nulla prevede che non vi sia alcuna correlazione tra l'internazionalizzazione delle imprese e il loro fatturato.

2. L'ipotesi alternativa: H_1

L'ipotesi alternativa viene accettata nel caso in cui l'ipotesi nulla venga rifiutata dal test.

Nel nostro caso specifichiamo come ipotesi alternativa bilaterale che vi sia una correlazione tra imprese internazionali e fatturato ed inoltre come ipotesi alternativa unilaterale che le imprese internazionali realizzano un fatturato migliore rispetto alle imprese locali.

Fissiamo il *livello di significatività* (indicato convenzionalmente con α) pari al 5%, ossia la probabilità di rigettare l'ipotesi nulla quando questa è valida. Il *p-value*, detto anche livello di significatività osservato, è il valore fornito dal test che permette di stabilire se l'ipotesi nulla viene accettata o rigettata. Se il test fornisce un valore inferiore al livello di significatività fissato l'ipotesi nulla viene rifiutata. Il *p-value* assume un valore appartenente all'intervallo $[0,1]$ ed è possibile affermare che:

- Se il *p-value* è minore dell'1 per cento, si ha *forte evidenza contro* H_0 .
- Se il *p-value* è compreso tra il 2,5 e il 5 per cento, si ha *debole evidenza contro* H_0 .
- Se il *p-value* è maggiore o uguale al 10 per cento, allora *dai dati non emerge contrarietà ad* H_0 .

Un semplice Test Chi-Quadro di Pearson (χ^2)⁸¹ con un livello di significatività pari al 5% è stato utilizzato per verificare l'associazione tra classi di fatturato e *performance* d'impresa. Le due variabili sono state tabulate in una tabella a due entrate e per mezzo del test abbiamo verificato l'ipotesi nulla di indipendenza tra le due dimensioni. Questo primo test utilizza una variabile categoriale per il fatturato (si vedano le classi di fatturato ampiamente descritte sopra) e l'informazione è disponibile per tutte le 518 aziende intervistate.

Per un'analisi più approfondita è utile utilizzare il dato puntuale sul fatturato che è però disponibile per un sottocampione di aziende (370).

Un secondo test è stato implementato specificando un'ipotesi alternativa unilaterale, ossia che la differenza tra la media della distribuzione del fatturato delle imprese internazionalizzate e non internazionalizzate è significativa e positiva. L'ipotesi nulla per

⁸¹ Il test Chi-Quadro è valido solo per campioni con numerosità ≥ 30 .

contro afferma che considerando le imprese internazionalizzate e confrontando le medie delle distribuzioni del fatturato, queste non differiscono in maniera significativa.

Riteniamo opportuno sottolineare che, come in ogni analisi empirica, anche nella nostra ci sono dei limiti. In particolar modo, non possiamo essere certi che i rispondenti siano stati pienamente sinceri nel compilare il questionario, dichiarando il vero valore del fatturato realizzato nel corso del 2010. Seppur questo problema non trovi soluzione, è bene prendere atto di questo limite e tenere presente che tutte le considerazioni si baseranno sui valori dichiarati dalle imprese intervistate rispondenti.

4.5.2 Internazionalizzazione e fatturato

La prima parte del nostro studio è volta ad indagare la correlazione tra l'apertura internazionale delle imprese intervistate e la loro *performance* economica. Come spiegato sopra, per questo primo test costruiamo una tabella a doppia entrata, detta anche tabella di contingenza, in cui nelle righe sono riportate le classi di fatturato e nelle colonne la presenza o meno di forme di internazionalizzazione. In questa prima fase l'*export* viene utilizzato come indice di internazionalizzazione. (Tab.4.11)

Tab. 4.11 – Tabella a doppia entrata: classi di fatturato e export

	EXPORT					
	No		Si		Totale	
	v.a	%	v.a	%	v.a	%
Classi di fatturato						
Micro (1-2 ml euro)	75	14,9	91	18,1	166	33,1
Piccola (1,1-10 ml euro)	66	13,2	181	36,1	247	49,2
Media (10,1-50 ml euro)	14	2,8	55	11,0	69	13,8
Grande (oltre 50 ml euro)	0	0,0	20	4,0	20	4,0
Totale	155	30,9	347	69,1	502	100,0

Fonte: elaborazione su dati TeDIS, 2011

L'ipotesi nulla che andiamo a verificare è l'indipendenza tra classi di fatturato e internazionalizzazione, ossia correlazione nulla tra le due variabili. La statistica assume valore 30.47 e sotto l'ipotesi nulla di indipendenza si distribuisce come un Chi-Quadro con

3 gradi di libertà. Il test rifiuta l'ipotesi nulla con un livello di significatività inferiore all'1% (p-value pari a 0,000).

Dalle evidenze emerse da questo primo semplice test possiamo affermare che nei nostri dati esiste una correlazione tra performance e internazionalizzazione.

Come sopra anticipato, le successive analisi verranno implementate per un sottocampione, in particolare verranno considerate solo le aziende per cui abbiamo osservato un valore puntuale del fatturato.

Prima di procedere è opportuno evidenziare le caratteristiche del sottocampione considerato, sintetizzate nella tabella sottostante (**Tab.4.12**). La numerosità del campione risulta inferiore rispetto a quella originaria e le osservazioni sono costituite per oltre la metà da piccole imprese, per un terzo da micro imprese e per il restante da realtà di dimensione medio-grande.

Tab.4.12 – Stratificazione dimensionale del campione di imprese rispondenti (valori in numero e in percentuale)

	FREQUENZA		
	Assoluta	Percentuale	Cumulata
Classi di fatturato			
Micro (1-2 ml euro)	116	31,0	31,0
Piccola (1,1-10 ml euro)	190	50,8	81,8
Media (10,1-50 ml euro)	51	13,6	95,4
Grande (oltre 50 ml euro)	17	4,6	100,0
Totale	374	100,0	

Fonte: elaborazione su dati TeDIS, 2011

Come per la tabella a doppia entrata anche per i successivi test le dimensioni oggetto dell'analisi sono il fatturato (fatturato in milioni di euro nel 2010) e l'*export* come indice di internazionalizzazione. L'analisi si baserà su tutte le imprese che intrattengono rapporti con l'estero, indipendentemente dalla modalità scelta, e il fatturato realizzato da tali imprese nel 2010, in milioni di euro. Il campione può quindi essere suddiviso in due gruppi: da una parte le imprese che hanno in atto processi di internazionalizzazione e dall'altra quelle che operano solo nel mercato locale.

Ipotizziamo che, date le due distribuzioni del fatturato, rispettivamente per le imprese con processi di internazionalizzazione e non, le medie delle due distribuzioni siano uguali. Specifichiamo come ipotesi alternativa che la differenza nelle medie sia negativa, ossia che il fatturato medio delle imprese che non hanno rapporti con l'estero sia significativamente inferiore al fatturato medio delle aziende che internazionalizzano.

Riassumendo il sistema di ipotesi si ha:

$$\begin{cases} H_0 : \text{differenza} = 0 \\ H_1 : \text{differenza} < 0 \end{cases}$$

con differenza = fatturato medio (aziende non export)- fatturato medio (aziende export).

Nella tabella 4.13 riportiamo media e deviazione standard delle due distribuzioni e numerosità dei due sottocampioni.

Tab. 4.13 – Imprese internazionali e fatturato

L'impresa esporta	N. osservazioni	Fatturato medio	Deviazione Standard	Intervallo di confidenza al 95%
	v.a	milioni di €		
0. No	110	4,9	7,9	[3.45; 6.43]
1. Si	260	16,6	43,2	[11.28;21.83]
Totale	370	13,1	36,8	[9.34;16.87]
Differenza ¹		-11,7	4,15	[-19.78;-3.45]

¹ Differenza = fatt.medio (non export)- fatt.medio (export)

Fonte: elaborazione su dati TeDIS, 2011

La statistica test che verifica l'ipotesi nulla di differenza pari a zero assume il valore -2,7978, e si distribuisce sotto l'ipotesi nulla come una t di Student con 368 gradi di libertà. Il test rifiuta l'ipotesi nulla a favore dell'ipotesi alternativa (p-value 0,0027).

Per validare il risultato ottenuto, ripetiamo il test escludendo le grandi aziende. In questo modo vogliamo verificare che il risultato ottenuto non sia viziato dai valori di fatturato

molto elevati riportati dalle grandi aziende, quasi totalmente incluse nel sottocampione di imprese che internazionalizzano. (Tab.4.14)

Tab.4.14 – Imprese internazionali (escluse le grandi imprese) e fatturato

L'impresa esporta	N. osservazioni	Fatturato medio	Deviazione Standard	Intervallo di confidenza al 95%
	v.a	milioni di €		
0. No	110	4,9	7,9	[3.45; 6.43]
1. Si	243	9,9	21,5	[7.22;12.65]
Totale	353	8,4	18,5	[6.44;10.31]
Differenza ¹		-5,0		[-9.14;-0.83]

¹Differenza= fatt.medio (non export)- fatt.medio (export)

Fonte: elaborazione su dati TeDIS, 2011

Togliendo le osservazioni relative alle grandi imprese, notiamo come la numerosità del campione si riduca, così come il valore del fatturato medio del gruppo delle imprese internazionali. Anche in questo caso andiamo a verificare le nostre ipotesi:

$$\begin{cases} H_0 : \text{differenza} = 0 \\ H_1 : \text{differenza} < 0 \end{cases}$$

Nonostante l'esclusione delle grandi imprese, il risultato non cambia. Ottenendo un p-value pari a 0,0093, possiamo confermare che le aziende che internazionalizzano hanno mediamente un fatturato più elevato.

La numerosità del campione non ci permette di analizzare separatamente le diverse classi dimensionali.

4.5.3 Investimenti diretti esteri e fatturato

Fin'ora abbiamo considerato gli effetti che un'espansione internazionale può avere sul fatturato dell'impresa, prescindendo dalle modalità di espansione scelte dalle imprese per operare nei mercati esteri.

Nella seconda parte dell'analisi l'attenzione viene posta sulle imprese che hanno realizzato investimenti diretti esteri, siano essi finalizzati alla produzione o alla commercializzazione dei prodotti nei mercati di sbocco. In particolare, tenteremo di capire se il presidio diretto dei mercati finali possa essere correlato a vantaggi in termini di fatturato.

Le nostre ipotesi sono:

- H_0 : differenza = 0

La differenza tra la media del fatturato delle imprese locali o che operano all'estero secondo altre modalità di internazionalizzazione e la media del fatturato delle imprese investitrici non è statisticamente significativa, ossia può essere assunta pari a zero.

L'ipotesi alternativa è specificata come sopra:

- H_1 : differenza < 0

Nella tabella sottostante viene descritto il campione delle imprese intervistate promotrici di investimenti diretti all'estero (**Tab. 4.15**). Come evidenziato nel paragrafo relativo alla descrizione dei dati, la numerosità delle osservazioni si presenta sensibilmente inferiore rispetto ai casi precedenti: su 374 imprese rispondenti, 50 hanno realizzato IDE.⁸² Questo dato non sorprende: gli IDE costituiscono la modalità di internazionalizzazione più impegnativa, dal punto di vista finanziario e strategico, richiedendo al contempo la piena assunzione del "rischio-Paese" dell'area in cui si effettua l'investimento. Di conseguenza, solo le imprese in possesso di determinate caratteristiche scelgono di proiettarsi sui mercati internazionali attuando investimenti diretti esteri.

⁸² La numerosità è inferiore rispetto ai dati presentati nella tabella 4.6 poiché non tutte le imprese che realizzano IDE hanno dichiarato il loro fatturato.

Tab.4.15 – Imprese che realizzando IDE e fatturato

L'impresa realizza IDE	N. osservazioni	Fatturato medio	Deviazione Standard	Intervallo di confidenza al 95%
	v.a	milioni di €		
0. No	324	8,4	20,7	[6.14; 10.67]
1. Si	50	42,8	79,7	[20.12;65.43]
Totale	374	13,0	36,6	[9.27;16.73]
Differenza ¹		-34,4		[-44.76;-23.98]

¹ Differenza= fatt.medio (non export)- fatt.medio (export)

Fonte: elaborazione su dati TeDIS, 2011

t = -6,5051

gradi di libertà = 372

P-value (T<t) = 0,0000

La statistica test che verifica l'ipotesi nulla di differenza pari a zero assume il valore -6,5051, e si distribuisce sotto l'ipotesi nulla come una t di Student con 372 gradi di libertà. Il test rifiuta l'ipotesi nulla a favore dell'ipotesi alternativa (p-value 0,000). Questo ci consente di confermare il risultato precedentemente ottenuto e affermare che esiste una relazione positiva tra la realizzazione di IDE e il fatturato.

Anche utilizzando gli IDE come misure di internazionalizzazione escludiamo le grandi imprese (**Tab.4.16**).

Tab.4.16 – Imprese che realizzano IDE (escluse le grandi imprese) e fatturato

L'impresa realizza IDE	N. osservazioni	Fatturato medio	Deviazione Standard	Intervallo di confidenza al 95%
	v.a	milioni di €		
0. No	318	7,3	18,5	[5,27; 9,36]
1. Si	39	16,5	15,3	[11,53;21,46]
Totale	357	8,3	18,4	[6,41;10,24]
Differenza ¹		-9,2	3,09	[-15,25;-3,10]

¹ Differenza= fatt.medio (non export)- fatt.medio (export)

Fonte: elaborazione su dati TeDIS, 2011

La statistica test assume il valore -2,9721 con 355 gradi di libertà e anche questa volta rifiutiamo l'ipotesi nulla (p-value 0,0016), a conferma di quanto precedentemente emerso.

4.5.4 IDE nel Nord Italia e fatturato

Dopo aver verificato che le imprese promotrici di IDE realizzano fatturati migliori rispetto a quelle che operano solo nel mercato locale o che scelgono modalità di internazionalizzazione più leggere, validiamo il nostro risultato suddividendo il campione secondo un criterio geografico. In particolare, consideriamo solo le aree geografiche dell'Italia a più alta concentrazione di imprese ed IDE: il Nord-Est e il Nord-Ovest.

Come per i casi precedenti, esplicitiamo le nostre ipotesi generali:

- **H₀ : differenza = 0**

Non vi è alcuna relazione tra le imprese investitrici localizzate in ciascuna area e il rispettivo fatturato, pertanto le medie dei fatturati andranno a coincidere;

- **H₁ : differenza < 0**

Le imprese che hanno realizzato IDE ottengono una *performance* migliore.

Circa il 40 per cento del nostro campione è localizzato nel Nord-Est. Tra le imprese che hanno dichiarato il proprio fatturato, il 15 per cento attua investimenti diretti all'estero. Effettuando il test su questi dati otteniamo i risultati presentati nella seguente tabella (Tab.4.17).

Tab.4.17 – Imprese del Nord-Est che realizzano IDE e fatturato

L'impresa esporta	N. osservazioni	Fatturato medio	Deviazione Standard	Intervallo di confidenza al 95%
	v.a	milioni di €		
0. No	128	9,3	15,2	[6,64; 11,96]
1. Si	24	36,0	42,7	[17,94;54,03]
Totale	152	13,5	23,8	[9,69;17,36]
Differenza ¹		-26,7	4,85	[-36,27;-17,09]

¹ Differenza = fatt.medio (non export)- fatt.medio (export)

Fonte: elaborazione su dati TeDIS, 2011

$$t = -5,4961$$

gradi di libertà= 150

$$P\text{-value} (T < t) = 0,0000$$

Escludendo le grandi imprese, la statistica test assume valore -3,1521 con 140 gradi di libertà e anche in questo caso rifiutiamo l'ipotesi nulla (p-value 0,0010), a conferma di quanto precedentemente emerso.

Ripetiamo ora il test per la popolazione situata nel Nord-Ovest dell'Italia. In queste regioni sono state intervistate 192 imprese, di cui 134 hanno dichiarato il proprio fatturato e 21 hanno realizzato investimenti diretti all'estero. (**Tab. 4.18**)

Tab.4.18 – Imprese del Nord-Ovest che realizzano IDE e fatturato

L'impresa realizza IDE	N. osservazioni	Fatturato medio	Deviazione Standard	Intervallo di confidenza al 95%
	v.a	milioni di €		
0. No	113	6,9	12,6	[4,52; 9,20]
1. Si	21	53,1	112,5	[1,92;104,35]
Totale	134	14,1	48,2	[5,88;22,34]
Differenza ¹		-46,2	10,8	[-67,57;-24,99]

¹ Differenza = fatt.medio (non export)- fatt.medio (export)

Fonte: elaborazione su dati TeDIS, 2011

$$t = -4,2994$$

gradi di libertà= 132

$$P\text{-value} (T < t) = 0,0000$$

Anche in questo caso, se non consideriamo le grandi imprese, validiamo il risultato ottenuto e rifiutiamo l'ipotesi nulla (p-value pari a 0,0000). La statistica test assume il valore -6,1044 con 126 gradi di libertà.

Tutti i test hanno confermato dei *p-value* molto vicini, se non pari, allo zero. Questo ci porta a rifiutare H_0 e ad accettare l'ipotesi alternativa.

Possiamo quindi sostenere che esiste una relazione positiva tra il grado di internazionalizzazione delle imprese e il loro fatturato poiché la *performance* delle imprese che operano all'estero tramite IDE risulta superiore rispetto alle imprese che agiscono solo nel mercato locale o si avvalgono di forme di internazionalizzazione più leggere.

4.6 Conclusioni

L'espansione dei mercati rappresenta una delle principali modalità di sviluppo dell'impresa moderna. La globalizzazione dei sistemi economici e la crescente integrazione politica rendono la dimensione internazionale del *business* una condizione decisiva nella dinamica competitiva dell'impresa, pur rappresentando, al tempo stesso, vincolo ed opportunità. Appare naturale che l'opzione dell'espansione estera coinvolga tutte le classi d'impresa, anche quelle che sembrerebbero votate ad uno scenario competitivo esclusivamente locale. Se da un lato le PMI vedono progressivamente intensificarsi l'esposizione del proprio mercato alla concorrenza estera, è altrettanto vero che esse hanno la possibilità di riorganizzare a livello internazionale la propria catena del valore, sfruttando in nuovi contesti geografici i propri fattori di vantaggio competitivo.

Le PMI sono propense ad affrontare questa sfida? Sfruttano le giuste armi? Sebbene la numerosità campionaria sia modesta, i risultati emersi nel corso dell'analisi permettono di evidenziare *trend* interessanti sul fronte dell'internazionalizzazione dell'impresa italiana.

Se fino a qualche decennio fa, il disegno delle relazioni commerciali e produttive a livello internazionale veniva disegnato esclusivamente dalle imprese di grandi dimensioni, oggi i dati dimostrano che anche le piccole e medie imprese stanno conquistando un ruolo tutt'altro che marginale.

Oltre il 70 per cento delle piccole e medie imprese commercializza i propri prodotti nei Paesi esteri, cogliendo soprattutto le opportunità offerte dalle economie emergenti. L'internazionalizzazione produttiva a monte, intesa quale ricorso ad almeno un fornitore estero, coinvolge principalmente le grandi imprese, ma riscontriamo anche una buona percentuale di piccole e medie imprese che ricorrono a reti di fornitura internazionali. Nonostante si identifichi una relazione tra la dimensione d'impresa e la sua capacità di interagire con operatori esteri, le piccole e medie imprese sembrano aver accettato le sfide lanciate dal mercato globale, conquistando un ruolo tutt'altro che marginale anche nel panorama degli scambi internazionale. Considerando la modalità di internazionalizzazione, i dati dimostrano come le imprese minori commercializzino principalmente attraverso esportazioni dirette ed indirette, tradizionalmente meno impegnative dal punto di vista finanziario ed organizzativo. Anche in questo caso rileviamo quindi una correlazione tra le forme di espansione estera scelte dall'impresa e la sua dimensione. Significativi risultano tuttavia i dati sugli investimenti diretti esteri, che stanno gradualmente conquistando un posto nelle strategie di internazionalizzazione delle PMI. Seppur con numerosità modeste,

infatti, anche le imprese di dimensioni minori intraprendono investimenti di natura produttiva e commerciale all'estero, presidiando direttamente i mercati di sbocco. I dati relativi all'apertura internazionale delle PMI, qualitativa e quantitativa, ci consentono quindi di affermare che l'internazionalizzazione rappresenta un fenomeno sempre più democratico, non necessariamente dipendente dalla dimensione dell'impresa. Tra i fattori che maggiormente hanno contribuito a tale democratizzazione troviamo la riduzione dell'asimmetria informativa, punto debole soprattutto per le imprese di dimensione minore dove la mancanza di informazioni diventa spesso causa di inerzia. L'informazione costituisce un onere non indifferente e quindi la possibilità o meno di sostenere tale costo finisce per incidere sulle scelte dell'impresa. Oggi, grazie alla diffusione delle reti informative e allo sviluppo delle ICT, l'impresa può acquisire informazioni in tempi rapidi e da qualunque parte del mondo, attingendo sia da fonti endogene che esogene a costi nettamente più contenuti. L'accesso agevole ad informazioni aggiornate e l'abbattimento dei costi legati alle attività di ricerca hanno ridotto notevolmente la distanza tra locale e globale, stimolando anche le imprese di dimensione minore ad affacciarsi sul panorama internazionale.

Rimane da chiedersi se esistono strumenti concreti attraverso i quali le imprese possano ridurre i vincoli e i rischi tipici di una PMI, superando i limiti strutturali legati alla ridotta dimensione. Una delle soluzioni più quotate prevede che le piccole e medie imprese implementino forme di collaborazione con altre realtà imprenditoriali, dando luogo a sinergie vantaggiose per tutte le parti coinvolte. A conferma dell'emergere di questo fenomeno, notiamo che la metà delle imprese con IDE appartiene ad un gruppo e questa strada viene percorsa anche dalle più piccole, benché con minore frequenza rispetto alle grandi.

Sul fronte delle direttrici geografiche rileviamo un fenomeno di intensa riorganizzazione delle traiettorie di internazionalizzazione, che si stanno rapidamente orientando verso i Paesi delle economie emergenti. L'Unione Europea si conferma il principale mercato di approvvigionamento, ma le imprese che scelgono di estendere le proprie reti di fornitura fino all'Estremo Oriente sono in costante aumento. Molte di esse, al contempo, commercializzano i propri prodotti nei Paesi emergenti, orientandosi soprattutto verso l'Est Europeo, il Brasile e la Cina. Sebbene i dati raccolti evidenzino come la dimensione dell'impresa possa incidere sulla sua propensione ad operare in mercati lontani, tutte le classi sembrano star ridefinendo i propri mercati d'azione, a monte e a valle.

Una terza tendenza riguarda i fattori di competitività delle imprese internazionali, e più precisamente la loro capacità innovativa. Tra le cause di insuccesso di non poche imprese troviamo frequentemente la scarsa propensione all'innovazione e l'incapacità di far evolvere il proprio *business* in relazione alle sfide e alle opportunità poste dal contesto economico. Tanto più se attive nel contesto internazionale, le imprese devono saper cogliere i segnali di evoluzione dell'ambiente, riducendo la loro inerzia al cambiamento e potenziando la loro attitudine all'innovazione. Innovazione e internazionalizzazione sono oggi un binomio imprescindibile e spetta anzitutto alle imprese internazionali riuscire a coniugare efficacemente questi due fattori. Incoraggianti a tal proposito risultano i dati del nostro campione, dove notiamo una promettente propensione all'innovazione. Quasi il 70 per cento delle imprese considerate ha effettuato innovazione di prodotto negli ultimi anni e la metà possiede strutture interne di ricerca e sviluppo. Questa attitudine spicca soprattutto nelle realtà imprenditoriali più grandi, dotate di maggiori risorse, tuttavia anche le imprese di dimensioni minori dimostrano una discreta dinamicità innovativa, soprattutto sotto il fronte dell'innovazione di prodotto. Questo risultato assume ancora più valore se consideriamo che spesso nelle PMI i processi di sviluppo del prodotto sono scarsamente formalizzati e l'attività innovativa è svolta da personale che si dedica contemporaneamente ad altre mansioni.⁸³ Dai dati emersi sembra quindi che le imprese italiane stiano progressivamente maturando consapevolezza sull'importanza di investire in innovazione. Non c'è dubbio sul fatto che attuare e mantenere con successo un processo di internazionalizzazione costa. Non solo dal punto di vista finanziario...costa in informazioni, in rischio, in energie, in idee. E' quindi lecito chiedersi: ne vale la pena? Per cercare di rispondere a questa domanda, abbiamo constatato se, come sostengono numerosi studi, le imprese che attuano un processo di internazionalizzazione e sfruttano le opportunità offerte dai mercati esteri, raggiungono delle migliori *performance*. La verifica d'ipotesi condotta sulle imprese del nostro campione ha dato esiti favorevoli, in tutti i casi analizzati: esiste una correlazione tra internazionalizzazione e performance, e tale relazione è positiva. Coloro che operano sui mercati internazionali ottengono effettivamente delle *performance* migliori rispetto a chi si blocca nel mercato locale.

⁸³ Calabrese G., Coccia M., Secondo R., *Analisi del processo innovativo nelle PMI italiane*, Ceris-CNR Working paper 11/2002. Gli autori evidenziano inoltre come l'elevata propensione all'innovazione delle PMI sia incentrata soprattutto su innovazioni di tipo incrementale, volte al miglioramento di prodotti già esistenti lungo percorsi tecnologici e produttivi conosciuti e sperimentati e questo apre un dibattito sull'effettiva capacità delle PMI di sfruttare il vantaggio derivante dai loro sforzi in innovazione.

In definitiva, come scrisse Lewis Carroll, *it takes all the running you can do, to keep in the same place. If you want to get somewhere else, you must run at least twice as fast as that*".

La sfida competitiva richiede costanza ed energia ma il risultato sembra valere lo sforzo. Le imprese italiane, soprattutto di media o piccola dimensione, si sono lanciate all'inseguimento dei Paesi più dinamici, nonostante l'evidente posizione di svantaggio. Recuperare il terreno perduto non sarà certo una sfida facile e oggi più che mai le politiche pubbliche sono chiamate ad assecondare e sostenere gli sforzi delle imprese. Stabilita l'importanza dell'integrazione internazionale e la volontà delle imprese di cogliere questa opportunità, la nostra indagine empirica può forse suggerire anche alcune linee d'azione, utili per sfornare delle soluzioni a reale servizio dei bisogni d'impresa. Questo è il tema che affronteremo nel prossimo capitolo.

Capitolo 5

LE POLITICHE PUBBLICHE A SOSTEGNO DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PMI

Le politiche di supporto alle piccole medie imprese sono diventate uno strumento diffuso in tutte le economie avanzate a partire dagli anni Ottanta. I precursori in questo campo sono stati gli Stati Uniti che, fin dal 1956, hanno fornito capitali alle PMI tramite l'agenzia pubblica "*Small Business Investment Company*". Qualche decennio dopo, questo metodo di finanziamento è stato sostituito dallo *Small Business Innovation Act*, atto che obbligava tutte le agenzie governative americane a riservare parte del loro bilancio alle imprese di dimensione minore. In Europa, la prima nazione ad occuparsi del sostegno delle PMI è stata la Gran Bretagna, con l'amministrazione Teacher, seguita da tutti gli altri Stati membri nel giro di poco tempo. Negli anni Novanta, l'OCSE stimava che circa un quarto di tutte le risorse stanziare a sostegno del sistema economico fossero destinate alle PMI.

Secondo le teorie economiche, la principale giustificazione delle politiche a supporto delle piccole e medie imprese consiste nel dover correggere alcuni fallimenti di mercato, legati ad asimmetrie informative che affliggono le imprese di dimensione minore. Il primo fallimento a cui sono legate le PMI riguarda l'accesso al credito, reso complesso dalla mancanza di una storia creditizia e dalla minore disponibilità di garanzie. Ulteriori fallimenti sono legato alla minore capacità di assumere forza lavoro qualificata, nonché alla

regolazione: conformarsi alla legislazione corrente in ambito di oneri amministrativi, oneri sociali e legislazione sul lavoro richiede costi ingenti e spesso sproporzionati rispetto alla loro dimensione. Infine, un fallimento aggiuntivo che le piccole medie imprese sono costrette a fronteggiare, riguarda l'accesso ai mercati internazionali, reso sempre più complesso dall'acuirsi della sfida competitiva mondiale.

Da questa consapevolezza deriva un ampio e complesso insieme di politiche e programmi attivati a livello comunitario e nazionale con la finalità di sostenere le competitività delle PMI a livello nazionale ed internazionale. In questo capitolo ci occuperemo in particolare delle politiche pubbliche a sostegno dell'internazionalizzazione. L'attenzione sarà posta sulle politiche comunitarie volte a rilanciare la competitività internazionale delle piccole e medie imprese, linfa dell'economia europea, per poi scendere nelle peculiarità del contesto istituzionale italiano dove, più che in altri Paesi, le imprese di dimensioni minori rappresentano il motore del sistema economico.

5.1 Le politiche europee a supporto dell'internazionalizzazione delle PMI

5.1.1 Introduzione

La debole e incerta ripresa dell'economia mondiale impone alle istituzioni l'attuazione di politiche che accrescano, concretamente, la competitività del Paese all'estero. La capacità di proiettarsi con successo nei mercati internazionali costituisce un fattore determinante per la crescita economica e questo principio vale ancor di più per l'Italia, dove il commercio con l'estero ha rappresentato, nell'ultimo decennio, l'ancora di salvezza dell'economia.

Nonostante la sua progressiva diffusione, è innegabile che l'avvio dei processi di internazionalizzazione richieda alle imprese un bagaglio di risorse sempre più ricco, soprattutto se volte ad operare in mercati esteri geograficamente lontani ed economicamente dinamici. Queste condizioni rappresentano un vincolo soprattutto per le piccole e medie imprese che, a causa dei limiti derivanti dalla loro dimensione, spesso non riescono a concretizzare un maggiore radicamento internazionale.

Data l'importanza economica delle PMI, che rappresentano oltre il 99 per cento delle imprese europee, nessuna politica mirata a potenziare la competitività dell'economia europea ed italiana può prescindere dai problemi e dalle specificità di tali realtà imprenditoriali. Considerando poi i risultati di recenti studi, secondo cui le PMI sembrerebbero risentire degli effetti delle politiche in modo più che proporzionale rispetto

alle imprese di dimensioni maggiori, appare evidente come la definizione di politiche idonee ed efficienti debba diventare la priorità delle istituzioni pubbliche. Il legislatore può fare molto per aiutare le piccole medie imprese a proiettarsi con consapevolezza sul panorama internazionale, non solo attuando iniziative specifiche a sostegno dell'internazionalizzazione, ma anche attraverso l'ideazione di politiche tese a semplificare la realtà locale. Nei prossimi paragrafi verranno illustrate le principali politiche varate dall'Unione Europea per rilanciare la competitività delle piccole e medie imprese che, se favorite sul piano nazionale, saranno stimolate a dirigersi verso nuovi orizzonti, disponendo al contempo di maggiori energie per superare gli ostacoli legati alla minore dimensione.

5.1.2 *Small Business Act*

I 23 milioni di piccole e medie imprese presenti sul suolo europeo rappresentano un fattore chiave per la crescita economica, l'innovazione, l'occupazione e l'integrazione sociale della Comunità Europea. Forte di questa consapevolezza, la Commissione Europea si adopera per promuovere il contesto imprenditoriale delle PMI, stimolandole a liberare il loro pieno potenziale nell'economia globale.

Questi propositi dell'Unione Europea si concretizzano nel cosiddetto "*Small Business Act*" (SBA)⁸⁴, adottato nel giugno del 2008 e rivolto a tutte le imprese con meno di 250 dipendenti. Questo documento, che non è un atto legislativo vincolante, contiene un insieme di linee guida per la promozione delle PMI europee e per il lancio di una nuova prospettiva di politiche, improntate al principio "*Think small first*". Secondo questo principio, il legislatore deve considerare gli interessi delle PMI fin dalle prime fasi di elaborazione delle politiche, affinché esse si facciano portatrici degli interessi delle imprese di dimensione minore. Lo sviluppo di politiche pubbliche pensando "innanzitutto in piccolo" infatti, può promuovere la crescita delle PMI, aiutandole ad affrontare le problematiche che ne ostacolano lo sviluppo.

Al fine di realizzare questi ambiziosi obiettivi, la Commissione Europea promuove un vero e proprio partenariato tra l'UE e gli Stati Membri che, nel rispetto dei principi di sussidiarietà e di proporzionalità, sono invitati ad uniformare la loro azione in tutta una serie di campi. In particolare, sono stati identificati dieci principi a cui l'azione politico-legislativa dell'UE e dei suoi Membri deve ispirarsi per garantire la tutela delle PMI, a cui

⁸⁴ Lo *Small Business Act* è disponibile on-line all'indirizzo: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0394:FIN:EN:PDF>

riconosce il ruolo di spina dorsale dell'intera economia europea. Più o meno direttamente, tutti i punti individuati dalla Comunità Europea rappresentano dei principi estremamente validi nel promuovere la dinamicità delle PMI, anche a livello internazionale. Di seguito riportiamo i più significativi ai fini della trattazione del nostro tema.

1. *Formulare regole coerenti con il principio "Pensare anzitutto in piccolo"*. Questo principio può essere declinato in due iniziative concrete: considerare le caratteristiche e le esigenze delle PMI durante il processo legislativo e semplificare l'attuale quadro regolamentare per ridurre gli oneri gravanti sulle PMI. Per uniformare la futura regolamentazione al principio dello "*Think small first*", la Commissione invita l'UE e gli Stati membri a tenere una linea di comportamento comune ed in particolare a:
 - utilizzare date d'inizio comuni nel dare attuazione a regolamenti e decisioni, per facilitare la conoscenza delle nuove disposizioni;
 - emanare politiche che, ottenendo i risultati desiderati, riducano al minimo gli oneri e i costi per le imprese;
 - valutare rigorosamente l'impatto delle iniziative in divenire sulle imprese ed in particolare sulle PMI;
 - consultare le imprese coinvolte prima di procedere con una proposta legislativa che possa influenzarne l'attività;
 - adottare misure specifiche a favore delle micro - piccole imprese (come deroghe, periodi ed esenzioni, in particolare agli obblighi di informazione o di relazione, e altri approcci su misura) ove lo si reputi necessario.

La Commissione si adopererà per ridurre l'onere amministrativo a livello europeo del 25 per cento entro il 2012, prestando particolare attenzione a proposte atte a semplificare l'operato delle PMI.

2. *Incoraggiare le PMI a beneficiare delle opportunità offerte dal mercato unico*. Spesso le PMI non sono pienamente coscienti dei vantaggi offerti dal mercato, soprattutto a causa della mancanza di informazioni sulle opportunità di *business* e sulle norme in vigore negli altri Stati membri. L'UE e gli Stati hanno quindi il compito di aggiornare le PMI sulle politiche adottate dall'Unione Europea, rendendole edotte delle modalità con cui si possono fare affari all'interno del mercato unico. Una particolare attenzione è inoltre dedicata ai processi di standardizzazione, particolarmente

onerosi per le imprese di dimensione minore. La Commissione ha richiesto che il CNELEC (Comitato Europeo per la standardizzazione elettronica) pubblicasse sistematicamente *on-line* gli standard richiesti a livello europeo, permettendo così alle PMI di monitorarne la formulazione e l'evoluzione nonché di segnalare gli standard ritenuti dannosi per la propria attività. Per incoraggiare le PMI a beneficiare delle opportunità offerte dal mercato unico, la Commissione Europea si propone di:

- assicurare che le PMI abbiano accesso alle politiche esistenti in materia di espansione internazionale, indirizzandole verso i mercati più promettenti;
- promuovere la partecipazione delle PMI a livello europeo, informandole sulle normative esistenti e difendendo i loro interessi in tema di standardizzazione;
- pubblicare sistematicamente sommari di norme europee, ad accesso illimitato e in diverse lingue;
- rendere più accessibile il sistema del Marchio Comunitario, riducendo le tasse connesse;
- istituire degli "*Helpdesk* per le PMI", fornendo non solo consulenza ma anche supporto per difendersi dalle pratiche commerciali sleali.

3. *Promuovere l'aggiornamento delle competenze delle PMI e ogni forma di innovazione.* L'UE e gli Stati membri dovrebbero incoraggiare e sostenere gli investimenti in ricerca e sviluppo delle PMI, incentivando la loro partecipazione a programmi di ricerca e di innovazione. Inoltre, più del 60 per cento delle PMI ritiene che il sistema scolastico non fornisca agli studenti le competenze essenziali richieste dal mondo del lavoro ed evidenzia la necessità di puntare sulla preparazione di forza lavoro specializzata nei settori delle nuove tecnologie. Al fine di dare concreta attuazione a tale principio, la Commissione invita l'UE a:

- promuovere la mobilità degli apprendisti, nel quadro del programma Leonardo da Vinci per il 2010;
- sostenere lo sviluppo di un "*e-Skills*" e di un "*Career Portal*" che permetterà alle imprese di auto valutare il loro fabbisogni di competenze, scoprendo come migliorare le qualifiche del proprio personale;

- semplificare le norme a sostegno degli Stati Membri in tema di ricerca, sviluppo e innovazione;
- favorire un maggior coordinamento tra Europa e Stati nazionali nel promuovere iniziative atte a potenziare le capacità innovative delle PMI;
- incoraggiare la partecipazione delle PMI a *cluster* innovativi e alla cooperazione transnazionale.

Gli Stati Membri avranno il compito di favorire l'innovazione nelle PMI, ad esempio semplificando l'accesso alle infrastrutture di ricerca pubblica, promuovendo l'assunzione di personale qualificato o aprendo programmi di ricerca nazionali.

4. *Incoraggiare e sostenere le PMI affinché sfruttino la crescita dei mercati esteri.* Attraverso attività di supporto e formazione aziendale, l'UE dovrebbe agevolare la proiezione internazionale delle PMI, condizionate spesso dalla loro ridotta dimensione. I mercati in rapida crescita in particolare, possedendo un enorme potenziale non ancora sfruttato dalle piccole imprese europee, offrono importanti opportunità di *business* per tutte le imprese degli Stati Membri, siano essi più o meno sviluppati. Data la limitata dotazione di risorse delle PMI e la loro minore propensione al rischio, esse necessitano di assistenza per raccogliere informazioni sulle caratteristiche di tali mercati e sui potenziali *partner*. Da non sottovalutare sono inoltre le specificità culturali e le differenze di regolamentazione giuridica o ambientale, fattori che spesso si trasformano in barriere insormontabili per le imprese di dimensione minore, se non debitamente accompagnate nel loro processo di esplorazione internazionale. La Commissione, per concretizzare tale principio, ha deciso di:

- istituire gruppi finalizzati all'entrata nei mercati stranieri, composti da consiglieri nazionali, competenti in ambito commerciale, e rappresentanti delle organizzazioni imprenditoriali europee;
- cercare attivamente l'apertura dei mercati dei Paesi terzi, attraverso negoziati del WTO e accordi bilaterali;
- facilitare l'accesso delle PMI europee ai mercati europei avvalendosi del “*Enterprise Europe Network*”, rete che riunisce quasi 600 organizzazioni a sostegno delle PMI;

- stabilire dei “Centri Europei d’Impresa” nei mercati emergenti, iniziando dalle economie in rapida crescita come Cina ed India;
- portare le PMI ad ampliare il proprio raggio d’azione grazie all’incoraggiamento delle grandi imprese, che possono fungere da valido supporto nei processi di internazionalizzazione delle realtà minori.

5.1.3 La “*smart regulation*”

La legislazione costituisce uno dei maggiori talloni d’achille per le piccole e medie imprese che, data la dimensione ridotta, necessiterebbero di un quadro legislativo semplice ed efficiente, privo di ridondanze amministrative, legislative e burocratiche. Regole semplici da comprendere e semplici da rispettare. Nella realtà, il mondo legislativo è un gomitolo inestricabile, eccessivo e spesso contraddittorio. Questo comporta un grande dispendio energetico da parte delle PMI che, perse in questo labirinto, vedono nella legislazione un forte ostacolo alla loro crescita. Come noto, la regolamentazione delle attività economiche ha un impatto proporzionalmente maggiore sulle PMI rispetto alle grandi imprese, poiché i costi di adeguamento al quadro legislativo esistente (oneri amministrativi, controlli di sicurezza, licenze) sono costituiti in gran parte da costi fissi, ovvero indipendenti dal fatturato o dalla numerosità dell’organico. Consapevole di questo aspetto, l’Unione Europea ha attivato iniziative volte a semplificare la legislazione esistente, intervenendo sia sulla legislazione in atto che sul flusso della regolamentazione in divenire.

Per quanto riguarda gli interventi sulla legislazione esistente, particolare importanza rivestono i programmi riguardanti la misurazione e la riduzione degli oneri amministrativi gravanti sulle imprese. Tale iniziativa si basa sull’applicazione del cosiddetto modello *Standard Cost Model* (SCM)⁸⁵, che consiste nell’identificazione di tutti gli obblighi di informazione presenti nei testi di legge in vigore e nella misurazione dei costi sostenuti dalle imprese per ottemperare a tali obblighi. L’obiettivo di tale programma, inaugurato dalla Commissione Europea nel 2007, è quello di ridurre del 25 per cento gli oneri amministrativi, portando un risparmio di circa 40 miliardi di euro entro il 2012. Sebbene le proposte di riduzione riguardino tutte le imprese, le PMI saranno le maggiori beneficiarie di

⁸⁵ Informazioni più approfondite sul programma sono disponibili sul sito della Commissione Europea, all’indirizzo: http://ec.europa.eu/dgs/secretariat_general/admin_burden/eu_scm/eu_scm_en.htm

tale programma, a causa del peso più che proporzionale che gli oneri amministrativi hanno sulla loro attività.

Per quanto concerne le politiche in divenire, è fondamentale disporre di strumenti che permettano di valutare *ex ante* gli effetti che le nuove normative avranno sulle imprese coinvolte. Sotto questo punto di vista, assumono particolare importanza il *Business Impact Assessment* (BIA)⁸⁶, sistema ideato nel 1986 per garantire che i responsabili politici fossero consapevoli circa l'impatto che le loro proposte avrebbero avuto sulle imprese. Una volta individuato il problema da affrontare e gli obiettivi da raggiungere, le procedure del BIA supportano il legislatore nel confrontare le opzioni disponibili, valutando anche eventuali sinergie o *trade-off*. L'analisi dei costi e dei benefici legati alle diverse politiche permette di evidenziare gli effetti della legislazione a livello economico, ambientale e sociale, portando il legislatore a scegliere con maggiore consapevolezza la strategia più appropriata.

All'interno del BIA è stato creato il cosiddetto "*SME Test*", dedicato alla realtà specifica delle piccole e medie imprese. Introdotto nel 2009, questo strumento mira ad individuare l'impatto che le proposte legislative e amministrative possono avere sulle imprese di dimensione minore. Lo "*SME Test*" prevede lo svolgimento di tre fasi sequenziali. La prima fase comprende una valutazione preliminare delle imprese che possono essere coinvolte nella manovra. In questa sede vengono consultati i rappresentanti delle imprese, al fine di capire come la nuova politica potrebbe influenzare le parti interessate. Oltre alla consultazione diretta, la Commissione ha messo a punto una serie di strumenti che, attraverso la rete "*Enterprise Europe Network*" aiutano a recepire il parere delle imprese. Troviamo innanzitutto l'"*European Business Test Panel*" (EBTP), organizzato per raccogliere i punti di vista e i *feedback* delle PMI su una vasta gamma di iniziative politiche dell'UE. Dopo aver selezionato il panel di PMI partecipanti, vengono eseguite le indagini campionarie sul tema di interesse e i risultati, comunicati alla Commissione, sono utilizzati per far sì che la formulazione delle nuove proposte sia allineata alle esigenze delle piccole e medie imprese. Accanto all'EBTP troviamo anche il cosiddetto "*SME Envoy*", ruolo nato su iniziativa della Commissione Europea che ha invitato ogni Stato Membro dell'UE a nominare un inviato nazionale per le PMI. Insieme con i rappresentanti delle organizzazioni di supporto alle piccole e medie imprese, gli inviati nazionali compongono

⁸⁶ Informazioni più approfondite sono rinvenibili all'indirizzo : http://ec.europa.eu/enterprise/policies/smart-regulation/impact-assessment/index_en.htm

un gruppo consultivo dello *Small Business Act*. In linea generale, la Commissione sta incoraggiando gli Stati membri e le regioni ad adottare misure volte a garantire una maggiore rappresentanza degli interessi delle PMI a tutti i livelli del processo decisionale, affinché le politiche varate siano espressione delle loro reali necessità. La seconda fase dello “*SME Test*” richiede un’analisi degli effetti che le nuove politiche possono avere sulle piccole e medie imprese, in termini di costi e benefici. Si passa alla terza fase del test solo qualora si ritenga che le PMI verrebbero colpite in modo sproporzionato dalla politica in esame, possono essere usate delle misure di attenuazione per ammorbidire l’impatto. Nei casi in cui non è possibile tutelare gli interessi delle imprese minori senza compromettere l’obiettivo finale di una proposta, vengono introdotte misure specifiche per le PMI, tra cui esenzioni complete o parziali, connesse alla dimensione d’impresa, riduzioni temporanee degli oneri a carico, costi ridotti o campagne di informazione dedicate.

Con l’ausilio di tutti questi strumenti, l’UE ha la possibilità di individuare le reali esigenze delle PMI e, grazie al contatto con le parti interessate, può disporre di tutte le carte necessarie per mettere a punto una regolamentazione semplice ed efficace. Occorre tuttavia sottolineare che, secondo un’indagine svolta dal *Centre for European Policy Studies* di Bruxelles, tra il 2008 e il 2009 l’analisi dell’impatto della nuova regolamentazione sulle PMI è stata effettuata nel 38 per cento dei casi. Nonostante la presenza di buoni propositi quindi, il risultato non è ancora soddisfacente e i margini di miglioramento sono alti.

5.1.4 L’accesso al capitale di rischio

Uno dei maggiori ostacoli per le PMI è costituito dall’accesso alle risorse finanziarie, sia sotto forma di debito che di capitale di rischio. Queste difficoltà sono dovute, da un lato al razionale funzionamento del mercato dei capitali e dall’altro a situazioni di asimmetria informativa. In primo luogo, le PMI registrano una varianza della profittabilità e delle possibilità di sopravvivenza nettamente superiore rispetto alle imprese di dimensioni maggiori, portando i finanziatori a richiedere premi per il rischio più elevati. Tassi di interesse superiori sui crediti bancari, maggiori garanzie e disposizioni restrittive, portano le piccole e medie imprese in condizioni di netto svantaggio, spesso influenzando pesantemente lo svolgimento dell’attività d’impresa. In secondo luogo, i rapporti tra istituzioni finanziarie e PMI si svolgono in condizioni di maggiore asimmetria informativa rispetto ai rapporti con le imprese di dimensione maggiore. Le grandi imprese hanno una

storia creditizia attraverso cui possono dimostrare la loro solidità finanziaria, dispongono solitamente di maggiori garanzie e redigono bilanci più dettagliati e trasparenti. Le PMI al contrario, che non possiedono solidi antecedenti in materia di solvibilità finanziaria, soprattutto se di recente costituzione, vengono penalizzate da richieste relative a premi aggiuntivi sul rischio, spesso indipendentemente dalla solidità della loro attività.

L'Unione Europea ha cercato attenuare queste problematiche attraverso la formulazione di politiche che garantissero alle PMI un adeguato accesso al credito, soprattutto in questo periodo di crisi economica. La risposta di *policy* più classica consiste nel compensare i minori finanziamenti privati con finanziamenti pubblici a tassi ridotti, o nel fornire garanzie pubbliche grazie alle quali le PMI possono chiedere finanziamenti privati. Lo Stato può inoltre fornire capitale di rischio, condividendo il rischio con le PMI e facilitando il loro accesso ad ulteriori finanziamenti privati (principio di addizionalità). Fondamentale a questo proposito è il ruolo della Banca Europea per gli Investimenti (BEI), l'istituto di credito a lungo termine dell'UE. Dal 2008 tale banca ha potenziato il supporto a favore delle PMI, contribuendo a colmare le lacune in materia di finanziamenti. I prestiti BEI, che possono finanziare investimenti fino a un costo massimo di 25 milioni di euro, sono erogati in tutta l'Unione europea tramite banche commerciali, alle quali è demandato il compito di valutare le singole domande di finanziamento presentate dalle PMI, decidendo se erogare o meno il prestito alla PMI. L'intervento della BEI è volto a migliorare le condizioni finanziarie del prestito accordato, ed essa si accerta che le PMI interessate vengano informate sull'esistenza di condizioni favorevoli.

Nell'attuale contesto, accanto alla presenza dei finanziamenti della BEI, assume sempre più rilevanza anche il *Venture Capital*.⁸⁷ In primo luogo perché è in atto una contrazione dei finanziamenti bancari, in parte congiunturale e in parte strutturale; in secondo luogo perché è necessario che le imprese, soprattutto se medio-piccole, aumentino la propria capitalizzazione e riducano la loro dipendenza dal credito bancario. Tra gli strumenti utilizzati dalla Commissione Europea per favorire i capitali di rischio, troviamo inoltre il Fondo Europeo per gli Investimenti alle piccole imprese (FEI), finanziato dalla Commissione stessa. Pur non offrendo finanziamenti diretti, il FEI sostiene indirettamente gli investimenti delle PMI all'estero, facendosi garante per i prestiti e le garanzie concesse loro dalle banche e altri istituti finanziari.

⁸⁷ Dipartimento Politiche Europee, Renda A., Luchetta G., *L'Europa delle piccole e medie imprese. Come rilanciare la sfida della competitività*, 2011. Studio disponibile all'indirizzo: <http://www.politicheeuropee.it/comunicazione/?c=Pubblicazioni>

5.1.5 Il sostegno all'internazionalizzazione

Tra le politiche promosse dall'Unione Europea a favore delle PMI troviamo una serie di iniziative espressamente dedicate alle imprese che intendono orientarsi verso una maggiore globalizzazione. Come evidenziato nei precedenti capitoli, le PMI incontrano diverse difficoltà nell'accedere ai mercati esteri, dovute principalmente alla loro struttura e alle loro risorse limitate. Riconoscendo nei processi di espansione estera una chiave fondamentale per lo sviluppo dell'economia europea, la Commissione si è prodigata nel formulare politiche atte a compensare i limiti delle PMI, favorendo in questo modo i loro processi di internazionalizzazione. Nonostante tali politiche siano normalmente ad appannaggio degli Stati Nazionali, anche a livello comunitario si sono intraprese iniziative, volte a potenziare sia l'internazionalizzazione intra-Ue che extra UE. La Commissione Europea, in particolare, ha elaborato una vasta gamma di programmi, reti e risorse informative, finalizzate non solo all'integrazione interna ma anche all'ingresso delle imprese nel mercato internazionale. Nonostante le prospettive di crescita siano estremamente promettenti, infatti, molte piccole imprese si dimostrano ancora riluttanti ad affrontare l'ingresso sul mercato globale. Di seguito tratteremo le iniziative dell'UE a specifico sostegno dell'espansione estera delle PMI, entro o al di fuori dei confini europei.

L'Atto per il Mercato Unico

Per quanto riguarda specificatamente il continente europeo, l'UE intende potenziare l'internazionalizzazione intra-UE rendendo più effettivo il funzionamento del Mercato Unico, obiettivo primario soprattutto per le PMI. Dal 1992, anno del Trattato di Maastricht, il Mercato Unico ha apportato enormi benefici all'Unione Europea, creando opportunità che i singoli Stati non avrebbero saputo sfruttare singolarmente. La libera circolazione di merci, servizi, capitali e persone presenta tuttavia notevoli lacune che, impedendo il pieno sfruttamento delle potenzialità del mercato unico, richiedono di essere colmate. Nel 2010 la Commissione Europea ha presentato "*l'Atto per il Mercato Unico*", documento con cui si impegna a lavorare in partenariato con il Parlamento europeo, con gli Stati membri, e con tutte le altre parti interessate, per rilanciare l'integrazione del mercato europeo e realizzare il potenziale di crescita dell'Europa. L'Atto include un pacchetto di proposte atte ad abbattere le barriere che ostacolano lo sviluppo delle attività commerciali

nell'UE, e a favorire la proiezione estera delle imprese. Tra le principali iniziative volte ad incoraggiare l'internazionalizzazione intra-UE annoveriamo misure volte a⁸⁸:

- rimuovere le discrepanze tra le normative nazionali;
- introdurre norme comuni sui prodotti, sollevando le imprese da obblighi informativi;
- eliminare la duplicazione delle procedure, snellendo i processi amministrativi;
- aiutare le PMI ad creare innovazione;
- sostenere le imprese nel commercializzare i servizi all'estero;
- promuovere partenariati a livello internazionale.

Particolare attenzione va rivolta all'attuazione della cosiddetta "Direttiva Servizi", non solo perché i servizi generano la maggior parte del PIL comunitario, ma anche perché è nei servizi che oggi si registra la maggior presenza di piccole e medie imprese. Approvata nel 2006, questa direttiva mira ad agevolare la libertà di stabilimento e di prestazione di servizi negli Stati membri, a rafforzare i diritti dei destinatari dei servizi e a migliorarne la qualità.

Gli accordi con Paesi terzi

L'espansione del commercio internazionale ha reso la politica commerciale comune (PCC) una delle principali politiche comunitarie ed uno dei principali strumenti delle relazioni esterne dell'Unione Europea. Con il Trattato di Lisbona, il commercio è diventato una materia di competenza comunitaria esclusiva, pertanto solo l'UE può legiferare ed attuare atti legislativi vincolanti, oltre a negoziare e concludere accordi internazionali, con una consistente contrazione delle competenze nazionali. Una politica commerciale comporta quindi una gestione unificata delle relazioni commerciali con i Paesi terzi, attraverso una tariffa doganale comune e regimi comuni in materia di importazioni ed esportazioni.

Grazie al consolidamento del mercato comune, che ha rafforzato la posizione dell'Unione in quanto polo di attrazione e di influenza sui negoziati commerciali, è stata progressivamente tessuta una densa rete di accordi commerciali su scala mondiale, attraverso i quali l'UE mira a promuovere l'eliminazione delle restrizioni agli scambi e a favorire l'accesso delle proprie merci ai mercati mondiali.

⁸⁸ Per informazioni più approfondite rimandiamo all'atto della Commissione Europea, *Il vostro mercato unico? L'atto per il mercato unico per un'economia sociale di mercato altamente competitiva.*, Unione Europea, 2010, disponibile on-line all'indirizzo http://ec.europa.eu/internal_market/smact/docs/brochure-web_it.pdf

Oggi 121 Paesi sono legati all'UE da accordi commerciali regionali, molti dei quali negoziati negli anni '90. Tra i principali accordi bilaterali annoveriamo:

- Accordi di partenariato economico con i paesi ACP (Cotonou);
- Accordi di libero scambio (FTAs) con Svizzera, paesi *Euromed* e Corea del Sud;
- Accordi di Associazione con i paesi della Sponda Sud del mediterraneo, con il Cile, con i Paesi dell'America Centrale;
- Accordo Commerciale con Colombia e Perù;
- Accordo di cooperazione con il Messico;
- Unioni doganali con Turchia, Andorra e San Marino;
- ASA con i Balcani occidentali;
- SEE (27 UE + Norvegia, Islanda, Liechtenstein);
- APC con Russia, Ucraina, Moldova.

Inoltre, al fine di favorire lo scambio tra gli Stati Membri e gli altri Paesi, l'Unione Europea ha promosso numerosi partenariati.

Tra le *partnership* stipulate con i Paesi vicini ricordiamo innanzitutto "*Euromed*"⁸⁹, accordo bilaterale lanciato nel 1995 per la creazione di uno spazio comune di pace, stabilità e prosperità tra i Paesi che si affacciano sul Mediterraneo.

Fig.5.1 – Paesi appartenenti all'Euromed, 2011



Fonte: Commissione Europea

L'obiettivo principale di questo accordo commerciale è la creazione di una zona euro-mediterranea di libero scambio, che mira a liberalizzare gli scambi non solo tra l'UE e i

⁸⁹ Informazioni più dettagliate sono rinvenibili sul sito della Commissione Europea, ed in particolare all'indirizzo <http://ec.europa.eu/trade/creating-opportunities/bilateral-relations/regions/euromed/>.

Paesi del Mediterraneo del Sud, ma anche tra gli stessi paesi del Mediterraneo meridionale (traiettoria Sud-Sud). Un ulteriore passo in avanti è stato fatto nel 2004 con l'introduzione della “*European Neighbourhood Policy*” (ENP), iniziativa volta ad abbattere tutte le linee di divisione tra l'UE e i suoi vicini, promuovendo uno scenario comune di stabilità e sicurezza. Sempre nell'ambito del partenariato limitrofo troviamo “*East-Invest*”, programma che sostiene l'internazionalizzazione delle PMI nei paesi vicini (Armenia, Azerbaigian, Bielorussia, Georgia, Moldavia e Ucraina), e la crescita economica nell'area, favorendo al contempo la costituzione di reti e lo sviluppo commerciale.

Oltre ad aver promosso accordi con i Paesi più vicini, l'UE ha stretto collaborazioni con mercati più distanti. Per quanto riguarda il continente asiatico, nel 1987 è stato fondato l'“*EU-Japan Centre for Industrial Cooperation*”, volto a promuovere la cooperazione tra le imprese europee e quelle giapponesi. Il Centro mira a promuovere tutte le forme di industria, di commercio e di investimenti tra l'Unione Europea e il Giappone, da un lato migliorando la competitività e la cooperazione delle imprese e dall'altro facilitando lo scambio di esperienze e *know-how*. Significative sono anche le iniziative intraprese con la Cina che, pur possedendo un enorme potenziale economico, pone anche una serie di difficoltà per le imprese dell'UE che desiderano operare in tale mercato, soprattutto se di piccole dimensioni. Tra le iniziative europee evidenziamo innanzitutto “*Understanding China*”⁹⁰, un programma di formazione organizzato da *Eurochambres* e co-finanziato dalla Commissione europea, con l'obiettivo di aiutare le aziende europee a comprendere meglio l'economia cinese e a migliorare la propria competitività nel mercato locale. Per concretizzare questo obiettivo sono stati predisposti diversi strumenti: i corsi di formazione specializzata per i rappresentanti delle imprese che, facendo leva sulla “formazione dei formatori” puntano ad ottenere il più ampio impatto possibile, affinché un gran numero di imprese possa beneficiare delle informazioni aggiornate provenienti dalle loro organizzazioni imprenditoriali; il “*China Advisory Council*” (CAC), organo consultivo della Commissione Europea sulla politica economica nei confronti della Cina, composto da membri che vantano ampie esperienze di *business* nel mercato cinese; “Le tavole rotonde delle PMI”, occasioni in cui le piccole e medie imprese hanno la possibilità di avviare un dialogo con i rappresentanti, presentando delle proposte di politiche o suggerendo questioni che riguardano le imprese europee in Cina. Per le imprese di dimensioni minori

⁹⁰ Informazioni più approfondite sono disponibili sul sito “*Understanding China*” all'indirizzo <http://www.understandingchina.eu/About/tabid/875/Default.aspx>.

riveste grande importanza il “*China IPR SME Helpdesk*”⁹¹, portale che fornisce assistenza, consulenza e formazione gratuite alle piccole imprese europee, informandole soprattutto circa la tutela e l'applicazione dei propri diritti di proprietà intellettuale in Cina.

Per quanto riguarda infine il partenariato con l'America Meridionale, sottolineiamo il programma “*AL-invest IV*”⁹², finalizzato sia a sostenere l'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese sia a rafforzare la coesione sociale della regione stessa.

Il Portale Europeo per le piccole e medie imprese

Accanto alla concretezza dei contratti bilaterali, la Commissione Europea ha previsto anche un'ampia serie di servizi informativi finalizzata a colmare l'asimmetria informativa che spesso caratterizza l'agire delle imprese minori.

Il “Portale europeo per le piccole e medie imprese” fornisce un unico punto d'accesso a tutte le politiche, i programmi i progetti, gli strumenti ed i servizi dell'Unione Europea rivolti alle PMI. Lo scopo è quello di fornire un accesso semplice alle informazioni su tutte le politiche e le iniziative promosse a livello europeo, facilitandone la conoscenza da parte delle imprese minori.

Tra le varie voci a sostegno dell'internazionalizzazione, sottolineiamo in particolare:

1. *Fondi, partner e contratti pubblici*. In questa sezione sono raccolte informazioni sulle principali opportunità di finanziamento disponibili per le PMI europee e vengono illustrati i vari piani ideati dall'UE per fornire assistenza e supporto finanziario alle piccole imprese. Un'apposita sezione è inoltre dedicata alla ricerca di *partner* commerciali all'estero, aiutando gli imprenditori che desiderano stringere degli accordi di produzione o di commercializzazione con soggetti terzi;
2. *Sfruttare al massimo il mercato*. E' una sezione ricca di informazioni sulle regole vigenti nel mercato europeo nonché in tema di risorse umane, innovazione e ambiente. In “L'impresa al di fuori dell'UE”, vengono concentrate tutte le iniziative e i programmi dell'UE specificatamente dedicati alle PMI che desiderano intraprendere un processo di espansione estera.
3. *Politiche e statistiche dell'UE per le PMI*. Questa sezione è un concentrato di tutte le iniziative promosse dall'UE per sostenere lo sviluppo e la crescita delle imprese

⁹¹ Informazioni più dettagliate sono disponibili sul sito “*China IPR SME Helpdesk*”, all'indirizzo <http://www.china-iprhelpdesk.eu/index.php>.

⁹² Informazioni tratte sul sito della Commissione Europea all'indirizzo http://ec.europa.eu/europeaid/where/latin-america/regional-cooperation/al-invest/index_en.htm.

minori, internazionale o meno. L'UE si impegna particolarmente nel fornire le informazioni utili per l'accesso ai mercati esteri, al fine di creare un ambiente commerciale meno ostico alle esigenze delle PMI.

Il portale europeo per le piccole e medie imprese diffonde tutte le iniziative promosse dalla Commissione Europea, contribuendo a ridurre l'asimmetria informativa che spesso affligge e frena le imprese di dimensione minore.

Degno di nota è anche il portale “*La tua Europa*”⁹³, pensato specificatamente per incoraggiare l'integrazione europea e disponibile in tutte le lingue. Esso offre una “guida pratica nel fare impresa in Europa”, finalizzata a supportare le imprese che desiderano svolgere attività in altri Paesi europei. All'interno del sito vengono raccolte tutte le informazioni utili per operare nei singoli Stati Membri, dalla creazione dell'impresa alla cessazione dell'attività. Inoltre, una particolare sezione è dedicata a coloro che intendono espandere la propria attività d'impresa attraverso forme di collaborazione, fusioni aziendali o filiali estere.

L'Enterprise Europe Network

Nata nel 2008 per volontà della Commissione Europea, “*Enterprise Europe Network*” è la più grande rete di servizi di assistenza gratuita al sostegno dell'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese. Con la presenza di oltre tremila funzionari, essa opera in 51 Paesi in Europa e nel mondo, riunendo all'incirca 600 associazioni. La rete offre un sistema integrato di servizi per aiutare le aziende a:

- accedere alle informazioni pratiche sulle opportunità di mercato, necessarie per operare con consapevolezza sui mercati esteri;
- identificare potenziali partner, commerciali o produttivi, all'estero, attraverso l'uso le reti di *network* internazionale;
- innovare ed unire le conoscenze, dando vita a sinergie tra gli attori della ricerca. Favorisce inoltre la partecipazione delle PMI a programmi di ricerca promossi dell'UE ed in particolare al 7° Programma Quadro Ricerca e Sviluppo Tecnologico.

Grazie alla presenza di una rete locale e alla prossimità territoriale alle PMI, *l'Enterprise Europe Network* è in grado di studiare le specifiche esigenze aziendali, fornendo alle imprese

⁹³ Informazioni tratte dalla pagina web “La tua Europa”, rintracciabile all'indirizzo http://europa.eu/youreurope/business/index_it.htm

un supporto specializzato. Al contempo può fornire all'Unione europea un prezioso *feedback* sugli ostacoli incontrati dalle imprese nel mercato interno a causa di una scorretta applicazione delle normative UE in vigore o di una mancanza di norme in materia.

Recentemente, con l'evolversi delle traiettorie commerciali, anche la rete ha ampliato la propria estensione e ha attivato 15 punti di contatto in Cina e nella Corea del Sud, garantendo alle PMI europee un più agevole accesso a questi promettenti mercati.

5.2 Il “Sistema Italia” per l'internazionalizzazione: gli attori e il loro ruolo

Dopo aver descritto alcune tra le più significative iniziative europee in materia di internazionalizzazione, approfondiamo lo scenario italiano. Se è vero che le imprese italiane appartengono ad un più ampio “Sistema-Europa” che può influenzare, anche pesantemente, la loro propensione all'*export*, è altrettanto vero che la maggior parte delle politiche a sostegno dell'internazionalizzazione sono ad appannaggio dei singoli Stati Membri. Quando un'impresa si muove sui mercati internazionali diventa parte, più o meno consapevolmente, di un “Sistema Paese” caratterizzato dalla presenza di una molteplicità di attori che operano per sostenere le imprese nel processo di espansione estera. Come la maggior parte degli Stati, anche l'Italia dispone di un sistema pubblico di sostegno all'internazionalizzazione. Tracciarne un quadro d'insieme può non essere cosa facile, specialmente al termine di un anno caratterizzato da tentativi di riorganizzazione e rilancio del sistema pubblico, ma è di sicuro una cosa utile.

Precisiamo in primo luogo che il sostegno offerto a livello nazionale è affiancato da un sistema regionale e provinciale, ciascuno con le proprie attività e stanziamenti ma con un'offerta di servizi sostanzialmente coincidente.⁹⁴ Un'impresa italiana che desideri avvalersi del sostegno pubblico all'internazionalizzazione si trova quindi ad affrontare un sistema estremamente ampio e articolato, penalizzato dalla presenza di troppo attori che svolgono ruoli solo marginalmente diversi. In questo paragrafo approfondiremo i principali attori che operano nel Sistema-Italia a sostegno dell'internazionalizzazione e le loro funzioni.

⁹⁴ ICE, *L'Italia nell'economia internazionale*. Rapporto 2011-2012, p. 384 e seg.

5.2.1 Il Ministero degli Affari Esteri

Il Ministero degli Affari Esteri (MES) ha il compito di rappresentare, tutelare e coordinare gli interessi italiani in sede internazionale, assicurando la coerenza delle attività internazionali ed europee delle singole amministrazioni con gli obiettivi di politica internazionale. Tra i principali settori di intervento del Ministero annoveriamo⁹⁵:

- *Rapporti internazionali.* Al Ministero spetta il compito di intensificare le relazioni con le economie emergenti, rafforzare il contributo italiano alla sicurezza internazionale e contribuire alla sicurezza energetica del nostro Paese;
- *Integrazione europea.* Il Ministero deve rappresentare la posizione italiana nel processo di integrazione europea, in particolare nell'attuazione della politica estera e nelle relazioni politiche ed economiche estere dell'Unione Europea;
- *Sostegno alle imprese.* Spettano al MES la trattazione delle questioni economico-commerciali, la promozione del *Made in Italy* e il sostegno delle imprese italiane all'estero.

Compito fondamentale dei funzionari di questo ministero è in particolare la cosiddetta “diplomazia economica”. Grazie ad una rete mondiale composta da Ambasciate, Consolati, Rappresentanze permanenti presso le organizzazioni internazionali e Delegazioni Diplomatiche Speciali, essi esercitano l'attività diplomatica a supporto delle imprese italiane all'estero le quali, ogni qualvolta i propri interessi debbano essere tutelati presso le autorità straniere, devono poter ottenere il supporto della Farnesina.

5.2.2 Il Ministero dello Sviluppo Economico

Il nuovo Ministero dello Sviluppo Economico è l'Amministrazione di riferimento per i settori portanti dell'economia italiana, sia in termini di promozione e sviluppo della competitività del sistema produttivo nazionale, che in termini di armonizzazione e monitoraggio del mercato interno. Al fine di assicurare il conseguimento degli obiettivi del Ministero e il coordinamento delle molteplici funzioni, l'MSE si articola in quattro dipartimenti: Energia, Comunicazioni, Sviluppo e Coesione Economia, Impresa e internazionalizzazione. Il Dipartimento “Impresa e Internazionalizzazione” è deputato all'individuazione di interventi finalizzati alla promozione e allo sviluppo della competitività del sistema produttivo nazionale, dalle grandi imprese operanti nei settori strategici del

⁹⁵ Per informazioni più dettagliate si rimanda al sito del Ministero degli Affari Esteri, all'indirizzo <http://www.esteri.it/MAE/IT/Ministero/>

Paese, alle PMI che rappresentano il motore dell'economia italiana. Per concretizzare il suo obiettivo, l'MSE ha il compito di:

- promuovere la stipula di accordi con le regioni e le associazioni, al fine di co-finanziare la promozione commerciale italiana all'estero;
- stipulare accordi commerciali con Paesi terzi;
- tutelare il *Made in Italy* e finanziarne le campagne di promozione straordinaria nei mercati ritenuti interessanti;
- organizzare missioni imprenditoriali all'estero finalizzate alla scoperta di nuove opportunità;
- coordinare gli sportelli regionali per l'internazionalizzazione, costituiti per agevolare l'accesso alle informazioni utili sul supporto pubblico all'espansione estera;

Insieme al Ministero degli Esteri, individua le linee d'azione per l'attività promozionale all'estero ed è capofila, per la parte italiana, nella definizione degli indirizzi di politica commerciale dell'UE. Il Ministero degli Affari Esteri e dello Sviluppo economico condividono inoltre il ruolo di indirizzo e vigilanza in materia di promozione e internazionalizzazione delle imprese. Intenso è anche il legame con l'ICE, ente strumentale del MSE per la realizzazione delle politiche volte al sostegno dell'internazionalizzazione. La soppressione dell'Istituto, seppur solo per pochi mesi, ha inevitabilmente influenzato le attività promozionali del Ministero che sono state rallentate o addirittura interrotte.

5.2.3 L'ICE-Agenzia

Il 2011 è stato un anno particolare per il sistema pubblico a sostegno dell'internazionalizzazione, caratterizzato da accesi dibattiti su come riformare e ridisegnare l'intero sistema. Queste riforme hanno investito anche l'ICE (Istituto per il Commercio Estero), ente pubblico preposto, da oltre ottant'anni, allo sviluppo, all'agevolazione e alla promozione dei rapporti economici e commerciali italiani con l'estero. Fondato nel 1926, ha accompagnato il commercio estero italiano "dagli albori della propaganda autarchica fino agli anni della globalizzazione".⁹⁶ In linea con i mutamenti avvenuti nello scenario economico tuttavia, anche la struttura e le mansioni dell'ICE richiedevano di essere aggiornati. In un primo momento questa rivisitazione ha stabilito non solo un generale ridimensionamento della spesa assegnata a questo tipo di servizi ma anche la decisione di

⁹⁶ ICE, *L'Italia nell'economia internazionale*. Rapporto 2006-2007, p. 524.

sopprimere dell'Istituto stesso. Pochi mesi dopo, a seguito anche di quanto emerso in occasione degli Stati Generali convocati del Ministero dello Sviluppo Economico, la legge n. 214 del 22 dicembre 2011 ha provveduto al ripristino dell'ente sotto il nome di "ICE-Agenzia", riaffidandogli il tradizionale il compito di sviluppare, agevolare e promuovere i rapporti economici e commerciali italiani con l'estero, con particolare attenzione alle esigenze delle piccole e medie imprese. ICE-Agenzia si propone in particolare di sviluppare l'internazionalizzazione delle imprese italiane, la commercializzazione dei beni e servizi italiani nei mercati internazionali e di promuovere l'immagine del prodotto italiano nel mondo.

Nonostante il fine dell'ICE-Agenzia sia rimasto invariato, essa si trova in una fase di transizione, caratterizzata da un ridimensionamento della rete in Italia e all'estero, nonché da una riduzione delle risorse umane, con cambiamenti importanti anche nella *governance* dell'ente. Dotata di personalità giuridica di diritto pubblico, essa è sottoposta alla doppia vigilanza del Ministero dello sviluppo economico e, per le materie di competenza, del Ministero degli Affari Esteri e dell'Economia e delle Finanze. Al fine di garantire il rispetto del principio di trasparenza, nel 2011 è stato inoltre istituito un "Programma triennale per la trasparenza e l'integrità", dove si individuano singole azioni di intervento per assicurare la completa trasparenza e conoscibilità nei confronti dei soggetti esterni, pubblici o privati, interessati all'attività e alla gestione dell'ICE. Per ogni azione prevista si esplicano le modalità di attuazione, i tempi di realizzazione, le strutture competenti, le specifiche responsabilità, le risorse dedicate e gli strumenti di verifica, atti ad accertare l'efficacia dell'azione stessa.

Le attività dell'ICE consistono principalmente nella realizzazione di eventi promozionali, per lo più sui mercati esteri, grazie a fondi del Ministero dello Sviluppo Economico e di altri committenti, in gran parte pubblici, con una compartecipazione media da parte delle imprese di oltre il 30 per cento. Eroga inoltre servizi di informazione, assistenza e consulenza, alle imprese italiane che operano nel commercio internazionale e promuove la cooperazione tra le imprese, tentando di potenziare la loro presenza sui mercati internazionali. Tutti i servizi offerti dall'ICE sono erogati a titolo gratuito o a prezzi inferiori rispetto al mercato.

E' opportuno sottolineare che, nello svolgimento delle proprie attività, l'Agenzia opera in accordo con le Regioni, le Camere di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura, le organizzazioni imprenditoriali e gli altri soggetti pubblici e privati interessati. La presenza di

una fitta rete di contatti a livello locale permette una migliore erogazione di servizi idonei a soddisfare i bisogni e le esigenze delle imprese.

5.2.4 Le regioni e gli enti locali

In materia di internazionalizzazione non vanno trascurate le funzioni svolte da Regioni, Provincie e Comuni. Sulla base del principio di sussidiarietà, di cui all'art. 118 della Costituzione, e secondo quanto stabilito con la riforma del Titolo V e in particolare con l'art. 117, Stato e Regioni detengono una competenza concorrente in materia di commercio con l'estero. Dopo l'entrata in vigore di tale norma, la mole delle attività di supporto alle imprese che tali soggetti sono chiamati a svolgere è cresciuta esponenzialmente.

Le amministrazioni regionali hanno adottato diversi modelli organizzativi, alcune volte usati contemporaneamente altre esclusivamente, quali la costituzione di sportelli regionali per l'internazionalizzazione, agenzie regionali o l'affidamento a privati attraverso bandi pubblici. Le attività vengono realizzate utilizzando fondi e procedure regionali o europee. Al fine di allineare le modalità operative e le necessità sono fondamentali i rapporti di collaborazione a monte, con MSE e ICE a e valle, con camere di commercio e altre realtà operanti sul territorio. La collaborazione è regolata dalla stipula di accordi di programma che ne stabilisce confini e modalità.

5.2.5 Le Camere di Commercio

Grazie ad una presenza profondamente radicata nel territorio e al suo legame diretto con le imprese locali, la rete delle Camere di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura (CCIAA) costituisce uno degli snodi fondamentali del sistema pubblico italiano a sostegno dell'internazionalizzazione. Localizzate in ogni capoluogo di provincia, le Camere sono enti pubblici dotati di autonomia funzionale che svolgono, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese.

Il decreto legislativo 23 del 2010 ha riconosciuto alle CCIAA competenze in materia di internazionalizzazione, conferendo loro “supporto all'internazionalizzazione per la promozione del sistema italiano delle imprese all'estero, raccordandosi tra l'altro con i programmi del ministero dello sviluppo economico”.⁹⁷

⁹⁷ Decreto Legislativo "Riforma dell'ordinamento relativo alle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura", 15 febbraio 2010, n. 23.

CCIAA eroga diversi tipi di servizi tra cui rileviamo in particolare le attività promozionali, concretizzate tramite la partecipazione a mostre e fiere all'estero, e le attività formative, accostate a servizi di consulenza e informazione.

5.2.6 SIMEST

Tra gli operatori più importanti che a livello italiano promuovono i processi di internazionalizzazione delle imprese troviamo la SIMEST (Società Italiana per le Imprese all'Estero).⁹⁸ Istituita come società per azioni nel 1990, la SIMEST è controllata dal Governo Italiano, che detiene il 76% del pacchetto azionario, ed è partecipata da banche, associazioni imprenditoriali e di categoria.

Creata per promuovere e sostenere il processo di internazionalizzazione delle imprese italiane, soprattutto se medie o piccole, ed assistere gli imprenditori nelle loro attività all'estero, agisce attraverso due principali canali di attività:

- il sostegno agli scambi commerciali;
- il sostegno agli investimenti all'estero.

Per quanto riguarda il sostegno agli investimenti all'estero, SIMEST può sottoscrivere fino al 49 per cento del capitale delle società estere partecipate da imprese italiane, facilita il finanziamento di quote sottoscritte dal partner italiano in società o imprese all'estero e gestisce fondi di *Venture Capital*. Per quanto riguarda invece gli scambi commerciali, essa agevola i crediti all'esportazione.

Concretamente, essa affianca le imprese italiane in tutte le fasi del processo di internazionalizzazione, dall'avvio alla realizzazione di investimenti all'estero. Nella fase di analisi dei mercati esteri, l'intervento della SIMEST si concretizza nel finanziamento degli studi di fattibilità e nell'assistenza tecnica; nella fase della penetrazione commerciale in mercati extra-UE, si esplica nel finanziamento di programmi volti a sostenere tale operazione; nella fase dell'individuazione di opportunità di investimento, l'attività della SIMEST si traduce nel *business scouting* (ricerca di partner e di opportunità di investimento) o nel *making* (attività di assistenza ed affiancamento durante gli incontri con i partner esteri).

Da tenere presente che essa opera in tutti i Paesi del mondo pur dando preferenza, nel caso di investimenti, a Paesi che presentino una particolare rilevanza geopolitica per

⁹⁸ Per informazioni più dettagliate sono disponibili sul sito della SIMEST, all'indirizzo <http://www.simest.it/frameset.asp>

L'internazionalizzazione del Sistema-Italia e la cui cultura generi un clima favorevole agli investimenti italiani.

5.2.7 SACE

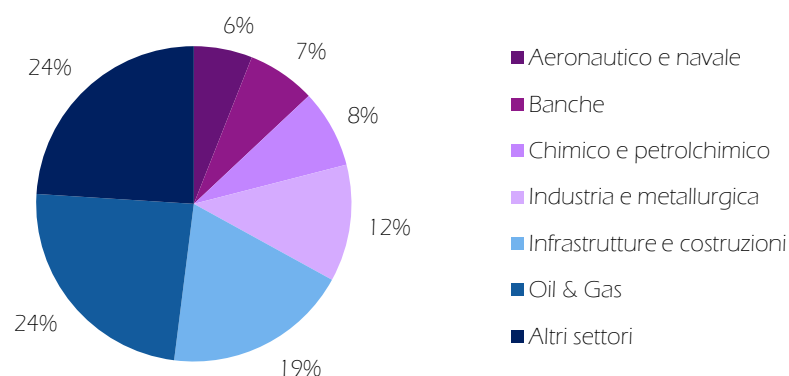
SACE è un gruppo assicurativo-finanziario a sostegno della competitività delle imprese. Offre una vasta gamma di servizi, molti dei quali volti a tutelare l'impresa che, operando in mercati esteri, è esposta a rischi politici e commerciali. SACE dispone sia di una rete domestica di sedi territoriali, sia di una rete estera, finalizzata ad accompagnare le imprese nelle principali aree emergenti: uffici di rappresentanza SACE sono situati a Mosca, a Bucarest e ad Istanbul, ma anche a Mumbai ad Hong Kong e a San Paolo.

Tra i servizi offerti da SACE troviamo:

- credito all'esportazione;
- copertura assicurativa degli investimenti all'estero;
- garanzie finanziarie per l'internazionalizzazione;
- servizi di consulenza ed assistenza.

Nel 2011, anno di crisi congiunturale, il gruppo SACE ha confermato il proprio ruolo ed ha ampliato il portafoglio di operazioni assicurate, collaborando con il sistema bancario e le altre istituzioni finanziarie a beneficio di oltre 25 mila imprese, in prevalenza piccole o medie. Le operazioni di SACE si sono concentrate soprattutto nell'area dell'Unione Europea, nei Paesi extra UE e nel Medio Oriente. Il settore che maggiormente ha beneficiato dei servizi di SACE è stato quello delle infrastrutture e delle costruzioni, seguito da olio e gas e dal crocieristico (**Fig. 5.2**).

Fig.5.2 – Esposizione di SACE per settore, 2011



Fonte: ICE, Rapporto 2011-2012

Come evidenziato, il sistema pubblico italiano a supporto dell'internazionalizzazione è ampio e complesso. Un'impresa che intenda affidarsi al Sistema-Italia si trova a dover interagire con una pluralità di attori che spesso svolgono ruoli solo marginalmente diversi. Una buona opportunità per migliorare il coordinamento in tema di internazionalizzazione potrebbe essere quella offerta dalla "Cabina di Regia per l'Italia Internazionale", strumento operativo nato nel 2012 e finalizzato al coordinamento delle politiche e delle strategie di internazionalizzazione del nostro Paese. Mettendo a sistema le iniziative per la promozione, gli strumenti di analisi e penetrazione sui mercati, e concentrando l'uso delle risorse finanziarie verso obiettivi specifici e condivisi si mira ad ottenere una maggiore efficienza dell'intero sistema. Diverse le linee d'azione individuate nella prima riunione della Cabina: la necessità di stabilire una strategia comune per le attività di promozione all'estero; la razionalizzazione della rete estera e il coordinamento delle attività di Ministeri, Regioni, Camere di Commercio; il bisogno di rafforzare l'attrazione degli investimenti dall'estero, tallone d'achille per l'economia italiana. Centrati gli obiettivi, le premesse future sembrano essere positive. Fermo restando, ovviamente, che la concretizzazione di tali obiettivi richiederà un impegno comune, concreto e costante da parte di tutti gli enti pubblici che operano a sostegno dell'internazionalizzazione delle imprese.

5.3 I servizi a supporto dell'internazionalizzazione delle PMI

Descritti i principali attori del sistema Italia e le loro funzioni, andiamo ora ad analizzare nel concreto le iniziative pubbliche promosse a sostegno dell'espansione estera della imprese.

Il Sistema-Italia offre una vasta gamma di servizi per l'internazionalizzazione, di cui la maggior parte gratuiti e molti dei quali disponibili direttamente *online*. Troviamo servizi finalizzati alla conoscenza dei mercati esteri e, più concretamente, all'assistenza per entrare nel mercato prescelto; servizi per accompagnare le imprese nello sviluppare e consolidare i rapporti con gli interlocutori esteri; servizi erogati per promuovere i prodotti italiani nei mercati internazionali. In aggregato, due sono le tipologie di servizi erogati degli enti istituzionali: i servizi reali e i servizi finanziari. L'ICE-Agenzia, l'ENIT-Agenzia e le CCIAA sono i principali attuatori dei programmi di sostegno che si concentrano sui servizi reali mentre sul versante dei servizi finanziari operano istituti come SIMEST e SACE.

Data la molteplicità degli attori, spesso investiti di funzioni sostanzialmente coincidenti, e la vasta serie di iniziative promosse, spesso analoghe, non sarà impresa facile dipingerne un

quadro chiaro ed esaustivo. Nel tentativo di analizzare l'offerta di servizi in modo organico ed ordinato scegliamo pertanto di non approfondire le iniziative sulla base dell'ente erogatore ma individuando le più significative aree tematiche di intervento.

5.3.1 Informazione e assistenza

Fornire all'impresa un'informazione adeguata ed assisterla nelle prime fasi del processo di informazione sono due tra le più importanti funzioni pubbliche a sostegno dell'espansione estera. Il primo passo per un'impresa che desideri operare in un mercato estero è quello di raccogliere informazioni sul mercato di destinazione, al fine di ottenere un quadro macroeconomico e politico. Una volta superato lo scoglio dell'analisi del Paese, si pone la questione della collocazione aziendale sul mercato estero, volta a verificare l'effettiva convenienza dell'investimento. La superficialità nello svolgere queste fasi può determinare l'abbandono della strategia di internazionalizzazione o, peggio, il suo fallimento. Posta l'importanza dell'informazione e della prima assistenza, pressoché tutti gli attori del sistema economico si occupano dell'erogazione di servizi informativi. Attraverso i loro portali, i Ministeri degli Affari Esteri e dello Sviluppo economico, l'ICE-Agenzia e le CCIAA, tentano di colmare le lacune informative delle imprese e soprattutto delle PMI, agevolando l'accesso a informazioni aggiornate e complete. Data la ricca offerta di servizi che ne deriva, di seguito tratteremo i più significativi.

I portali *on-line*

La principale fonte informativa sono sicuramente i portali delle diverse istituzioni. Di facile accesso, aggiornati e gratuiti, essi rappresentano il servizio informativo più usufruito dalle PMI italiane. Grazie a statistiche, notizie economiche e commerciali, ricerche, opportunità di affari e vetrine virtuali, le imprese possono individuare le alternative più interessanti, prendendo in considerazione sia le caratteristiche dei mercati sia eventuali rischi e ostacoli. Accanto al servizio *on-line* è possibile richiedere anche informazioni personalizzate che però, essendo elaborate per soddisfare le specifiche esigenze dell'azienda richiedente, sono normalmente a pagamento.

L'Osservatorio sul Commercio Internazionale

“L'Osservatorio Commercio Internazionale”, promosso dal Ministero per lo Sviluppo Economico, mette a disposizione del pubblico una serie di pubblicazioni riguardanti il

commercio estero. Evidenziamo in particolare la presenza di “Schede Paese”, schede statistiche di tutti i Paesi, divisi per continenti, riguardanti i principali indicatori macroeconomici nonché i dati sugli scambi con l'estero dello Stato in esame, e le schede “*Import-Export*”, dedicate alle statistiche concernenti l'interscambio commerciale italiano con il resto del mondo, nonché la sua composizione geografica, settoriale e territoriale. Questo servizio è integrato dall'ICE che, sul suo portale, mette a disposizione delle “Schede Prodotto”, attraverso cui l'impresa può ottenere informazioni dettagliate e aggiornate sull'andamento della domanda e della concorrenza internazionale per il prodotto di interesse nonché i dati relativi ai mercati più rilevanti.

La Banca Dati Europea

Per supportare l'internazionalizzazione delle imprese, in particolare delle piccole e medie imprese, il MES condivide con il pubblico i risultati delle attività di monitoraggio svolte a livello internazionale, e segnala eventuali nuovi ostacoli incontrati nella sua attività. Ha quindi reso disponibile sul proprio sito web la banca dati, promossa dalla Commissione Europea, relativa agli ostacoli che le imprese europee possono incontrare nell'accedere ai mercati extra comunitari di maggiore interesse. Grazie a oltre 40.000 pagine di informazioni, la Banca Dati si pone l'obiettivo di migliorare l'accesso ai mercati esteri che, nonostante gli accordi conseguenti alla conclusione dell'*Uruguay Round*, non sono ancora sufficientemente aperti alla legittima penetrazione dei prodotti comunitari. Per ciascun prodotto vengono evidenziati tutti gli ostacoli attualmente recensiti per l'accesso al mercato dei diversi Paesi e gli operatori esterni possono collaborare al suo aggiornamento segnalando la presenza sia di errori o differenze riscontrate nella pratica operativa, sia di nuovi ostacoli. La Banca Dati infine, può essere utilizzata come supporto alla penetrazione commerciale poiché permette di individuare i mercati su cui è più conveniente puntare per migliorare la collocazione dei propri prodotti.

Le missioni istituzionali

Raccolte le informazioni sul Paese di destinazione, potrebbe essere necessario prendere contatto diretto con la realtà straniera. A tal proposito le istituzioni pubbliche possono svolgere un ruolo molto importante, organizzando delle missioni imprenditoriali collettive. Queste missioni hanno il compito di aprire la strada alle imprese italiane, soprattutto se di piccole o medie dimensioni, nei mercati esteri: in un arco di tempo limitato e a costo

contenuto, devono raccogliere in loco numerose informazioni, sia di carattere generale che specifiche, organizzando incontri con le controparti locali se la situazione lo richiede. Qualora la missione avvenga a seguito di personalità di governo, l'impresa potrebbe beneficiare di un'implicita "presentazione" da parte delle autorità italiane e ciò rappresenterebbe un valore aggiunto soprattutto nei Paesi in cui la sfera politica e quella economica sono inscindibili.⁹⁹

Intellectual Property Desk

L'ICE è molto attivo nella lotta alla contraffazione e nella tutela della proprietà intellettuale. Presso gli Uffici ICE dei Paesi maggiormente interessati dal fenomeno della contraffazione in particolare, sono stati costituiti degli "*Intellectual Property Desk*" che, a titolo gratuito, forniscono alle imprese diversi servizi:

- informazione e orientamento sul sistema di proprietà intellettuale vigente Paese;
- consulenza legale in tema di difesa dei diritti di proprietà intellettuale e, più in generale, di tutela dell'immagine aziendale e del prodotto;
- assistenza nella registrazione dei marchi, brevetti, modelli di utilità, disegni industriali.

I *Desk* sono attivi in diversi Paesi del mondo, tra cui Brasile, Cina, Corea del Sud e Dubai.

5.3.2 Le attività promozionali

Il Ministero degli Affari Esteri e dello Sviluppo Economico, come accennato, elaborano le linee guida per l'attività promozionale, mettendo a fuoco le priorità geografiche e settoriali sulla quali concentrare gli interventi. L'ICE-Agenzia è invece l'ente strumentale atto alla concretizzazione dei programmi per la promozione delle imprese italiane all'estero.

La crisi dei mercati finanziari spinge oggi le aziende a rivedere prospettive e strategie di internazionalizzazione. Per reagire prontamente alla crisi, le azioni di sostegno promozionale sono state dunque rimodulate da un punto di vista geografico, settoriale e operativo. Nella scelta dei mercati da affrontare, dei settori da sostenere e degli strumenti da utilizzare si è cercato di puntare su interventi in grado di offrire concretezza di risultati,

⁹⁹ Caroli M., *Gestione delle Imprese Internazionali*, McGraw-Hill, Milano 2011, p.158.

valutabile nei ritorni commerciali a breve termine, con il pieno coinvolgimento delle imprese.¹⁰⁰

Ulteriori vantaggi per il posizionamento internazionale delle imprese italiane dovrebbero derivare dagli interventi introdotti con il decreto “Salva Italia”, con cui è stata istituita l'apposita “Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane”. Tra gli altri, essa avrà il compito specifico di operare il stretto raccordo con le Regioni, le Camere di Commercio e gli altri soggetti pubblici o privati, al fine di concentrare le attività di promozione soprattutto sui settori strategici e sull'assistenza alle piccole e medie imprese.¹⁰¹

I programmi promozionali

Per promuovere le imprese italiane all'estero individuiamo tre macrofiloni di progetti, che si esplicano in un vasta serie di iniziative annuali. Tre sono gli strumenti principali:

- a. il *Programma Promozionale*. Si concretizza in quasi mille iniziative annuali, tra promozione commerciale, collaborazione industriale, attrazione degli investimenti esteri, informazione e formazione. In quest'ambito l'ICE collabora con gli altri soggetti che in Italia si occupano di internazionalizzazione per condividere, finanziare ed attuare programmi che diano un contenuto operativo agli accordi che il Ministero dello Sviluppo Economico stipula con gli enti territoriali (Regioni, Associazioni di categorie ecc.);
- b. il *Programma Straordinario di promozione del Made in Italy*: gestito dall'ICE su incarico del Ministero dello Sviluppo Economico, rappresenta un investimento complementare e interdipendente rispetto al Programma Promozionale annuale. La visione strategica di lungo periodo alla base dell'intervento pubblico è testimoniata dal respiro pluriennale dei progetti, strutturati su base geografica o settoriale. Fondamentali gli stanziamenti *ad hoc* previsti per tale iniziativa, come il “Fondo *Made in Italy*”, fondo addizionale rispetto ai consueti stanziamenti annuali per la promozione e destinato ad essere impiegato per campagne e progetti specifici in

¹⁰⁰ Informazioni più dettagliate sono disponibili sul portale dell'ICE all'indirizzo <http://mefite.ice.it/agenda/DocumentiUtili2.aspx>

¹⁰¹ Direzione Generale per le PMI e gli enti cooperativi, *Small Business Act. Le iniziative a sostegno delle micro, piccole e medie imprese in Italia. Rapporto 2011*, p. 84, disponibile *on-line* all'indirizzo <http://www.sviluppoeconomico.gov.it/images/stories/documenti/RapportoSBA2011-1.pdf>.

Paesi che vengono individuati come mercati target e per settori considerati prioritari¹⁰²;

- c. i *Programmi di promozione sui mercati esteri* ideati da organismi pubblici (Ministeri, Enti territoriali, Unione Europea) o privati (Associazioni di categoria, consorzi, singole imprese) e solitamente realizzati dall'ICE.

Il “*Made in Italy Business Directory*”

Il “*Made in Italy Business Directory*” è una banca dati finalizzata alla promozione dei prodotti delle aziende italiane sui mercati esteri e all’incremento del fatturato all’*export* grazie ai contatti generati dalla rete.

Le imprese che desiderano attuare un processo di internazionalizzazione commerciale possono iscriversi, gratuitamente, alla banca dati e possono essere selezionate e contattate direttamente dagli operatori stranieri mediante una funzione di ricerca per nome o per attività merceologica. Le proposte commerciali possono essere presentate al mercato anche attraverso vetrine *on-line*, che costituiscono di fatto un vero e proprio catalogo virtuale. Nella vetrina virtuale, l’azienda può inserire un profilo e una descrizione dei prodotti, presentando una vera e propria proposta d’affari.

Il Comitato Leonardo

Nato nel 1993 su iniziativa comune del Sen. Sergio Pininfarina e del Sen. Gianni Agnelli, di Confindustria, dell'ICE e di un gruppo d'imprenditori, si pone come obiettivo l’affermazione e la promozione della "Qualità Italia" nel mondo.

Confindustria ed ICE in particolare, favoriscono le attività del Comitato e forniscono l'appoggio strategico e operativo alle iniziative intraprese per valorizzare i prodotti italiani, creando sinergie tra produzione, arte, cultura e scienza.

La promozione dell’immagine italiana come sistema-Paese punta, in generale, a favorire tutti i prodotti italiani, facendo leva sull'effetto trainante di quelli ad alta qualità.

Gli Sportelli Regionali per l’Internazionalizzazione

Costituiti su impulso del Ministero dello Sviluppo Economico, gli “Sportelli Regionali per l’Internazionalizzazione delle imprese” (SPRINT) forniscono una vasta gamma di servizi a

¹⁰² Direzione Generale per le PMI e gli enti cooperativi, *Small Business Act. Le iniziative a sostegno delle micro, piccole e medie imprese in Italia. Rapporto 2011*, p. 83, disponibile *on-line* all’indirizzo <http://www.sviluppoeconomico.gov.it/images/stories/documenti/RapportoSBA2011-1.pdf>.

livello regionale. Presenti in ogni regione italiana, hanno sede centrale localizzata solitamente nel capoluogo di regione, presso l'ICE o gli uffici della Regione, e sedi periferiche presso le Camere di Commercio, che costituiscono la rete provinciale degli SPRINT.

Per assistere le imprese nei loro processi di internazionalizzazione, gli SPRINT si muovono principalmente su due livelli di intervento: la prima assistenza e l'assistenza personalizzata.

Nell'insieme di attività classificabili di prima assistenza, rientrano:

a. *servizi informativi:*

- accesso alle agevolazioni pubbliche in materia di internazionalizzazione, gestite dalla SIMEST SpA;
- programmi comunitari per l'internazionalizzazione delle PMI;
- programmi per l'internazionalizzazione delle PMI attuati dagli organismi finanziari internazionali;
- regolamentazioni vigenti in materia doganale, valutaria e fiscale nei paesi esteri;
- trattamento giuridico degli investimenti nei paesi esteri.

b. *servizi promozionali:*

- ricerca di *partner* esteri;
- partecipazione a fiere e missioni all'estero;
- studi e analisi per aree-Paese;
- attività di *scouting* e penetrazione sui mercati esteri.

Il secondo livello di intervento è invece costituito dalla cosiddetta “assistenza personalizzata”, definita direttamente con l'impresa in base alle sue specifiche esigenze.

Attraverso la presenza di personale di ICE, Simest SpA, Sace SpA, Camere di Commercio e, più in generale, di tutti i soggetti impegnati nel sostegno del sistema produttivo regionale, gli SPRINT costituiscono una sintesi dei servizi informativi e promozionali erogati dai diversi enti pubblici. Inoltre, per assicurare una più efficace proiezione degli SPRINT sui mercati internazionali, essi operano in raccordo con il Ministero degli Esteri e la sua rete diplomatica consolare, nonché con gli uffici ICE localizzati all'estero.

5.3.3 La *Trade Facilitation*

Uno dei maggiori ostacoli all'internazionalizzazione delle imprese sono l'insieme di procedure e norme vigenti a livello nazionale e sovranazionale. Le imprese, soprattutto se medie o piccole, sono spesso frenate dal contesto normativo e procedurale, che finiscono per demotivare il commercio internazionale. Per ovviare a questi problemi, il Ministero dello Sviluppo Economico ha istituito SEMPROITALIA, ufficio statale incaricato di favorire la semplificazione delle norme e delle procedure italiane che riguardano il commercio internazionale, promuovendo lo sviluppo degli scambi.

E' bene sottolineare che oggi il processo di armonizzazione e di semplificazione delle procedure di commercio internazionale si evolve attraverso l'azione coordinata di un network internazionale, entro il quale i nodi nazionali sono costituiti dai corrispondenti di SEMPROITALIA negli altri Stati Membri (ad esempio, *SIMPROFRANCE* in Francia e *SIMPROESPANA* in Spagna), mentre il nodo centrale è costituito dall'UN/CEFACT (*United Nations Centre for Trade Facilitation and Electronic Business*).

Il CEFACT è un centro di eccellenza delle Nazioni Unite per la *Trade Facilitation* e si colloca a sua volta all'interno della Commissione Economica per l'Europa (UN/ECE). La *mission* del CEFACT consiste nell'accrescere la propensione al commercio delle organizzazioni imprenditoriali ed amministrative, sia nelle economie avanzate che in quelle in via di sviluppo e in transizione, promuovendo la semplificazione e l'armonizzazione delle regole e delle procedure. Con l'evolversi del panorama economico è andata aumentando la consapevolezza circa l'importanza delle barriere procedurali allo sviluppo del commercio e si sono avviate proposte di *trade facilitation* mirate a favorire l'inserimento delle piccole e medie imprese nel circuito internazionale degli scambi, rendendolo più fluido e meno costoso.

Tra le diverse volte a ridurre le vischiosità amministrative e procedurali sintetizziamo brevemente le più significative.

Il Tavolo Strategico Nazionale sul *Trade Facilitation*

Il "Tavolo Strategico" nasce dall'esigenza di creare un luogo ove si potessero dibattere, da un lato i problemi che gli operatori incontrano nel loro lavoro quotidiano, e dall'altro diffondere direttive ed insegnamenti in materia di facilitazione al commercio. Il Tavolo Strategico, che vuole essere un momento utile di dialogo pubblico-privato, si propone di "promuovere la diffusione a livello internazionale di procedure standardizzate e

trasparenti”, priorità strategica anche nel nostro sistema produttivo, dato lo spiccato orientamento verso i mercati esteri.¹⁰³

Al Tavolo sono affidati i compiti di:

- analizzare e pianificare le attività necessarie per assicurare una maggiore diffusione, tra gli operatori nazionali, della conoscenza e dell'utilizzazione delle procedure e degli strumenti operativi in materia di facilitazioni delle procedure del commercio, elaborati dai diversi enti internazionali: Commissione Economica per l'Europa, Unione Europea, Organizzazione Mondiale del Commercio (OMC), Organizzazione Mondiale delle Dogane (OMD);
- approfondire le criticità emerse finora nell'espletamento, da parte delle imprese, delle procedure di commercio estero;
- contribuire all'individuazione, a livello nazionale e internazionale, di iniziative volte al superamento di tali criticità.

International Trade Hub Italia

International Trade Hub Italia (ITH-Italia) è un sistema *on-line* attraverso cui l'impresa può collegarsi, dai propri terminali, agli enti che operano a supporto dell'internazionalizzazione delle imprese.¹⁰⁴

Allo scopo di riorganizzare tutte le incombenze normative e burocratiche che oggi vengono erogate da oltre venti diversi enti, ITH-Italia porterà ad una traslazione in formato elettronico di tutta documentazione necessaria nelle varie fasi dei processi di internazionalizzazione, di investimento e di *import-export*, consentendo alle imprese di svolgere, in modo guidato, tutte le procedure di commercio estero e di internazionalizzazione.

L'implementazione di questo strumento, tutt'ora in corso, è volta a facilitare il commercio internazionale, semplificando e armonizzando le relative procedure, e ad abbattere i costi e le tempistiche derivanti dalle transazioni commerciali internazionali.

¹⁰³ Informazioni più dettagliate sulle origini e sulle finalità del Tavolo Strategico sono disponibili sul sito del Ministero dello Sviluppo Economico, all'indirizzo http://www.mincomes.it/semproitalia/tavolo_strategico/tavolo_index.htm

¹⁰⁴ Ministero dello Sviluppo Economico, *Il Tavolo Strategico Nazionale sul Trade Facilitation e il progetto International Trade Hub Italia*. Una presentazione approfondita del progetto è disponibile on-line all'indirizzo http://www.mincomes.it/semproitalia/tavolo_strategico/8_documenti/Prog%20ITH-Italia%20x%20Conv%20CBI%20011211.pdf

5.3.4 Accordi con Paesi terzi

Nonostante il Trattato di Lisbona abbia stabilito che commercio è diventato una materia di competenza comunitaria esclusiva, anche le istituzioni pubbliche italiane e le singole regioni hanno cercato di promuovere la cooperazione tra i Paesi, stimolando gli scambi commerciali.

Significativa è, ad esempio, la costituzione di “*Italy-Japan Business Group*”, un organismo creato dalle comunità imprenditoriali di Italia e Giappone, con il patrocinio dei rispettivi Ministri dello Sviluppo Economico. Esso mira a promuovere la cooperazione industriale tra i due Paesi, favorendo al contempo, con il supporto delle rispettive Istituzioni nazionali, un dialogo permanente ed una conoscenza reciproca.

Nel corso degli anni ha visto aumentare la propria mole di attività e, grazie ad accordi di collaborazione bilaterale, ha avviato una proficua attività di promozione di rapporti di affari tra imprese italiane e giapponesi ponendosi come foro di incontro e di dialogo per favorire un'approfondita e diretta conoscenza reciproca. Scendendo nello specifico, *Italy-Japan Business Group* si propone di:

- individuare possibili aree e forme di collaborazione per favorire lo sviluppo di accordi e di *joint-ventures*;
- individuare gli ostacoli che frenano l'interscambio bilaterale e lo sviluppo degli investimenti;
- creare occasioni di scambio di esperienze vissute da imprenditori italiani e giapponesi interessati ad ampliare ed approfondire i rapporti di affari con partner dell'altro Paese;
- promuovere una più approfondita conoscenza reciproca e cogliere le esigenze delle imprese per incrementare lo sviluppo di relazioni.

Molte sono le iniziative pubbliche o private intraprese dalle singole regioni o provincie che, seppur di portata inferiore rispetto alle politiche europee, contribuiscono nel creare l'integrazione economia internazionale. Il Veneto, ad esempio, ha sottoscritto una vasta serie di intese ed accordi di collaborazione con Stati ed enti territoriali europei e

internazionali. Troviamo accordi con Ucraina, Bosnia, Repubblica Ceca o Romania, ma anche con la Repubblica Popolare Cinese, l'Argentina o il Marocco.¹⁰⁵

5.3.5 Gli strumenti finanziari

Accanto alla grande varietà di servizi reali, troviamo un'altrettanto vasta gamma di servizi finanziari volti a favorire il processo di internazionalizzazione delle imprese e gli investimenti all'estero. SIMEST ha il compito di accompagnare le imprese nei mercati esteri, mettendo a loro disposizione degli strumenti finanziari che possano concretamente sostenere il loro processo di internazionalizzazione. Tra le più significative iniziative pensate da SIMEST a sostegno delle PMI troviamo:¹⁰⁶

- a. *Partecipazione al capitale d'impresa in ambito UE.* Al fine di favorire partecipazione di imprese italiane in società all'interno dell'Unione Europea, SIMEST può partecipare (fino al 49%) nel capitale sociale di società italiane e/o loro controllate in UE, inclusa l'Italia. La durata della partecipazione è indicativamente fino ad un massimo di 8 anni, entro i quali viene concordato con le imprese partner il riacquisto della quota SIMEST. L'intervento SIMEST avviene, di preferenza, in imprese estere attive nello stesso settore di attività dell'impresa italiana richiedente. In linea generale, non vi sono preclusioni settoriali e, sono quindi inclusi, oltre al manifatturiero, i settori dell'agricoltura, del commercio e dei servizi.

- b. *Partecipazione al capitale d'impresa in ambito extra-UE.* Soprattutto per le imprese di piccole dimensioni, decidere di investire all'estero è una decisione molto rischiosa. Con la partecipazione di SIMEST al capitale dell'impresa estera, l'investitore ha la possibilità di condividere il rischio potenziale della nuova iniziativa con un partner istituzionale il quale, da un lato, apporta capitali propri e dall'altro, mette anche a disposizione la propria esperienza sui mercati esteri. La presenza di SIMEST, che opera in stretto rapporto con un *network* di istituzioni internazionali ed ha attivato

¹⁰⁵ Per una lista dettagliata degli accordi sottoscritti dalla Regione Veneto rimandiamo al portale della Regione ed in particolare alla pagina

<http://www.regione.veneto.it/Temi+Istituzionali/Relazioni+Internazionali/Rapporti+Internazionali/Intese+ed+accordi.htm>

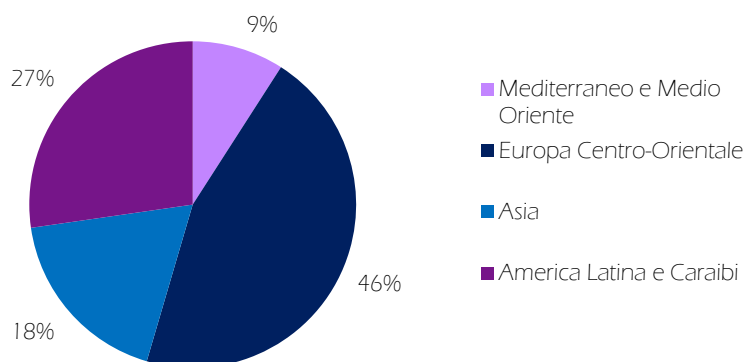
¹⁰⁶ La lista completa dei prodotti e dei servizi erogati dalla Simest è disponibile sul sito all'indirizzo

<http://www.simest.it/frameset.asp>.

politiche di *partnership* con banche e istituzioni, costituisce una garanzia per il *partner* estero ed un "ombrello" di protezione per l'azienda italiana.

- c. *Fondo pubblico di venture capital*. Per supportare gli investimenti in aree strategiche quali, ad esempio, Cina, Federazione Russa, Mediterraneo, Africa, Medio Oriente, i Balcani e America Centrale e Meridionale è disponibile per le imprese italiane il "Fondo pubblico di *Venture Capital*", che consente una partecipazione fino a un massimo del 49% delle imprese estere. Anche nel 2011 si è confermato il ruolo centrale del *venture capital* quale strumento di sostegno agli investimenti esteri delle imprese italiane, soprattutto PMI. In particolare, sono stati deliberati 33 progetti di partecipazione a nuove iniziative di investimenti all'estero, di cui 28 si riferiscono a nuovi progetti e 5 ad aumenti di capitale sociale.
- d. *Fondo rotativo*. Il fondo rotativo è destinato alla concessione di finanziamenti a tasso agevolato. Tra le diverse tipologie troviamo:
- *Finanziamenti agevolati di studi di prefattibilità o fattibilità*. L'agevolazione è rivolta alle imprese che predispongono studi e piani di assistenza tecnica collegati ad investimenti in Paesi extra-UE. Nel 2011 sono stati approvati 9 progetti, di cui 9 relativi a studi e 2 a programmi di assistenza tecnica. Le aree geografiche maggiormente interessate sono, nell'ordine, l'Europa Centro Orientale, America del Sud e Asia (**Fig.5.3**).

Fig. 5.3 – Studi di fattibilità e programmi di assistenza tecnica da Simest per area geografica, 2011



Fonte: ICE, Rapporto 2011-2012

- *Finanziamenti a tasso agevolato dei programmi di inserimento sui mercati esteri.* Questi finanziamenti hanno l'obiettivo di favorire il lancio e la diffusione di nuovi prodotti sui mercati esteri. Secondo i dati ICE, l'84 per cento delle imprese che hanno realizzato programmi di inserimento nel 2011 erano PMI. La destinazione geografica di tali progetti è stata principalmente l'Asia, seguita da America del Nord e America Centro-Meridionale.
- e. *Servizi di assistenza e consulenza professionale alle imprese.* SIMEST fornisce un servizio di consulenza e assistenza specialistica alle imprese che, pensato soprattutto in funzione delle esigenze delle PMI, si estende a tutte le fasi del processo di internazionalizzazione, dalla progettazione al montaggio di iniziative di investimento all'estero, con particolare riguardo agli aspetti finanziari. I servizi di SIMEST possono riguardare, in particolare:
- la ricerca di partner esteri;
 - l'individuazione di opportunità di investimento favorevoli;
 - sostenere le imprese nella valutazione e nell'analisi di insediamenti specifici;
 - promuovere l'insediamento di aggregazioni d'imprese in nuove aree commerciali.

Diversi sono i progetti di SIMEST in corso d'opera. Troviamo, ad esempio, il progetto "Distretto logistico e industriale italiano a Tianjin", in Cina, finalizzato alla creazione di un polo logistico e industriale in grado di offrire servizi di assistenza logistica alle imprese già insediate e facilitare l'accesso al mercato cinese di nuovi operatori. Altrettanto significativo è il "Distretto logistico ed industriale a Aktau", in Kazakistan, che mira allo sviluppo di un parco industriale logistico dedicato alle imprese italiane che operano all'interno della *Special Economic Zone* (SEZ) di Aktau.

5.3.6 Gli strumenti assicurativi

Per tutelare l'impresa contro i rischi politici e commerciali a cui si espone investendo in aree geografiche estere, SACE ha il compito di assicurare le operazioni a medio lungo termine (12-24 mesi) realizzate in tutti i Paesi del mondo.

A tal fine, SACE ha elaborato una vasta gamma di servizi a supporto dell'internazionalizzazione delle imprese e più specificatamente delle PMI. Tra i più significativi troviamo¹⁰⁷:

- a. *Le garanzie finanziarie per l'internazionalizzazione.* Sostiene l'impresa nei processi di crescita sui mercati esteri e nella penetrazione commerciale in nuovi Paesi, garantendo i finanziamenti erogati da banche convenzionate per attività progettuali direttamente e indirettamente connesse all'internazionalizzazione;
- b. *La garanzia finanziaria sugli investimenti.* Sostiene le imprese nelle operazioni di internazionalizzazione, garantendo i finanziamenti erogati dalle banche per gli investimenti realizzati all'estero;
- c. *Polizza credito-fornitore.* Consente all'impresa di assicurarsi contro il rischio di mancata riscossione dei pagamenti dovuti ad eventi commerciali o politici, dal rischio di mancato ritiro delle merci e di sospensione della produzione e di revoca del contratto per le vendite all'estero;
- d. *Servizi di consulenza.* Il servizio si propone di promuovere lo sviluppo di nuove iniziative ed opportunità di investimento in paesi emergenti caratterizzati da un alto potenziale di crescita e, parallelamente, da un elevato profilo di rischio.

In termini evolutivi va inoltre osservato che il sostegno di SACE non si rivolge soltanto ai prodotti realizzati da imprese italiane in Italia, ma anche ai beni prodotti da imprese italiane all'estero, purché rivestano un chiaro interesse nazionale. Si parla quindi di sostegno al “*Made by Italy*” nel mondo, inteso come “attività poste in essere dall'estero sull'estero da imprese italiane che consentano di incrementarne la competitività, la capacità innovativa, la distribuzione e la penetrazione nei mercati internazionali”.

5.3.7 Promozione delle reti d'impresa

Gli esperti e gli studi concordano nell'indicare le reti come uno degli strumenti che maggiormente favoriscono un'attività internazionale coronata da successo. Soprattutto per le imprese di dimensione minore, i rapporti creati all'interno o attraverso le reti sono stati tradizionalmente uno strumento chiave per ampliare l'attività all'estero e uno strumento eccellente per ottenere tecnologie e conoscenze specializzate. I governi e le organizzazioni

¹⁰⁷ Per una descrizione completa e dettagliata di tutti i servizi SACE a sostegno dell'internazionalizzazione rimandiamo al sito e più precisamente all'indirizzo http://www.sace.it/GruppoSACE/content/it/consumer/products/investments_protection/.

imprenditoriali partecipano alla promozione e al sostegno delle reti d'impresa, attuando diverse iniziative.

Alcuni progetti hanno portata nazionale, come "RetImpresa", associazione nata nel 2009 per opera di Confindustria, è volta al coordinamento e allo sviluppo delle reti di impresa tra gli associati. I soci effettivi di RetImpresa sono organizzazioni confindustriali, quali le Associazioni territoriali, le Confindustrie regionali, le Associazioni nazionali di categoria e le Federazioni ma vi possono aderire, in qualità di aggregati, anche altre reti di impresa, enti, associazioni o organismi che operano per la promozione e la tutela degli stessi interessi dell'associazione. A oggi RetImpresa conta oltre sessanta soci effettivi, tra Associazioni territoriali, Confindustrie regionali e Associazioni nazionali di categoria, nonché diversi soci aggregati. Tra i suoi obiettivi principali annoveriamo l'assistenza ai soci sugli interessi da rappresentare presso le sedi istituzionali, l'organizzazione di eventi volti a sensibilizzare gli imprenditori e lo sviluppo di progetti specifici sui temi di interesse degli associati.

Altri progetti sono invece promossi su base regionale. Troviamo ad esempio "Reti 2020", progetto promosso dalla provincia di Torino con il duplice obiettivo di favorire l'affermarsi di una "cultura della rete" nel territorio della provincia, ma anche di dimostrare e sperimentare, attraverso i casi di successo finanziati proprio dal progetto, i vantaggi derivanti dalla scelta di aggregarsi, soprattutto per le PMI. In Veneto invece, la Camera di Commercio di Venezia sostiene e promuove lo sviluppo di contratti di rete tra micro, piccole e medie imprese attraverso agevolazioni finanziarie.

E' infine da considerare il sostegno delle reti pubbliche dall'estero. Così come le imprese nazionali traggono vantaggio dall'aggregazione e, abbattendo il limite dimensionale, hanno maggiori possibilità di internazionalizzarsi, è altrettanto vero che anche quando l'impresa va all'estero trae notevoli vantaggi dalla rete italiana in loco. L'Ambasciata e le Camere di Commercio all'estero giocano in questo caso un ruolo determinante, poiché possono consentire all'impresa di entrare in contatto con le proprie associate, inserendola in un reticolo di contatti, utili non solo a condividere informazioni ma anche a sviluppare relazioni di conoscenza e fiducia. Se l'impresa riesce ad entrare in un *network* di relazioni e individua *partner* locali con cui forgiare rapporti di collaborazione, dispone di un supporto che può risultare molto vantaggioso. La presenza di una rete pubblica sul mercato estero favorisce quindi i processi di internazionalizzazione poiché, se rassicurate dalla presenza di alleati, le imprese aumentano la loro propensione al rischio.

5.4 Conclusioni

L'insieme delle politiche a sostegno dell'internazionalizzazione forma un universo ampio e complesso. Rafforzata la convinzione secondo cui il commercio e gli investimenti diretti esteri sono potenti leve per lo sviluppo economico mondiale, le istituzioni pubbliche si sono adoperate per incentivare l'espansione estera delle imprese e la loro competitività sui mercati globali. L'impresa che internazionalizza è chiamata a superare ostacoli più o meno rilevanti che trovano fondamento nella distanza culturale, nelle diversità normative o burocratiche. Ricorrere alle istituzioni pubbliche non è la panacea in grado di risolvere ogni problema ma può sicuramente facilitare l'operato delle imprese nazionali nei mercati esteri. Costata la molteplicità degli attori e la vasta gamma di servizi offerti a sostegno dell'internazionalizzazione, appare opportuno interrogarsi sull'effettiva efficienza e utilità di tali servizi nonché su eventuali margini di miglioramento.

Sorge spontanea una prima domanda: qual è la reale consapevolezza delle imprese circa l'esistenza di un sistema pubblico a sostegno dell'internazionalizzazione? Promuovere politiche a sostegno delle imprese senza che esse ne conoscano l'esistenza o ne percepiscano il valore, avrebbe davvero scarsa utilità.

Nella tabella sottostante viene fornito un quadro d'insieme del sostegno pubblico all'internazionalizzazione nel 2011, mantenendo un'opportuna distinzione tra i servizi promozionali, appartenenti all'insieme dei servizi reali, e i servizi finanziari (**Tab.5.1**). La spesa complessiva di ICE e CCIAA nel 2011 è stata di 162,8 milioni di dollari, inclusa la compartecipazione ai costi da parte degli utenti. Dei loro programmi hanno beneficiato oltre 56.000 imprese italiane ed estere, sebbene si registri una diminuzione complessiva del 10,1 per cento rispetto al 2010.

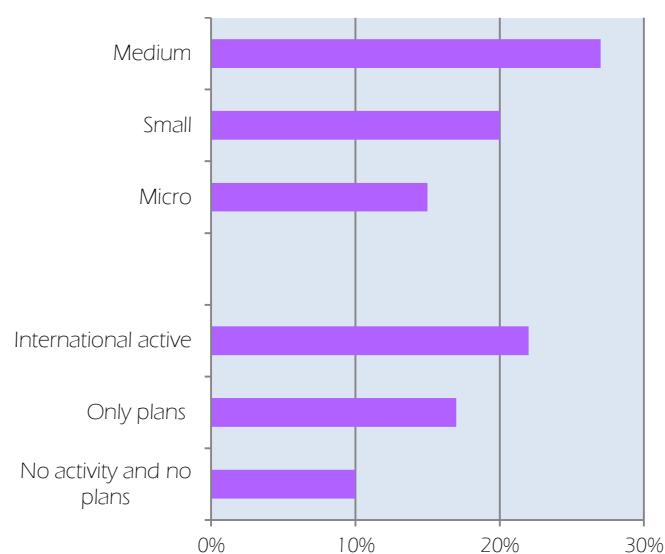
Tab. 5.1 – Sostegno pubblico all'internazionalizzazione, quadro d'insieme dei servizi reali e promozionali, 2011 (valori in milioni di euro)

	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Servizi promozionali									
	Utenti			Fondi spesi			Contributo degli utenti ai costi		
Ministero dello sviluppo economico ⁽¹⁾	235	232	264	39	28	20	15	12	9
Regioni ⁽²⁾	n. d.	n. d.	n. d.	43	53	56	n. d.	n. d.	n. d.
Ice ⁽³⁾	31.989	31.831	23.779	126	122	70	28	28	15
Camera di commercio ⁽⁴⁾	31.783	31.104	32.773	77	84	93	n. d.	n. d.	n. d.
Servizi finanziari									
	Imprese clienti			Volumi operazioni			Premi lordi		
Sace	21.809	20.765	25.127	33.601	34.266	36.586	431	533	442
	Imprese italiane finanziate			Valore operazioni assistite			Capitali propri impegnati		
Simest	191	237	498	1.158	1.020	1.714	256	371	386

Fonte: ICE, Rapporto 2011-2012

Le cifre sono senza dubbio significativi e porterebbero a pensare che sì, le imprese sono a conoscenza degli strumenti pubblici a supporto dell'entrata nei mercati esteri. Emerge a questo proposito un interessante studio condotto dalla Commissione Europea sulla percezione delle piccole e medie imprese circa l'esistenza e l'uso dei programmi pubblici a supporto dell'internazionalizzazione. L'indagine rivela che solo una minima parte delle PMI è a conoscenza dell'esistenza di queste iniziative e che questa consapevolezza aumenta con la classe dimensionale. (Fig. 5.4)

Fig. 5.4 – Consapevolezza delle PMI circa l'esistenza di programmi a supporto dell'internazionalizzazione, per classe dimensionale e grado di internazionalizzazione



Fonte: Commissione Europea, *Survey 2009, Internationalisation of European Smes* (N=9480)

La consapevolezza è stata analizzata non solo per classe dimensionale ma anche sulla base del grado di internazionalizzazione delle imprese, distinguendo 3 categorie: le imprese passive e senza alcun piano di espansione estera, le imprese che progettano di attivare un processo di internazionalizzazione e le imprese attive a livello internazionale. Sebbene l'analisi mostri come la consapevolezza delle imprese orientate ai mercati esteri sia maggiore, la percentuale generale è comunque bassa (22 per cento). Emerge quindi un primo principio guida di implementazione delle politiche: migliorare la consapevolezza delle imprese sulle campagne pro-internazionalizzazione.

Una maggiore consapevolezza può essere raggiunta sicuramente attraverso degli adeguati sistemi informativi ma non può prescindere da un'organizzazione chiara e coerente dell'offerta di servizi. La presenza di una molteplicità di attori che svolgono compiti

pressoché simili, porta le imprese ad una situazione di disorientamento nonché un notevole dispendio economico e temporale solo nella fase preliminare di ricerca. Una coerenza sistemica nell'offerta di servizi richiede che le diverse istituzioni pubbliche si muovano “a sistema”, garantendo agli operatori non solo la conoscenza degli strumenti ma anche una loro facile accessibilità. Il secondo principio richiede quindi che le istituzioni collaborino tra loro e, rispettando il principio di sussidiarietà, arrivino a definire progetti condivisi e metodi di lavoro comuni.

Un'ulteriore implementazione riguarda l'adeguatezza dell'offerta di servizi a supporto specifico delle PMI che, in quanto tali, registrano dinamiche molto diverse rispetto alle grandi imprese. Il problema non è certo di facile soluzione perché negli ultimi anni si sono registrate tendenze divergenti. Da un lato osserviamo un aumento significativo delle imprese impegnate in un percorso di internazionalizzazione, dall'altro una diminuzione dell'ammontare di risorse dedicate al loro sostegno, a causa di budget sempre più stringenti sia a livello nazionale che internazionale. Il bilanciamento di queste due forze richiede un grande sforzo in termini di politiche per l'internazionalizzazione, che deve andare oltre la semplice “miniaturizzazione” degli strumenti tradizionali. Le istituzioni sono chiamate ad analizzare approfonditamente il *modus operandi* delle PMI e ad elaborare, una volta individuati gli strumenti appropriati, politiche coerenti con i loro bisogni. Ridurre gli sprechi ed ottimizzare i risultati è diventato un imperativo e questo richiede una notevole attenzione nella scelta degli obiettivi meritevoli. Per individuare gli elementi essenziali delle politiche pubbliche è utile identificare i vari stadi del processo di internazionalizzazione delle PMI, che richiedono interventi molto diversi. Nelle politiche di sostegno all'avvio di un processo di espansione estera, le politiche pubbliche dovrebbero concentrarsi su tutti gli strumenti che possono aiutare le PMI a scavalcare gli ostacoli derivanti dalla piccola dimensione. Indispensabili sono le iniziative finalizzate a ridurre l'asimmetria informativa così come ad assisterle tecnicamente nelle fasi iniziali. Costruite le premesse, è necessario individuare delle modalità di promozione commerciale e produttiva coerenti con le possibilità delle PMI. Le campagne speciali di promozione del *Made in Italy* giocano quindi un ruolo determinante nel comunicare un'offerta che si configura come una somma di nicchie di eccellenza, destinata ad un consumatore esigente e raffinato che richiede prodotti di qualità. Spesso per le PMI è difficile approcciare mercati che, seppur estremamente promettenti, siano geograficamente e culturalmente distanti. Spetta quindi alle istituzioni pubbliche promuovere nuovi canali di entrata nelle economie emergenti, che consentano

agli imprenditori di entrare in contatto con interlocutori esteri e attuare forme di collaborazione. Fondamentale a questo proposito è l'incentivazione allo sviluppo di reti di imprese che, soprattutto nel caso delle PMI, consentono di creare sinergie e incrementare la competitività nello scenario internazionale. Inoltre, nel corso dell'intero processo di internazionalizzazione è di primaria importanza supportare le PMI con adeguati strumenti finanziari, permettendo loro di cogliere le opportunità offerte dai mercati internazionali nonostante la disponibilità limitata di risorse. Diversi sono gli aspetti che le istituzioni pubbliche sono chiamate a cogliere e, sebbene le politiche attuali stiano operando nella giusta direzione, molti aspetti sono ancora tralasciati o considerati solo marginalmente.

Da non dimenticare infine, che le PMI giocano un ruolo fondamentale anche nella creazione di nuova occupazione e per la diffusione di innovazione e conoscenza, sfruttando le sinergie offerte dal territorio. Alcuni economisti in particolare, sostengono che l'alto tasso di innovazione delle PMI deriva da un vantaggio competitivo nello sfruttare le esternalità provenienti dalle università e dai centri di ricerca. Le PMI e i distretti, più vicini alla realtà locale e dotati di una struttura flessibile, risulterebbero più adatti a cogliere e sfruttare i nuovi *spillover* tecnologici. Considerato il binomio internazionalizzazione-innovazione, le istituzioni pubbliche e le imprese dovrebbero cogliere i vantaggi derivanti dalla rispettiva collaborazione, tramutandoli in fonti di vantaggio competitivo nei mercati internazionali.

La realizzazione di politiche pubbliche adeguate richiede senza dubbio un notevole impegno, sia da parte delle istituzioni pubbliche che da parte delle imprese interessate. Solo con la collaborazione di entrambe le parti si arriverà ad una reale concretizzazione del principio "*think small first*" poiché se è vero che la realizzazione di sistemi di sostegno efficaci deriva dalle istituzioni, è altrettanto vero che spetta anche alle imprese rafforzare il partenariato pubblico-privato. Qual è il punto di partenza per affinare il sistema pubblico a sostegno delle imprese? Assegnare delle priorità di intervento non è sicuramente immediato, richiede analisi accurate e valutazioni approfondite. Sicuramente l'attuazione di politiche concrete volte a rendere le imprese più consapevoli degli strumenti esistenti o ad offrire loro servizi più idonei, sono delle valide iniziative che possono contribuire alla conquista dell'obiettivo finale. Probabilmente però, il vero successo dell'intervento pubblico, deriva da qualcosa di tanto semplice quanto difficile da conquistare: la fiducia. Quanto più le istituzioni saranno in grado di riscuotere la fiducia da parte delle imprese, mettendo a disposizione servizi adeguati e puntuali, tanto più queste ultime saranno

propense a farvi ricorso. Allo stesso modo, quanto più le imprese si rivolgeranno alle istituzioni, manifestando le proprie esigenze e le proprie valutazioni, tanto più queste saranno in grado di aggiornare la propria offerta. L'atteggiamento più pericoloso non è quindi la critica costruttiva dell'operatore pubblico verso il servizio privato, quanto l'ormai generale sfiducia che lo tiene a distanza dalle istituzioni. Quando le istituzioni riusciranno a rafforzare la propria credibilità e le imprese sono collaboreranno costruttivamente con il settore pubblico, si riuscirà a ricostruire un clima di fiducia, fertile per la crescita del sistema economico nazionale e per gli attori che ne fanno parte.

CONCLUSIONI

Le piccole e medie imprese sono pronte per proiettrarsi sullo scenario internazionale ed affrontare le nuove sfide imposte dalla globalizzazione?

Questo interrogativo ha guidato la stesura della presente tesi, il cui obiettivo era analizzare come le piccole e medie imprese italiane, pur frenate dai limiti legati alla ridotta dimensione, stessero affrontando le sfide della competizione internazionale, sperimentando nuovi modelli di relazione con i mercati esteri.

Le teorie sul commercio internazionale hanno sempre sostenuto l'esistenza di una relazione diretta tra livelli di internazionalizzazione e dimensione d'impresa. L'attuazione e il mantenimento di un processo di espansione internazionale comporta infatti ingenti costi fissi che, per definizione, le PMI riscono più difficilmente a fronteggiare. Operare con successo sui mercati internazionali comporta innanzitutto costi di informazione sulle aree di destinazione dei prodotti, sull'affidabilità dei fornitori, sulle regole del commercio con l'estero che tendono a penalizzare proprio le imprese di dimensione minore. Anche l'accesso ai mercati locali e alle catene distributive comporta investimenti significativi, così come tutte le attività promozionali legate alla diffusione del proprio prodotto tra i consumatori locali. Da non sottovalutare sono inoltre gli oneri derivanti dalla gestione delle relazioni con i *partner* esteri e, in generale, con tutti gli attori che operano sui mercati internazionali. Sebbene impliciti in ogni processo di espansione estera, i costi fissi d'internazionalizzazione diventano ancora più onerosi quando l'impresa sceglie di realizzare

investimenti diretti, in quanto l'impresa è esposta ad un maggiore rischio di irreversibilità nell'impiego delle risorse (*sunk costs*).

Nonostante il dibattito sulle difficoltà competitive dell'economia italiana abbiano ampiamente analizzato gli svantaggi legati alla piccola dimensione delle imprese, imputando alle PMI una difficoltà strutturale nello sfruttamento dei vantaggi dell'apertura internazionale, i risultati della nostra indagine sembrerebbero avvalorare un'ipotesi diversa.

Le PMI su cui si è svolta l'indagine hanno mostrato una chiara consapevolezza delle possibilità offerte dal mercato internazionale, mettendo in luce un inaspettato dinamismo competitivo, che si realizza anche attraverso una partecipazione sempre più attiva ai processi di internazionalizzazione commerciale e produttiva. Molte sono le piccole o medie imprese che hanno tentato un riposizionamento nei mercati internazionali alla ricerca di nuovi sbocchi commerciali. Questo processo si è innanzitutto manifestato nella ricerca di una maggiore espansione commerciale, ma poi anche attraverso una presenza produttiva nelle economie emergenti. In altri termini, l'apertura internazionale a valle ha portato le imprese a guardare ai mercati esteri non solo come mercati di vendita, ma anche come luoghi ove stabilire attività di produzione. Nonostante siano le grandi imprese a presentare una più elevata propensione a produrre direttamente nei mercati di sbocco, la strategia di internazionalizzazione produttiva si è ormai affermata anche tra le imprese di dimensione minore. Le PMI dimostrano infatti una crescente abilità nel consolidare la propria catena del valore su scala internazionale, sia ricorrendo a fornitori esteri per l'approvvigionamento di materie prime, sia attraverso la delocalizzazione di impianti produttivi. Particolarmente significativi sono risultati i dati relativi agli investimenti diretti esteri delle PMI che, pur disponendo di risorse più modeste rispetto ai grandi gruppi, dimostrano di essere in grado di realizzare sia insediamenti produttivi che basi commerciali finalizzate al presidio diretto dei mercati finali.

Se anche la nostra indagine conferma l'esistenza di una relazione diretta tra grado di apertura internazionale e scala di produzione, dall'altro è tuttavia emerso come la dimensione d'impresa non discrimini in maniera assoluta la possibilità di crescere sui mercati esteri. La ricerca presentata in questa tesi ha infatti messo in luce un significativo abbassamento della soglia dimensionale minima necessaria per attuare un processo di internazionalizzazione, che appare dunque un fenomeno sempre più "democratico".

A fronte di queste evidenze empiriche è lecito chiedersi se le istituzioni pubbliche debbano assecondare e sostenere le imprese che desiderano avventurarsi in mercati esteri. Data la

crescente dinamicità delle imprese sul piano internazionale, numerosi studi hanno focalizzato l'attenzione sul fenomeno dell'internazionalizzazione e sulle sue implicazioni a livello di *performance* d'impresa. Sebbene essi abbiano fornito importanti evidenze circa la relazione esistente tra lo sviluppo estero delle imprese e la loro *performance*, alimentando l'immaginario comune secondo cui la crescita dell'impresa è sinonimo di successo, le implicazioni di questa strategia sulle imprese di dimensione minore non risultano ancora completamente esplorate. Affermare come principio generale la validità assoluta della "*growth ideology*" sarebbe pertanto affrettato e, per molti versi, semplicistico, poiché la complessità di questa tendenza richiede ulteriori evidenze ed approfondimenti specifici.

La nostra analisi avvalorava inoltre l'ipotesi di una relazione tra grado di apertura internazionale e *performance* dell'impresa, in quanto le imprese che hanno attuato un percorso di crescita internazionale registrano crescite del fatturato significativamente maggiori rispetto alle imprese vincolate ai mercati locali. Un numero più elevato di osservazioni permetterebbe senz'altro una più accurata trattazione del fenomeno, tuttavia i nostri risultati incoraggiano lo sviluppo di politiche pubbliche a sostegno dell'internazionalizzazione delle PMI come strategia di rafforzamento competitivo del tessuto produttivo.

Il tema del supporto pubblico allo sviluppo internazionale delle imprese risulta nell'opinione pubblica piuttosto controverso, soprattutto quando si associa alle strategie di delocalizzazione, considerate un grave pericolo per l'occupazione nazionale. Non possiamo certo escludere che questi processi, sommati alla crisi strutturale che il nostro sistema sta vivendo da oltre un decennio, abbiano responsabilità nella perdita di posti di lavoro e, più in generale, nell'impoverimento del tessuto imprenditoriale locale. Tuttavia, se da un lato la globalizzazione sta mettendo a dura prova l'equilibrio delle economie nazionali, è altrettanto vero che, parallelamente, offre nuove importanti opportunità di sviluppo e prosperità. Non solo consentono all'impresa di beneficiare dei vantaggi di mercato ed efficienza teorizzati da Dunning, ma anche di acquisire le competenze necessarie per affrontare con successo i *competitors* stranieri. Grazie alla riduzione delle distanze geografiche, istituzionali e cognitive, le imprese ottengono un accesso più facile ed immediato alle conoscenze indispensabili per sviluppare *know how* e, potenziando la capacità innovativa, rilanciare la competitività sul piano internazionale.

La sfida delle istituzioni pubbliche consiste nel trovare una risposta adeguata alle sfide dell'integrazione internazionale, trasformando i chiari vantaggi per l'impresa dei processi di internazionalizzazione in benefici effettivi anche per la comunità.

Il perseguimento di questi obiettivi richiede la collaborazione dell'intero sistema pubblico a sostegno dell'internazionalizzazione che, nel rispetto del principio di sussidiarietà, è chiamato ad adottare linee d'azione comuni. A prova del fatto che le istituzioni pubbliche comunitarie e nazionali stanno volgendo la loro attenzione in questa direzione, sono state individuate una ampia gamma di iniziative e programmi finalizzati ad incentivare l'espansione estera delle piccole e medie imprese e a rilanciarne la competitività internazionale. La qualità delle iniziative viene tuttavia pesantemente influenzata dalle criticità rilevate nel sistema di sostegno all'internazionalizzazione dell'economia italiana, a partire da evidenti problemi di *governance*, che si concretizzano nella mancanza di coordinamento tra soggetti, politiche e strumenti, e dall'eccessiva frammentazione di competenze e soggetti a sostegno delle imprese che operano all'estero. Accanto ad una maggiore qualità delle iniziative è pertanto necessario operare una semplificazione del quadro istituzionale nazionale, coinvolgendo anche quello regionale. Si rileva quindi il bisogno di una collaborazione costruttiva tra gli enti pubblici locali che, grazie ad un maggior radicamento nel territorio, sono vicini alle problematiche della realtà imprenditoriale, e le istituzioni nazionali e comunitarie, chiamate a definire le linee strategiche utili per governare in modo lineare ed unitario, secondo una logica di coesione sociale sostenibile.

Costruire un sistema pubblico a sostegno dell'internazionalizzazione coeso, equilibrato ed efficiente, richiede un notevole impegno da parte di tutte gli attori del sistema che, nell'ottica del principio comunitario "*think small first*", sono chiamati ad elaborare delle proposte di politiche coerenti con le esigenze delle piccole e medie imprese. Se la capacità di operare con successo sui mercati internazionali costituisce un fattore determinante per la crescita economica, una politica mirata a rilanciare la competitività dell'economia non può che avere come obiettivo una maggiore presenza all'estero delle PMI.

BIBLIOGRAFIA

- Ahroni Y., *The Foreign Investment Decision Process*, Harvard University Press, Cambridge 1966;
- Aitken B., Harrison A., “Do domestic firm benefit from foreign investment? Evidence from Venezuela.” in *American Economic Review*, n. 89, 1999;
- Barba Navaretti G., Castellani D., *Does investing abroad affect performance at home? Comparing Italian multinational and national enterprises.*, Centro Studi Luca D’Agliano, Development studies, Working Paper, 180, 2003;
- Barba Navaretti G., Venables A.J., *Le multinazionali nell’economia mondiale*, il Mulino, Bologna 2006;
- Bellussi F., Samarra A., Sedita S.R., “Le nuove leve dei sistemi locali tra apprendimento localizzato e reti translocali”, in C. Pepe, A. Zucchella, *L’internazionalizzazione delle imprese italiane*. Contributi di ricerca., il Mulino, Bologna 2009;
- Blomström M., Kokko A., “Multinational Corporation and Spillovers”, *Journal of Economic Surveys*, vol.12, n. 3, 1998;
- Boston Consulting Group, *New global challengers: how top companies from rapidly developing economies are changing the world.*, 2006-2008;
- Pepe C., Zucchella A., *L’internazionalizzazione delle imprese italiane*. Contributi di ricerca., il Mulino, Bologna 2009;
- Calabrese G., Coccia M., Secondo R., *Analisi del processo innovativo nelle PMI italiane*, Ceris-CNR Working paper 11/2002;
- Caroli M., *Nuove tendenze nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese minori. Le modalità di entrata emergenti tra alleanze e commercio elettronico.*, Franco Angeli, Milano 2000;
- Caroli M., *Gestione delle Imprese Internazionali*, McGraw-Hill, Milano 2011;

Caroli M., *Globalizzazione e localizzazione dell'impresa internazionalizzata*, Franco Angeli, Milano 2000;

Caroli M., Lipparini A., *Piccole imprese oltre confine. Competenze e processi di internazionalizzazione.*, Carrocci Editore, Roma 2002;

Castellani D., Zanfei A., "Multinational Experience and the Creation of Linkages with Local Firms. Evidence from the Electronics Industry", *Cambridge Journal of Economics*, vol. 26, n. 1, 2002;

Centro Studi CNA, in collaborazione con Centro TeDIS VIU, *Le PMI e la sfida dell'internazionalizzazione. Analisi e proposte di policy*, Rapporto, 2011;

Chan Kim W., Mauborgne R., *Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant.*, Harvard Business School Press, USA 2005;

Commissione Europea, *Small Business Act*, 2008;

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0394:FIN:EN:PDF>

Commissione Europea, *Il vostro mercato unico? L'atto per il mercato unico per un'economia sociale di mercato altamente competitiva.*, Unione Europea, 2010;

http://ec.europa.eu/internal_market/smact/docs/brochure-web_it.pdf.

Corò G., Micelli S., *I nuovi distretti produttivi: innovazione, internazionalizzazione e competitività dei territori.*, Marsilio, Venezia 2006;

Davidsson P., Achtenhagen L., Naldi L., *Research on Small Firm Growth: A Review*, Jönköping International Business School, Sweden 2005;

http://eprints.qut.edu.au/2072/1/EISB_version_Research_on_small_firm_growth.pdf.

Direzione Generale per le PMI e gli enti cooperativi, *Small Business Act. Le iniziative a sostegno delle micro, piccole e medie imprese in Italia.* Rapporto 2011;

<http://www.sviluppoeconomico.gov.it/images/stories/documenti/RapportoSBA2011-1.pdf>.

Decreto Legislativo "Riforma dell'ordinamento relativo alle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura", 15 febbraio 2010, n. 23;

- Dunning J., “The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future” in *International Journal of the Economic Business*, vol.8, n.2, 2001;
- Dunning J.H., *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison Wesley, London 1994;
- European Commission, *Internationalisation of European SMEs*, Survey, European Union 2010;
- fDi Intelligence, *The fDi Report 2012, Global Investment Trends*, Financial Times, 2012;
- Fondo Monetario Internazionale, *Balance of Payments Manual*;
- Graham E.M. “Transatlantic Investment by Multinational Firms: a Rivalistic Phenomenon?” in *Journal of Post Keynesian Economics*, vol. 1, 1978;
- Gruppo Intesa Sanpaolo, *Monitor dei distretti.*, Servizio Studi e Ricerche, dicembre 2011;
- Haddad M. e Harrison A., “Are there positive spillover from direct investment? Evidence from panel data for Morocco.”, *Journal of Development Economics*, n. 42, 1993;
- Hanson G., Matalon R.J., Slaughter M., “Expansion Strategies of US multinational firms”, *Broking Trade Forum 2001*, Washington 2001;
- Harzing A., *Acquisition versus Greenfield investments: both side of the Picture*, AIB Conference, Vienna 1998;
- Hymer S.H., “The Efficiency (Contraddictions) of Multinational Corporations” in *American Economic Review*, vol.60, n.2, 1970;
- ICE, *L'Italia nell'economia internazionale. Rapporto 2006-2007*;
- ICE, *L'Italia nell'economia internazionale. Rapporto 2011-2012*;
- ISTAT, “Commercio con l'estero e internazionalizzazione” in *Annuario statistico italiano 2011*, Roma 2011;
- ISTAT, *Noi Italia. 100 statistiche per capire il paese in cui viviamo*, 2011;

Mariotti S., Mutinelli M., *Italia Multinazionale 2010. Le partecipazioni italiane all'estero ed estere in Italia.*, Rubettino Editore, 2010;

Mariotti S., Mutinelli M., *Italia Multinazionale 2006. Le partecipazioni italiane all'estero ed estere in Italia.*, Rubettino Editore, 2006;

Mariotti S., Piscitello L., Elia S., "Spatial agglomeration of multinational enterprises: the role of information externalities and knowledge spillovers", *Journal of Economic Geography*, 2010;

Markusen J.R., Maskus K., "Discriminating among alternative theories of the multinational enterprises", in *Review of international economics*, n.10, 1999;

Meyer K., Estrin S., *Entry mode choice in emerging markets: Greenfield, Acquisition and Brownfield*, Discussion Paper Series, London Business School 1999;

Ministero dello Sviluppo Economico, *Il Tavolo Strategico Nazionale sul Trade Facilitation e il progetto International Trade Hub Italia*, Presentazione 2011;

http://www.mincomes.it/semproitalia/tavolo_strategico/8_documenti/Prog%20ITH-Italia%20x%20Conv%20CBI%20011211.pdf.

Pedroni G., *Lo sviluppo delle piccole e medie imprese*, Franco Angeli, Milano 1993;

Pepe C., *Lo sviluppo internazionale delle piccole e medie imprese*, Franco Angeli, Milano 1984;

Pepe C., Zucchella A., *L'internazionalizzazione delle imprese italiane*, il Mulino, Bologna 2010;

Porter M., *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Cambridge 1986;

Porter M., *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York 1990;

Raff H., Ryan M., Staehler F., *Asset Ownership and Foreign Market Entry*, CESifo Working Paper N. 1676, 2006;

Renda A., Luchetta G., *L'Europa delle piccole e medie imprese. Come rilanciare la sfida della competitività.*, Dipartimento Politiche Europee, 2011;

Rispoli M., *Le forme di internazionalizzazione delle imprese*, il Cardo, Venezia 1994;

Rullani E., “Impresa come sistema intelligente: alla ricerca di nuovi modelli di governance e di valore”, *Sinergie*, 2009, n. 80;

Rullani E., *Dove va il Nordest. Vita, morte e miracoli di un modello.*, Marsilio, Venezia 2006;

Rullani E., Grandinetti R., *Impresa transnazionale ed economia globale*, La nuova Italia scientifica, Roma 1996;

UNCTAD, *World Investment Report 2006. FDI from Developing and Transition Economies: Implication for Development*, 2006;

UNCTAD, *World Investment Report 2010*;

UNCTAD, *World Investment Report 2012. Towards a New Generation of Investment Policies*, 2012;

Valdani E., Bertoli G., *Mercati Internazionali e Marketing*, Egea, 2003;

Valdani E., *Marketing Globale: la gestione strategica nei mercati internazionali*, Egea, Milano 1991;

Varaldo R., Dalli D., Bonaccorsi A., “L’organizzazione come fattore esplicativo della domanda di servizi delle imprese esportatrici”, *Domanda di servizi reali per l'internazionalizzazione delle imprese: esperienze recenti e specificità locali*, Atti del convegno, Milano 1992;

Varaldo R., Rosson P.J. *Profili gestionali delle imprese esportatrici*, Giappichelli, Torino 1992;

Wymenga P., Spanikova V., Derbyshire J., Barker A., *Are EU SMEs recovering?*, Annual Report on EU SMEs 2010/2011., Rotterdam, Cambridge 2011;

SITOGRAFIA

www.CESifo-group.de.

www.china-iprhelpdesk.eu

www.ec.europa.eu

www.esteri.it

www.fdiintelligence.com

www.fdireports.com

www.ice.gov.it

www.istat.it

www.mincomes.it

www.politicheeuropee.it

www.regione.veneto.it

www.retimpresa.it

www.sace.it

www.simest.it

www.sprintveneto.it

www.sviluppoeconomico.gov.it

www.understandingchina.eu