



CONFINDUSTRIA  
Lombardia

# L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE LOMBARDE



A cura di R&P e Confindustria Lombardia

Scaricabile dal sito [www.confindustria.lombardia.it](http://www.confindustria.lombardia.it)

Marzo 2012

con il sostegno di

INTESA  SANPAOLO



CONFINDUSTRIA  
LOMBARDIA

# **L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE LOMBARDE**

Rapporto finale

A cura di R&P e Confindustria Lombardia

Il Rapporto è scaricabile dal sito [www.confindustria.lombardia.it](http://www.confindustria.lombardia.it)

*Marzo 2012*





# Sommario

<b>Introduzione</b>	<b>Pag. 1</b>
<b>Cap. 1 – I dati macro</b>	<b>Pag. 3</b>
1.1. Le esportazioni	Pag. 3
1.2. Gli investimenti all'estero	Pag. 7
1.3. Gli investimenti dall'estero	Pag. 11
<b>Cap. 2 – L'indagine qualitativa presso le imprese lombarde</b>	<b>Pag. 15</b>
2.1. La metodologia d'indagine	Pag. 15
2.2. Le imprese non internazionalizzate	Pag. 17
2.3. Le imprese attive all'estero: caratteristiche del campione	Pag. 19
2.4. Le forme di internazionalizzazione	Pag. 22
2.5. Le esportazioni	Pag. 24
2.6. La presenza diretta sui mercati esteri	Pag. 34
2.7. Le direttrici geografiche di sviluppo 2012-2014	Pag. 37
2.8. Difficoltà incontrate nell'approccio ai mercati esteri	Pag. 43
2.9. I servizi a supporto dell'internazionalizzazione	Pag. 45
2.10. Le aggregazioni per l'internazionalizzazione	Pag. 54
<b>Conclusioni</b>	<b>Pag. 57</b>





## Introduzione

La ormai tradizionale indagine realizzata da Confindustria in Lombardia presso i propri associati sui temi dell'internazionalizzazione cade quest'anno in un momento particolarmente critico. Il 2012 si apre infatti con l'Italia in recessione tecnica, dato dopo un quarto trimestre 2011 nel quale il PIL è sceso dello 0,7% rispetto al trimestre precedente, anche per il primo trimestre 2012 le aspettative sono negative, con un forte calo della produzione industriale in gennaio e un febbraio certamente non favorevole, nel quale anche gli eventi climatici hanno contribuito al rallentamento le attività economiche, già fortemente indebolite.

A differenza della fase recessiva sperimentata nel 2009, caratterizzata da un vero e proprio crollo degli investimenti, l'attuale recessione si caratterizza invece per un calo dei consumi, mentre gli investimenti stanno reggendo grazie alla domanda estera, che ha finora fatto da calmiera.

Oggi più che mai il tema dell'internazionalizzazione appare dunque cruciale e la crescita sui mercati internazionali rappresenta una vera e propria ancora di salvezza alla quale le nostre imprese e l'intera economia nazionale possono aggrapparsi per superare le attuali difficoltà e rilanciare la propria attività per uscire dalla recessione e avviarsi verso una nuova fase di crescita.

Alla luce del ruolo cruciale che le imprese lombarde ricoprono in ambito nazionale riguardo ai processi di internazionalizzazione, sia dal lato delle esportazioni, sia dal lato degli IDE, appare di particolare interesse analizzare come esse si stiano muovendo nell'attuale scenario competitivo, che vede tutte le economie europee in più o meno forte affanno, a causa della crisi dei debiti sovrani, mentre sono sempre di più i Paesi emergenti a trainare l'economia mondiale.

Per questo motivo, rispetto alle precedenti edizioni della ricerca, in questa occasione si è ritenuto opportuno dare maggiore risalto ai risultati dell'indagine svolta sul campo presso i propri associati dalle Associazioni territoriali lombarde di Confindustria, che ci consente di conoscere nel dettaglio le strategie di crescita di quasi 1.400 imprese della regione attive all'estero.



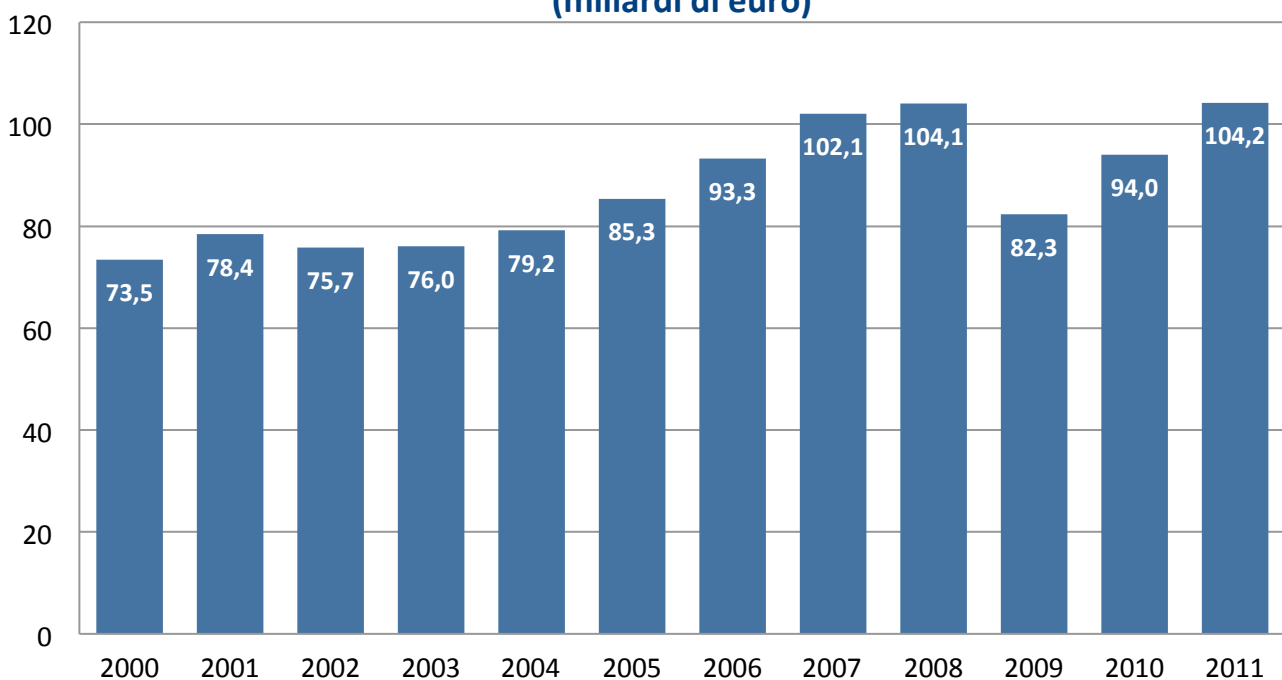


## 1. I dati macro

### 1.1 Le esportazioni

Nonostante il rallentamento nell'ultimo trimestre, il 2011 si è chiuso per l'export lombardo con una crescita dell'8,4% rispetto al 2010 a quota 104.163 milioni di euro (grafico 1.1).

**Grafico 1.1**  
**Lombardia: andamento delle esportazioni, 2000-2011**  
**(miliardi di euro)**



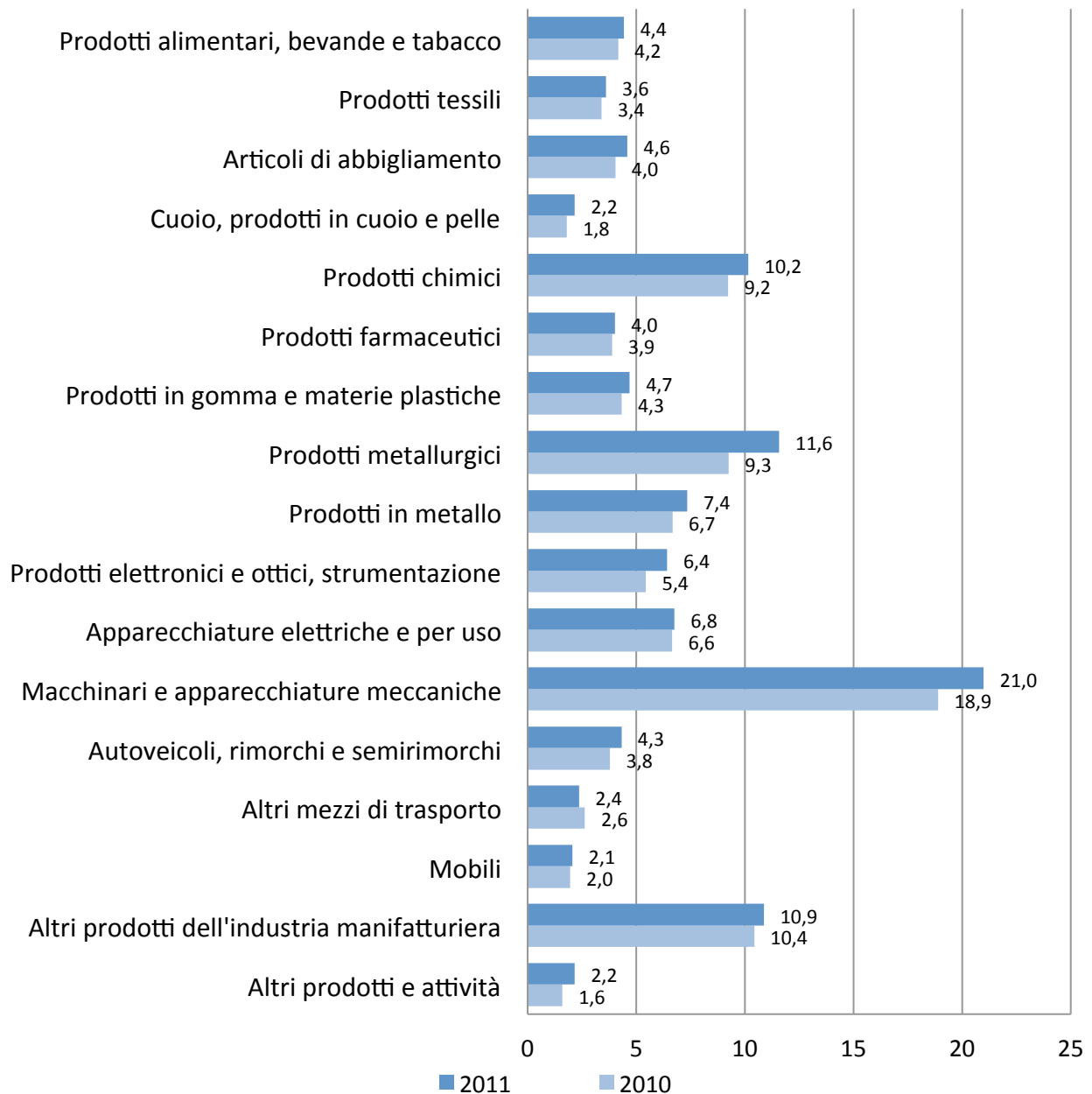
Fonte: Istat.

Tale valore rappresenta il nuovo massimo storico delle esportazioni lombarde, superando sia pur di poco i livelli raggiunti prima della crisi (il precedente record risale al 2008, con esportazioni per 104.102 milioni di euro).

Tra i principali settori di esportazione, sono cresciuti sostanzialmente in linea con la media la meccanica strumentale (+11,1%) e la chimica (+10,9%), mentre assai positiva è stata la performance dei prodotti metallurgici (+25,1%); questi tre settori pesano complessivamente per il 41% delle esportazioni lombarde (grafico 1.2).<sup>1</sup> Crescite superiori alla media si sono registrate anche per le esportazioni di cuoio, pelle e calzature (+20,5%), prodotti elettronici ed ottici (+17,9%), automobili e componenti (+14%) e abbigliamento (+13,6%).

<sup>1</sup> Gli incrementi percentuali sono calcolati sul dato non arrotondato; pertanto essi non corrispondono ai valori che si possono desumere

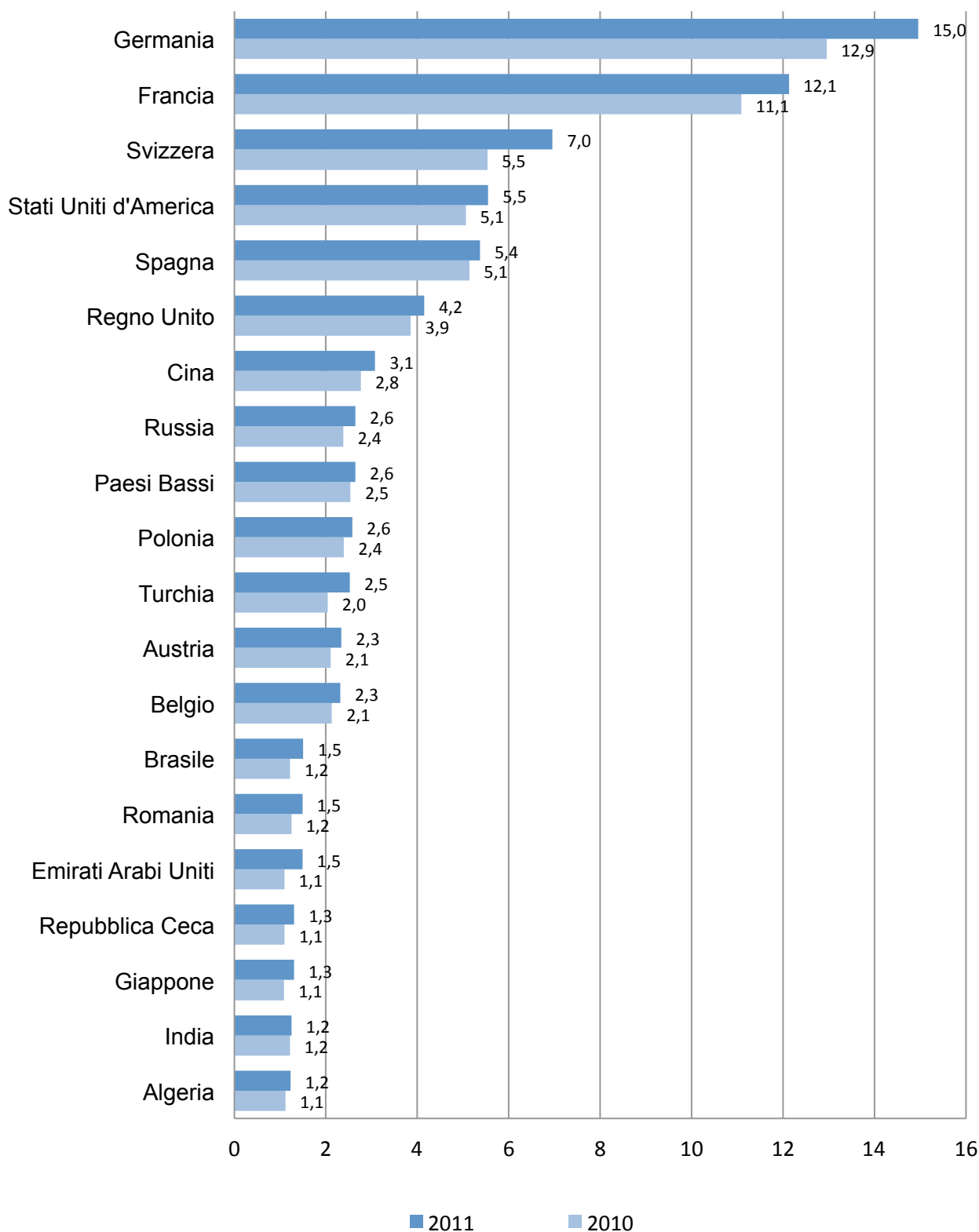
**Grafico 1.2**  
**Lombardia: esportazioni per settore, 2010 e 2011**  
**(miliardi di euro)**



Fonte: Istat.

Per quanto attiene alle direttrici geografiche, il buon andamento delle esportazioni è stato trainato in Europa da Germania (+15,5%) e Svizzera (+25,8%), che rappresentano rispettivamente il primo e il terzo mercato estero di sbocco dei prodotti e servizi lombardi (grafico 1.3); tassi di crescita superiori alla media sono stati registrati anche da quasi tutti i principali Paesi emergenti, quali Emirati Arabi Uniti (+36,1%), Brasile (+23,6%), Turchia (+23,6%), Cina (+11,5%) e Russia (+11,2%).

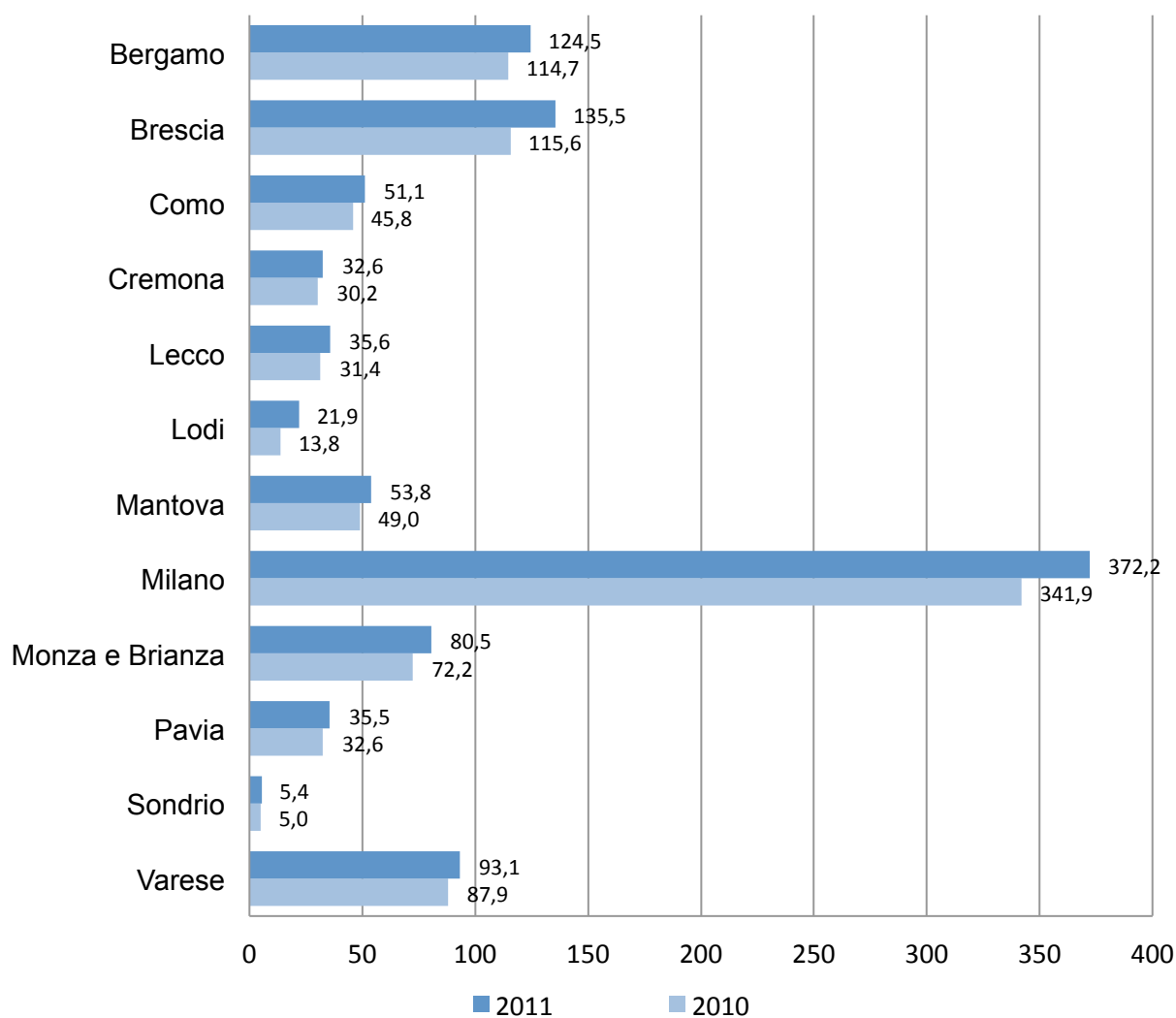
**Grafico 1.3**  
**Lombardia: esportazioni per paese, 2010 e 2011**  
**(miliardi di euro)**



Fonte: Istat.

Tutte le provincie lombarde hanno registrato nel 2011 una crescita delle esportazioni. Tassi di crescita superiori alla media regionale sono stati registrati dalle provincie di Lodi, Brescia, Lecco, Como e Monza-Brianza

**Grafico 1.4**  
**Lombardia: esportazioni per provincia, 2010 e 2011**  
**(miliardi di euro)**



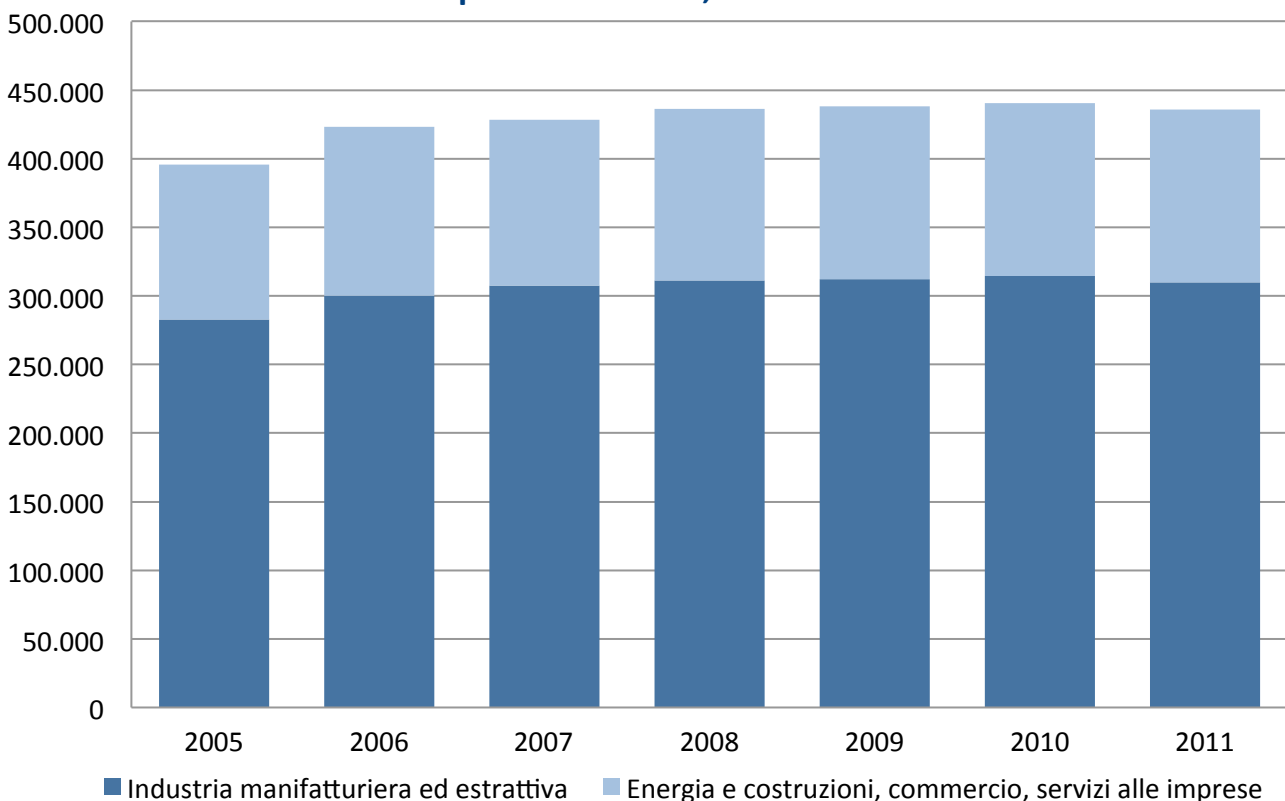
Fonte: Istat.

## 1.2 Gli investimenti diretti all'estero

Le tendenze in atto sul lato dell'internazionalizzazione attiva evidenziano una buona vitalità delle imprese lombarde, a dispetto del non facile momento congiunturale. In primo luogo, la risposta delle imprese a questo lungo periodo di crisi è stata assai diversa, per lo meno sul lato della proiezione multinazionale, rispetto a quanto avvenuto in occasione delle precedenti fasi recessive, come in occasione delle crisi petrolifere, nel 1992 e nel 2001: di fronte alla crisi, allora molte imprese avevano scelto di rifocalizzare la propria attività sul mercato interno, dismettendo importanti *assets* all'estero e talvolta operando vere e proprie ritirate dai mercati internazionali.

Negli ultimi anni l'entità dei disinvestimenti è risultata assai più limitata e anzi è chiaro come a fronte del negativo andamento del mercato interno la crescita internazionale delle attività vada sempre più spesso assumendo un ruolo centrale nelle loro strategie. Un segnale importante in tal senso viene anche da alcune operazioni di *cross-border M&A* concluse negli ultimi due anni, sia da medio-grandi e grandi imprese che hanno così rafforzato la propria posizione sul mercato globale nei rispettivi business, sia da un più ampio numero di piccole e medie imprese, che nonostante le difficoltà congiunturali hanno saputo implementare interessanti strategie di crescita multinazionale.

**Grafico 1.5**  
**Numero di addetti delle imprese estere partecipate da imprese lombarde, 2005-2011**



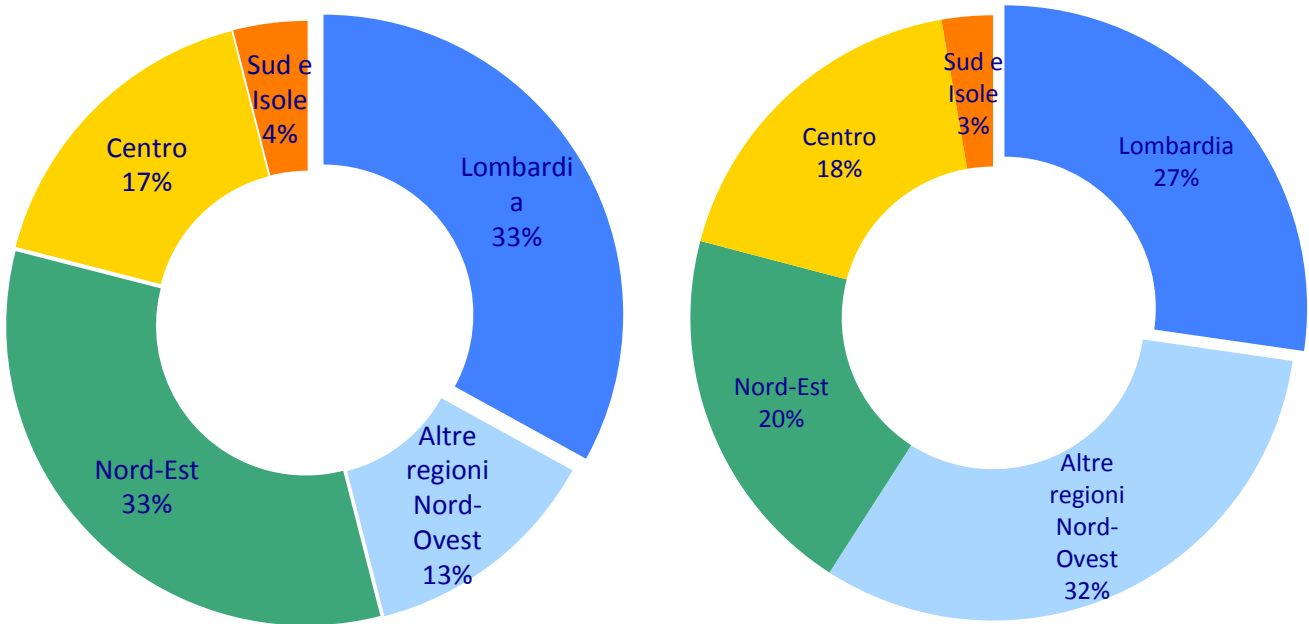
\* 2011: stime preliminari.

Fonte: banca dati Reprint, R&P-Politecnico di Milano.

**Grafico 1.6**

**Ripartizione delle imprese partecipate all'estero da imprese italiane, per origine dell'investitore**

**Ripartizione dei dipendenti delle imprese partecipate all'estero da imprese italiane, per origine dell'investitore**



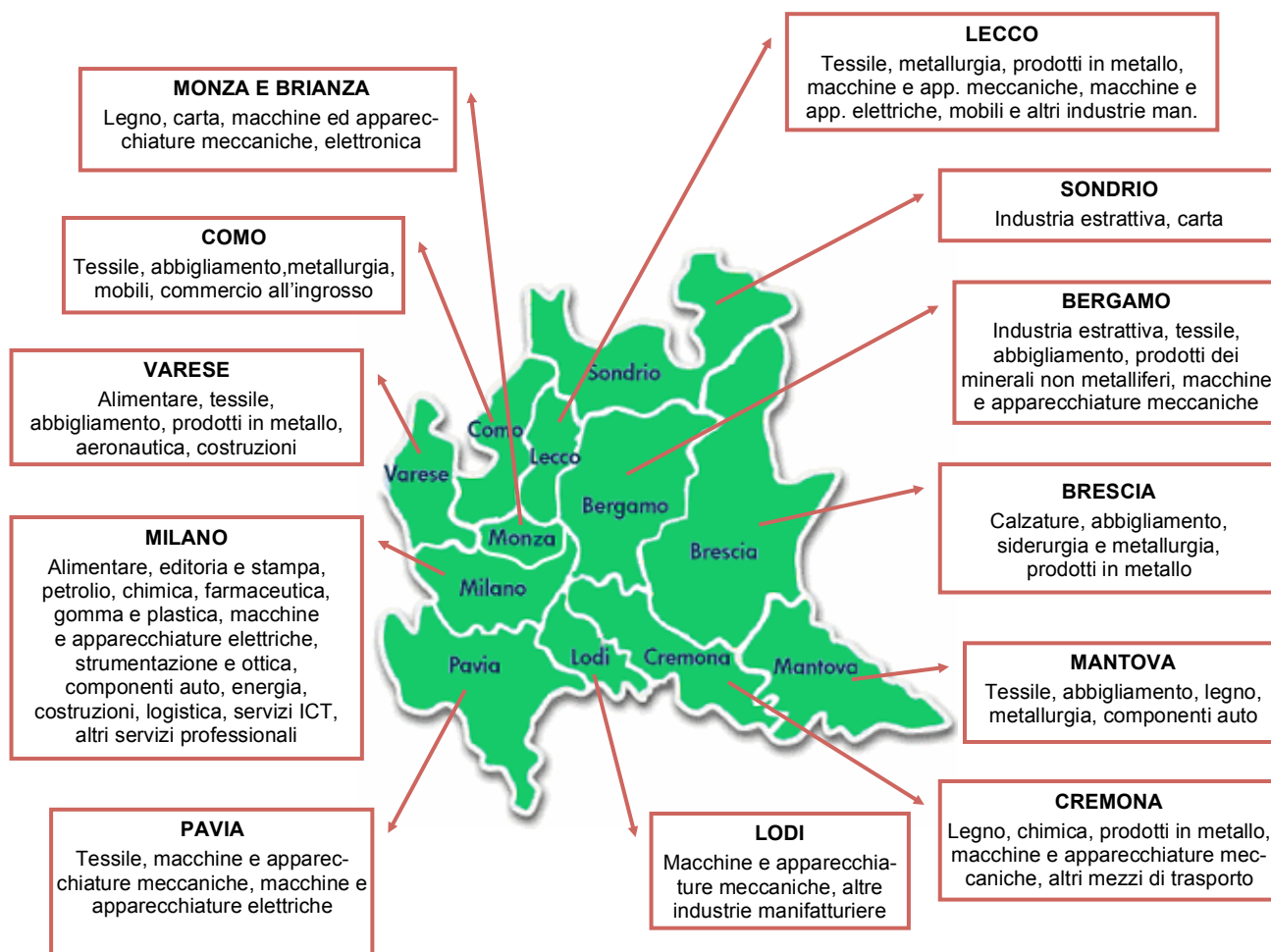
Fonte: banca dati Reprint, R&P-Politecnico di Milano.

Parallelamente alla tenuta della consistenza complessiva delle attività all'estero, cui contribuiscono in misura determinante le medio-grandi e grandi imprese, non si arresta l'espansione del *club delle multinazionali lombarde*, che conta ormai quasi 2.300 membri, in particolare grazie all'ingresso di piccole e medie imprese, che sempre più numerose si affacciano sulla ribalta internazionali investendo all'estero, tramite acquisizioni o investimenti *greenfield*, in filiali e joint-venture commerciali, industriali e di servizio.

Rispetto al passato, importanti cambiamenti si registrano riguardo alla geografia dei nuovi investimenti diretti realizzati all'estero dalle imprese lombarde negli ultimi anni, tramite acquisizioni o *greenfield*, è destinata a indurre rilevanti mutamenti strutturali nel profilo della loro presenza sullo scenario globale. Se in passato gli investimenti delle imprese lombarde si erano prevalentemente focalizzati sull'Europa, oggi essi si vanno sempre più orientando – in coerenza con le tendenze più generali emerse a livello mondiale – verso i BRIC e i paesi emergenti a più elevato tasso di crescita, pur senza disdegnare i più dinamici tra i paesi avanzati, quali USA, Germania e Polonia.

Dal punto di vista settoriale, le specializzazioni delle attività partecipate all'estero riflettono le principali partecipazioni dei territori di origine, confermando come la vitalità delle piccole e medie imprese abbia assunto un ruolo fondamentale nei processi di crescita multinazionale dell'economia lombarda (grafico 1.7).

## Grafico 1.7 Le specializzazioni provinciali delle partecipazioni delle imprese lombarde all'estero



Fonte: banca dati REPRINT, ICE-R&P-Politecnico di Milano.

La banca dati del Financial Times FDI Intelligence, che censisce a livello mondiale gli investimenti diretti *cross-border* finalizzati all'avvio di nuove attività economiche o all'espansione di attività preesistenti (con l'esclusione quindi delle acquisizioni di attività preesistenti) consente di sviluppare un interessante confronto internazionale tra la Lombardia e le altre principali regioni dell'Europa occidentale.

La tabella 1.1 evidenzia la numerosità dei progetti di investimento diretto all'estero *greenfield* e di espansione avviati dalle imprese dell'Europa occidentale nel periodo 2005-2011, in funzione della regione di origine dell'impresa investitrice. In tutto il periodo considerato la Lombardia si mantiene tra l'ottava e l'undicesima posizione e dal 2008 in poi è sempre rimasta nel gruppo delle *Top 10* europee.



**Tabella 1.1**  
**Nuovi progetti di investimento diretto all'estero *greenfield***  
**e di espansione delle imprese dell'Europa occidentale,**  
**per regione di origine, 2005 – 2011**

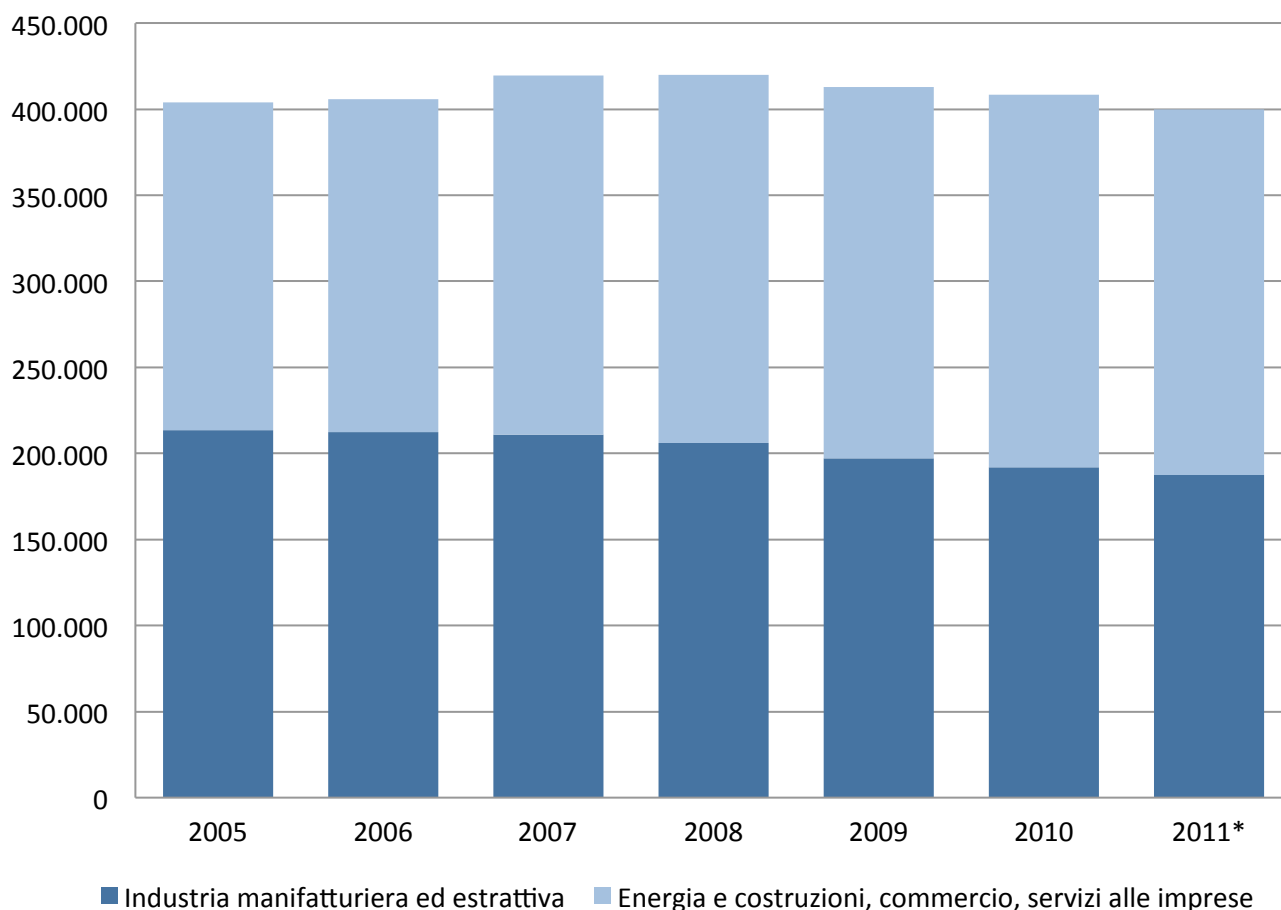
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Totale
South East (UK)	641	818	773	1.043	982	998	1.052	6.307
Île-de-France	482	524	673	872	791	645	607	4.594
Nordrhein-Westfalen	364	409	437	437	432	448	397	2.924
West-Nederland	191	304	252	371	342	309	294	2.063
Bayern	202	243	285	325	290	280	318	1.943
Baden-Württemberg	212	280	221	283	257	276	276	1.805
Österreich	137	191	175	201	141	135	95	1.075
Southern Finland	160	171	166	182	121	117	118	1.035
Comunidad de Madrid	59	82	132	165	186	178	153	955
Cataluña	64	60	139	183	192	186	131	955
Lombardia	91	72	114	197	156	157	122	909
Niedersachsen	53	93	92	130	112	119	117	716
Reg. Bruxelles-Cap.	70	68	103	98	60	70	62	531
Scotland	40	43	69	73	99	86	116	526
Vlaams Gewest	54	71	68	113	70	70	67	513
Galicia	33	46	47	73	94	94	108	495
Veneto	64	72	71	82	68	65	49	471
Centre-Est (FR)	55	42	78	70	61	70	63	439
Portugal	24	30	69	104	65	72	62	426
Westosterreich	35	36	50	59	49	72	70	371
Pais Vasco	22	33	44	77	61	54	70	361
Rheinland-Pfalz	28	45	50	50	53	57	67	350
Piemonte	30	48	47	63	54	52	48	342
Zuid-Nederland	30	33	40	69	42	69	48	331
Hamburg	28	27	52	54	53	52	56	322
Rank Lombardia	9°	11°	11°	8°	9°	9°	9°	11°

Fonte: elaborazioni Politecnico di Milano e R&P su dati Financial Times FDI Intelligence.

### 1.3 Gli investimenti diretti dall'estero

Certamente meno positivo è il quadro dal lato non meno importante della presenza delle imprese multinazionali in regione. L'occupazione complessiva delle imprese a partecipazione estera attive in Lombardia ha ormai da qualche anno cessato di crescere e anzi si registra una progressiva riduzione della sua componente industriale, solo in parte compensata dall'andamento del terziario (grafico 1.8).

**Grafico 1.8**  
**Lombardia: numero di addetti**  
**delle imprese a partecipazione estera, 2005-2011**



\* 2011: stime preliminari.

Fonte: banca dati Reprint, R&P-Politecnico di Milano.

**Tabella 1.2**  
**Imprese lombarde a partecipazione estera nei settori dell'industria,  
del commercio all'ingrosso e dei servizi alle imprese, per provincia, al 1.1.2012**

	Imprese		Dipendenti	
	N.	%	N.	%
Bergamo	190	4,6	29.719	7,2
Brescia	185	4,5	12.579	3,0
Como	111	2,7	8.265	2,0
Cremona	46	1,1	4.162	1,0
Lecco	61	1,5	3.621	0,9
Lodi	30	0,7	2.562	0,6
Mantova	39	0,9	5.343	1,3
Milano	2.896	69,7	286.467	69,3
Monza e Brianza	340	8,2	37.338	9,0
Pavia	47	1,1	2.408	0,6
Sondrio	6	0,1	913	0,2
Varese	201	4,8	20.189	4,9
Totale	4.152	100,0	413.566	100,0

Fonte: banca dati Reprint, R&P- Politecnico di Milano.

Se si guarda ai nuovi investimenti dall'estero nel periodo più recente, emerge un progressivo indebolimento della componente più "espansiva" per la base economica regionale, quella degli investimenti *greenfield* o di espansione di attività preesistenti. Il confronto internazionale proposto dalla banca dati della FDI Intelligence del Financial Times è a tal proposito chiaro. In tabella 1.3 è riportato il numero dei progetti di investimento diretto dall'estero *greenfield* e di ampliamento di attività preesistenti censiti dalla banca dati nel periodo 2005-2011 nelle principali regioni dell'Europa Occidentale.

Dai dati riportati si può facilmente verificare il deterioramento della posizione della Lombardia, che nel periodo 2006-2008 era rimasta attorno alla decima posizione in ambito continentale per scivolare nel triennio successivo in quattordicesima posizione.

Ma soprattutto, va sottolineato come si sia ampliato il divario che separa la Lombardia dalle regioni più attrattive del Vecchio Continente. Nel 2011 la Lombardia ha attratto solo 43 progetti di investimento, contro i 73 dell'anno precedente; tra le principali regioni industrializzate dell'Europa Occidentale, solo il Baden-Württemberg presenta un andamento altrettanto negativo.

Ma ciò che più preoccupa è che sono andati viepiù rarefacendosi gli investimenti finalizzati allo sviluppo *ex novo* di attività pregiate tecnologiche e di ricerca e sviluppo. È vero che in tutto il mondo industrializzato i nuovi investimenti dall'estero avvengono prevalentemente attraverso acquisizioni; ma la rarefazione degli investimenti *greenfield* appare particolarmente preoccupante nel caso dell'Italia in generale e della Lombardia in particolare.

**Tabella 1.3**  
**Nuovi progetti di investimento diretto dall'estero *greenfield***  
**e di espansione in Europa occidentale, per regione di destinazione, 2005 – 2011**

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Totale
South East (UK)	331	363	359	454	453	425	465	2.850
Île-de-France	194	222	213	260	152	165	144	1.350
Nordrhein-Westfalen	50	59	75	95	152	175	188	794
Comunidad de Madrid	48	84	127	143	90	112	69	673
West-Nederland	71	81	89	103	93	102	104	643
Cataluña	53	82	101	114	100	87	92	629
Bayern	55	81	96	130	88	87	78	615
Scotland	41	78	54	86	122	102	82	565
Hessen	52	55	67	90	100	107	75	546
Baden-Württemberg	19	31	30	137	132	157	39	545
Vlaams Gewest	55	58	97	80	43	94	32	459
Lombardia	33	62	76	83	55	73	43	425
North West (UK)	36	41	40	75	84	75	63	414
Centre-Est (FR)	62	61	75	79	51	44	23	395
Österreich	50	54	67	66	50	47	49	383
Bassin Parisien	62	72	69	79	31	27	16	356
West Midlands (UK)	44	33	23	42	65	44	60	311
Berlin	25	37	32	58	57	43	42	294
Est (FR)	59	63	45	64	21	17	21	290
Reg. Bruxelles-Cap.	37	38	50	52	31	28	49	285
Mediterranee	29	48	54	56	47	33	16	283
Andalucia	12	24	48	83	41	29	29	266
Rank Lombardia	20°	10°	8°	11°	14°	14°	14°	12°

Fonte: elaborazioni Politecnico di Milano e R&P su dati Financial Times FDI Intelligence.

Il quadro risulta ancor più negativo entrando nel merito delle attività interessate dai progetti di investimento. I progetti di investimento estero in Lombardia riguardano in netta prevalenza attività commerciali e di marketing, mentre sono andati ancor più rarefacendosi i progetti di investimento finalizzati allo sviluppo *ex novo* che riguardano attività più “pregiate”, quali la ricerca e sviluppo, tecnologie, prodotti e servizi *high-tech* o la creazione di *headquarters*.

Anche le acquisizioni di imprese locali da parte di investitori esteri possono comunque assumere valenza positiva per il territorio: l’ingresso in un gruppo multinazionale apre all’impresa l’accesso a network innovativi e commerciali globali, che ne possono aumentare la capacità di sviluppare nuovi prodotti e tecnologie e di penetrare i mercati esteri.

Perché ciò avvenga è però necessario che il territorio in cui l’impresa opera si mantenga competitivo a livello internazionale e faciliti lo sviluppo di competenze di eccellenza e di tecnologie avanzate. Sotto tali condizioni, una robusta e articolata presenza di imprese multinazionali, come quella che ancora oggi è presente in Lombardia, può a sua volta rafforzare la competitività del territorio.

In caso contrario, gli investimenti esteri rischiano di assumere un prevalente carattere predatorio, nella misura in cui le imprese multinazionali, una volta acquisiti gli *assets* pregiati di imprese che hanno saputo sviluppare *brands* globali o tecnologie di eccellenza – a volte a “prezzi di saldo”, dato che il valore di tali *assets* sconta oggi inevitabilmente il “rischio paese” e l’indebolimento dell’euro – trovano vantaggio nello spostare e sviluppare altrove le attività a maggior valore aggiunto, lasciando alle filiali italiane il compito prevalente di presidiare le quote di mercato acquisite con l’impresa.

Il disimpegno da parte degli investitori esteri già presenti in Italia nei confronti di centri di ricerca e filiere *high-tech* e *knowledge-intensive*, che ha interessato in modo rilevante anche la Lombardia (si pensi ad esempio ai casi della farmaceutica e dell’elettronica) sembra purtroppo andare in questa direzione.

## 2. L'indagine qualitativa presso le imprese lombarde

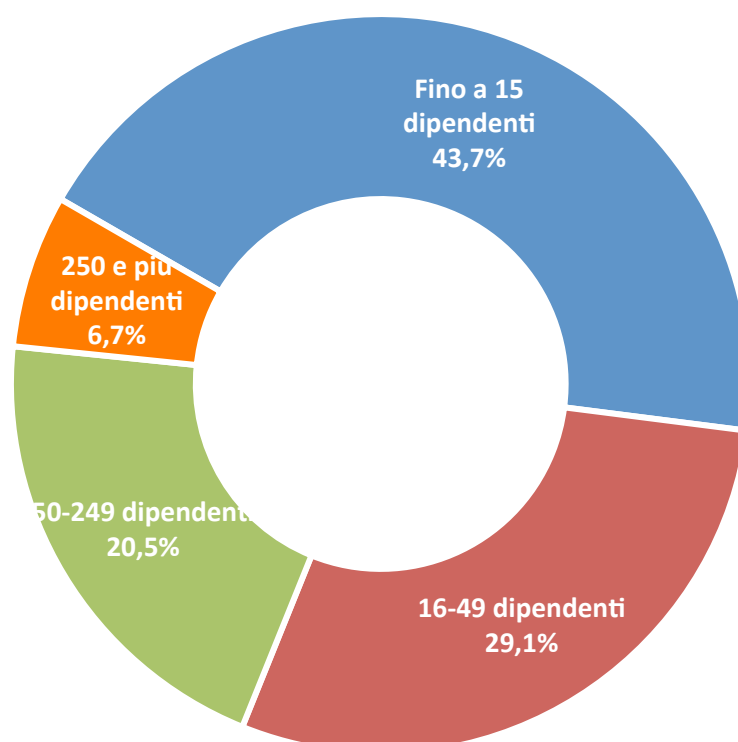
### 2.1 La metodologia di indagine

Elementi di analisi assai interessanti emergono da un'indagine sul campo condotta dalle diverse Associazioni territoriali di Confindustria in Lombardia presso i propri associati, che consentono di arricchire l'analisi precedente e di delineare con maggiore chiarezza le principali tendenze in atto.

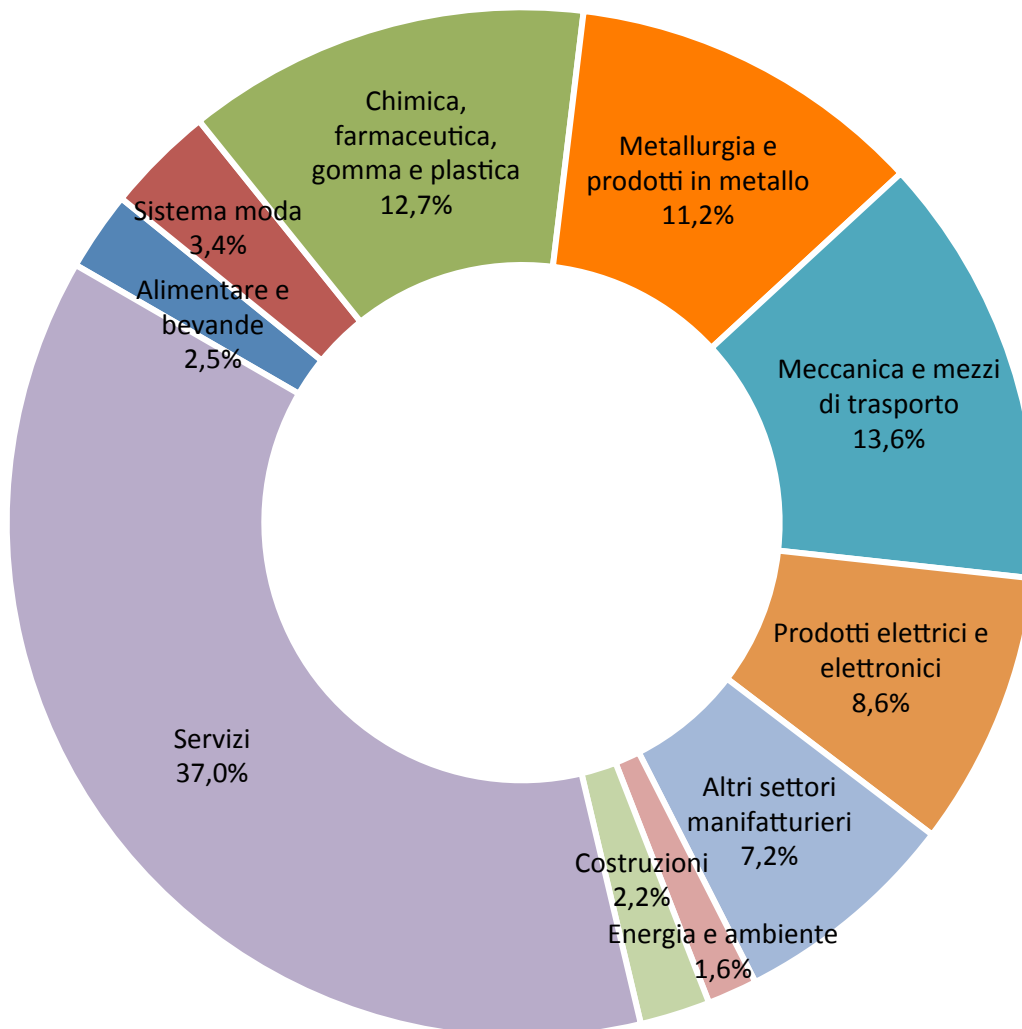
L'indagine è stata condotta tra ottobre e dicembre 2011 mediante un questionario strutturato, somministrato via mail con successivi solleciti telefonici ad oltre 7mila imprese associate alle Associazioni territoriali di Confindustria Lombardia.

Poco meno della metà delle imprese contattate (in tutto 3.445 imprese) ha risposto alla prima domanda del questionario, mirante ad accertare se l'impresa operi esclusivamente in ambito nazionale, ovvero sia attiva all'estero, attraverso attività commerciali (esportazioni e/o importazioni dirette) e/o investimenti diretti, attivi (partecipazioni di controllo, paritarie o minoritarie detenute in imprese estere) o passivi (partecipazione nell'impresa da parte di gruppi o *capital venture* esteri). I grafici 2.1 e 2.2 illustrano la composizione di questo campione, composto da 3.445 imprese, per classi dimensionali e settori di attività.

**Grafico 2.1**  
**Composizione dell'intero campione, per numero di dipendenti**  
**(3.445 imprese)**



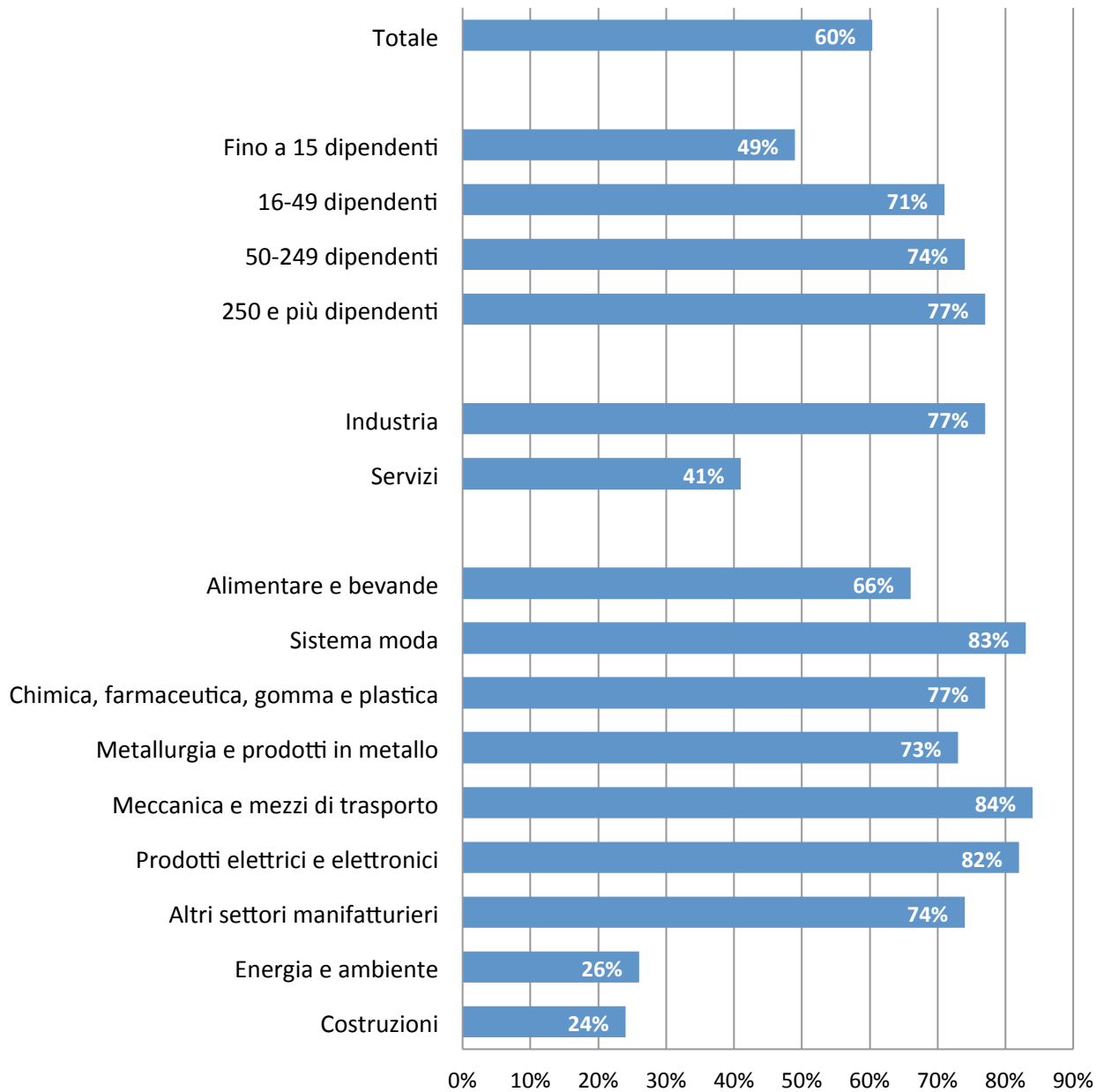
**Grafico 2.2**  
**Composizione dell'intero campione, per comparto di attività**  
**(3.445 imprese)**



Le imprese attive all'estero sono risultate essere 2.080, pari al 60% del totale. Il grafico 2.3 illustra la percentuale di imprese risultate attive all'estero, per settore e classe dimensionale. La percentuale di imprese internazionalizzate è di poco inferiore alla metà del totale tra le micro-imprese (fino a 15 dipendenti) e sale oltre il 70% già per le imprese della classe immediatamente successiva (tra 16 e 49 dipendenti).

Dal punto di vista settoriale il grado di internazionalizzazione risulta sensibilmente più elevato tra le imprese industriali (77%) rispetto al settore terziario (41%). Anche all'interno del comparto industriale si rilevano peraltro importanti differenze. La maggiore incidenza di imprese internazionalizzate si riscontra nei settori manifatturieri, e segnatamente nella meccanica e mezzi di trasporto (84%), nelle imprese del "sistema moda" (tessile, abbigliamento, cuoio, pelletteria e calzature, 83%) e nella filiera dei prodotti elettrici ed elettronici (82%). Sensibilmente inferiore la percentuale di imprese internazionalizzate nei settori "energia e ambiente" (26%) e costruzioni (24%).

**Grafico 2.3**  
**Percentuale di imprese internazionalizzate,**  
**per classe dimensionale e settore di attività**



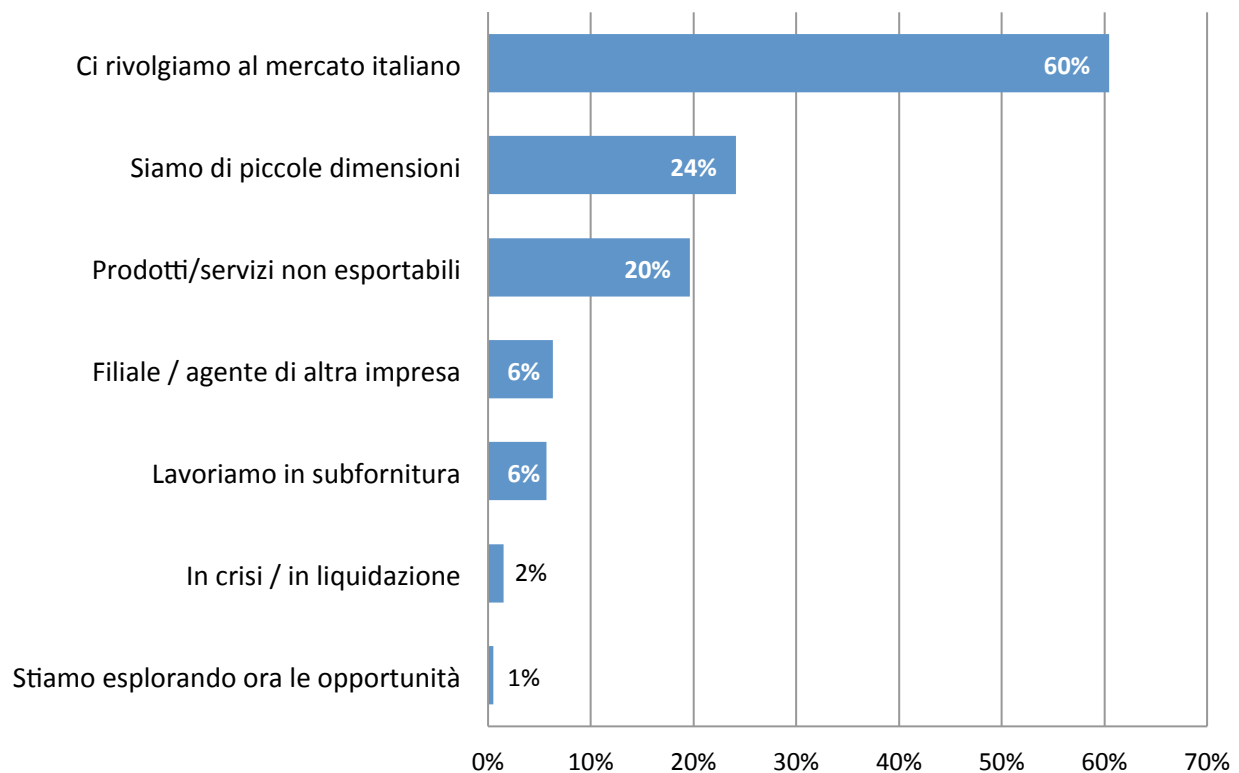
## 2.2 Le imprese non internazionalizzate

Tra le aziende coinvolte dall'indagine, meno del 40% si è dichiarata non internazionalizzata, ovvero attiva esclusivamente sul mercato nazionale; il 5% di tali imprese – dunque il 2% circa del campione complessivo – prevede tuttavia di sviluppare rapporti nel prossimo futuro.



Abbiamo chiesto alle imprese di indicare i motivi della loro mancata presenza sui mercati internazionali, lasciando la possibilità di indicare più fattori. Il 60% delle imprese non internazionalizzate ha in qualche modo rivendicato la decisione di rivolgersi solo al mercato interno quale precisa scelta strategica (“Ci rivolgiamo esclusivamente al mercato italiano”), mentre poco meno di un quarto delle imprese ha indicato nelle ridotte dimensioni aziendali un obiettivo impedimento alla loro crescita multinazionale, e per poco meno del 20% di esse è il prodotto o servizio offerto a non prestarsi a loro giudizio alla vendita sui mercati internazionali (grafico 2.4).

**Grafico 2.4**  
**Motivi per cui l'impresa non è attiva all'estero**



Poco più del 6% delle imprese non internazionalizzate ha dichiarato di non avere rapporti con l'estero perché filiali di imprese multinazionali, mentre il 5% delle imprese ha dichiarato di lavorare esclusivamente in subfornitura per altre imprese italiane. Infine, poco meno del 2% delle imprese ha dichiarato di non avere più rapporti con l'estero perché in fase di liquidazione o fallimento, mentre circa l'1% non ha risposto a questa domanda proprio perché in procinto ora di iniziare il proprio processo di internazionalizzazione.

È interessante osservare come la percentuale di imprese che dichiarano di non aver affrontato l'arena internazionale a causa delle ridotte dimensioni aziendali non cambi significativamente in funzione del numero di dipendenti e scende di poco al di sotto del 20% del totale per le imprese con 250 o più dipendenti: si deve dunque parlare della percezione di insufficienti dimensioni “relative”, quali risultano dal confronto con i propri concorrenti.

Differenze di un certo rilievo emergono in relazione ai diversi settori di attività: le ridotte dimensioni costituiscono un ostacolo all'internazionalizzazione molto più sentito dalle imprese meccaniche (33%), degli altri settori manifatturieri (31%) e dei servizi (31%) di quanto non lo siano invece tra le imprese produttrici di apparati elettrici ed elettronici (8%) e tra quelle del comparto chimico-farmaceutico (9%), settori strutturalmente più votati di altri all'internazionalizzazione delle attività anche per le imprese di più piccole dimensioni.

La natura dell'attività svolta vincola le imprese al mercato domestico soprattutto nel settore dei servizi (29%), mentre nell'industria manifatturiera la natura dei prodotti dell'impresa viene percepita come un ostacolo all'internazionalizzazione delle attività soprattutto dalle imprese del settore "meccanica e mezzi di trasporto" (18%) e degli altri settori manifatturieri (13%).

## 2.3 Le imprese attive all'estero: caratteristiche del campione

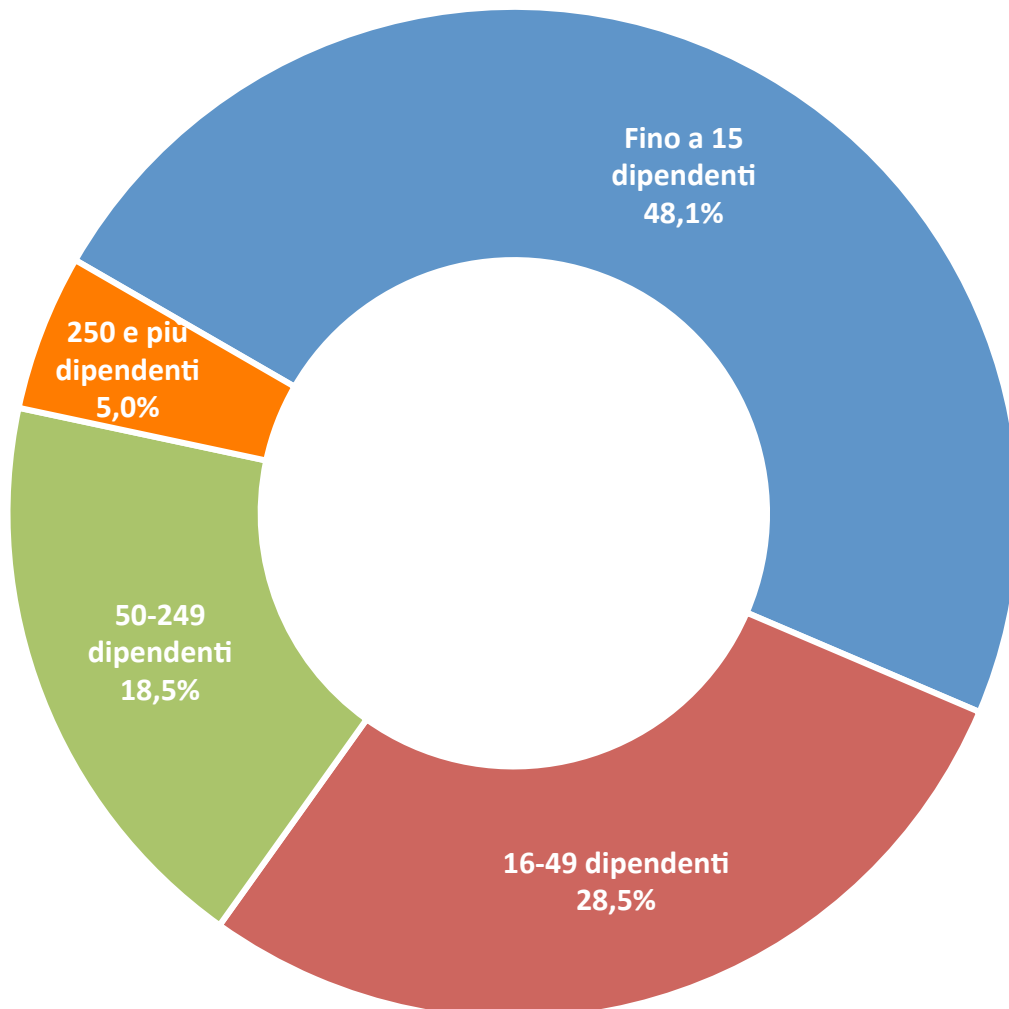
Delle 2.080 imprese dichiaratesi attive all'estero, 781 hanno preferito non collaborare ulteriormente all'indagine, mentre le rimanenti 1.365 imprese hanno risposto compiutamente alle altre domande loro rivolte dal questionario, riguardanti le seguenti informazioni:

- andamento del fatturato (Italia, estero e totale) tra il 2010 e il 2011;
- rapporto tra export sul fatturato nel 2010 e nel 2011 e numero di paesi in cui l'impresa esporta i propri prodotti/servizi;
- principali Paesi in cui l'impresa esporta o ha una presenza diretta (uffici di rappresentanza, punti vendita, joint venture o filiali, centri di ricerca e sviluppo);
- eventuale ricorso a fornitori esteri per l'acquisto di materie prime, semilavorati e servizi;
- eventuale presenza nel capitale sociale dell'impresa di una quota di partecipazione di un gruppo o di un *private equity* estero;
- disponibilità dell'impresa a forme di aggregazione per l'internazionalizzazione e/o ad aprire il capitale ad investitori esteri;
- Paesi in cui l'azienda intende sviluppare nei prossimi tre anni le esportazioni e/o investimenti diretti;
- utilizzo di servizi erogati da imprese, enti ed istituzioni attive nel supporto dell'internazionalizzazione e il relativo giudizio maturato dall'azienda;
- giudizio sulla soppressione dell'ICE e l'indicazione dei servizi precedentemente offerti dall'Istituto che si ritiene utile mantenere;
- valutazione dei servizi finalizzati a favorire l'attività all'estero delle aziende forniti dalle associazioni territoriali di Confindustria;
- valutazione dei servizi finalizzati a favorire l'attività all'estero delle aziende forniti dalle associazioni territoriali di Confindustria;
- importanza attribuita alla presenza di una banca/partner per l'investimento estero.

La numerosità di questo sotto-insieme di imprese internazionalizzate (1.365 imprese, come detto in precedenza) è tale da rendere questa indagine di particolare interesse: il campione sottoposto ad indagine è infatti assai significativo e rappresenta adeguatamente l'intera realtà imprenditoriale lombarda sia dal punto di vista delle dimensioni d'azienda, sia dal punto di vista settoriale.

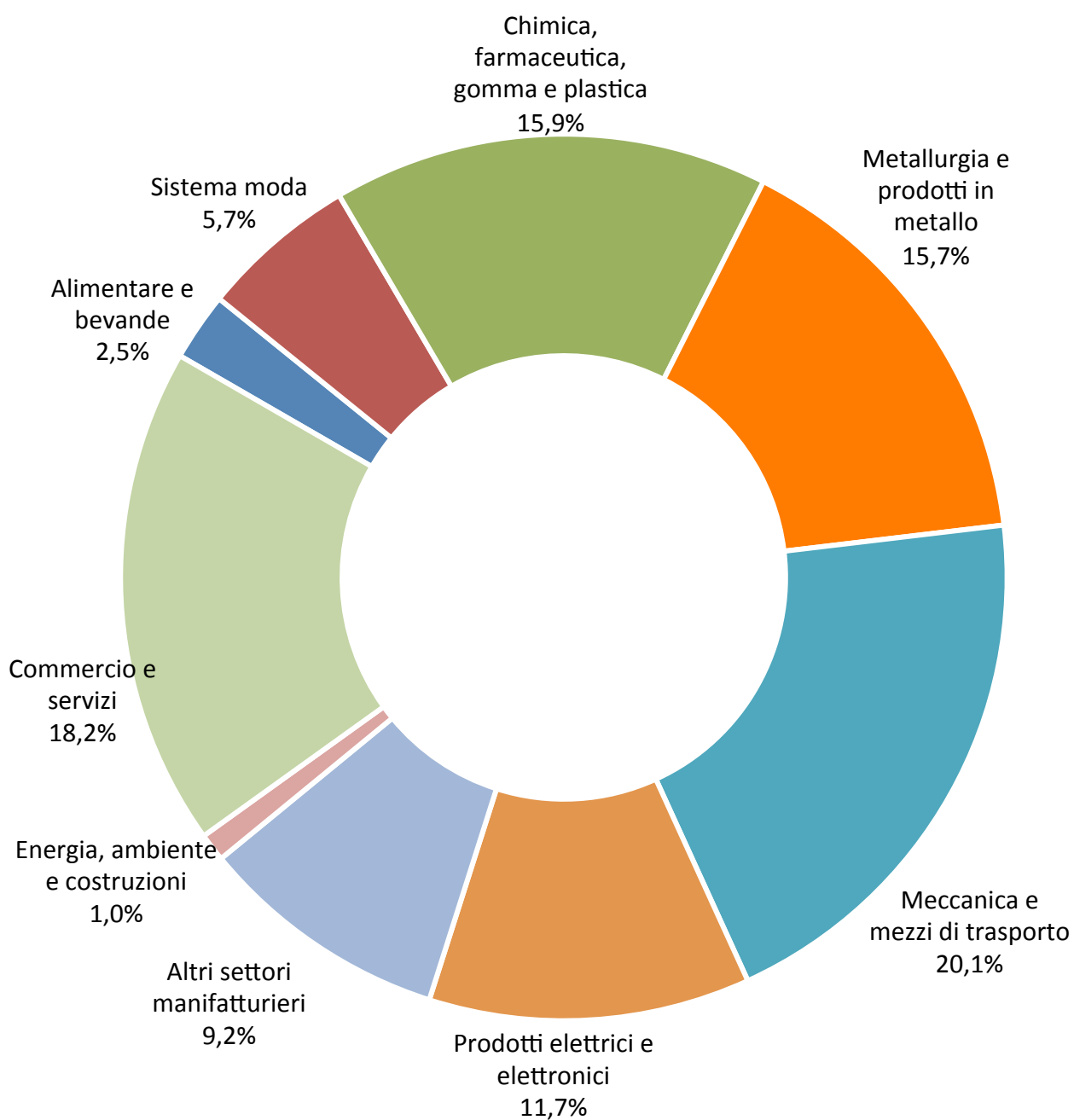
Dal punto di vista dimensionale, anche nel sotto-campione delle imprese internazionalizzate vi è infatti una larga predominanza delle piccole dimensioni di impresa (grafico 2.5). Poco meno della metà del campione è composto infatti da imprese con non più di 15 dipendenti, mentre meno di un quarto del campione è costituito da imprese con 50 o più dipendenti. Le imprese con 250 o più dipendenti, in particolare, rappresentano solo il 5% del campione; nondimeno, numericamente ciò equivale a dire che nel campione vi sono oltre 130 imprese lombarde con almeno 250 dipendenti, il che significa che esso offre una più che adeguata rappresentanza non solo delle piccole e piccolissime imprese, ma anche del gruppo assai meno numeroso di medio-grandi e grandi imprese.

**Grafico 2.5**  
**Composizione del campione delle imprese attive all'estero,**  
**per numero di dipendenti (1.365 imprese)**



Per quanto attiene alle caratteristiche settoriali, il sotto-campione delle imprese internazionalizzate che hanno aderito all'indagine riflette quella multisettorialità che rappresenta un importante punto di forza della realtà industriale lombarda, con una adeguata rappresentazione dei settori manifatturieri di forte competitività quali la filiera metalmeccanica, quella chimica-farmaceutica-prodotti in gomma e plastica e quella dei prodotti elettrici ed elettronici (grafico 2.6).

**Grafico 2.6**  
**Composizione del campione delle imprese attive all'estero,**  
**per comparto di attività (1.365 imprese)**



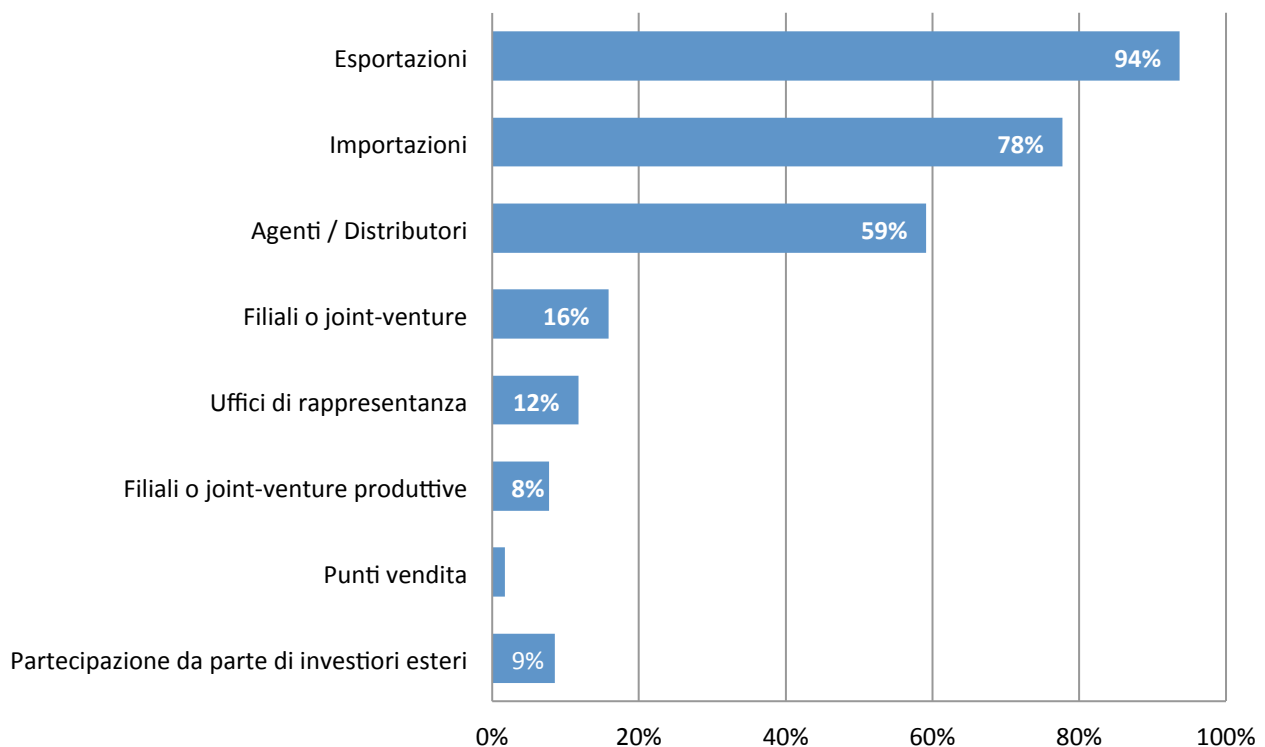
## 2.4 Le forme di internazionalizzazione

Alle imprese è stato chiesto in primo luogo in quali forme esse fossero presenti all'estero.

La forma più diffusa è come ragionevolmente prevedibile quella delle esportazioni, che interessano la quasi totalità (94%) delle imprese internazionalizzate lombarde (grafico 2.7). Per una quota rilevante di tali imprese (il 78%), i mercati esteri rappresentano anche una fonte per l'approvvigionamento di materie prime, ma anche semilavorati e prodotti finiti.

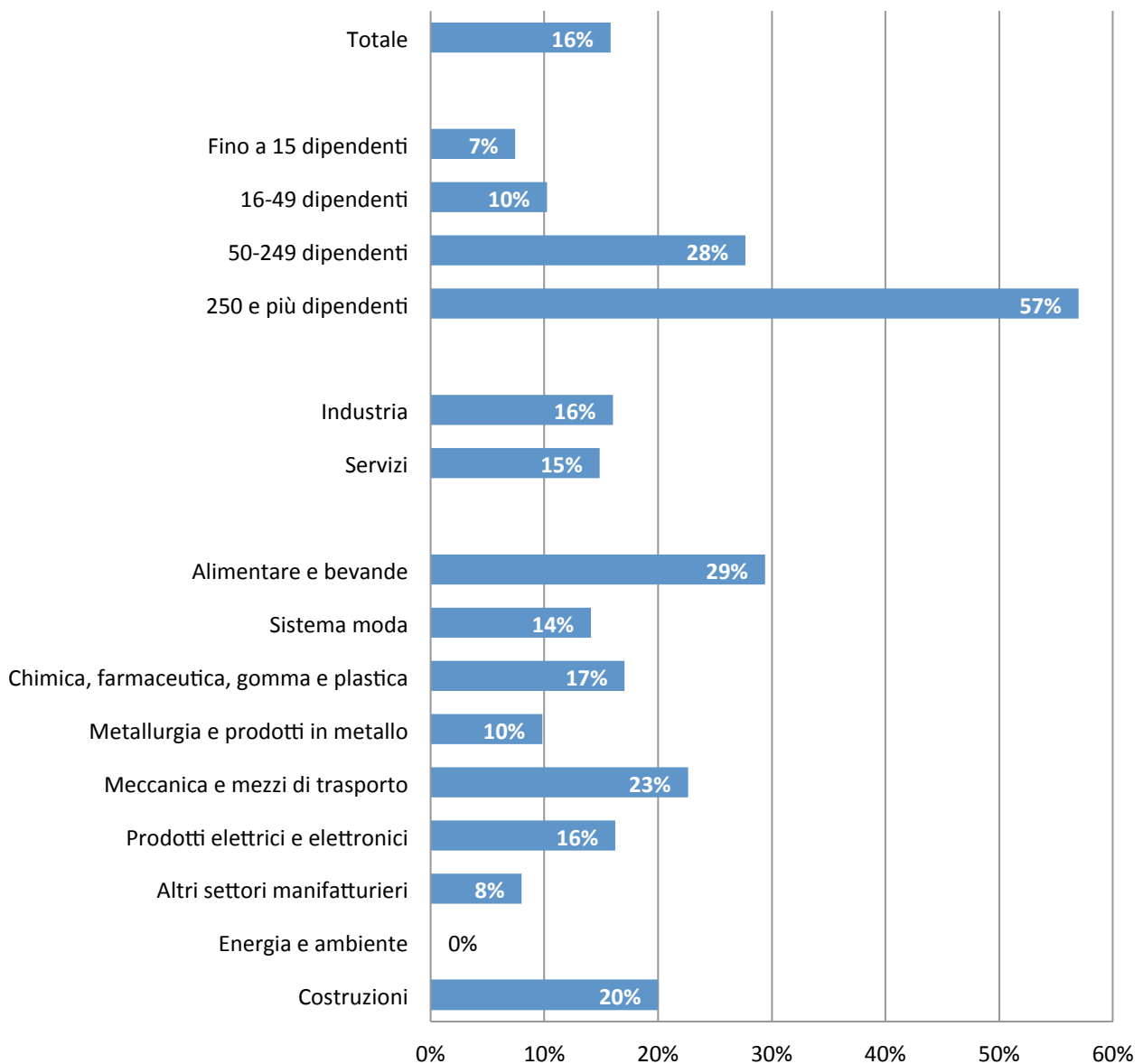
Poco meno del 60% delle imprese veicola i propri prodotti/servizi all'estero avvalendosi di intermediari commerciali (agenti e/o distributori esteri). Non trascurabile tuttavia anche la percentuale di imprese direttamente presenti su uno o più mercati esteri attraverso proprie filiali o joint-venture: si tratta infatti del 16% delle imprese internazionalizzate (in termini assoluti, di 216 imprese). Circa la metà di queste dispone di almeno una filiale o joint-venture all'estero che non svolge solamente attività commerciali e di assistenza tecnica, ma anche attività di natura industriale (8% delle imprese internazionalizzate). Relativamente frequente anche la presenza all'estero tramite uffici di rappresentanza (12% delle imprese internazionalizzate), mentre più sporadica è la presenza all'estero mediante punti vendita diretti (meno del 2% delle imprese). Infine, il 9% delle imprese è oggetto di internazionalizzazione passiva, ovvero vede la partecipazione al suo capitale di un gruppo multinazionale o di un *private equity* estero.

**Grafico 2.7**  
**Forme di internazionalizzazione**



Nel grafico 2.8 è riportata l'incidenza, all'interno del campione delle imprese internazionalizzate, delle imprese con una presenza diretta all'estero, ovvero delle imprese attive in almeno un Paese estero con proprie filiali o joint venture. Il grado di internazionalizzazione "diretta" cresce significativamente al crescere delle dimensioni aziendali, passando da meno del 10% delle imprese al di sotto della soglia dei 50 dipendenti al 28% delle medie imprese (50-249 dipendenti) e al 57% delle grandi imprese (250 e più dipendenti). Esso risulta invece pressoché analogo per le imprese industriali (16%) e per quelle commerciali e di servizio (15%). Importanti differenze si evidenziano tuttavia all'interno del settore manifatturiero, dove il grado di internazionalizzazione diretta varia tra il 29% del settore alimentare e bevande e l'8% delle altre industrie manifatturiere.

**Grafico 2.8**  
**Imprese con filiali o joint-venture all'estero,**  
**per classe dimensionale e settore di attività**

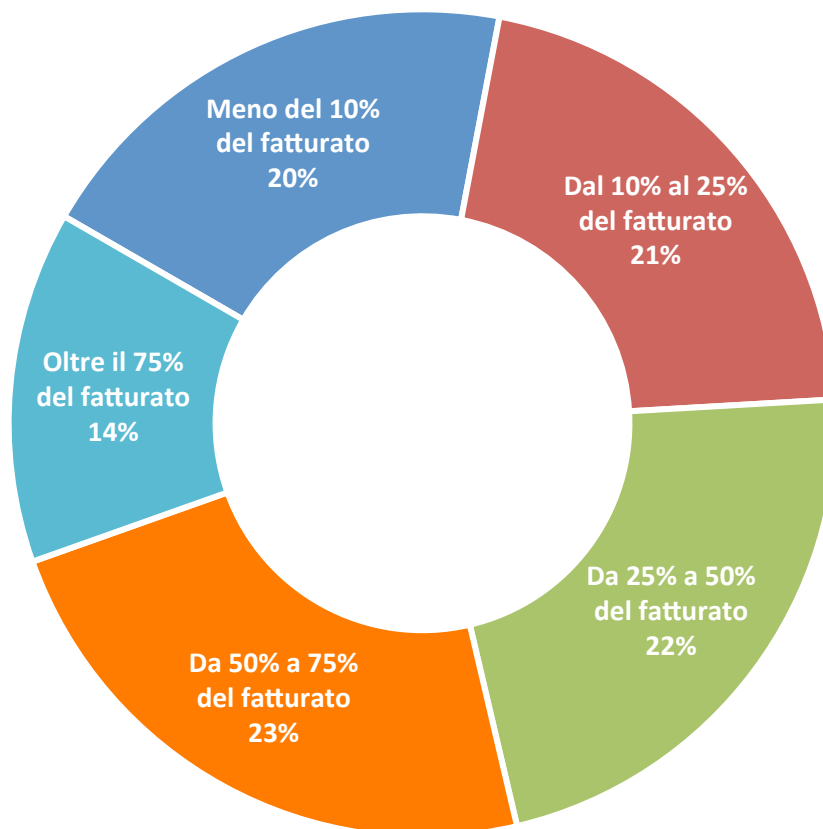


Da rilevare infine l'elevata propensione all'internazionalizzazione delle imprese a controllo estero. La percentuale degli esportatori supera i tre quarti delle imprese a controllo estero intervistate, mentre quasi un quarto di esse è direttamente presente in altri paesi attraverso varie forme (uffici di rappresentanza, punti vendita, joint-venture o filiali).<sup>2</sup>

## 2.5 Le esportazioni

Le esportazioni assorbono una quota rilevante del fatturato delle imprese lombarde attive sui mercati mondiali. Per il 37% delle imprese esportatrici che hanno aderito all'indagine le vendite all'estero rappresentano oltre il 50% del fatturato e dunque superano ormai in termini assoluti le vendite sul mercato interno (grafico 2.9).

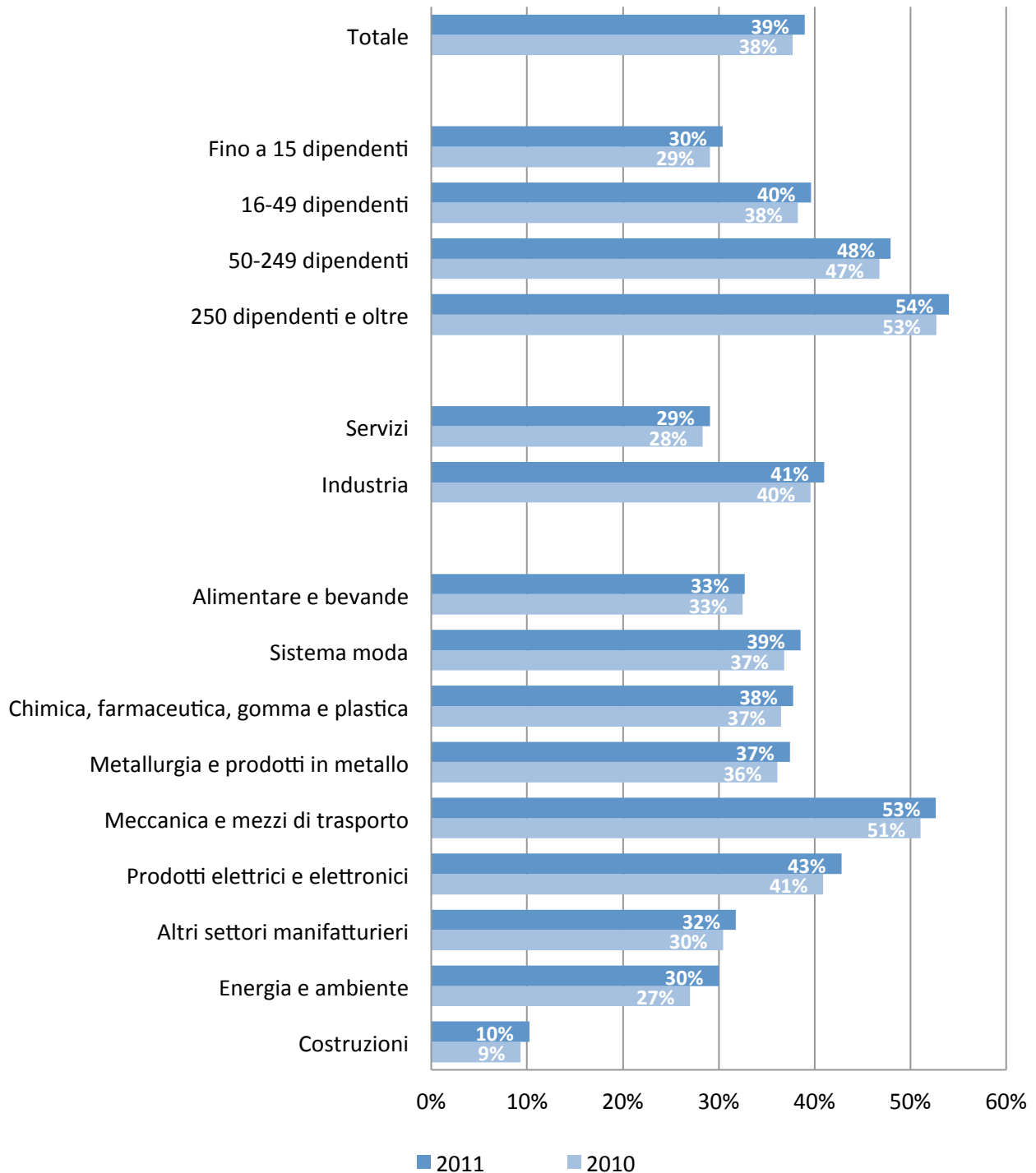
**Grafico 2.9**  
**Quota export/fatturato per le imprese esportatrici, 2011**



<sup>2</sup> Nel caso di imprese appartenenti a gruppi multinazionali, in questo computo sono considerate filiali e joint venture estere sotto il diretto controllo, finanziario e manageriale, dell'impresa italiana.

Nel 2011 le esportazioni hanno inciso mediamente per il 39% sul fatturato delle imprese del campione attive all'estero, con un incremento di oltre un punto percentuale rispetto al 2010, quando l'incidenza media delle esportazioni sul fatturato era risultata pari al 37,7% (grafico 2.10).

**Grafico 2.10**  
**Quota media export/fatturato per le imprese esportatrici,**  
**2010 e 2011**





La crescita della percentuale di export è risultata generalizzata e ha riguardato le imprese di tutte le classi dimensionali e di praticamente tutti i settori di attività, con l'unica parziale eccezione del settore alimentare e delle bevande, per cui la quota di export sul fatturato è rimasta sostanzialmente stabile (in realtà si è registrata una sia pur minima riduzione, dal 32,7% al 32,5% del totale).

La quota di fatturato collegata alle esportazioni tende a crescere con le dimensioni aziendali: nel 2011 essa è risultata pari al 30% del totale per le micro-imprese (fino a 15 dipendenti), al 40% per le piccole imprese (16-49 dipendenti), al 48% per le medie imprese (50-249 dipendenti) e al 54% per le imprese con 250 o più dipendenti; per queste ultime, dunque, le vendite all'estero superano ormai le vendite sul mercato domestico.

Dal punto di vista settoriale, si riscontra una maggiore propensione all'export per le imprese del comparto industriale, anche se va sottolineato il dato relativo ai servizi, che vede i mercati esteri incidere ormai per poco meno di un terzo del fatturato delle imprese che si sono spinte oltre frontiera per allargare le proprie vendite.

Nell'industria manifatturiera troviamo i settori con la più elevata propensione all'export rispetto al fatturato: in particolare per le imprese del settore meccanica e mezzi di trasporto le esportazioni (53% del fatturato), mentre per le imprese dei settori dei prodotti elettrici ed elettronici (43%), del sistema moda (39%) e delle filiere chimica-farmaceutica-gomma e plastica (38%) e metallurgia-prodotti in metallo (37%) generano oltre confine ben oltre un terzo del fatturato complessivo.

Il grafico 2.11 riporta la quota di fatturato mediamente esportata nel 2010 e nel 2011 dalle imprese del campione, in relazione all'Associazione territoriale di Confindustria a cui le stesse fanno riferimento. Le imprese brianzole sono quelle per le quali si registra la crescita più significativa (oltre 5 punti percentuali di fatturato esportati in più nel 2011 rispetto al 2010).

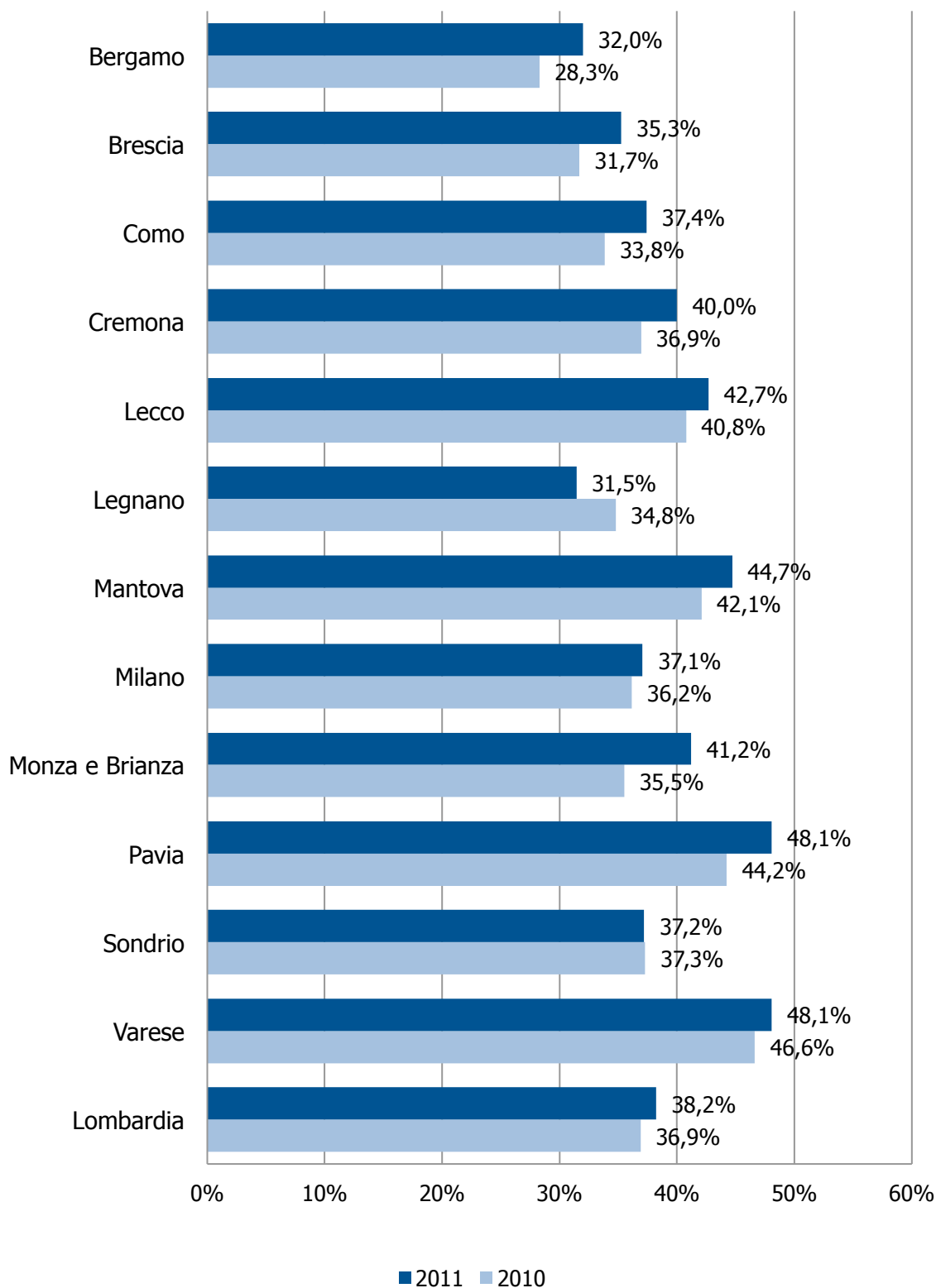
Alle imprese associate è stato chiesto anche di indicare il numero di Paesi verso i quali esse hanno esportato i propri prodotti/servizi nel corso del 2011 e quali siano stati i principali mercati di esportazione (fino ad un massimo di dieci Paesi).

Dalla distribuzione delle risposte si deriva in generale un'elevata propensione alla diversificazione geografica dei mercati di sbocco.

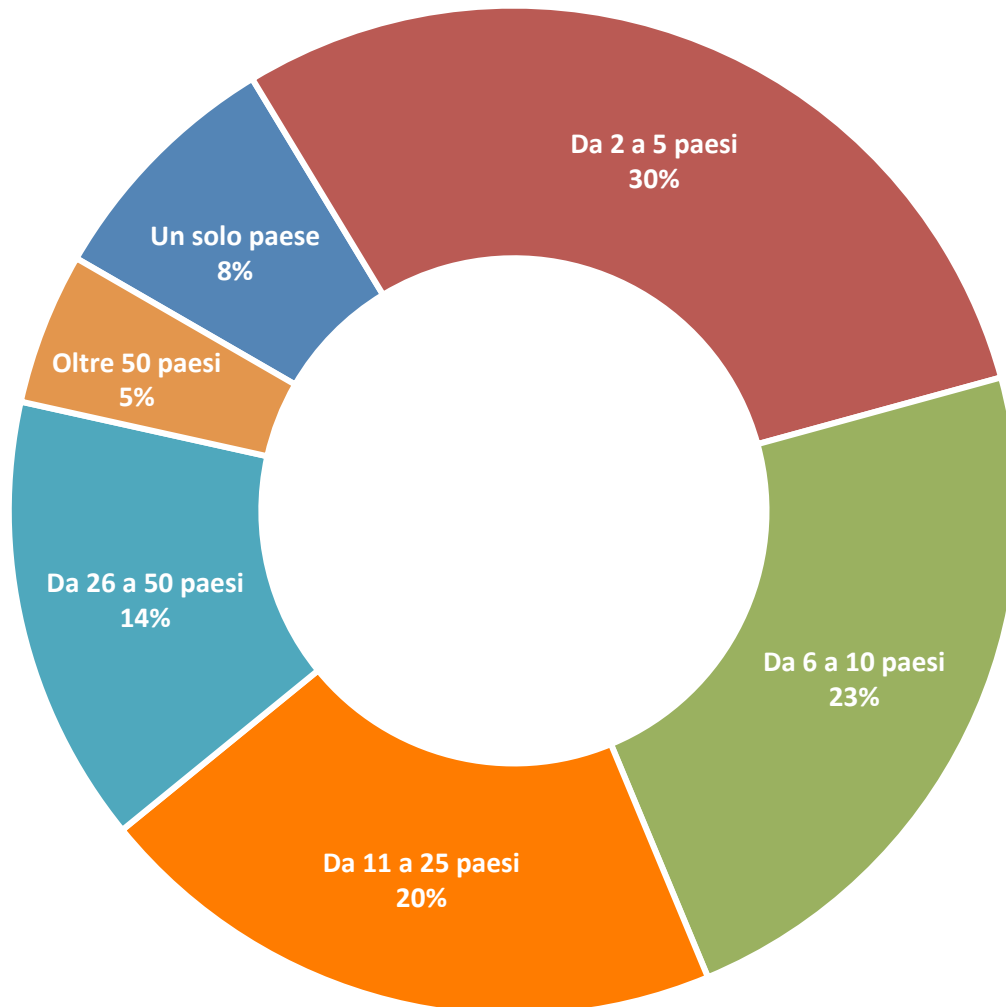
Solo l'8% delle imprese ha infatti dichiarato di rivolgere le proprie esportazioni verso un unico mercato estero, mentre la maggioranza assoluta delle imprese esportatrici commercializza i propri prodotti/servizi in almeno 6 diversi Paesi esteri (grafico 2.12).

In particolare, il 39% delle imprese esporta in almeno 11 Paesi diversi; il 19% in almeno 26 Paesi diversi e il 5% addirittura in più di 50 Paesi.

**Grafico 2.11**  
**Quota media export/fatturato per le imprese esportatrici**  
**del campione, su base territoriale, 2010 e 2011**



**Grafico 2.12**  
**Numero di mercati di esportazione, 2011**



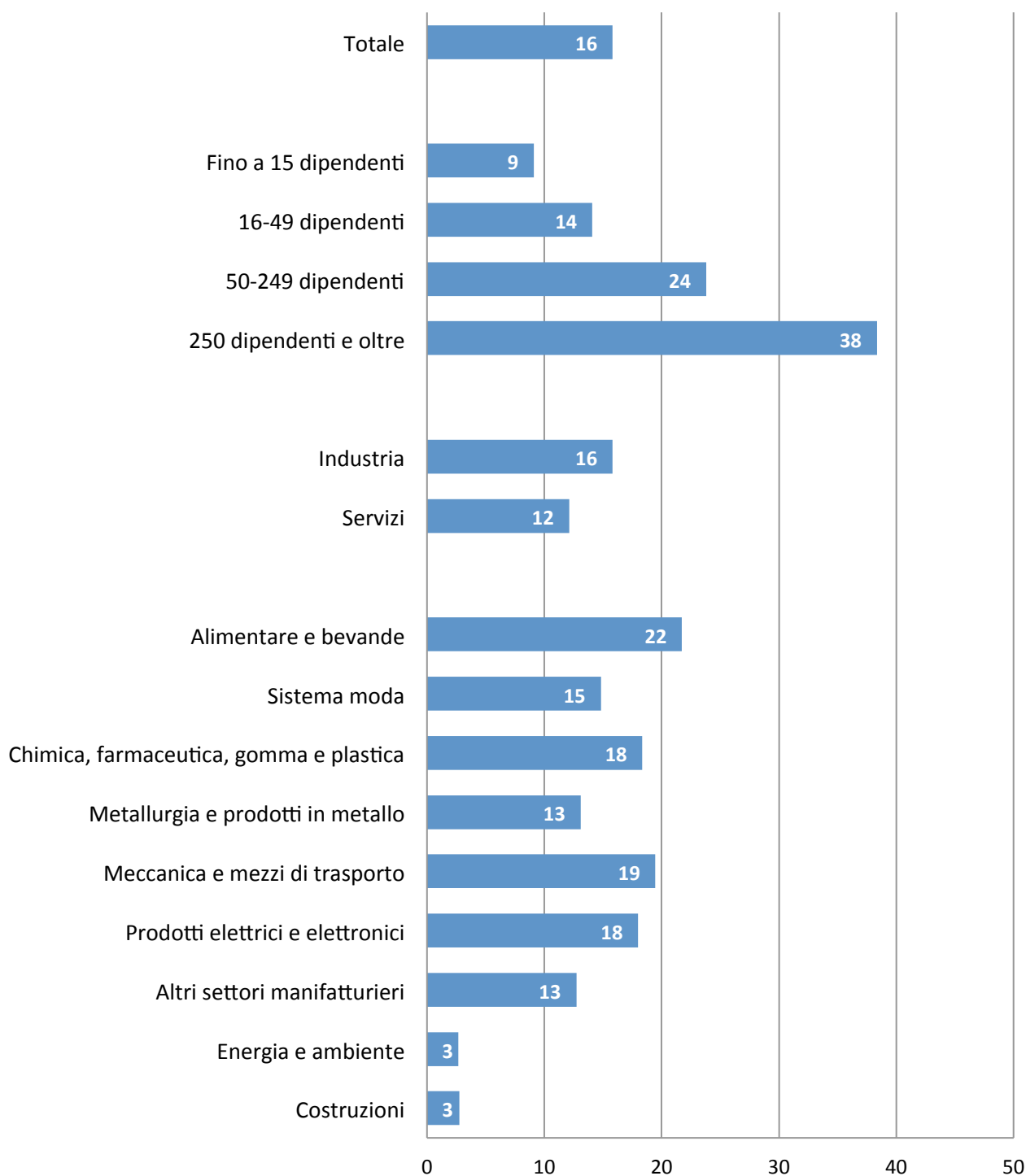
In media, ciascuna impresa del campione esporta in 16 paesi diversi (grafico 2.13). La differenza con la media nazionale è significativa: stando alle più recenti rilevazioni, la metà degli esportatori italiani continua a concentrare le proprie vendite estere in un unico Paese e il numero medio di mercati esteri serviti si colloca tra 5 e 6<sup>3</sup>.

Importanti differenze si riscontrano tra i diversi settori, in particolare all'interno del comparto industriale. Al vertice della graduatoria figurano le aziende alimentari, che esportano mediamente in 22 diversi Paesi. Sopra la media anche le imprese meccaniche (19 Paesi), della filiera chimica-farmaceutica-gomma e plastica e dei prodotti elettrici ed elettronici (18 Paesi); al di sotto della media troviamo invece le imprese del "sistema moda" (15 Paesi), della metallurgia e prodotti in metallo (13 Paesi) e degli altri settori dell'industria manifatturiera (13 Paesi).

<sup>3</sup> Rapporto ICE 2010-2011, *L'Italia nell'Economia Internazionale*, Cap. 8, ICE, Roma, 2011.

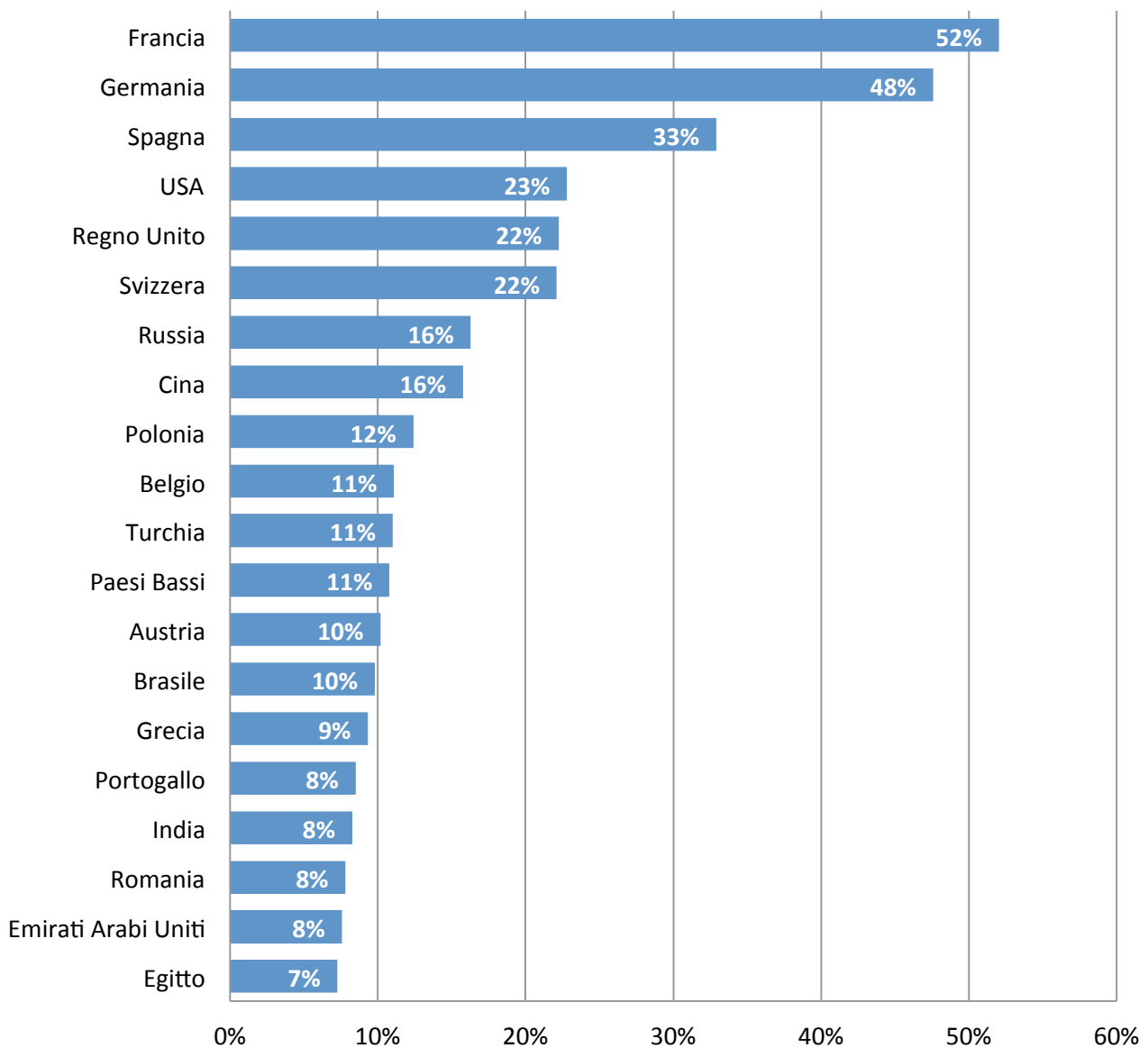
Assai più circoscritta l'attività esportativa delle imprese delle costruzioni e del settore energia e ambiente, che risultano mediamente attive in tre soli mercati esteri.

**Grafico 2.13**  
**Numero medio di mercati di esportazione, 2011**



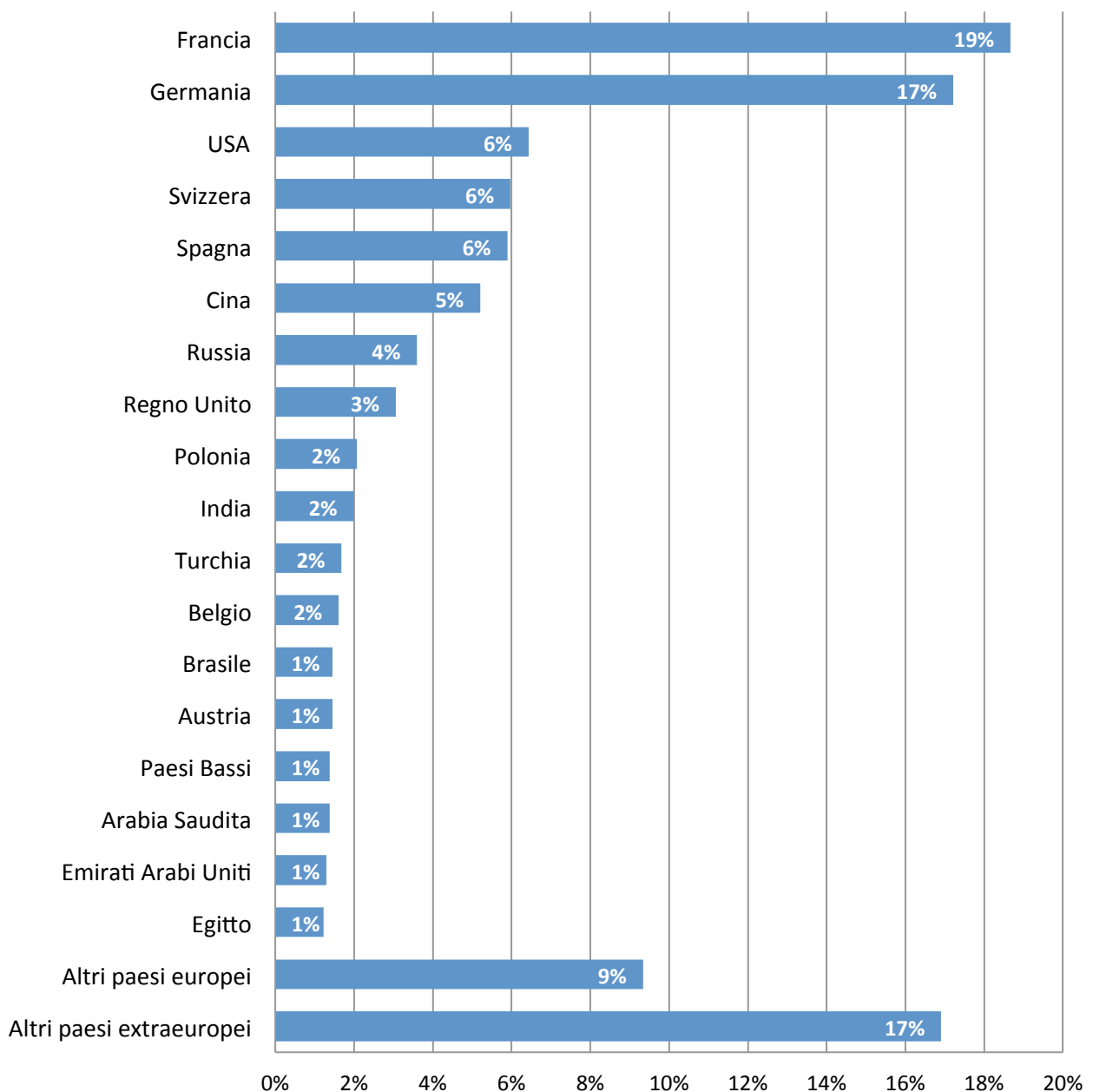
L'analisi dei principali mercati di sbocco delle esportazioni delle imprese del campione (grafico 2.14) conferma tuttavia l'importanza che i grandi mercati dell'Occidente continuano ad avere: la Francia è stata indicata tra i principali mercati di esportazione da oltre la metà delle imprese del campione (52%), superando di misura la Germania (48%); seguono Spagna (33%), USA (23%), Regno Unito e Svizzera (entrambi al 22%) (grafico 2.13). Russia e Cina, indicate dal 16% delle imprese, si contendono la leadership tra i mercati emergenti, mentre la graduatoria dei dieci principali mercati di sbocco delle imprese del campione è completata da altri due paesi europei, Polonia (12%) e Belgio (11%).

**Grafico 2.14**  
**Principali mercati di sbocco delle esportazioni**  
**(% sul totale delle imprese esportatrici), 2011**



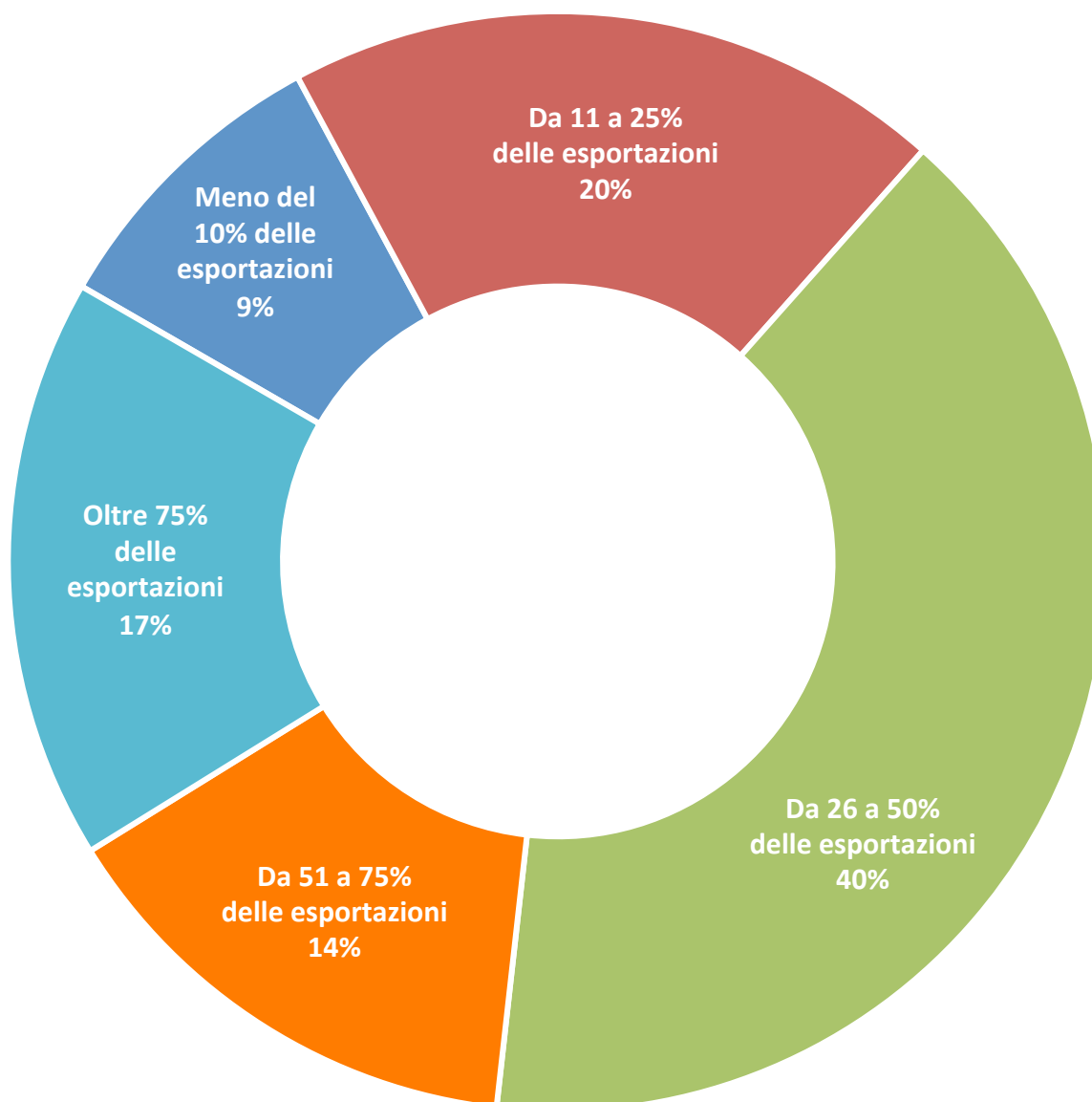
Una graduatoria assai simile nelle proporzioni si ricava limitando l'analisi al principale mercato estero di sbocco per i prodotti e servizi delle imprese esportatrici (grafico 2.15). Francia e Germania, indicate rispettivamente dal 19% e dal 17% delle imprese del campione, si confermano nettamente come i due mercati più importanti. Va sottolineato tuttavia come il 39% delle imprese del campione abbia indicato un paese extra-europeo come principale mercato estero di sbocco della propria attività. Dal confronto con la graduatoria precedente si può facilmente constatare come tutti i principali mercati emergenti (Cina, Russia, India, Turchia, Brasile, Egitto) guadagnino posizioni e rappresentando per un numero crescente di imprese mercati fondamentali per lo sviluppo delle proprie attività.

**Grafico 2.15**  
**Principale Paese di sbocco delle esportazioni dell'impresa, 2011**



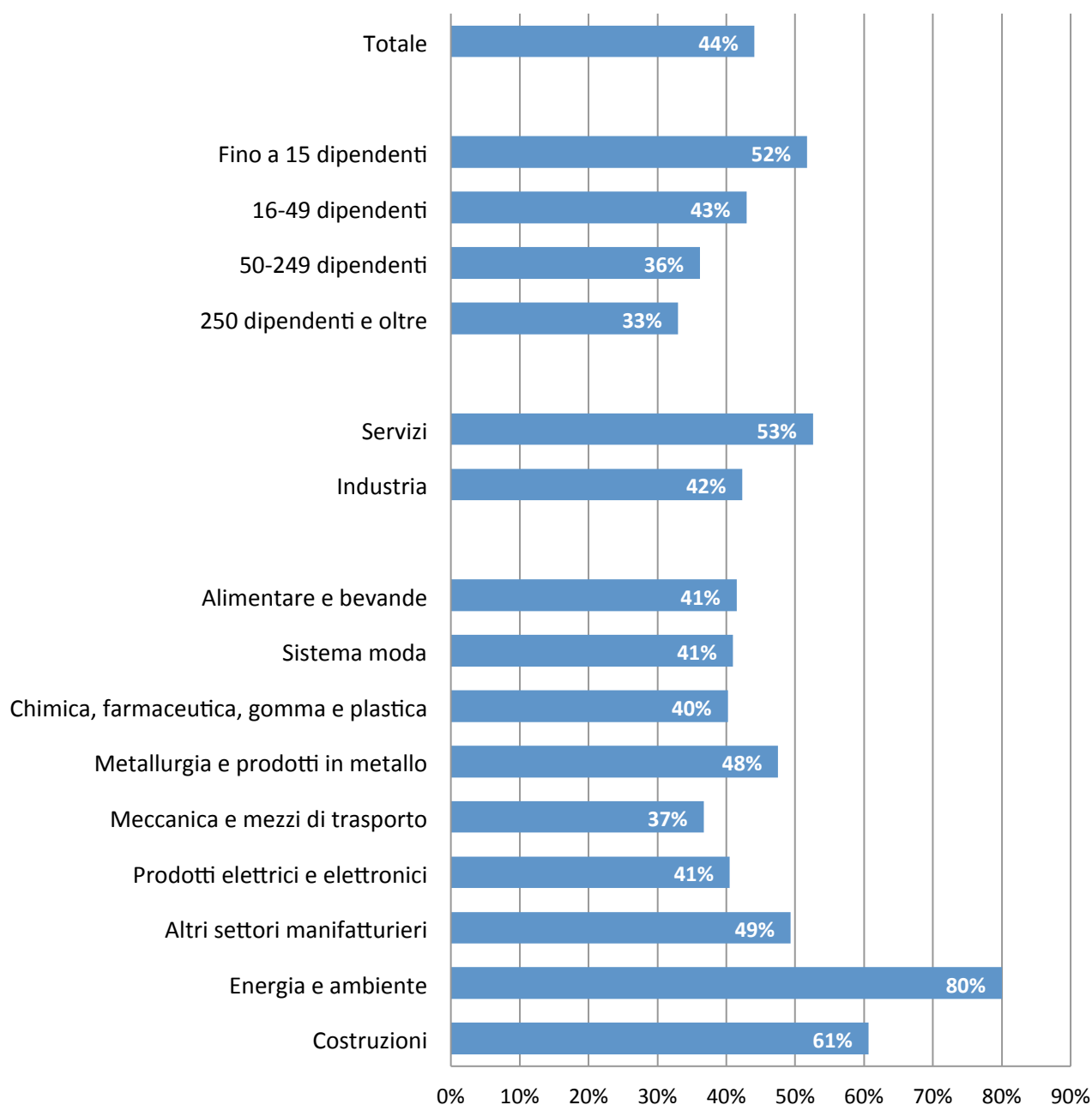
Informazioni interessanti sulla concentrazione delle esportazioni delle imprese del campione si ricavano anche dall'analisi del grafico 2.16. Poco meno di un terzo degli esportatori lombardi (31%) realizza sul principale mercato di esportazione almeno la metà del fatturato complessivamente da esse realizzato all'estero; per il 40% le vendite sul principale mercato estero rappresentano una percentuale compresa tra il 26% e il 50%, mentre il restante 29% delle imprese evidenzia una forte dispersione delle vendite all'estero, che porta il principale mercato di esportazione a pesare per meno del 25% del totale.

**Grafico 2.16**  
**Percentuale delle vendite all'estero**  
**nel primo Paese di esportazione, 2011**



La concentrazione delle esportazioni appare come prevedibile inversamente correlata alla loro diversificazione geografica, anche se le differenze in funzione delle dimensioni di impresa e dei settori di attività risultano meno rilevanti (grafico 2.17).

**Grafico 2.17**  
**Percentuale delle vendite all'estero**  
**nel primo Paese di esportazione, 2011**





Un interessante riscontro emerge dal confronto di questi risultati con quelli emersi dall'indagine svolta lo scorso anno da Assolombarda presso le imprese esportatrici milanesi: nel 2010 la maggioranza relativa del campione (55%) aveva dichiarato di esportare in non più di cinque diversi Paesi esteri, mentre ora tale quota risulta pari al 41% per le imprese associate ad Assolombarda e scende addirittura al 37% con riferimento alla media lombarda.<sup>4</sup>

Pur tenendo conto di alcuni limiti di confrontabilità<sup>5</sup>, il riscontro di come la diversificazione geografica delle esportazioni delle imprese lombarde sia in rapida crescita è emblematico della loro "flessibilità logistica", ovvero della loro predisposizione a reagire rapidamente ai cambiamenti geoeconomici ampliando la propria attività verso mercati diversi da quelli che rappresentano lo sbocco consolidato dei loro prodotti.

I dati che discuteremo nel seguito, con particolare riferimento alle previsioni di sviluppo delle attività all'estero delle imprese nel medio periodo, offriranno ulteriore supporto empirico a queste considerazioni.

## 2.6 La presenza diretta sui mercati esteri

Nel grafico 2.18 sono riportate le presenze dirette (tramite filiali, joint venture, punti vendita diretti o uffici di rappresentanza) delle imprese del campione per Paese. Nel grafico 2.19 sono invece riportate le sole presenze relative ad attività produttive o di ricerca e sviluppo.

Dall'analisi di tali dati si possono derivare alcune utili considerazioni.

In primo luogo, merita di essere sottolineata la forte diversificazione delle presenze, che coprono tutti i continenti, con una forte prevalenza di presidi commerciali e di assistenza tecnica nei principali mercati di sbocco e invece una presenza produttiva già oggi significativamente orientata verso i principali Paesi emergenti.

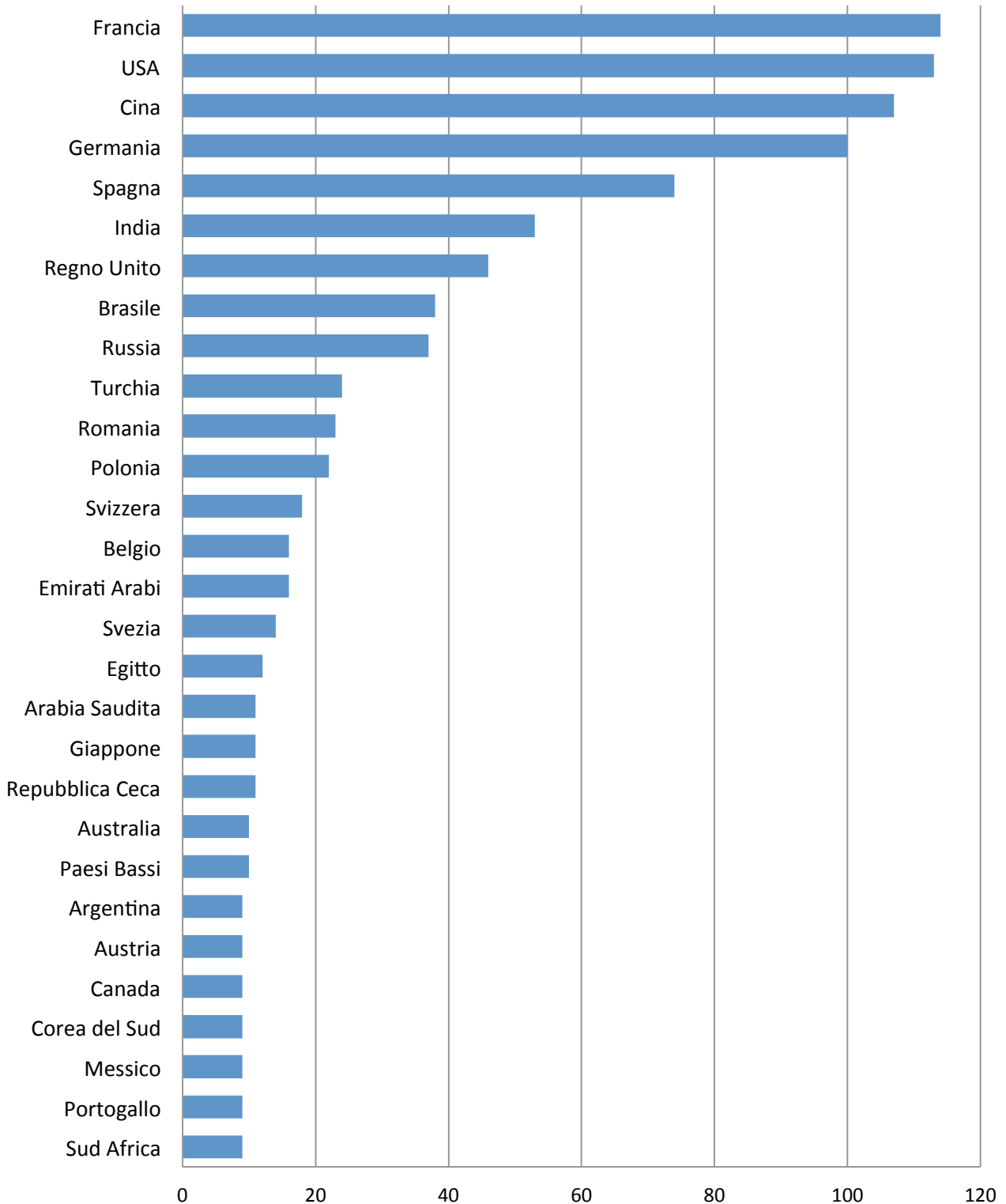
Se nelle presenze complessive è ancora la Francia a prevalere (114 imprese) davanti a USA (113), Cina (107) e Germania, nelle prime due posizioni per numero di imprese presenti con attività industriali figurano invece Cina e India (rispettivamente 27 e 25 presenze), davanti a Francia (23), USA (21) e Germania (18).

---

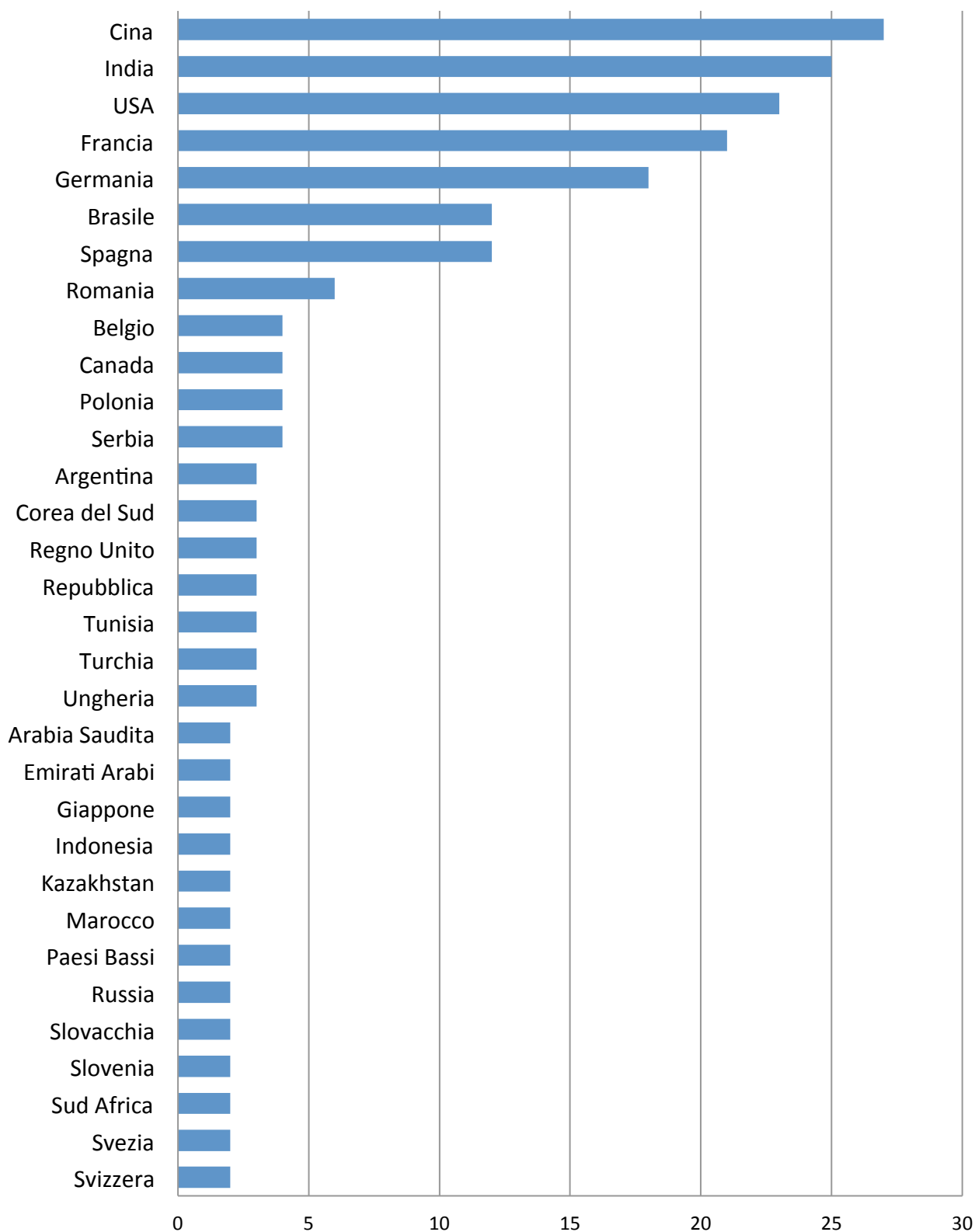
<sup>4</sup> Mediamente le imprese milanesi esportano in 14 diversi Paesi, a fronte di una media complessiva per le imprese lombarde pari a 16. Questa differenza si spiega prevalentemente con le diverse composizioni settoriali del campione, essendo molto più elevata tra le imprese milanesi la quota di imprese appartenenti ai settori non manifatturieri (costruzioni, energia e ambiente, servizi), che hanno una propensione ad esportare inferiore a quella delle imprese dei comparti manifatturieri.

<sup>5</sup> Nell'indagine svolta da Assolombarda nel 2010 il numero delle imprese era stato calcolato in modo indiretto, sommando i Paesi specificamente indicati come destinazione delle esportazioni (che erano limitati a un massimo di 10), mentre in questa occasione è stato richiesto in modo esplicito il numero esatto.

**Grafico 2.18**  
**Paesi in cui le imprese del campione sono presenti con filiali,  
joint venture o uffici di rappresentanza, 2011**  
**(numero di imprese presenti in ciascun Paese)**



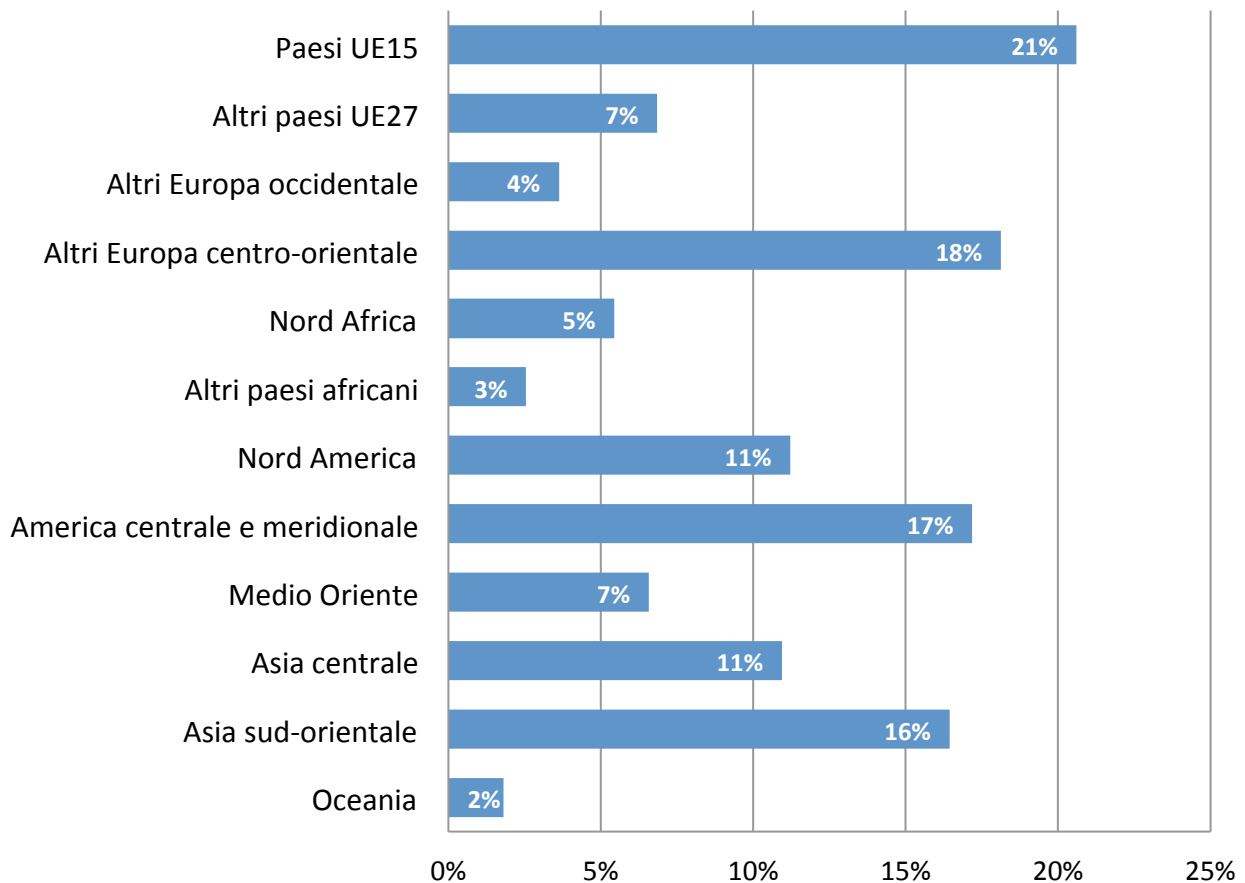
**Grafico 2.19**  
**Paesi in cui le imprese del campione sono presenti**  
**con filiali o joint venture con attività produttive o di R&S, 2011**  
**(numero di imprese presenti in ciascun Paese)**



## 2.7 Le direttrici geografiche di sviluppo 2012-2014

Una conferma della crescente diversificazione geografica delle attività delle imprese lombarde si ha dall'analisi dei Paesi in cui esse intendono sviluppare la propria presenza nel medio periodo. Un quadro generale è fornito dal grafico 2.20, in cui le indicazioni delle imprese sono state raggruppate per area geografica.

**Grafico 2.20**  
**Aree geografiche in cui le imprese intendono sviluppare la propria attività (esportazioni e/o investimenti), 2012-2014**



Solo il 21% delle imprese ha indicato tra i cinque principali Paesi in cui intende sviluppare la propria attività un paese UE-15;<sup>6</sup> il 18% ha indicato i paesi non-UE dell'Europa centro-orientale, il 17% l'America Latina e il 16% l'Asia sud-orientale; seguono Nord America e Asia centrale (11% delle imprese), gli altri paesi UE-27 (7%), il Medio Oriente (7%), il Nord Africa (5%), gli altri paesi dell'Europa occidentale (4%), gli altri paesi africani (3%), l'Oceania (2%).

<sup>6</sup> Si osservi che il totale supera il 100% perché ogni impresa poteva segnalare più paesi e aree in cui intende espandere la propria attività.

Spostando il livello di analisi sui singoli paesi nei quali le imprese lombarde intendono sviluppare le proprie esportazioni (grafico 2.21), l'attenzione rimane viva sui grandi Paesi avanzati del Vecchio e del Nuovo Continente che oggi rappresentano i principali mercati di sbocco dei loro prodotti e servizi (Francia, Germania, Spagna, Regno Unito e USA). Tuttavia, è evidente la priorità assegnata ai paesi emergenti, i cui mercati sperimentano tassi di crescita assai più elevati. Non a caso, i BRIC occupano i posti della graduatoria: Russia, Brasile e Cina sopravanzano Germania e USA, seguiti a loro volta dall'India. Da uno sguardo alle posizioni successive è chiara la crescente attenzione che le imprese lombarde prestano anche ai mercati dei Paesi arabi (Emirati Arabi, Arabia Saudita, Tunisia ed Egitto sopra tutti) e dell'America Latina (Cile, Messico e Argentina oltre al Brasile). Anche tra i paesi avanzati, i tradizionali partner europei sono sempre più spesso scalzati nell'interesse delle imprese lombarde dai Paesi extraeuropei come Australia, Corea del Sud, Sudafrica, Canada e lo stesso Giappone, ove vi sono spazi di crescita assai interessanti che possono essere valorizzati, se supportati da strategie adeguate e investimenti conseguenti.

Va comunque sottolineato come le indicazioni fornite dalle imprese lombarde riguardino ben 118 diversi paesi appartenenti a tutti e cinque i continenti. Se ne deriva la netta sensazione che gli orizzonti geografici delle esportazioni lombarde stiano ulteriormente allargandosi, mentre le considerazioni relative alla dimensione e alle prospettive di crescita di ciascun mercato risultano sempre più decisive nelle decisioni di espansione internazionale rispetto ai tradizionali criteri della vicinanza geografica e "culturale" dei mercati.

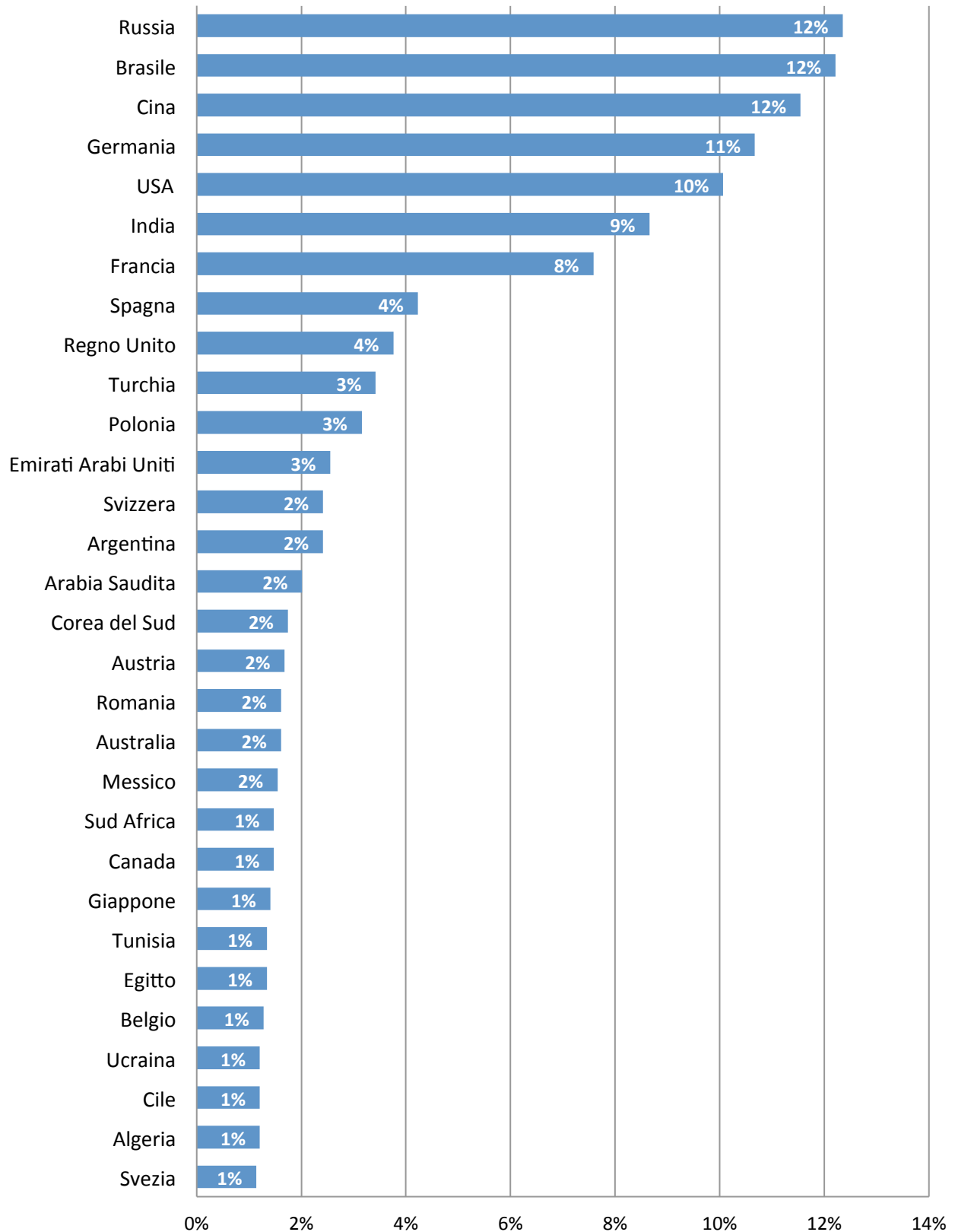
La Cina rimane il principale target per possibili investimenti diretti nel prossimo periodo: ben 49 imprese hanno indicato tale paese come possibile oggetto di investimenti diretti nel periodo 2012-2014. Altre 40 imprese hanno indicato di valutare possibili investimenti in Brasile, mentre 32 imprese guardano agli USA, 30 all'India e 25 alla Germania (grafico 2.22).

L'India sale però al primo posto della graduatoria se si guarda ai Paesi nei quali le imprese lombarde stanno valutando l'opportunità di investire in attività produttive e di ricerca e sviluppo. Hanno infatti indicato il paese asiatico 16 imprese, mentre 15 hanno dichiarato di guardare al Brasile e 14 alla Cina; assai staccati Russia, USA e Germania, indicati da 5 imprese (grafico 2.23). Si sottolinea come in questa graduatoria i BRIC emergano nettamente rispetto agli altri Paesi: si tratta di mercati grandi e lontani, nei quali investire e produrre diventa fondamentale se si vogliono conquistare e difendere quote di mercato durature.

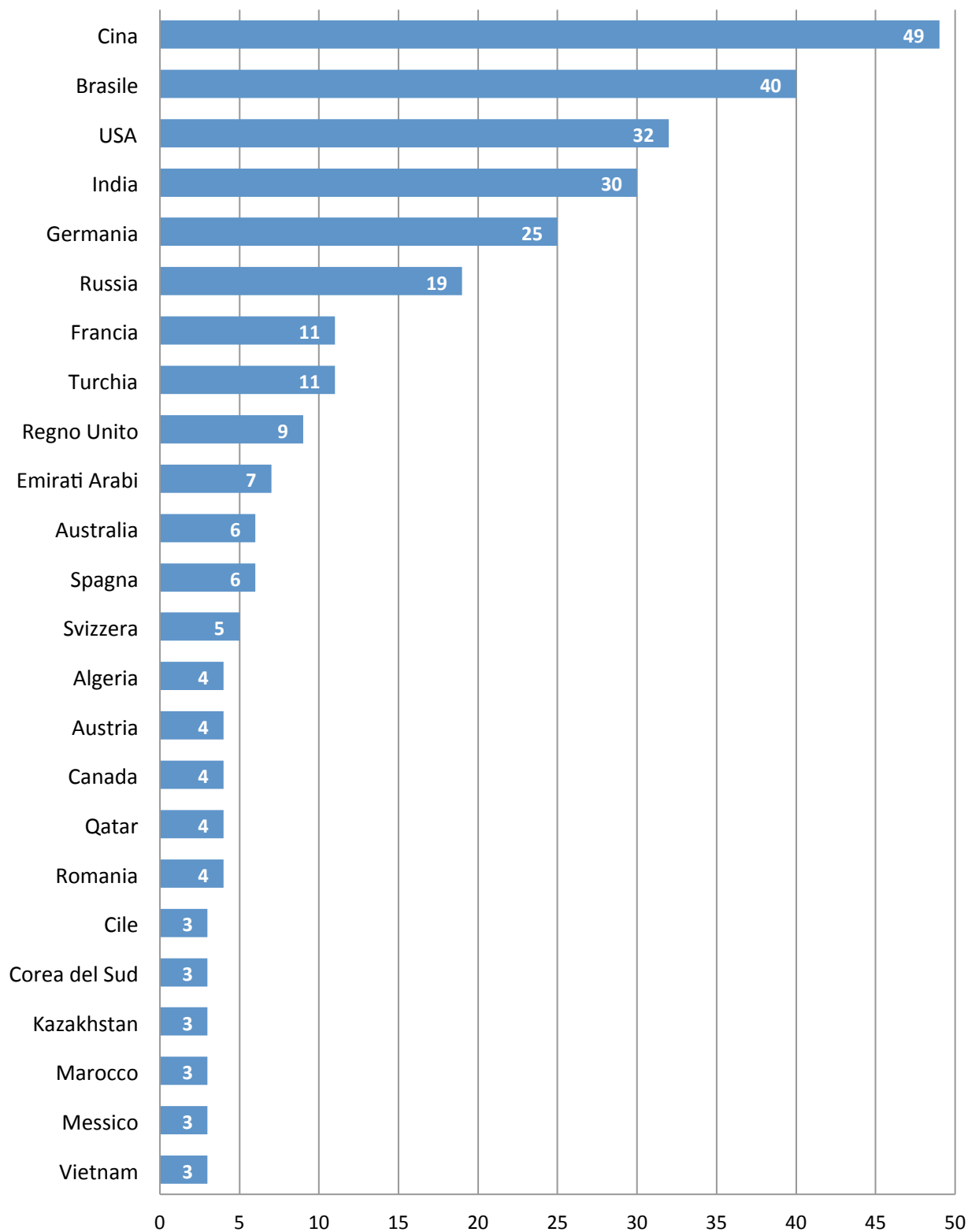
Scorrendo l'elenco dei Paesi per i quali le imprese lombarde hanno manifestato interesse per investimenti industriali nel prossimo triennio troviamo a seguire gli altri grandi paesi UE (Francia, Spagna, Regno Unito), i principali paesi arabi e quelli dell'America Latina.

Infine, le tabelle 2.1 e 2.2 mostrano i primi cinque paesi in cui le imprese lombarde intendono sviluppare le proprie esportazioni (tabella 2.1) ed effettuare investimenti diretti (tabella 2.2) in relazione alle Associazioni territoriali di appartenenza.

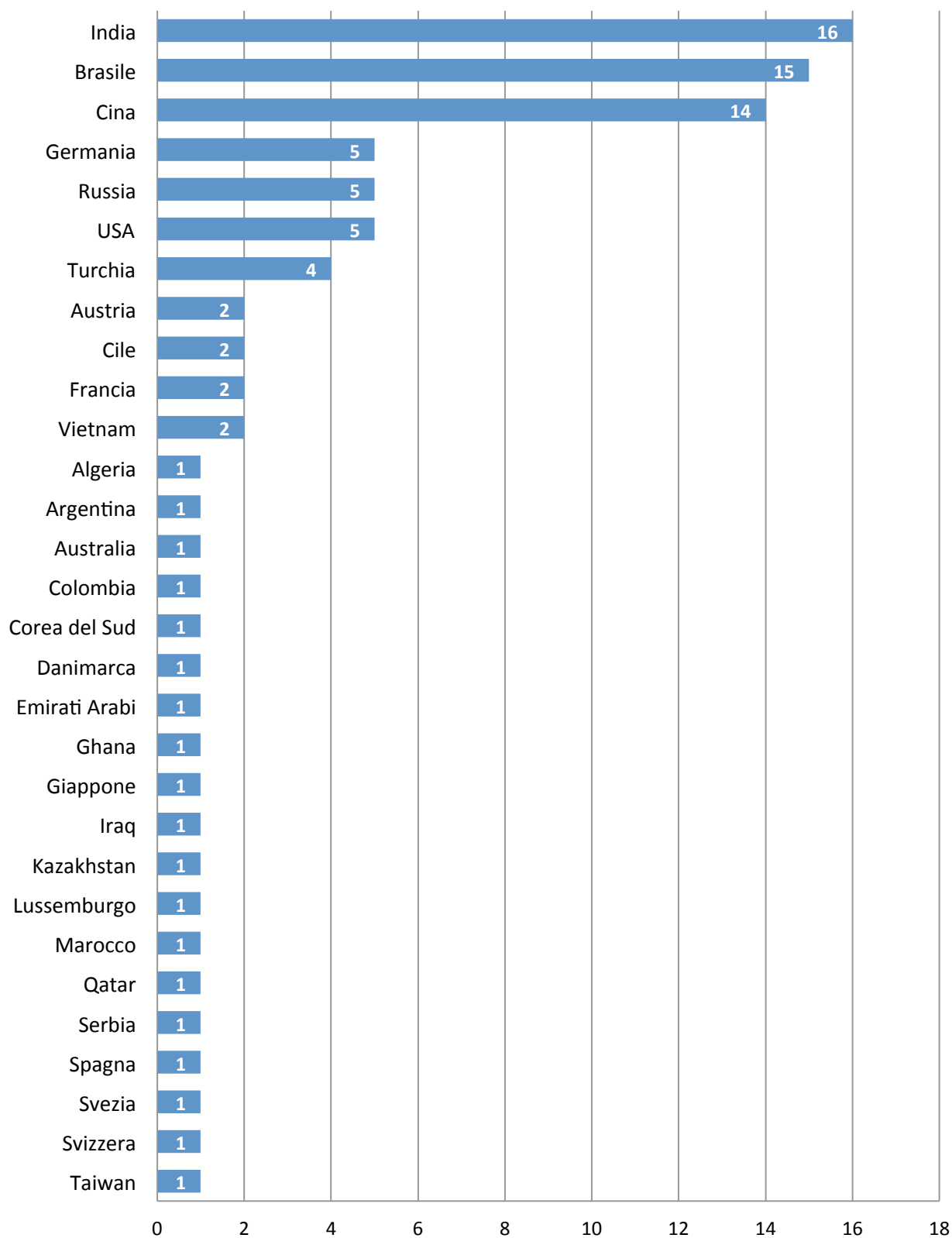
**Grafico 2.21**  
**Paesi in cui le imprese lombarde**  
**intendono sviluppare le esportazioni, 2012-2014**



**Grafico 2.22**  
**Paesi in cui le imprese lombarde**  
**intendono effettuare investimenti diretti, 2012-2014**  
**(numero di imprese che intendono investire in ciascun Paese)**



**Grafico 2.23**  
**Paesi in cui le imprese lombarde intendono effettuare**  
**investimenti diretti in attività produttive o di R&S, 2012-2014**  
**(numero di imprese che intendono investire in ciascun Paese)**





**Tabella 2.1**

**Paesi in cui le imprese lombarde intendono sviluppare le esportazioni, 2012-2014  
(primi 5 Paesi, per Associazione territoriale di appartenenza)**

	Paese 1	Paese 2	Paese 3	Paese 4	Paese 5
Alto Milanese	Brasile	Germania	India	Francia	Cina
Bergamo	Cina	Russia	Australia	Brasile	Germania
Brescia	Russia	USA	Brasile	Germania	India
Como	Francia	Germania	Russia	Brasile	Cina
Cremona	Russia	Brasile	Cina	Francia	USA
Lecco	Russia	Brasile	India	USA	Turchia
Milano	Russia	Cina	Brasile	Germania	USA
Monza-Brianza	Brasile	Cina	Germania	India	Francia
Mantova	USA	Germania	Russia	Brasile	Cina
Pavia	Russia	Brasile	Francia	Germania	India
Sondrio	USA	EAU	Germania	Russia	Brasile
Varese	Germania	Russia	USA	Cina	India

**Tabella 2.2**

**Paesi in cui le imprese lombarde intendono effettuare investimenti diretti, 2012-2014  
(primi 5 Paesi, per Associazione territoriale di appartenenza)**

	Paese 1	Paese 2	Paese 3	Paese 4	Paese 5
Alto Milanese	Brasile	India	Germania	Cina	Russia
Bergamo	Cina	Singapore	Sudafrica	USA	Francia
Brescia	India	Cina	Brasile	Russia	Russia
Como	Brasile	Cina	India	EAU	Spagna
Cremona	USA	Spagna	Portogallo	-	-
Lecco	Germania	USA	Svizzera	Russia	Cina
Milano	Cina	Brasile	USA	India	Francia
Monza-Brianza	Germania	Brasile	Cina	India	Turchia
Mantova	USA	Cina	Germania	Russia	Turchia
Pavia	Cina	Brasile	Russia	Germania	-
Sondrio	Germania	USA	-	-	-
Varese	Cina	USA	Brasile	EAU	Kazakhstan

Due ulteriori aspetti meritano di essere sottolineati. Da un lato, emerge una forte dispersione geografica degli interessi delle imprese intervistate, che sottende importante differenze correlate ai diversi settori di attività e che sottolinea ulteriormente l'estrema complessità dei processi in atto.

Per quanto riguarda l'Europa centro-orientale, l'interesse manifestato per Russia e Turchia (oltre che, tra i paesi UE, per la Polonia), conferma come le iniziative di investimento diretto all'estero delle imprese lombarde continuino ad essere prevalentemente orientate alla penetrazione dei mercati più grandi e promettenti e alla ricerca di una maggiore efficienza della catena logistica e distributiva, che consenta alle imprese di essere più vicine ai mercati di sbocco e ai clienti più importanti.

Le iniziative orientate alla riduzione dei costi di produzione attraverso la delocalizzazione della produzione in paesi a basso costo del lavoro sono assai più sporadiche e per lo più concentrate nell'area del Balcani e nei paesi della sponda meridionale del Mediterraneo; ma spesso anche in queste aree l'accesso a mercati nazionali o regionali caratterizzati da interessanti prospettive di sviluppo costituisce un obiettivo non secondario dell'investimento, nella consapevolezza che i vantaggi collegati alla mera delocalizzazione di attività produttive in paesi a basso costo del lavoro possono rivelarsi effimeri in assenza di altre ben più importanti strategie di sviluppo dell'impresa, tanto sul piano tecnologico quanto sul piano del marketing e della penetrazione commerciale.

## 2.8 Difficoltà incontrate nell'approccio ai mercati esteri

Oltre i due terzi delle imprese lombarde impegnate sui mercati mondiali hanno segnalato di incontrare qualche tipo di difficoltà nello svolgimento di tali attività (grafico 2.24).

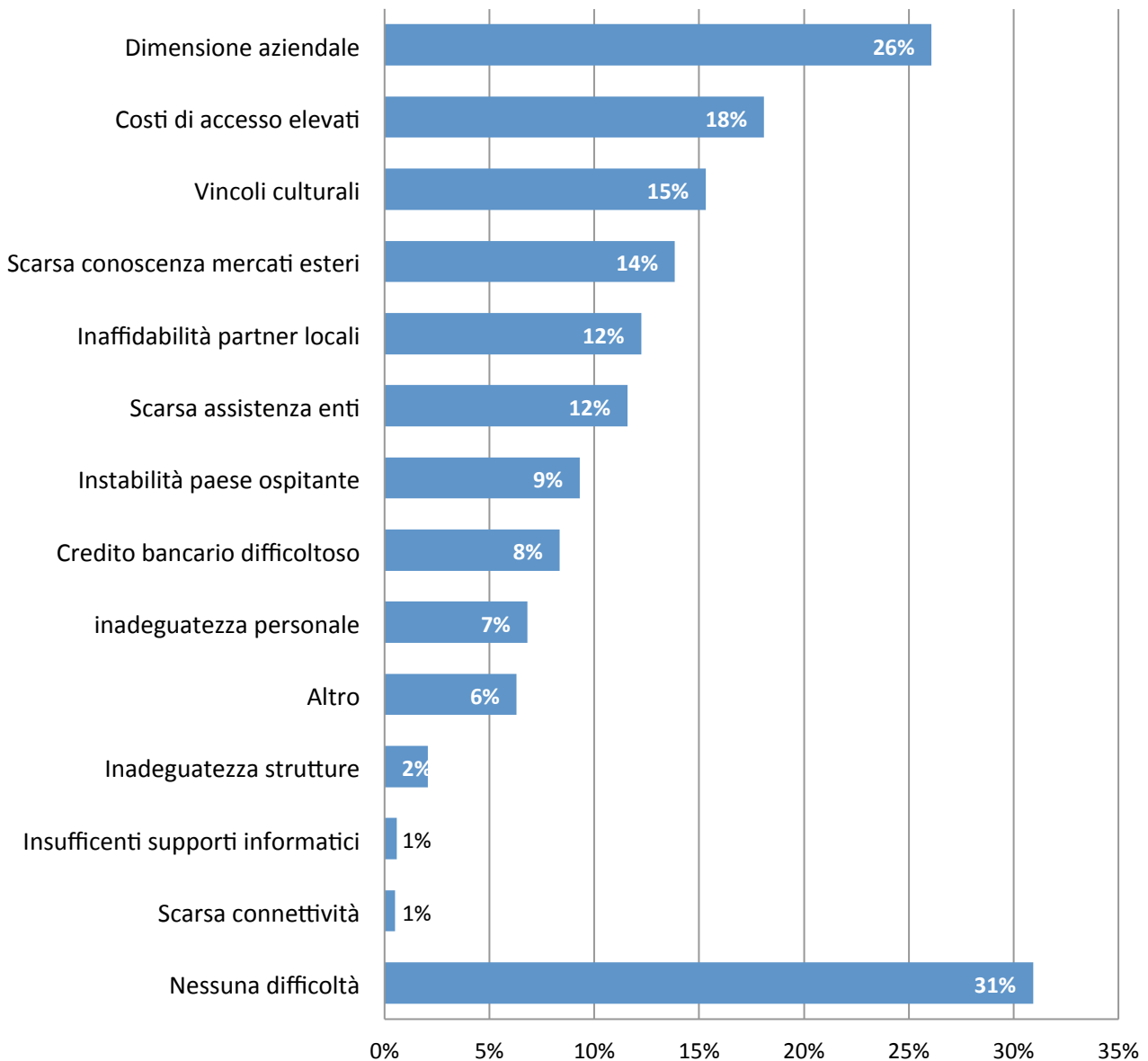
I maggiori ostacoli, segnalati dal 26% delle imprese (ovvero da oltre il 37% delle imprese che hanno segnalato di incontrare qualche tipo di difficoltà) sono quelli che in sintesi possono essere ricondotti alle piccole dimensioni di impresa: limiti nelle risorse manageriali e finanziarie da investire nei processi di internazionalizzazione, elevati costi fissi cui fare fronte, mancanza di una "cultura dell'internazionalizzazione", ecc.

Il 18% delle imprese concentra con maggiore precisione l'attenzione sui costi elevati cui l'impresa deve fare fronte per avviare e sostenere il processo di internazionalizzazione, mentre il 15% è consapevole dell'importanza dei vincoli culturali che ostacolano l'azione dell'impresa quale possibile *insider* nei mercati di sbocco: fattore la cui importanza tende a crescere, quanto più le direttrici geografiche della crescita internazionale delle nostre imprese si spostano dai tradizionali partner UE a paesi man mano più lontani, geograficamente e appunto culturalmente.

In qualche modo collegabili a fattori culturali e alle insufficienti dimensioni aziendali sono anche altri due fattori citati quali ostacoli rilevanti all'internazionalizzazione dalle imprese lombarde: la scarsa conoscenza dei mercati esteri, segnalata dal 14% delle imprese (conoscenza che per essere approfondita richiede adeguati investimenti economici e soprattutto di risorse manageriali pregiate, che spesso l'impresa di minori dimensioni non riesce ad allocare nella misura necessaria), e l'inaffidabilità dei partner locali (che a sua volta è legata sia alle differenze culturali tra l'Italia e i paesi dove le nostre imprese operano, sia all'entità delle risorse che le imprese riescono a mettere in gioco per limitarla attraverso opportuni strumenti di protezione legale).

A fronte di queste difficoltà, crescenti come detto al crescere della distanza geografica e culturale dei mercati in cui l'impresa opera, il 12% delle imprese lamenta un insufficiente supporto da parte degli enti e delle istituzioni deputate all'assistenza delle imprese nei processi di internazionalizzazione, tra i cui compiti rientra proprio quello di colmare almeno in parte le lacune conoscitive di cui le imprese di minori dimensioni soffrono e di aiutarle a far fronte agli altri vincoli che esse incontrano nel loro processo di crescita sui mercati esteri. È questo un segnale che non assume dimensioni preoccupanti ma di cui è senz'altro necessario tenere conto; questo tema sarà peraltro oggetto di approfondimento nel prossimo paragrafo.

**Grafico 2.24**  
**Principali difficoltà incontrate nell'approccio ai mercati esteri**  
**(possibili risposte multiple)**

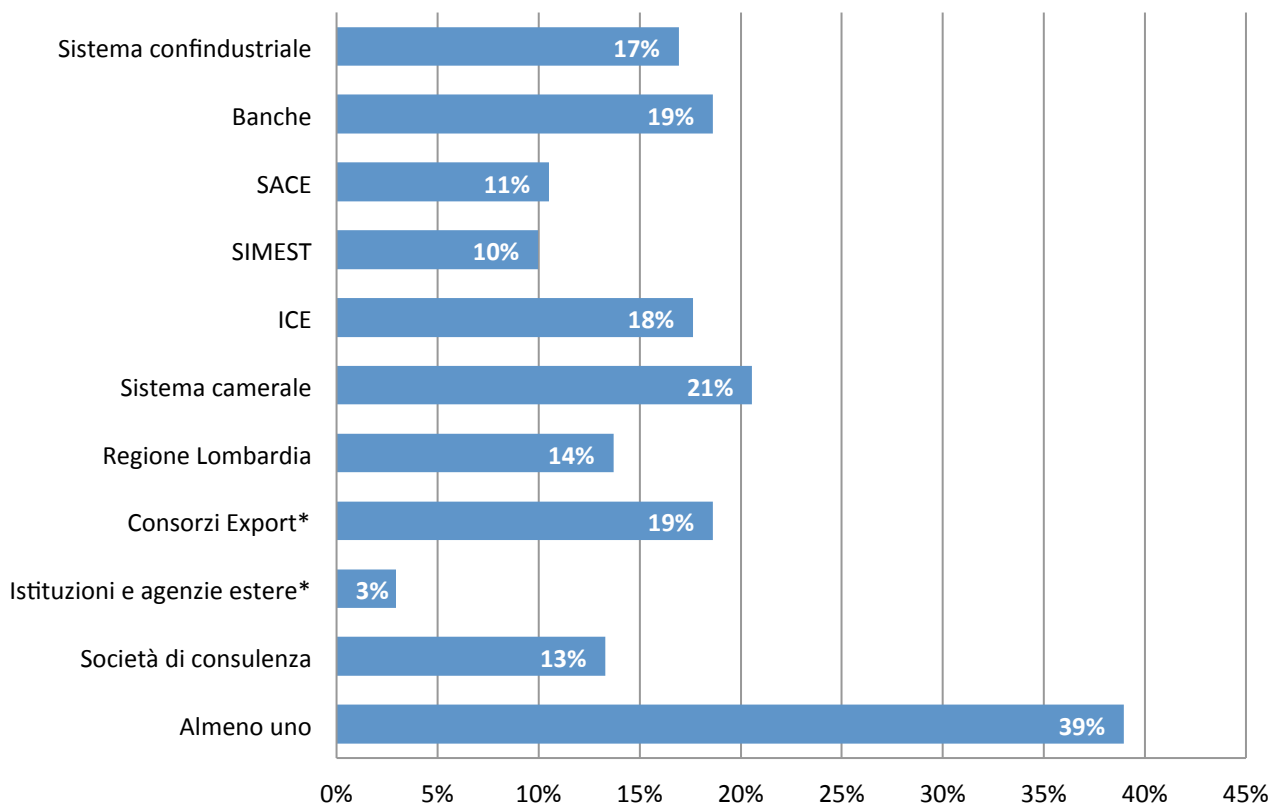


## 2.9 I servizi a supporto dell'internazionalizzazione

### 2.9.1 Utilizzo dei servizi a supporto dell'internazionalizzazione

Poco meno del 40% delle imprese lombarde attive sui mercati esteri ha segnalato di aver fatto ricorso ad almeno un ente/istituzione per ricevere servizi a supporto dell'internazionalizzazione (grafico 2.25).

**Grafico 2.25**  
**Ricorso agli enti a supporto dell'internazionalizzazione**



\* Risposte non disponibili per gli associati ad Assolombarda.

Dalle risposte risulta evidente come nessuno tra i diversi enti che offrono servizi a supporto dell'internazionalizzazione possa essere allo stato attuale individuato quale interlocutore privilegiato dalle imprese lombarde, anche perché esiste una forte complementarità tra i diversi servizi da essi offerti alle imprese. Le imprese tendono anzi a rivolgersi a più canali in parallelo, per trarre il massimo beneficio sfruttando le specifiche competenze di ciascuno di essi (in media, ogni impresa utilizza oltre tre diversi canali e tale diversificazione appare crescere nel tempo).

Il sistema camerale (Camere di Commercio, Unioncamere Lombardia, Promos, ecc.) è stato utilizzato da poco meno del 21% delle imprese intervistate; seguono le banche e i consorzi export, indicati da poco meno del 18% delle imprese<sup>7</sup>. Con percentuali di poco inferiori vengono quindi segnalati l'ICE (18%) e il sistema confindustriale (17%); seguono la Regione Lombardia (14%), le società di consulenza (13%). Meno frequente l'utilizzo di SACE (11%) e SIMEST (10%), anche per la specificità del tipo di supporto offerto da queste due agenzie. Infine, meno del 3% delle imprese dichiara di aver utilizzato servizi offerti da istituzioni e agenzie estere (agenzie internazionali oppure, più frequentemente, agenzie governative dei Paesi ospiti).

Alcune interessanti differenze riguardo alla richiesta di servizi a supporto dell'internazionalizzazione si osservano in funzione della tipologia dell'attività svolta all'estero dalle imprese. In particolare, le imprese presenti all'estero con filiali o joint-venture esprimono una richiesta più ampia ed articolata rispetto a quella delle imprese puramente esportatrici. Tra le imprese direttamente presenti all'estero, in particolare, cresce sensibilmente la percentuale di imprese che si rivolgono alle società di consulenza, in relazione alla maggiore complessità delle problematiche da affrontare, nonché a SIMEST e a SACE, in virtù della specificità dei servizi da queste offerti.

Differenze nella tipologia della domanda si riscontrano anche in funzione della localizzazione geografica delle imprese. Le imprese milanesi si rivolgono con maggior frequenza della media al sistema Camerale, probabilmente in virtù dei servizi specifici offerti da Promos e da Unioncamere Lombardia; più in generale, le imprese milanesi sono quelle che evidenziano la maggiore diversificazione delle fonti utilizzate (in media quasi quattro per imprese, valore di oltre un'unità superiore alla media delle altre province). Rispetto al passato sembra crescere significativamente il ricorso delle imprese al sistema bancario quale fornitore di servizi sul fronte dell'internazionalizzazione. In provincia di Milano cresce anche il numero delle imprese appartenenti a gruppi industriali, le quali spesso segnalano di utilizzare i servizi offerti da altre imprese del gruppo (queste imprese figurano nella categoria "altro"; riguarda a categoria, è opportuno osservare come molte imprese abbiano segnalato di ricavare utili informazioni per l'internazionalizzazione dalle reti di relazioni con altre imprese, quali clienti, fornitori, agenti e rappresentanti, ecc.).

Riguardo al ruolo delle associazioni territoriali di Confindustria, merita di essere sottolineato come in alcuni ambiti territoriali esse rappresentino di gran lunga l'interlocutore privilegiato delle imprese sulle tematiche dell'internazionalizzazione, grazie anche agli accordi posti in essere con gli altri soggetti attivi in questo ambito. Questo consente alle imprese di rivolgersi ad una associazione che esse sentono particolarmente "vicina" per accedere non solo ai servizi da questa direttamente offerti, ma anche ai servizi offerti da terzi.

Alle imprese è stato anche chiesto di esprimere una valutazione sulle azioni di supporto da parte di questi Enti. Nel complesso emerge un giudizio sostanzialmente positivo da parte degli utenti nei confronti dei diversi fornitori attivi a vario titolo sul territorio nazionale (grafico 2.26).

I giudizi più lusinghieri sono stati espressi nei confronti dei consorzi export (quasi i due terzi delle imprese interessate hanno espresso un giudizio positivo) e del sistema Confindustria, a proposito del quale la metà delle imprese ha espresso un giudizio nettamente positivo, mentre solo il 3% ne

---

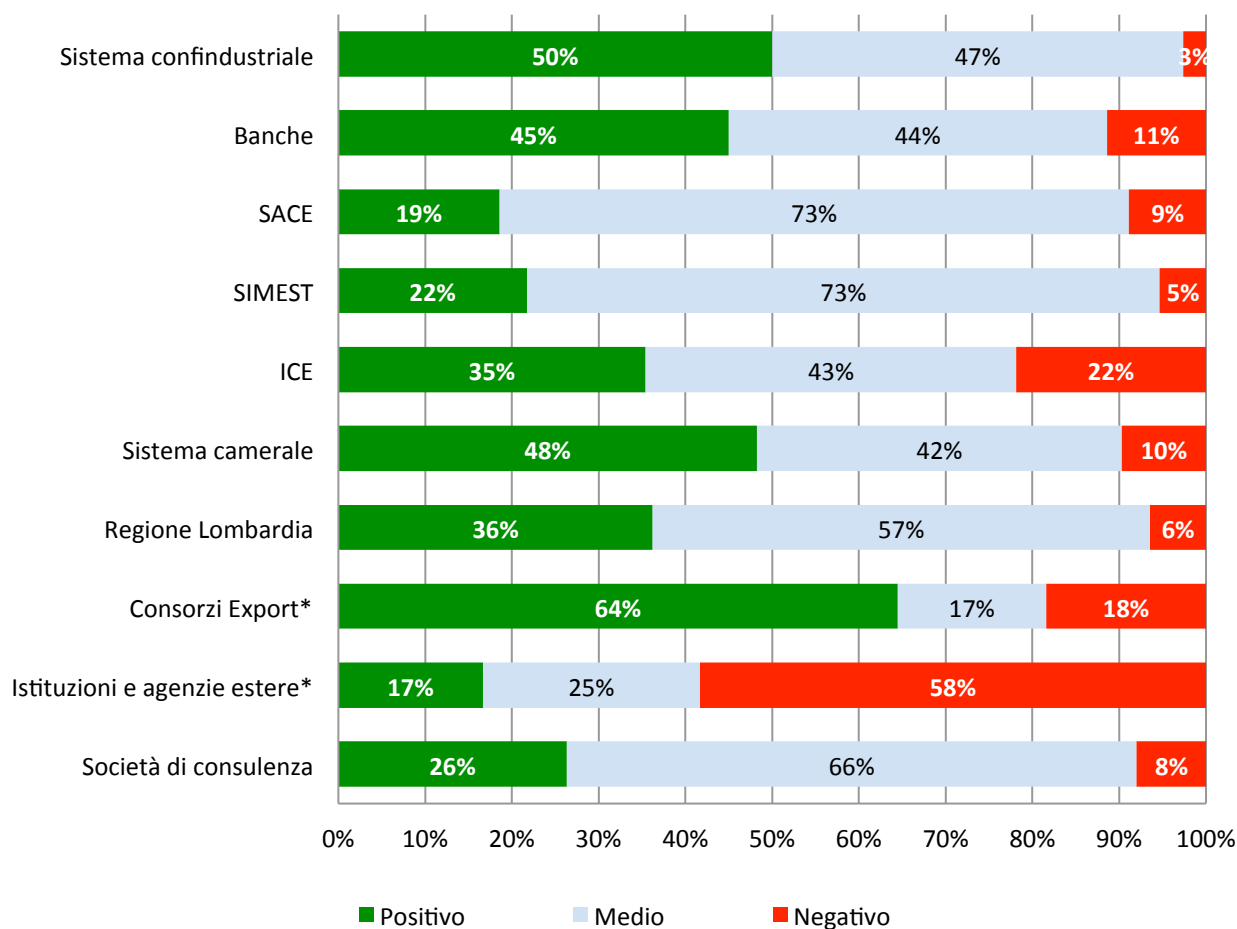
<sup>7</sup> I Consorzi Export e le istituzioni ed agenzie governative estere non sono stati indicati nel questionario somministrato alle imprese aderenti ad Assolombarda. Di conseguenza, le relative percentuali sono calcolate solo sulle imprese aderenti alle altre associazioni territoriali di Confindustria Lombardia.

ha valutato negativamente l'operato (si tratta in assoluto della percentuale più bassa di giudizi negativi tra i diversi enti e istituzioni considerati).

Di poco inferiore la percentuale di giudizi positivi espressa nei confronti delle banche (48%) e del sistema camerale (45%); tale percentuale supera la soglia di un terzo del totale anche per la Regione Lombardia (36%) e per l'ICE (35%). Per quest'ultimo, tuttavia, il giudizio complessivo appare contrastato, essendo relativamente elevata (22%) l'incidenza dei giudizi negativi, espressi prevalentemente da grandi e micro-imprese (rispettivamente, le imprese con 250 o più dipendenti e quelle fino a 15 dipendenti); per le imprese di medie dimensioni (50-249 dipendenti) vi è invece il massimo divario tra giudizi positivi (49%) e giudizi negativi (19%).

Relativamente meno ampio appare il consenso espresso dalle imprese nei confronti delle società di consulenza (26% di giudizi positivi), SIMEST (22%) e SACE (19%).

**Grafico 2.26**  
**Giudizio sull'azione degli enti a supporto dell'internazionalizzazione**



\* Risposte non disponibili per gli associati ad Assolombarda.

L'unica valutazione prevalentemente negativa da parte degli utilizzatori riguarda le istituzioni e le agenzie estere, nei confronti delle quali è stato espresso un giudizio negativo da più della metà delle imprese interessate, mentre solo un'impresa su sei ha espresso un giudizio positivo.

Riguardo ai giudizi espressi nei confronti dei servizi offerti dal sistema confindustriale, va osservato come giudizi mediamente più favorevoli siano espressi dalle imprese di media e grande dimensione (la percentuale di giudizi positivi supera il 60% per le imprese con almeno 50 dipendenti, rispetto al 42%-45% per le piccole e micro-imprese) e dalle imprese manifatturiere rispetto alle altre imprese industriali e alle imprese del settore terziario.

Va comunque sottolineato come in generale le valutazioni espresse dalle imprese di maggiori dimensioni (50 o più dipendenti) siano tendenzialmente migliori di quelle espresse dalle imprese più piccole; tale fenomeno risulta particolarmente evidente nei confronti di SACE e SIMEST, i cui servizi sono comunque rivolti ad imprese dotate di una certa strumentazione manageriale (il ricorso a SIMEST, ad esempio, richiede necessariamente la predisposizione di un *business plan*). Lo stesso discorso si può probabilmente applicare alla modesta valutazione complessiva ottenuta dagli enti e dalle istituzioni estere, frutto di valutazioni tendenzialmente negative da parte delle imprese più piccole (mentre tra le imprese di grandi dimensioni prevalgono le valutazioni positive). L'eccezione che conferma la regola è rappresentata dai consorzi export, che vantano un gradimento estremamente elevato tra le imprese di minori dimensioni, mentre tra le imprese con 250 o più dipendenti i giudizi negativi superano quelli positivi.

## 2.9.2 Il vuoto lasciato dalla soppressione dell'ICE

Alle imprese è stato chiesto di esprimere una valutazione in merito alla decisione assunta nel luglio 2011 dal Governo italiano di sopprimere l'ICE. A questo proposito, va sottolineato come al momento del sondaggio non fosse ancora stata emanata il decreto "Salva Italia" (dicembre 2011) che ha disposto l'istituzione della "nuova ICE", ovvero dell'Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, che peraltro a marzo 2012 non è ancora operativa.

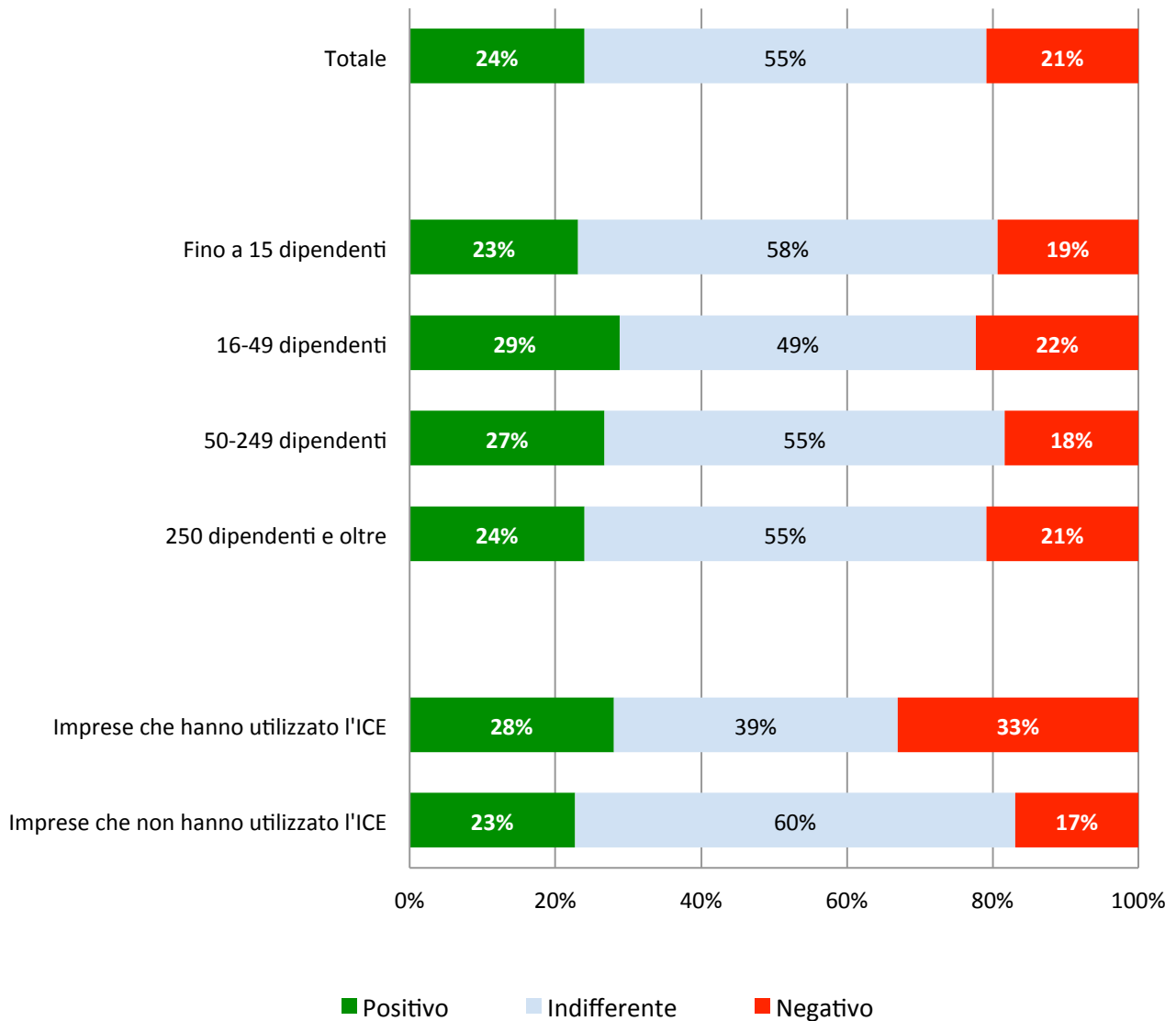
Il risultato generale (grafico 2.27) è almeno in parte sorprendente: in un sistema imprenditoriale molto attivo all'estero, prevale infatti una sostanziale indifferenza nei confronti della soppressione dell'ICE, espressa da ben oltre la metà delle imprese (55%), mentre tra chi si schiera, giudizi positivi e negativi si equivalgono sostanzialmente, sia pure con una leggera prevalenza dei primi (24% contro 21%).

La decisione di sopprimere l'ICE registra il maggiore apprezzamento tra le medie imprese (la valuta positivamente il 29% delle imprese con 50-249 dipendenti), mentre è soprattutto tra le micro-imprese che emergono le maggiori perplessità: il 22% che considera negativamente la scomparsa dell'ICE prevale sul 21% che ne dà un giudizio positivo.

Questo risultato sembrerebbe dunque in un certo senso avallare questa controversa scelta, anche se va sottolineato come l'indagine sia stata effettuata a soli quattro mesi dal provvedimento di soppressione dell'ICE: un periodo forse troppo breve per valutarne le reali conseguenze.

L'analisi delle valutazioni espresse dalle imprese lombarde in merito della soppressione dell'ICE evidenziano infatti almeno due elementi contraddittori.

**Grafico 2.27**  
**Giudizio in merito alla decisione di sopprimere l'ICE**



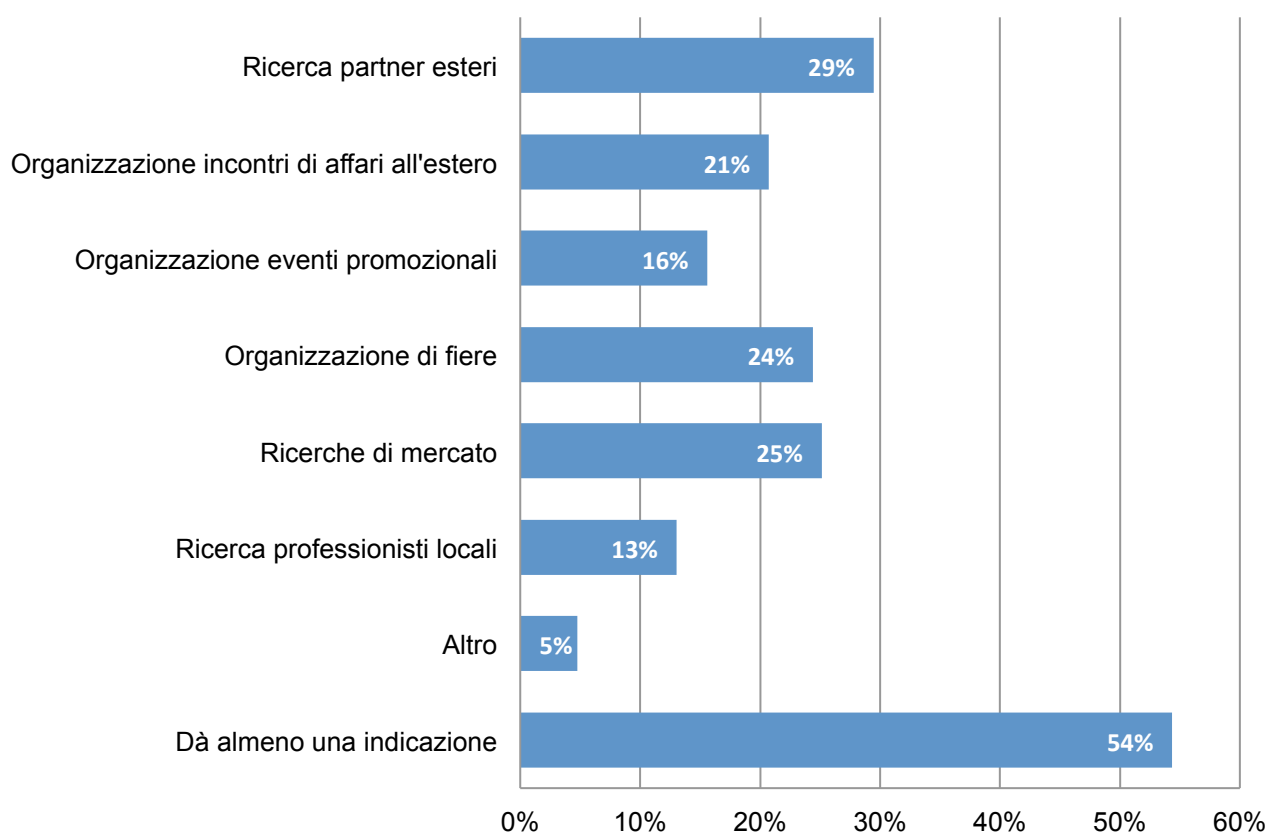
In primo luogo, va sottolineato come il giudizio espresso sulla decisione di sopprimere l'ICE cambi sensibilmente a seconda che l'impresa abbia utilizzato o meno i servizi dell'Istituto. La percentuale di imprese che danno un giudizio negativo sulla soppressione dell'ICE sale infatti al 33% del totale tra le imprese che hanno utilizzato in passato i servizi dell'Istituto, percentuale doppia rispetto a quelli che non li hanno mai utilizzati. Va peraltro rilevato come tra queste imprese cresca anche la percentuale di imprese che giudicano favorevolmente la soppressione dell'Istituto (28%, contro il 23% tra chi non lo ha mai utilizzato), un risultato che trova peraltro corrispondenza nella percentuale di imprese dichiaratesi insoddisfatte dalla qualità dei servizi offerti dall'ICE.

In secondo luogo, deve essere sottolineato l'elevato numero di imprese che hanno auspicato il mantenimento di alcuni servizi in precedenza offerti dall'ICE. Oltre la metà delle imprese attive all'estero ha infatti auspicato il recupero di almeno una parte dei servizi finora offerti dall'Istituto (tra di esse, numerose di quelle che ne avevano valutato positivamente la soppressione!).



Tra i servizi precedentemente offerti dall'ICE di cui le imprese chiedono il mantenimento (grafico 2.28) figurano innanzitutto la ricerca di partner esteri (indicata dal 29% di tutte le imprese, percentuale da considerarsi assai elevata), le ricerche di mercato (25%), l'organizzazione di fiere (24%) e l'organizzazione di incontri di affari all'estero (21%); quindi l'organizzazione di eventi promozionali (16%) e la ricerca di professionisti locali (13%), indicati da un numero inferiore di imprese ma particolarmente apprezzati dalle imprese con una più forte vocazione all'internazionalizzazione, essendo tali servizi assai preziosi per le imprese che intendono insediarsi stabilmente sui mercati di sbocco.

**Grafico 2.28**  
**La soppressione dell'ICE: i servizi da recuperare**



### 2.9.3 I servizi del sistema confindustriale

Come già ricordato in precedenza, il sistema confindustriale rappresenta in diversi ambiti territoriali – in particolare quelli più “periferici” – l’interlocutore di gran lunga privilegiato dalla maggior parte delle imprese sulle tematiche dell’internazionalizzazione, grazie anche agli accordi che Confindustria ha posto in essere con gli altri soggetti attivi in questo ambito e che consentono alle imprese di rivolgersi ad una associazione che esse sentono particolarmente “vicina” per accedere non solo ai servizi da questa direttamente offerti, ma anche ai servizi offerti da terzi.

L'esigenza avvertita dalle imprese di un supporto soprattutto nella ricerca di partner esteri trova conferma anche dalle indicazioni delle imprese associate sui servizi offerti dal sistema confindustriale: si tratta di un supporto giudicato importante dal 42% di chi ha risposto (grafico 2.29).<sup>8</sup> Seguono a breve distanza, in ordine di importanza, le analisi di mercato e le informazioni economiche (39%), la consulenza sulla contrattualistica estera e sulle problematiche doganali (36%).

**Grafico 2.29**  
**I servizi di Confindustria a supporto dell'internazionalizzazione:**  
**quali i più importanti?**



<sup>8</sup> Alle imprese è stato richiesto di indicare tra i servizi offerti dal sistema confindustriale a supporto dell'internazionalizzazione i cinque servizi da esse ritenuti i più importanti.

Nella graduatoria di importanza tra i diversi servizi offerti dal sistema confindustriale occupano una posizione di rilievo anche la partecipazione a fiere e l'organizzazione di missioni all'estero (28%), mentre relativamente meno diffusa appare la richiesta di supporto per la ricerca di finanziamenti agevolati, siano essi per lo sviluppo commerciale o per investimenti all'estero: un tipo di assistenza che, come vedremo nel paragrafo successivo, è principalmente richiesto alle banche.

Dal confronto con le risposte date dalle imprese ad un'analoga indagine svolta lo scorso anno, pur nei limiti della difficile comparabilità dei dati essendo diversi i campioni, si osserva la maggiore importanza relativa attribuita ai servizi di ricerca di partner esteri, saliti dal secondo al primo posto della graduatoria (lo scorso anno il servizio più "gettonato" dalle imprese era risultato invece quello della analisi di mercato e delle informazioni economiche).

In particolare, si tratta di un servizio particolarmente richiesto dalle imprese di più piccole dimensioni: lo ritiene assai importante oltre il 55% delle imprese con meno di 50 dipendenti, percentuale che scende al 38% al di sotto di tale soglia. Anche la partecipazione a fiere e missioni è un servizio richiesto in misura maggiore dalle piccole e micro-imprese rispetto alle medie ed alle grandi, mentre le analisi di mercato e le informazioni economiche, la consulenza sulla contrattualistica estera e la ricerca di finanziamenti agevolati sono invece servizi proporzionalmente più richiesti dalle imprese di medie e grandi dimensioni (50 o più dipendenti). Infine, la ricerca e la selezione di personale all'estero è un servizio ritenuto utile solo dall'8% delle imprese con meno di 50 dipendenti, ma dal 29% delle imprese con 250 o più dipendenti.

Dal punto di vista settoriale, particolarmente interessate al servizio di ricerca di partner all'estero appaiono le imprese dei settori meccanico, costruzioni, energia e ambiente e dei servizi. Le imprese produttrici di beni di consumo (alimentare, "sistema moda", altri settori manifatturieri) appaiono più interessate della media alle analisi di mercato ed alle informazioni economiche sui paesi oggetto della loro attenzione per progetti di internazionalizzazione. I servizi di consulenza sulla contrattualistica estera e di ricerca e selezione di personale all'estero sono invece maggiormente richieste dalle imprese della filiera metalmeccanica, del settore chimico-farmaceutico e dei prodotti elettrici ed elettronici.

I risultati dell'indagine confermano come rispetto al passato cresca l'interesse espresso dalle imprese nei confronti dei servizi a supporto dell'internazionalizzazione; appare ormai decisamente superato il modello del "fai da te", in precedenza largamente utilizzato dalle piccole imprese e spesso non seguito da risultati soddisfacenti, soprattutto se l'iniziativa all'estero comporta riguarda investimenti di tipo *equity* o comunque attività di un certo respiro.

#### **2.9.4 Le banche: un partner importante per i servizi di accompagnamento all'estero**

Come si è discusso in precedenza, cresce il numero di imprese che si rivolge ai servizi offerti dal sistema bancario per internazionalizzare le proprie attività e cresce anche il gradimento espresso nei confronti di tali servizi. Ma qual è, in particolare, il contributo che le imprese si aspettano dalle banche?

Oltre al forte incremento dell'interesse verso i servizi offerti a supporto dell'internazionalizzazione dai sistemi Confindustriale e camerale, dal confronto con le indagini svolte negli scorsi anni su questo tema da Confindustria Lombardia e dalle sue associazioni territoriali si evidenzia anche la crescente importanza attribuita al supporto richiesto alle banche, sempre più percepite dalle

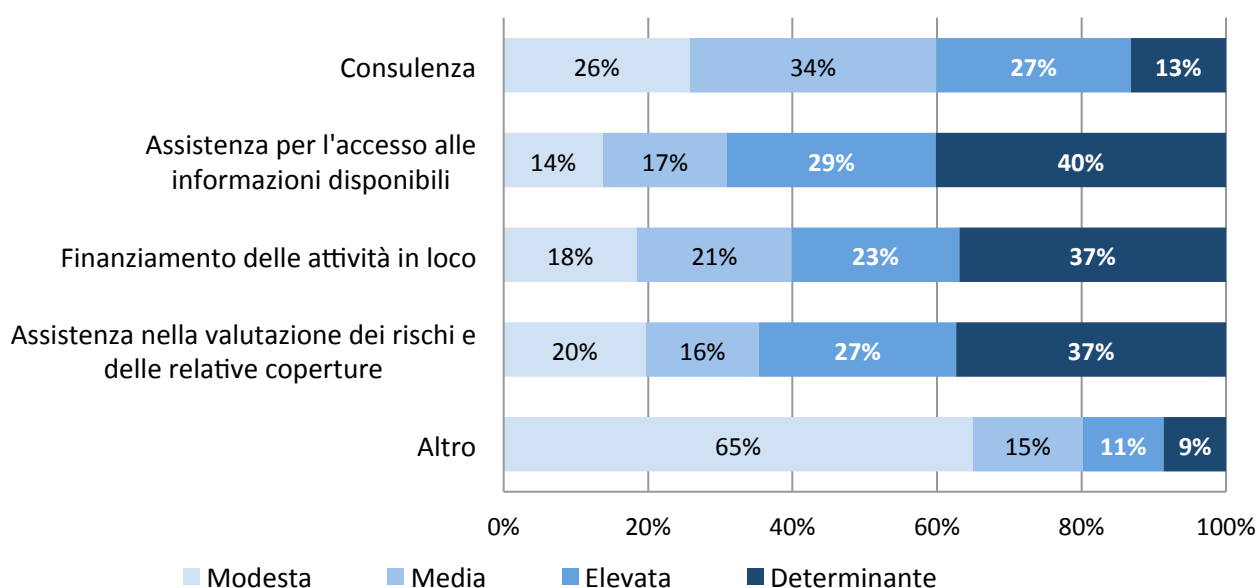
imprese come un partner cruciale per l'internazionalizzazione non solo riguardo al finanziamento degli investimenti e all'assistenza nella valutazione dei rischi e delle relative coperture, ma anche come per servizi più prettamente consulenziali come il supporto per la realizzazione del *business plan* e l'assistenza per l'accesso alle informazioni disponibili *in loco*.

In particolare, la presenza di una banca/partner per i servizi di accompagnamento all'estero è considerata fondamentale non solo nelle fasi di finanziamento delle attività svolte all'estero (importanza della presenza di una banca al fianco dell'impresa giudicata "determinante" o "elevata" dal 60% delle imprese), di assistenza nella valutazione dei rischi e delle relative coperture (64%), ma anche nell'assistenza per l'accesso ad informazioni di varia natura disponibili *in loco* (indicata come "determinante" o "elevata" dal 69% delle imprese, grafico 2.29).

Cresce anche la richiesta al sistema bancario della fornitura di consulenze di carattere più generale nell'ambito delle scelte di espansione internazionale dell'impresa. Sono soprattutto le imprese di minori dimensioni ad evidenziare maggiori aspettative rispetto alla presenza di una banca quale non semplice fornitore di un servizio, ma vero e proprio partner per l'accompagnamento all'estero dell'impresa. Le aspettative sono inoltre maggiori per le imprese con sede al di fuori di Milano, per le quali il rapporto con la banca locale è probabilmente molto più personalizzato, soprattutto per le imprese di piccole e medie dimensioni.

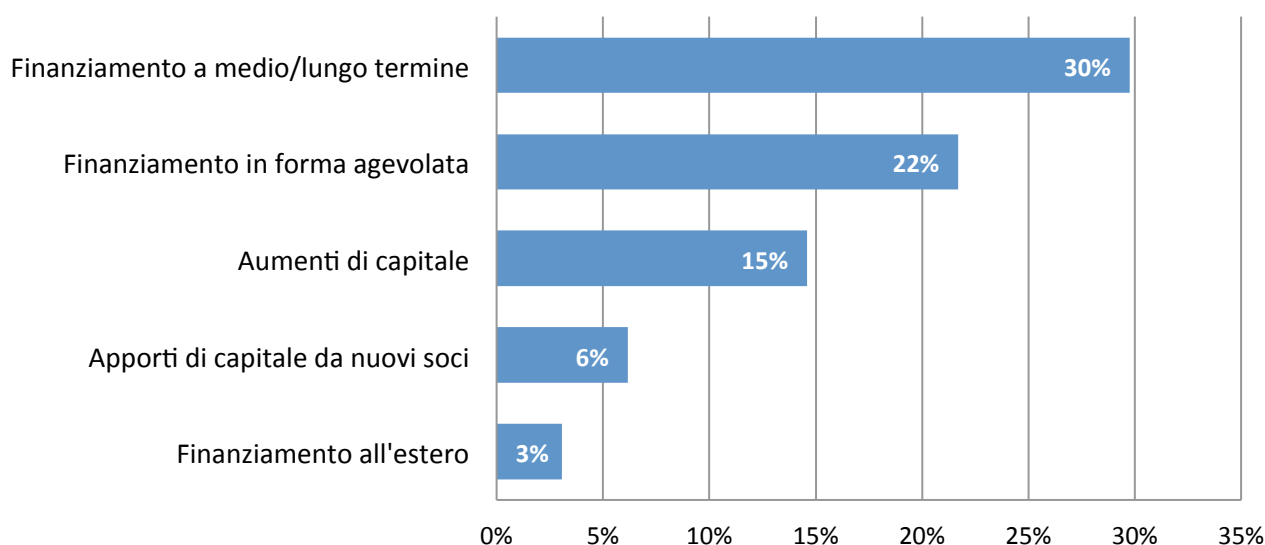
Riguardo al finanziamento dell'internazionalizzazione, quando l'autofinanziamento non è sufficiente a supportare la crescita internazionale la scelta di gran lungo prevalente (cui ricorre poco meno del 30% delle imprese attive all'estero) consiste nell'accensione di finanziamenti a medio/lungo termine in Italia; solo il 3% delle imprese ha invece avuto accesso a finanziamenti a medio/lungo termine all'estero.

**Grafico 2.29**  
**Importanza attribuita alla presenza di una banca/partner per i servizi di accompagnamento all'estero**



Il 22% delle imprese dichiara di avere ottenuto a finanziamenti in forma agevolata, mentre il 15% ha fatto ricorso ad aumenti di capitale e il 6% ha aperto il capitale dell'impresa a nuovi soci. Si tratta in quest'ultimo caso di un numero non esiguo di casi, che merita adeguata attenzione (grafico 2.30).

**Grafico 2.30**  
**Le forme di finanziamento previste**  
**per lo sviluppo delle attività all'estero**



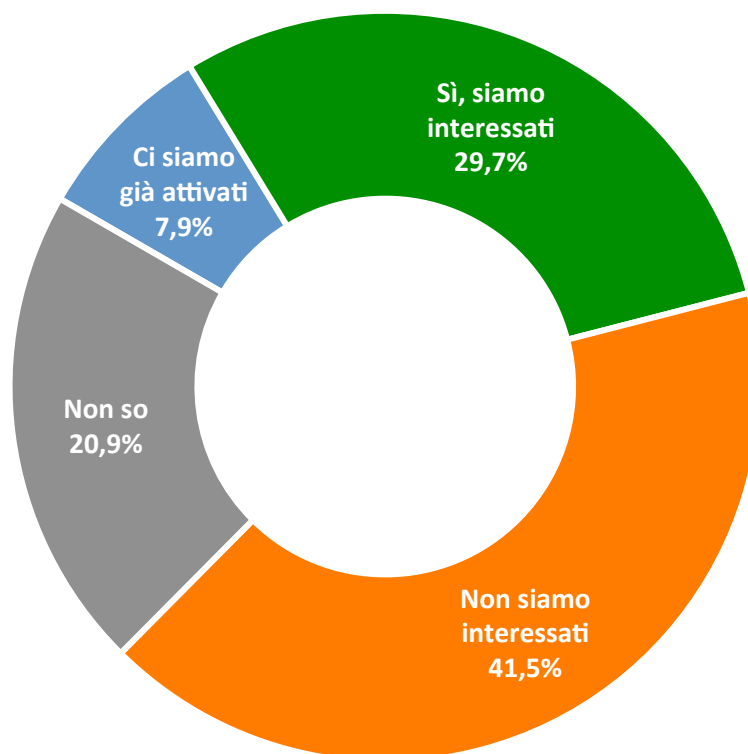
## 2.10 Le aggregazioni per l'internazionalizzazione

Dall'indagine emerge con chiarezza come stia crescendo tra le imprese, soprattutto tra quelle che dichiarano di rinunciare all'internazionalizzazione a causa dei vincoli rappresentati dalla loro dimensione, la consapevolezza di come l'aggregazione con altre realtà aziendali possa costituire una concreta opportunità per superare i vincoli di varia natura – finanziari, manageriali, esperienziali, ecc. – che ne ostacolano l'espansione sui mercati esteri.

Quasi l'8% delle imprese dichiara addirittura di essersi già attivata in tal senso, mentre poco meno del 30% dichiara di essere disposta a prendere in considerazione tale ipotesi. In più, il 21% delle imprese dichiara di non avere ancora un'idea definita, mentre la percentuale delle imprese certamente contrarie a qualsiasi ipotesi di aggregazione non raggiunge il 42% del totale (grafico 2.30).

Merita di essere sottolineato come solo lo scorso anno queste ultime costituissero la maggioranza assoluta del campione, mentre la percentuale di imprese interessate a forme di aggregazione per l'internazionalizzazione si attestava attorno al 30% del totale e le esperienze già maturate in tal senso erano numericamente marginali.

**Grafico 2.31**  
**Interesse verso forme di aggregazione tra imprese  
per l'internazionalizzazione**



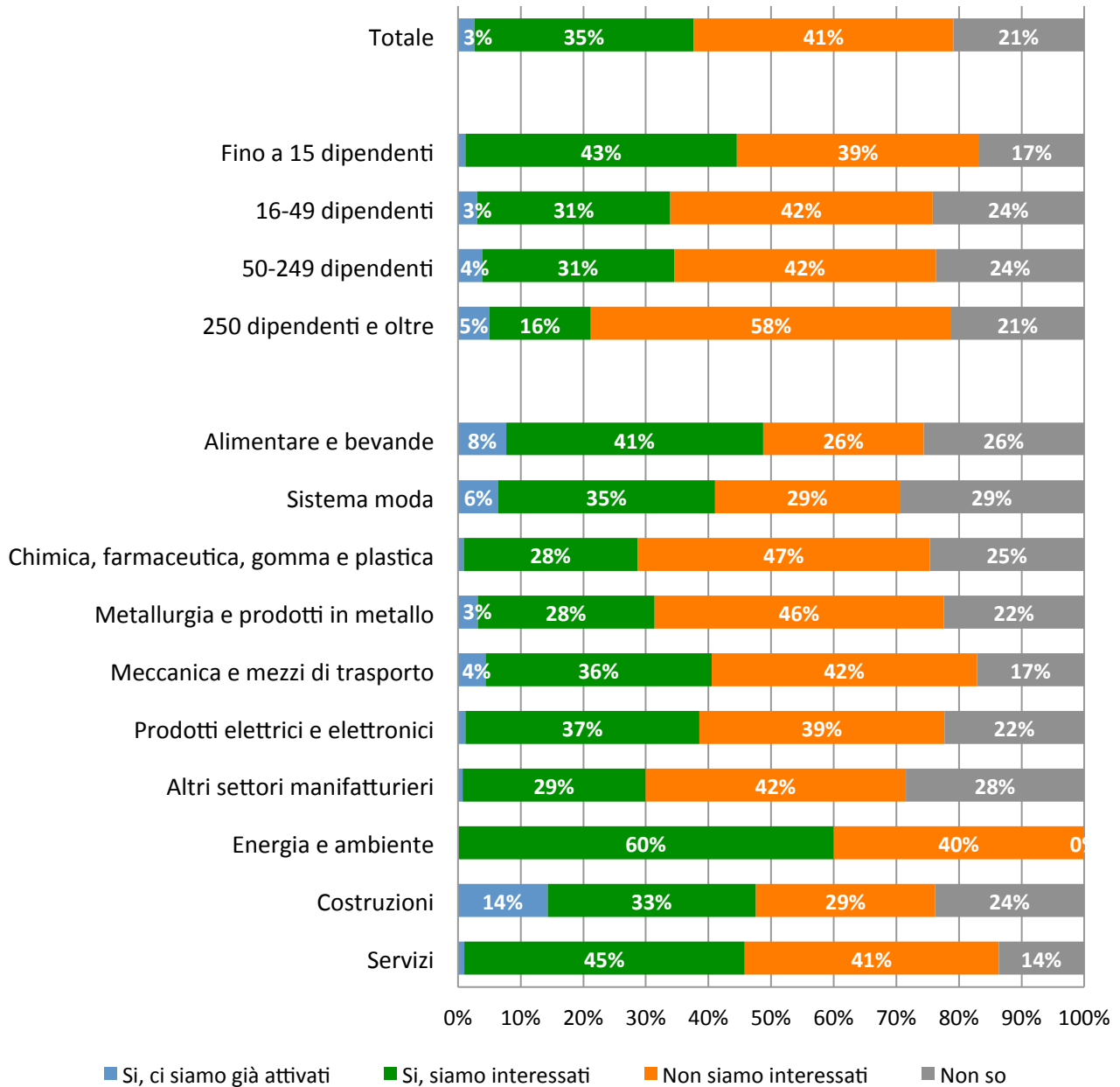
Si tratta a nostro giudizio di un dato estremamente significativo, se si tiene in debito conto la tradizionale diffidenza degli imprenditori italiani verso forme di collaborazione con altre imprese. L'importanza della posta in palio sembra dunque vincere qualsiasi ritrosia in tal senso.

La percentuale di imprese interessate a forme di aggregazione per l'internazionalizzazione tocca il 43% per le micro-imprese (fino a 15 dipendenti), mentre scende al 16 tra le imprese con 250 o più dipendenti; è tra queste ultime, tuttavia, che si registra la maggiore incidenza di imprese che hanno già sperimentato tale percorso (Grafico 2.32).

Dal punto di vista settoriale, le esperienze già maturate di aggregazioni per l'internazionalizzazione si concentrano nei settore energia e ambiente, nei servizi e in quello delle costruzioni, dove peraltro il consorzio tra imprese è una forma usuale di partecipazione agli appalti nazionali ed internazionali, nella meccanica e nei settori manifatturieri che producono beni di consumo, quali l'alimentare e il "sistema moda", dove alle piccole dimensioni di impresa si contrappone un'estrema frammentazione dei mercati di sbocco.

L'attenzione verso l'opportunità di forme di aggregazione registra tuttavia una diffusione superiore alla media soprattutto tra le imprese non manifatturiere (commercio e servizi, energia e ambiente, costruzioni), mentre il settore chimico e farmaceutico è l'unico nel quale la percentuale di imprese interessate a forme di aggregazione (ivi incluse quelle che già hanno maturato esperienze in tal senso) scende al di sotto del 30%.

**Grafico 2.32**  
**Interesse verso forme di aggregazione tra imprese**  
**per l'internazionalizzazione, per dimensione e settore**



### 3. Conclusioni

La ricerca alla base del presente Rapporto si è posta l'obiettivo di approfondire e aggiornare le conoscenze disponibili riguardo l'attività delle imprese multinazionali, a base nazionale ed estera, attive in Lombardia. Le analisi presentate in questa sede offrono un'importante base informativa, che può aiutare le istituzioni e gli enti a diverso titolo attivi sul territorio a mettere a punto gli interventi a supporto dei processi di internazionalizzazione.

Sul lato degli **investimenti all'estero**, le crisi succedutesi negli ultimi anni non hanno determinato un arresto nel processo di crescita multinazionale delle imprese lombarde, a differenza di quanto avvenuto in precedenza in occasione di altre fasi recessive.

Dai risultati dell'indagine svolta sul campo appare chiaro come le imprese lombarde abbiano ampliato la loro visione strategica e destinino crescente attenzione al tema dell'internazionalizzazione. Le imprese guardano con grande attenzione ai mercati in maggiore crescita, anche se lontani dal punto di vista geografico e culturale, non solo per esportarvi i propri prodotti e servizi, ma anche per stabilirvi una presenza diretta, magari in partnership con operatori locali, spesso indispensabile per garantire la conquista di quote di mercato stabili e durature.

Come già osservato in occasione del precedente Rapporto, a fronte dei mutamenti in atto occorre che il sistema-Paese sappia assicurare esternalità e condizioni infrastrutturali e di *governance* in grado di promuovere e sostenere i nuovi modelli di crescita all'estero. In quest'ottica, se davvero la crescita è un obiettivo delle politiche economiche, è più che mai urgente e indifferibile procedere al rafforzamento delle politiche a sostegno dell'internazionalizzazione delle imprese e alla tempestiva ripartenza dell'ICE, con la ridefinizione di funzioni, obiettivi e strutture operative della nuova Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane.

Le politiche a supporto dell'internazionalizzazione devono essere rimodellate per rispondere efficacemente soprattutto alle esigenze delle piccole e medie imprese, che sempre più numerose si affacciano sui mercati internazionali, pur essendo assai meno strumentate delle grandi imprese per affrontare i rischi e le difficoltà dell'internazionalizzazione. Rischi e difficoltà che crescono anche perché più i nuovi sentieri della crescita all'estero sono sempre più proiettati verso mercati geograficamente, culturalmente, economicamente e istituzionalmente assai distanti dal nostro.

Si tratta di un problema che deve essere affrontato in modo coordinato dalle diverse istituzioni a vario titolo attive sul territorio e che richiede l'impegno di risorse congrue rispetto agli obiettivi. La ricerca svolta sul campo conferma l'importanza di fornire un supporto che sia percepito dalle imprese come "vicino", attraverso strutture decentrate sul territorio e in sintonia con le loro specificità settoriali e dimensionali, in grado di favorirne l'accesso a servizi specialistici sui singoli mercati di sbocco, con una cabina di regia a livello nazionale in ragione delle evidenti diseconomie di scala che altrimenti si potrebbero generare. Un altro tema che merita attenzione riguarda la crescente disponibilità delle imprese ad organizzarsi per l'internazionalizzazione attraverso "reti" territoriali e/o di filiera, importante strumento per superare le barriere che ostacolano la penetrazione dei mercati esteri, soprattutto per le imprese di minori dimensioni.



Sul lato degli **investimenti dall'estero**, l'occupazione complessiva delle imprese a partecipazione estera attive in Lombardia ha ormai da qualche anno cessato di crescere ed anzi si registra una preoccupante riduzione nella sua componente industriale, solo parzialmente compensata dall'andamento del settore terziario.

Con riguardo ai nuovi investimenti diretti dall'estero, negli ultimi anni – e in particolare nel 2011 – si registra un ulteriore, progressivo indebolimento della loro componente più “espansiva” per la base economica nazionale, quella volta a sviluppare nuove attività sul nostro territorio da parte delle imprese multinazionali, tramite investimenti *greenfield* o l'espansione di attività preesistenti. A ciò si aggiunge il fatto che gli investimenti *greenfield* riguardano prevalentemente le attività più a valle della catena del valore (marketing e distribuzione) e sono esclusivamente finalizzati alla penetrazione del mercato italiano da parte dell'investitore estero (essere presenti sul mercato italiano è poi un *must* per le imprese multinazionali, trattandosi di un mercato di sessanta milioni di persone che nonostante la crisi è pur sempre uno dei più ricchi al mondo), mentre estremamente rarefatti sono gli investimenti che riguardano lo sviluppo *ex novo* di attività pregiate di sviluppo tecnologico e di ricerca.

Gli investitori esteri preferiscono piuttosto acquisire imprese che hanno saputo sviluppare *brands* globali o tecnologie di eccellenza, favorite dalla svalutazione dei loro *assets* che oggi più che in passato sconta il rischio paese oltre che l'indebolimento dell'euro rispetto al dollaro. Come ha recentemente ricordato anche Giorgio Barba Navaretti sulle pagine de *Il Sole 24 Ore*<sup>9</sup>, ciò non è di per sé negativo, dato che l'ingresso in un gruppo multinazionale spesso consente alle imprese acquisite di aumentare la capacità di penetrazione dei mercati esteri, potendo accedere a reti commerciali globali ampie, spesso meglio di quanto non riescano a fare molte aziende solo nazionali. Questi investimenti possono dunque assumere valenza positiva, nella misura in cui l'impresa oggetto di investimento dall'estero opera in un territorio capace di garantire lo sviluppo e il presidio di competenze di eccellenza e di tecnologie avanzate e di guadagnare competitività (o almeno di non perderne) rispetto agli altri territori *competitor*, in Europa o al di fuori del Vecchio Continente. Sotto queste condizioni, una robusta e articolata presenza di imprese multinazionali come quella che ancora oggi è presente in Lombardia può a sua volta rafforzare la competitività del territorio ospite, sia direttamente, attraverso il contributo dato all'occupazione e alle attività innovative, sia indirettamente, attraverso le ricadute tecnologiche e gli stimoli competitivi che le IMN generano, soprattutto con riferimento alle attività industriali e di servizio più coinvolte nei processi di integrazione internazionale.

In caso contrario, si rafforza il rischio che gli investimenti dall'estero assumano invece carattere predatorio, ovvero che una volta appropriatesi degli *assets* pregiati oggetto di acquisizione le imprese multinazionali decidano di spostare e di sviluppare altrove le attività a maggior valore aggiunto, lasciando alle filiali italiana il compito prevalente di presidiare le quote di mercato conquistate.

E ciò è purtroppo quello a cui stiamo assistendo, con il progressivo disimpegno da parte degli investitori esteri già presenti in Italia nei confronti di centri di ricerca e filiere *high-tech* e *knowledge-intensive*, che ha interessato in modo rilevante anche la Lombardia<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> Giorgio Barba Navaretti, “L'investimento è soltanto dei «predatori»”, *Il Sole 24 Ore*, 16 febbraio 2012.

<sup>10</sup> Matteo Meneghello, “Grandi gruppi via dall'Italia. Tagliati anche i ricercatori”, *Il Sole 24 Ore*, 3 marzo 2012.

In un'ottica di lungo periodo, è quanto mai necessario il rilancio di specifiche politiche di attrazione degli IDE, sia a livello nazionale, sia a livello regionale, che possono contribuire a migliorare la bassa performance internazionale dell'Italia nell'ospitare progetti internazionali. Ma è evidente come il rilancio dell'attrattività della Lombardia e più in generale dell'Italia passi soprattutto attraverso interventi strutturali in grado di risolvere e lenire le ben note criticità che negli ultimi decenni hanno frenato la crescita e la competitività del Paese: in particolare, pensiamo alle infrastrutture logistiche e tecnologiche, agli investimenti in ricerca e sviluppo, alla burocratizzazione, alla giustizia civile, alla formazione tecnica e alle rigidità del mercato di lavoro.

Ma ciò non basta. In assenza di serie riforme strutturali a livello di sistema-Paese in grado di ridare competitività all'Italia e di farle riprendere un cammino di crescita, anche la Lombardia ben difficilmente potrà sfuggire al rischio di declino.