UNIVERSITÀ DELLA VALLE D'AOSTA
UNIVERSITÉ DE LA VALLÉE D'AOSTE

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E POLITICHE

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN ECONOMIA E POLITICHE DEL TERRITORIO E DELL'IMPRESA

ANNO ACCADEMICO 2021-2022

TESI DI LAUREA

LE DINAMICHE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE AGROALIMENTARI CUNEESI

DOCENTE relatore: Prof. DARIO ANTONINO MUSOLINO

STUDENTE: 20 G01 246, VITTORIO GARRO

A tutti coloro che mi hanno sostenuto in questo lungo percorso della mia vita.

Alla mia famiglia.

INDICE

INTRODUZIONE

1. L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE: ELEMENTI TEORICI ED EMPIRICI, CON PARTICOLARE RIFERIMENTO ALL'ITALIA……1

1.1 Dalla globalizzazione all'internazionalizzazione delle imprese……1

1.2 I concetti teorici dell'internazionalizzazione……3

1.2.1 Le teorie neoclassiche……4

1.2.2 Hymer e la teoria dell'impresa multinazionale……6

1.2.3 Il contributo teorico dell'Università di Harvard e di Reading……7

1.3 Le caratteristiche dell'impresa internazionalizzata……10

1.4 Le spinte al processo di internazionalizzazione……13

1.5 Le dinamiche attuali nello scenario globale……15

1.5.1 I movimenti internazionali di beni e servizi……15

1.5.2 Gli investimenti diretti esteri: definizione e recenti sviluppi del fenomeno……21

1.6 Uno sguardo alla situazione in Italia……24

1.6.1 La rilevanza delle PMI nel tessuto industriale italiano……25

1.6.2 Le dinamiche italiane a livello globale……28

2. L'ELABORAZIONE DELLA STRATEGIA DI INTERNAZIONALIZZAZIONE D'IMPRESA……34

2.1 Le fasi del processo di internazionalizzazione……34

2.2 La decisione di espandersi oltre confine……35

2.3 La determinazione degli obiettivi……36

2.4 La scelta dei mercati di sbocco……37

2.5 Le modalità di penetrazione sui mercati esteri……39

2.5.1 Le esportazioni dirette ed indirette……41

2.5.2 Gli accordi di cooperazione interaziendale e le alleanze strategiche……44

2.5.3 Gli investimenti diretti esteri……47

2.6 Il marketing mix a livello internazionale……50

2.7 Determinazione dell'organizzazione di supporto, controllo e monitoraggio……52

3. ANALISI DEL CONTESTO ECONOMICO CUNEESE E DELLA SUA PROIEZIONE INTERNAZIONALE, CON PARTICOLARE RIGUARDO AL SETTORE AGROALIMENTARE……53

3.1 La posizione del Piemonte……53

3.2 Cuneo: una visione d'insieme……56

3.3 Le dinamiche di internazionalizzazione del territorio cuneese……61

3.4 La rilevanza del settore agroalimentare cuneese……71

3.5 Considerazioni finali……77

4. L'INDAGINE CON QUESTIONARIO SULL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELL'AGROALIMENTARE CUNEESE……80

4.1 Introduzione all'indagine con questionario……80

4.2 Obiettivi e metodologia……82

4.3 I risultati della survey……83

4.3.1 Introduzione alla Sezione 1……84

4.3.2 Attributi temporali, geografici e finanziari delle imprese internazionalizzate……85

4.3.3 Le modalità di ingresso nei paesi esteri……90

4.3.4 Le motivazioni alla base del processo di internazionalizzazione……91

4.3.5 Attività propedeutiche all'internazionalizzazione……94

4.3.6 Introduzione alla Sezione 2……95

4.3.7 Le criticità dell'internazionalizzazione……95

4.3.8 I benefici dell'espansione estera……97

4.3.9 Il supporto all'internazionalizzazione……99

4.3.10 Introduzione alla Sezione 3……103

4.3.11 Le valutazioni sull'operato degli enti di supporto……103

4.3.12 Situazione attuale e prospettive future……107

BIBLIOGRAFIA

APPENDICE: Questionario

INTRODUZIONE

Il seguente elaborato si propone di studiare il comportamento delle imprese agroalimentari nella provincia di Cuneo sullo scenario globale, di fronte all'abbattimento delle frontiere geopolitiche e alla crescente apertura dei mercati internazionali. La globalizzazione ha infatti trasformato radicalmente l'ambiente competitivo, costringendo le imprese a rivedere le proprie strategie non solo per garantirsi la sopravvivenza sui mercati ma anche per espandere la loro attività. In particolar modo, le imprese esclusivamente circoscritte al mercato locale hanno ora minori possibilità di sviluppo, essendo maggiormente vulnerabili all'ingresso di nuovi competitor esteri. L'avvio di un processo di internazionalizzazione consente non solo di limitare i rischi generati dal fenomeno della globalizzazione, ma anche di trarne vantaggio, aumentando i profitti e migliorare la propria immagine oltre confine, divenendo dunque un elemento essenziale per costruire un modello di business efficace e vincente.

Il focus sul settore agroalimentare è motivato non solo dalla notevole presenza sul territorio cuneese di imprese agroalimentari, ma anche dalla volontà di indagare qual è il reale posizionamento delle eccellenze locali a livello internazionale e come tali imprese hanno sviluppato il proprio modello di business per affondare nei mercati esteri in un contesto critico come quello attuale (senza tralasciare la rilevanza che riveste questo settore nel panorama economico nazionale, regionale e provinciale). Inoltre, la scarsa presenza di studi di questo tipo relativamente al caso cuneese, terra in cui sono nato e cresciuto, costituisce un ulteriore motivo di approfondimento.

I capitoli 1 e 2 si concentrano sugli aspetti teorici ed empirici riguardanti la proiezione internazionale delle imprese, e le strategie di internazionalizzazione che le imprese devono considerare per attaccare e presidiare i mercati globali. In particolare, il capitolo 1 esamina i principali modelli relativi al fenomeno dell'internazionalizzazione e l'evidenza empirica sia a livello globale che a livello italiano, mentre il capitolo 2 si concentra sulle fasi che conducono alla realizzazione di una corretta strategia di internazionalizzazione da parte delle imprese. Nello specifico, il capitolo 2 si sofferma sulla determinazione degli obiettivi del processo di espansione estera, sui processi di analisi e di scelta del Paese in cui operare, sulle varie modalità di entrata di un'impresa in un Paese estero, con i loro rispettivi punti di forza e di debolezza, e sulla definizione del marketing mix internazionale, al fine di capire come l'ampliamento dei propri confini geografici possa aiutare a generare un vantaggio competitivo consistente.

Il presente elaborato continua con il capitolo 3 che, dopo aver introdotto sinteticamente il quadro economico e la dimensione internazionale del Piemonte, si focalizza sulla situazione economica della provincia di Cuneo, confrontandola sia orizzontalmente (con le altre province piemontesi) sia verticalmente (rispetto alla regione e al paese nel suo complesso), e in particolare approfondisce l'internazionalizzazione del suo sistema produttivo. Tale analisi verte sempre più nello specifico sul settore agroalimentare, il quale, come vedremo, risulta essere il vero fulcro dell'economia locale e della capacità esportativa della provincia. L'analisi viene condotta attraverso la costruzione ed elaborazione dei principali indicatori per valutare il grado di internazionalizzazione del territorio oggetto di studio.

L'ultimo capitolo infine presenta gli obiettivi, le metodologie e il campione di ricerca dell'indagine empirica sul campo. Vengono illustrati i risultati ottenuti attraverso l'invio di questionari al insieme di imprese agroalimentari cuneesi, con conseguente commento esplicativo. L'obiettivo finale dell'elaborato è la comprensione delle dinamiche di internazionalizzazione delle imprese agroalimentari locali, indagando non solo le modalità adottate per l'espansione oltre il confine nazionale, ma anche le criticità affrontate ed i benefici ottenuti attraverso l'internazionalizzazione, così come la loro percezione sul ruolo delle istituzioni competenti in materia, locali e nazionali, nella promozione ed accompagnamento a tale processo.

1. L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE: ELEMENTI TEORICI ED EMPIRICI, CON PARTICOLARE RIFERIMENTO ALL'ITALIA

1.1 Dalla globalizzazione all'internazionalizzazione delle imprese

Il termine globalizzazione è ormai entrato nel linguaggio comune, tant'è che spesso alla radio, in tv o sui giornali sentiamo parlare di mercati globali, finanza globale, imprese globali e immigrazione globale. È diventato così denso di significato che vuol dire tutto ed allo stesso tempo nulla. Di fatto non esiste una chiara definizione del fenomeno, e quelle elaborate sono solitamente soggette a contestazione e revisione. Per questo motivo, tale termine assume significati diversi a seconda di chi ne fa utilizzo: per alcuni vuol dire crescita e progresso, per altri disuguaglianza, colonizzazione e rovina, mentre per altri ancora è parte del naturale processo evolutivo del capitalismo[1]. In ogni caso, si tratta di un fenomeno decisamente complesso che influisce direttamente su molti aspetti della nostra vita e per questo motivo necessiterebbe di una chiara concettualizzazione.

L'espressione in questione è stata coniata nel 1983 da Theodore Levitt, economista americano e docente alla Harvard Business School, in un suo articolo intitolato "*Globalization of Markets*". In tale articolo Levitt sostenne, allora, l'esigenza delle imprese di imporre al mondo intero gli stessi consumi, attraverso le nuove tecnologie della comunicazione in grado di pubblicizzare i propri prodotti o servizi a livello mondiale. Nasce così il concetto di "villaggio globale", o "società globale", ossia di un mondo caratterizzato da una connessione tra i popoli e da un'omogenizzazione dei loro bisogni, in cui le imprese prendono atto della convergenza della domanda e realizzano prodotti standardizzati (Levitt, 1983).

Tuttavia, di tale fenomeno se ne parlava ancor prima della coniazione del termine. A partire dai primi decenni dell'Ottocento, nel periodo comunemente definito "prima fase (o ondata) della globalizzazione", le imprese hanno visto modificare notevolmente l'ambiente nel quale si trovano a competere. La costruzione di navi più robuste e veloci, che riduce notevolmente i tempi di navigazione, l'apertura del canale di Suez e l'inaugurazione del servizio telegrafico transatlantico tra Londra e New York (1866), Melbourne (1872) e Buenos Aires (1874), hanno condotto progressivamente ad un abbattimento graduale delle frontiere nazionali e ad una compressione dei tempi di percorrenza,

[1] Ukpere, W.: "*Globalisation, Internationalisation, H.Resources, Industrial Democracy: a critical exploration of economic prodigies*", 2010, Lambert Academic Publishing, pp. 178-180

determinando in questo modo l'apertura dei mercati e, quindi, una fortissima accelerazione dei flussi commerciali internazionali, dei movimenti di capitale e dei flussi migratori. Come un irrefrenabile corso d'acqua che straripa scavalcando i propri argini, le innovazioni tecnologiche hanno fatto sì che beni, servizi, capitali e forza lavoro possono circolare più facilmente a livello internazionale causando la scomparsa delle barriere geopolitiche. Dal punto di vista economico, ciò ha determinato un'inedita espansione dei mercati, ponendo le imprese di fronte a ghiotte opportunità ma anche a nuove minacce: è vero che tale allargamento incrementa la loro possibilità di estendere il proprio volume di affari e di acquisire una significativa posizione estera, ma è anche senz'altro vero che la espone a una concorrenza più intensa, riducendo drasticamente i fattori di 'protezione' nella sua area di origine[2].

Non bisogna tuttavia considerare la globalizzazione e l'internazionalizzazione delle imprese come sinonimi: si tratta infatti di due fenomeni ben distinti, di cui il primo è causa del secondo[3]. In particolare, mentre con il termine globalizzazione s'intende più generalmente il processo di progressiva integrazione, interdipendenza, interconnessione delle economie nazionali, dei fenomeni culturali e politici tra le diverse aree del mondo, l'internazionalizzazione delle imprese riguarda una strategia adottata dall'impresa, attraverso la quale si affaccia su nuovi mercati al di fuori dei confini nazionali per vendere, produrre, acquistare materie prime, oppure ottenere fonti di finanziamento maggiormente convenienti.

Tenendo conto della definizione accennata poc'anzi, è possibile identificare tre distinte dimensioni della globalizzazione: economica, sociale e politica. Tuttavia, la letteratura in materia si riferisce alla globalizzazione anzitutto come un processo di progressiva interdipendenza economica, commerciale e finanziaria tra differenti paesi, ossia la tendenza dell'economia ad assumere un carattere sovranazionale, che ha portato negli anni ad un aumento vertiginoso del commercio mondiale grazie non solo alla riduzione dei costi di trasporto promossa dall'innovazione tecnologica nel settore dei trasporti, ma anche alla liberalizzazione progressiva dei mercati iniziata nel dopoguerra con il GATT (*General Agreement on Tariffs and Trade*) e che continua tutt'oggi con l'OMC[4]. Per effetto di questi due driver, nei vari paesi ora si consuma una quantità sempre maggiore di beni e servizi provenienti da altre nazioni, limitando notevolmente il numero delle attività economiche isolabili dalla competizione mondiale.

Un'altra area importante della globalizzazione economica è la mobilità dei capitali a livello internazionale, resa possibile dalla liberalizzazione finanziaria e dall'integrazione della finanza nelle

[2] Caroli, M.: "*Gestione delle imprese internazionali*", IV edizione, 2020, McGraw-Hill Education S.r.l., p. 3
[3] Valdani, E., Bertoli, G.: *"Mercati internazionali e marketing"*, II edizione, 2006, Egea
[4] Del Debbio, P.: "*Perchè la globalizzazione ci fa bene*", 2002, Arnoldo Mondadori Editore, pp.13-17

reti informatiche, che hanno permesso il rapido trasferimento di somme di denaro all'estero. Dagli anni Settanta e Ottanta le tendenze politiche neoliberiste hanno indotto i governi ad allentare le norme che limitavano la circolazione dei capitali in tutto il mondo[5]. Insieme alla costante riduzione dei costi di trasporto grazie all'innovazione tecnologica, tale linea politica ha dato impulso allo sviluppo di un altro importante fenomeno, ossia la globalizzazione della produzione, che a sua volta ha comportato la nascita delle Catene Globali del Valore (o GVC, *Global Value Chains*) attraverso la realizzazione di investimenti diretti esteri (o FDI, *Foreign Direct Investments*). Ritorniamo così sul nesso causale tra globalizzazione ed internazionalizzazione sottolineato in precedenza: i driver della globalizzazione hanno fatto sì che alcune fasi della produzione siano strategicamente localizzate in paesi diversi da quello della casa madre al fine di beneficiare di economie di scala dapprima inimmaginabili, di accedere a mercati, conoscenze e competenze in grado di rendere l'azienda più efficiente e competitiva.

1.2 I concetti teorici dell'internazionalizzazione

Poiché il presente elaborato studia i processi di internazionalizzazione delle imprese in provincia di Cuneo, è opportuno entrare più nel dettaglio sull'argomento ed offrire elementi aggiuntivi al lettore per comprendere appieno il significato del termine. Come accennato in precedenza, l'internazionalizzazione è il processo attraverso cui le imprese non solo vendono i propri prodotti su più mercati esteri, ma attingono dagli stessi o da altri mercati anche per approvvigionarsi delle materie prime o dei componenti necessari allo svolgimento della funzione aziendale, oppure delle tecnologie, delle attrezzature, delle risorse finanziarie e della forza lavoro utile ad accrescere la propria competitività[6]. Molti autori, tra cui Caroli (2011, p.49) e Rispoli (2002, p.343), concordano sul fatto che si tratti di un processo, articolato in più passaggi e giustificati da un insieme di motivazioni, attraverso cui l'impresa passa, col tempo, da un rapporto relativamente semplice ma sistematico con realtà estere ad uno più complesso, fatto di investimenti, relazioni competitive, transattive e collaborative. Si tratterebbe dunque di un percorso evolutivo attraverso cui l'impresa, nel tempo, assume una dimensione sempre più globale. Più nello specifico, ciò che determinerebbe l'evoluzione dell'organizzazione sovra-nazionale dell'impresa sarebbe il cambiamento delle condizioni del

[5] Martell, L.: "*The Sociology of Globalization*", I edizione, 2010, Polity Pr

[6] Demattè, C.:"*Perché l'internazionalizzazione profonda passa anche attraverso acquisizioni e alleanze*", 2003, Economia & Management, pp. 10-15

mercato[7]. Di fatto, la trasformazione dell'ambiente competitivo nel quale le imprese si trovano ad operare ha imposto una radicale ridefinizione delle strategie aziendali volte a garantire la propria sopravvivenza. Le imprese sono infatti costrette a confrontarsi costantemente con una realtà in continua evoluzione, a cui devono necessariamente adattarsi per far fronte all'emergere di nuovi attori sul panorama internazionale.

Il concetto di internazionalizzazione dell'impresa, dal punto di vista teorico, nasce nel 1960 dal lavoro dell'economista canadese Stephen Herbert Hymer il quale, attraverso la pubblicazione del suo libro intitolato "*The International Operation of National Firms: A Study of Direct Investment*", fu il primo a ricondurlo all'attività di impresa. Prima di allora, tale fenomeno era applicato esclusivamente ai movimenti internazionali di beni e di capitali, interpretabili all'interno di framework teorici che pongono al centro della loro riflessione le nazioni e le differenze tra esse[8]. Per questo motivo, il volume tradizionalmente viene considerato lo spartiacque tra le diverse scuole di pensiero, che di seguito andremo brevemente a trattare.

1.2.1 Le teorie neoclassiche

Prima degli anni '60 del secolo scorso, ovvero prima di Hymer, i principali approcci teorici si affidavano all'economia politica e, più precisamente, alla macroeconomia per spiegare il fenomeno dell'internazionalizzazione. Tali teorie non prendevano in considerazione il ruolo ed il comportamento delle imprese, bensì le caratteristiche intrinseche dei diversi paesi all'interno dello scenario economico globale, come accennato in precedenza. Nello specifico, nell'epoca pre-Hymer si è soliti distinguere due distinti filoni di analisi, che si differenziano per il semplice fatto che i primi riflettono sui movimenti internazionali dei beni, mentre i secondi su quelli dei capitali:

- Le teorie del commercio internazionale;
- La teoria della bilancia dei pagamenti.

Le prime, sostanzialmente, comprendono i due modelli fondamentali del commercio internazionale, ossia:

- Il modello del vantaggio assoluto;

[7] Caroli, M.: "*Globalizzazione e localizzazione dell'impresa internazionalizzata*", 2000, FrancoAngeli, p.62
[8] Dematté, C., Perretti, F., Marafioti, E.: "*Strategie di internazionalizzazione*", III edizione, 2013, Egea, p.1

- Il modello del vantaggio comparato.

La teoria del vantaggio assoluto elaborata da Adam Smith sostiene che ciascun paese, a parità di altre condizioni, ha convenienza a commerciare, specializzandosi ed esportando un bene, nel momento in cui ciascuno di essi gode di un vantaggio assoluto, ossia è il più efficiente in termini di costo nella produzione di un determinato bene. La specializzazione dei paesi nella produzione dei beni in cui possiedono rispettivamente un vantaggio assoluto e la loro successiva esportazione produce, come effetto finale, un aumento del benessere generale: ognuno di essi può consumare una quantità maggiore dei beni rispetto ad una condizione di autarchia[9].

Per quanto riguarda invece la teoria del vantaggio comparato, esistono due visioni differenti: la versione classica di Ricardo e la versione a più fattori produttivi di Heckscher e Ohlin.

Ricardo (1817), prendendo in considerazione esclusivamente due paesi e due beni, afferma che un paese, pur in assenza di vantaggi assoluti, ha comunque convenienza a partecipare al commercio internazionale, specializzandosi ed esportando un bene, nel momento in cui gode di un vantaggio comparato, ossia in cui la produzione di un bene ha un costo opportunità, in termini di altri beni, minore rispetto all'altro paese. La specializzazione e l'esportazione dei beni in cui dispongono di un vantaggio comparato permettono ad entrambi i paesi di accrescere il proprio benessere nazionale attraverso il consumo di una quantità maggiore dei due beni rispetto ad una situazione di isolamento[10].

Il modello proposto da Heckscher e Ohlin (1933) rappresenta un'elaborazione più completa degli studi effettuati dall'economista inglese. Nello specifico, mentre Ricardo ipotizza l'esistenza di un solo fattore produttivo (il lavoro), gli economisti svedesi considerano nella loro teoria un ulteriore fattore di produzione, ossia il capitale. In questo senso la teoria a più fattori produttivi che, come quella di Ricardo, considera due paesi e due beni, afferma che ogni paese si specializza ed esporta il bene la cui produzione richiede un impiego relativamente più intenso del fattore di cui il paese ha una dotazione relativamente abbondante, ed importa l'altro bene. Di fatto, nel modello di Heckscher e Ohlin il vantaggio comparato dei due paesi deriva dalla diversa dotazione dei fattori produttivi e non dalle differenze nella produttività, come Ricardo ha in precedenza ipotizzato[11].

Nella teoria della bilancia dei pagamenti, invece, il focus è sugli investimenti diretti esteri, considerati inizialmente come semplici flussi di capitale fra i paesi. Non essendoci dunque una differenziazione tra

[9] Smith, A.: "*An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*", 1776, University of Chicago Press
[10] Ricardo, D.: "*On the Principles of Political Economy and Taxation*", 2015, Cambridge University Press
[11] Miles, D., Scott, A., Breedon, F.: "*Macroeconomia. Comprendere l'economia globale*", II edizione, 2013, Zanichelli

le varie forme di investimento, essi erano spiegati in base ai differenziali tra i tassi di rendimento del capitale[12].

Con la fine della Seconda Guerra Mondiale le teorie neoclassiche si dimostrarono tuttavia inadeguate a spiegare l'emergere di nuovi fenomeni economici. Da un lato, le ipotesi ed i risultati del modello di Heckscher-Ohlin vennero confutati da Wassily Leontief attraverso la sua analisi empirica conosciuta con il nome di "paradosso di Leontief", nella quale l'economista notò che gli Stati Uniti (paese capital-abundant) esportavano prevalentemente beni ad alta intensità di lavoro (labour-intensive), in contrasto con l'affermazione secondo cui i paesi relativamente più abbondanti di capitale esportano maggiormente beni capital-intensive. Dall'altro lato, la teoria della bilancia dei pagamenti non era in grado di spiegare la diminuzione degli investimenti, a partire dagli anni Cinquanta, verso i paesi in via di sviluppo a favore dei paesi industrializzati.

1.2.2 Hymer e la teoria dell'impresa multinazionale

L'arrivo degli anni Cinquanta coincise con un forte incremento del commercio internazionale e la moltiplicazione delle direzioni dei flussi di capitale, che portarono gli economisti del tempo a rivedere le fondamenta teoriche dei modelli in precedenza elaborati. In particolare, i fenomeni a cui stavano assistendo non potevano essere ricondotti esclusivamente a variabili macroeconomiche.

Come accennato in precedenza, fu Stephen Hymer nel 1960 ad associare per la prima volta i movimenti mondiali di capitale all'espansione internazionale delle imprese e a trovare così una spiegazione al di fuori del framework teorico del modello della bilancia dei pagamenti. Egli asserì che gli investimenti diretti esteri non dovrebbero essere considerati come banali movimenti internazionali di capitale, ma bensì come un insieme complesso di transazioni riconducibili all'attività d'impresa. Tale affermazione ebbe il merito di rivoluzionare gli studi sugli IDE in quanto diffuse, all'interno della comunità economica, la teoria delle imprese internazionali, offrendo una prospettiva diversa da quella propugnata dalle teorie neoclassiche sull'internazionalizzazione[13]. Hymer parla di *"liability of foreignness"* per indicare l'insieme degli svantaggi informativi a cui l'impresa internazionalizzata deve far fronte sul mercato di destinazione per il semplice fatto di essere una società non nazionale. Tali informazioni riguardano l'economia, la cultura, il sistema politico, istituzionale e normativo del paese

[12] Dematté, C., Perretti, F., Marafioti, E.: "*Strategie di internazionalizzazione*", III edizione, 2013, Egea, p.2
[13] Dunning, J.H., Rugman, A.M.: "*The influence of Hymer's dissertation on the theory of foreign direct investment*", 2002, American Economic Review, 75, p.228-232

ospitante che costituiscono una serie di barriere all'entrata per le aziende straniere ed il cui superamento comporta costi talvolta insormontabili. Tuttavia, se in possesso di determinati vantaggi, il processo di internazionalizzazione dell'impresa può avere successo. L'economista statunitense Joe Staten Bain evidenzia due tipologie di vantaggi:

- I vantaggi di costo, derivanti ad esempio dal possesso di brevetti su specifiche tecniche di produzione, dal controllo di risorse strategiche o dall'ottenimento di tassi di interesse inferiori sui mercati finanziari;
- I vantaggi di differenziazione, conseguiti attraverso la fidelizzazione dei consumatori al marchio, costruita per esempio attorno allo sviluppo di un design accattivante, di un'immagine o di un'associazione unica dell'impresa, o ancora di un prodotto qualitativamente superiore alla concorrenza. Concorre inoltre alla formazione di tali vantaggi anche il controllo di punti di vendita strategici[14].

In sostanza, Hymer sostiene che il processo di internazionalizzazione dell'impresa avviene solo nel momento in cui i vantaggi di cui gode l'azienda (che sono frutto di eventi casuali, come la scoperta di giacimenti di risorse o di una formula) sono tali da compensare gli svantaggi legati all'insediamento in un mercato straniero. Generalmente, infatti, le imprese che decidono di localizzarsi all'estero soffrono di una situazione sfavorevole per effetto delle barriere di cui sopra. Ma in alcuni casi i vantaggi possono superare gli svantaggi qualora i concorrenti locali non dispongano delle stesse risorse e competenze dell'impresa multinazionale. Se ciò accade, l'impresa beneficerà dalla propria espansione ed otterrà un vantaggio competitivo rilevante.

Con la diffusione della teoria sulle imprese multinazionali l'attenzione si sposta prepotentemente dalle nazioni (sulle quali si basano le teoriche neoclassiche) alle imprese, influenzando così irreversibilmente la letteratura successiva. Nella seguente trattazione, ci occuperemo brevemente delle teorie successive al contributo di Hymer, raggruppabili come le teorie "post-Hymer".

1.2.3 Il contributo teorico dell'Università di Harvard e di Reading

Dopo il 1960 le principali teorie sull'internazionalizzazione "post-Hymer" emergono dalle prestigiose università di Harvard, negli Stati Uniti, e di Reading, in Inghilterra.

[14] Bain, J.S.: "*Barriers to New Competition*", 1956, Cambridge, MA, Harvard University Press

Più nello specifico, in America lo sviluppo di tali teorie deve considerarsi parallelo alla fase di espansione internazionale delle società statunitensi in Europa durante gli anni Sessanta. Infatti, in quegli anni la grande potenza oltre oceanica rappresentava, così come oggi, il baricentro dell'economia globale grazie alla loro preminenza tecnologica ed economica. Tra le teorie più rilevanti sviluppate a Cambridge spicca sicuramente sulle altre la teoria del "ciclo di vita del prodotto" di Vernon Smith del 1966, la quale individua un particolare e singolare meccanismo di crescita internazionale dell'impresa innovatrice ed una specifica direzione dei flussi del commercio internazionale. L'idea di fondo è che le imprese localizzate in paesi avanzati, pur avendo uguali probabilità di accesso alle nuove conoscenze, non hanno uguali probabilità di applicarle per la creazione di nuovi prodotti. Di fatto, le imprese localizzate in mercati relativamente avanzati possiedono un vantaggio innovativo che consente loro di anticipare e soddisfare la domanda di altre nazioni[15]. Ad esempio, le caratteristiche peculiari del mercato americano, che presenta un alto livello di reddito pro-capite dei consumatori, un costo del lavoro elevato e la presenza di abbondante capitale, offrono agli imprenditori statunitensi maggiori opportunità di sviluppare prodotti innovativi capital-intensive, sostituendo dunque l'onerosa manodopera, e di soddisfare le richieste dei consumatori ad elevato reddito.

Vernon, nella sua analisi, identifica tre fasi del ciclo di vita internazionale del prodotto:

- La fase iniziale, in cui il prodotto, realizzato in paesi altamente industrializzati in piccole quantità, viene lanciato sul mercato domestico;
- La fase intermedia, in cui l'innovatore aumenta la produzione per realizzare maggiori profitti e, in virtù dei vantaggi di differenziazione, espande la distribuzione del prodotto sui mercati esteri;
- La fase finale, dove il prodotto raggiunge il massimo livello di maturità nel paese innovatore ed avviene una diffusione della tecnologia produttiva, determinando un aumento della concorrenza. L'imprenditore, vedendo scomparso il suo vantaggio legato alla differenziazione, ricerca la redditività nella riduzione dei costi di produzione delocalizzando le unità produttive in paesi a basso costo della manodopera.

Tale teoria è stata oggetto di forti critiche da parte della comunità economica per il fatto di essere troppo focalizzata sulle dinamiche di un prodotto specifico, non prendendo in considerazione nell'analisi le imprese *multi-product* e le innovazioni di processo. Sebbene infatti risulti adatta a spiegare i fenomeni economici nei primi decenni successivi alla Seconda Guerra Mondiale, col passare

[15] Dematté, C., Perretti, F., Marafioti, E.: "*Strategie di internazionalizzazione*", III edizione, 2013, Egea, p.6

del tempo e l'evoluzione delle dinamiche economiche ed imprenditoriali essa perse parte del suo potere predittivo.

Per quanto riguarda invece le teorie che emersero a Reading nell'omonima università a partire dagli anni Settanta, sicuramente quella che ebbe maggiore risonanza a livello internazionale fu il paradigma eclettico elaborato da John Harry Dunning nel 1981. L'economista britannico classificò le imprese internazionali in quattro categorie a seconda degli obiettivi perseguiti dai loro investimenti diretti esteri:

- Le imprese che ricercano all'estero risorse ottenibili ad un costo inferiore rispetto a quello nazionale, oppure non disponibili nel paese di origine (*natural resources seekers*);
- Le imprese che desiderano penetrare i mercati esteri allo scopo di fornire beni o servizi ai consumatori locali (*market seekers*);
- Le imprese già internazionalizzate per i motivi di cui sopra che investono per ottenere economie di scala, di scopo o per diversificare il rischio dei propri investimenti (*efficiency seekers*);
- Le imprese che decidono di acquisire società straniere allo scopo di rafforzarsi dal punto di vista competitivo (*startegic asset seekers*).

Tuttavia, qualunque sia l'obiettivo specifico perseguito dall'azienda, il successo di un processo di internazionalizzazione è frutto del possesso di alcuni vantaggi riconducibili a tre fattori interdipendenti[16]:

- La proprietà (*Ownership*): il "vantaggio di proprietà" concerne l'acquisto e/o il possesso di risorse e competenze che forniscono all'impresa un vantaggio competitivo unico e sostenibile rispetto alle imprese straniere locali;
- La localizzazione (*Location*): Il "vantaggio di localizzazione" si riferisce alla lungimiranza delle imprese di insediarsi in nazioni o regioni che presentano condizioni favorevoli, sia dal punto di vista ambientale sia sociale, che le consentano di sviluppare e valorizzare le proprie risorse e competenze (presenza di risorse naturali, competenze specializzate che spesso portano ad economie di agglomerazione);
- L'internalizzazione (*Internalization*): il "vantaggio di internalizzazione" spiega le modalità attraverso cui l'impresa intende internazionalizzarsi (esportazione, licensing o investimento diretto). Maggiori sono benefici derivanti dall'integrazione nell'impresa di attività diverse,

[16] Dunning,, J.H.: "*International Production and the Multinational Enterprise*", 1981, London: Allen & Unwin

maggiore è la probabilità che imprese decidano di ricorrere agli IDE piuttosto che al licensing o ad altre forme contrattuali di presenza [17].

Lo schema interpretativo proposto da Dunning rappresenta un significativo passo in avanti nella comprensione dei fenomeni di internazionalizzazione dell'impresa poiché combina in modo originale strumenti concettuali alquanto differenti. Si tratta comunque di un modello statico in cui i vantaggi sono dati, ossia non ne vengono studiate le dinamiche, ed i processi di crescita internazionale non sono considerati, rendendolo di difficile utilizzo per l'interpretazione dei processi moderni di internazionalizzazione.

Ognuna di queste teorie, se prese singolarmente, offre una visione semplicistica del fenomeno dell'internazionalizzazione poiché pone l'attenzione solo su determinati aspetti. Tuttavia, se considerate congiuntamente, offrono un quadro teorico sufficientemente articolato per spiegare l'evoluzione delle imprese internazionali.

1.3 Le caratteristiche dell'impresa internazionalizzata

Appurato il forte legame esistente tra movimenti internazionali di beni e capitali ed espansione imprenditoriale oltre i confini nazionali, focalizziamo ora l'attenzione sugli elementi che definiscono la natura internazionale dell'impresa.

Negli ultimi decenni del secolo scorso la dottrina aziendalistica è stata arricchita da numerosi contributi sui criteri essenziali per definire le imprese operanti all'estero. Diversi autori, tra cui Lilienthal (1960), Dunning (1974) e Rugman (1980), concordano, pur se con alcune sfumature diverse, sulla definizione di impresa "multinazionale" come un'organizzazione che possiede una propria unità commerciale o produttiva in nazioni estere, gestite da una unità manageriale locale[18]. Tuttavia, questa definizione non coglie appieno il fenomeno dell'espansione estera perché si riferisce ad uno specifico caso di impresa internazionalizzata, sebbene delinei alcuni riferimenti generali per l'elaborazione di dichiarazioni successive come, ad esempio, l'estensione geografica delle attività ed il riferimento alla dimensione reale dell'impresa e non a quella finanziaria[19].

[17] Dematté, C., Perretti, F., Marafioti, E.: "*Strategie di internazionalizzazione*", III edizione, 2013, Egea, p.15
[18] Caroli, M.: "*Globalizzazione e localizzazione dell'impresa internazionalizzata*", 2000, FrancoAngeli, p.44
[19] Il possesso di quote azionarie di aziende straniere nel proprio portafoglio non costituisce infatti una forma di internazionalizzazione, eccetto il caso in cui ciò determini un impegno diretto nella gestione di tali imprese

Fu Richard Robinson nel 1967, col suo lavoro intitolato "*International Management",* a delineare una prima classificazione delle imprese aventi una proiezione oltreconfine:

- L'impresa *internazionale*, nella quale la gestione dell'attività locale e quella estera sono totalmente separate, costituendo quest'ultima una semplice integrazione all'attività locale principale;
- L'impresa *multinazionale*, nella quale si assiste ad una integrazione delle attività svolte nei vari paesi, coordinate da un vertice proprietario o da un'unità manageriale localizzata nel paese di origine;
- L'impresa *transnazionale*, in cui il processo di integrazione riguarda tutti gli aspetti aziendali, dalle attività di base alla proprietà ed il management[20].

Questi sistemi di organizzazione internazionale dei processi e delle attività aziendali sono accomunati dal fatto di prevedere un coinvolgimento attivo dell'impresa nelle operazioni all'estero, condizione preliminare fondamentale per definire l'impresa internazionalizzata. Di fatto, la dimensione internazionale emerge nel momento in cui l'impresa sia in grado di garantire una presenza commerciale stabile in mercati diversi da quello domestico.

Dario Galdini (2009) propone cinque elementi che, sulla base dei suoi studi, caratterizzerebbero l'impresa internazionale moderna in senso lato:

- Dispersione delle attività: localizzazione delle unità operative in diversi paesi;
- Interdipendenza: esistenza di una fitta rete di relazioni tra quartier generale e singole unità operative delocalizzate;
- Collegamento fra le unità: comunicazioni e relazioni costanti fra le varie unità del network;
- Apprendimento incrociato: trasferimento delle innovazioni realizzate dalle unità alle altre componenti del network;
- Flessibilità strutturale: condivisione dei valori e degli obiettivi aziendali da parte di tutti coloro che operano all'interno del sistema[21].

Tuttavia, non tutti gli economisti concordano con queste affermazioni, evidenziando come il fattore internazionalizzante non derivi tanto dalla localizzazione fisica di attività dell'impresa fuori dal paese di origine, ma da condizioni esterne che espongono forzatamente le imprese al fenomeno dell'internazionalizzazione come, ad esempio, l'allargamento a livello mondiale dei settori in cui esse

[20] Robinson, R.: "*International Management*", 1967, Holt, Rinehart and Winston, New York
[21] Galdini, D.: "*L'internazionalizzazione d'impresa: processi, metodi e strategie*", 2009, Giappichelli Editore, p.8

operano[22]. In questo senso, pur operando sui mercati locali, le aziende maturano al proprio interno le competenze per confrontarsi a livello internazionale e per difendersi dalla concorrenza estera. Di conseguenza, sostiene Caroli (2006), l'esigenza di pensare in termini globali concerne anche le imprese impegnate esclusivamente su mercati locali e, dunque, la dimensione internazionale non discende solo da fenomeni oggettivi, come la presenza all'estero, ma anche da come l'impresa si percepisce in relazione all'ambiente circostante.

Altri autori, d'altro canto, adottano una prospettiva dinamica, sottolineando come l'impresa multinazionale (o internazionale o transnazionale) sia frutto di un processo che conduce progressivamente l'azienda ad operare e sviluppare relazioni all'estero[23]. Tali cambiamenti nella sfera strategica ed organizzativa interna derivano dal costante apprendimento di conoscenze e competenze a livello internazionale e dalla loro diffusione all'interno dell'impresa, che la portano gradualmente a modificare la propria configurazione. Tra i principali sostenitori di questo approccio troviamo ancora una volta Vernon e la sua teoria del ciclo di vita del prodotto (1979)[24], secondo cui le attività e le decisioni aziendali evolvono all'evolversi del ciclo di vita del prodotto, come ad esempio la scelta di ricollocare geograficamente le unità produttive all'aumentare della maturità del prodotto. Egli considera pertanto l'impresa internazionale come il risultato di processo strategico messo da essa in atto dopo essersi acclarata dei mutamenti delle condizioni del mercato, che ne causa la sua modificazione sovra-nazionale.

In sintesi, la dimensione internazionale propria di un'impresa non può essere rappresentata da un modello unico ed è oggetto di varie definizioni da parte delle diverse correnti di pensiero. Tuttavia, è possibile individuare alcuni elementi di base che caratterizzano l'impresa internazionalizzata:

- L'estensione delle attività aziendali (commerciali, oppure relative all'approvvigionamento, alla produzione o alla ricerca e sviluppo) in più aree geografiche;
- La stabilità e la continuità di tali attività della catena del valore all'estero;
- La presenza di un chiaro orientamento strategico e di un'organizzazione dei processi di business su scala internazionale;
- Il rapporto costante e reciproco tra le sussidiarie, e tra queste e la casa madre;
- Il possesso delle conoscenze e delle competenze necessarie per confrontarsi a livello internazionale.

[22] Rispoli, M.: "*Le Forme di Internazionalizzazione delle Imprese*", 1994, Il Cardo, Venezia.
[23] Cfr. Paragrafo 1.2
[24] Cfr. Paragrafo 1.2.3

È opportuno, tuttavia, evidenziare il fatto che queste constatazioni sono state elaborate con riferimento ad aziende di grandi dimensioni, dotate di grandi risorse e di una lunga catena del valore. Di fatto, risultano inadeguate in relazione alle PMI.

1.4 Le spinte al processo di internazionalizzazione

Sia per le grandi imprese che per le PMI, i fattori che spingono ad intraprendere un'avventura oltre confine sono essenzialmente due: l'ambiente competitivo e le condizioni del contesto ove operano le caratteristiche interne; gli obiettivi strategici[25]. Tuttavia, spesso la ragione più comune risiede nell'opportunità di generare nuove fonti di reddito oppure di sfruttare condizioni produttive più convenienti ed efficienti, come il lavoro a basso costo. L'ultima motivazione è stata generalmente utilizzata dalle PMI risiedenti nel Triveneto per efficientare i propri processi produttivi, delocalizzando alcune fasi della filiera produttiva a monte (in particolare, quelle *labour-intensive*) nell'Europa dell'est, dove tradizionalmente il costo della manodopera è inferiore.

Non bisogna sminuire comunque il ruolo svolto dal Soggetto pubblico nello stimolare l'espansione geografica delle attività delle aziende nazionali. Le politiche di incentivo all'internazionalizzazione prevedono solitamente il supporto finanziario necessario per ovviare ai tradizionali ostacoli a cui l'impresa si trova a dover far fronte nel momento in cui decide di intraprendere questo percorso. In Italia, l'ente incaricato dal Ministero dello Sviluppo Economico (MISE) per sviluppare, agevolare e promuovere i rapporti economici e commerciali italiani con l'estero è l'Istituto Nazionale per il Commercio Estero (ICE), il quale, attraverso la fornitura di un'ampia gamma di servizi, accompagna l'imprenditore nelle diverse fasi del processo di internazionalizzazione. Tali servizi possono riguardare la diffusione di informazioni specializzate, il sostegno alla realizzazione di progetti specifici e di alleanze, l'attuazione di iniziative volte a promuovere i prodotti sui mercati esteri, l'assistenza fiscale e legale, e così via. Inoltre, il MISE opera non solo a favore della promozione di flussi in uscita, ma agisce anche per favorire l'attrazione degli investimenti esteri in entrata, necessari per il rilancio dell'industria italiana[26].

In generale, la letteratura in materia è solita distinguere tra fattori interni ed esterni di spinta all'espansione in aree estere. I fattori interni riguardano la necessità dell'impresa di sviluppare e

[25] Caroli, M.: "*Gestione delle imprese internazionali*", IV edizione, 2020, McGraw-Hill Education S.r.l., p. 38
[26] https://www.ice.it/it/it

rafforzare la propria posizione competitiva sul mercato, mentre i fattori esterni hanno origine al di fuori dell'impresa, ossia dalle opportunità offerte dalle condizioni ambientali in cui essa opera. Tuttavia, poiché il processo di internazionalizzazione è la manifestazione di una scelta strategica interna, fondata sulle conoscenze acquisite dal gruppo decisionale, alcuni autori sostengono che i primi detengono una maggiore rilevanza per la comprensione delle motivazioni della proiezione internazionale delle imprese. D'altro canto, i fattori esterni dovrebbero essere considerati invece come elementi dai quali l'impresa può trarre una spinta verso l'estero, fungendo dunque da stimolo al processo di internazionalizzazione[27].

Tabella 1 – Forze interne ed esterne del processo di internazionalizzazione

FORZE INTERNE (endogene)		**FORZE ESTERNE (esogene)**
Espansione del proprio vantaggio competitivo su altri mercati		Espansione geografica dei mercati legata alla liberalizzazione commerciale ed economica
Acquisizione e ricerca di nuovi vantaggi competitivi		Dotazione infrastrutturale ed incentivi nazionali
Diversificazione del rischio		Condizioni esterne e congiuntura economica favorevoli
Caratteristiche personali dell'imprenditore		Diffusione della tecnologia e del sapere scientifico
Sfruttamento di fattori localizzativi in paesi esteri per l'efficientamento della catena del valore		Riduzione dei costi di trasporto e di comunicazione
		Saturazione del mercato locale

Fonte: Elaborazione personale

Spesso il processo di internazionalizzazione deriva da una combinazione di queste forze interne ed esterne. Ad esempio, la presenza di un contesto economico particolarmente favorevole ma che non viene adeguatamente colto all'interno dell'impresa può portare ad una situazione competitiva complicata da fronteggiare. Viceversa, strategie di internazionalizzazione inserite in un contesto ambientale non adeguato possono tradursi in una vanificazione degli sforzi aziendali di espansione. Di conseguenza, le spinte interne ed esterne non possono che coesistere.

Tuttavia, la capacità di cogliere correttamente e con le giuste tempistiche le spinte endogene ed esogene dipende dalle risorse e dalle competenze internazionali proprie dell'azienda, dall'esperienza

[27] Caroli, M.: "*Globalizzazione e localizzazione dell'impresa internazionalizzata*", 2000, FrancoAngeli, p.76

maturata e dagli equilibri organizzativi che la caratterizzano. Un progetto di espansione sovranazionale di successo, di fatto, presuppone che l'impresa abbia a disposizione le risorse, le competenze distintive e i vantaggi competitivi necessari per imporsi anche sul mercato estero. Inoltre, un pacchetto di conoscenze ed esperienze rilevanti acquisite dall'impresa le consente di valutare eventuali mancanze di competenze significative e dunque la possibilità di svilupparle attraverso operazioni internazionali. Tali affermazioni non vanno che a confermare la tesi avanzata in precedenza, secondo cui l'impresa internazionale è frutto di un naturale *processo* evolutivo: una volta raggiunte determinate dimensioni produttive ed acquisito il necessario bagaglio di competenze ed esperienze, l'impresa indirizza spontaneamente le proprie strategie verso nuovi mercati stranieri. Con ciò non si vuole segnalare che esista una relazione deterministica tra dimensione dell'impresa ed internazionalizzazione; tuttavia, è normale che l'impresa si ponga la questione se sia opportuno intraprendere nuove alternative di crescita una volta conseguita una buona posizione competitiva sul mercato interno, tra cui, appunto, l'estensione delle proprie attività a livello sovranazionale[28].

1.5 Le dinamiche attuali nello scenario globale

1.5.1 I movimenti internazionali di beni e servizi

Lo scenario economico internazionale è da alcuni decenni influenzato da alcune dinamiche che ne stanno radicalmente mutando le caratteristiche. La crescente apertura delle economie agli scambi, favorita da fattori di carattere politico, economico e tecnologico, spinge le imprese a cimentarsi su mercati sempre più ampi. Tali cambiamenti, che sono il risultato delle forze della globalizzazione, risultano particolarmente evidenti nell'ambito del commercio internazionale, in cui si assiste nel tempo ad una notevole intensificazione dei flussi commerciali internazionali. Di seguito, andremo ad analizzare ed evidenziare le dinamiche più recenti e rilevanti caratterizzanti l'economia globale nel suo insieme.

Nel 2021, il totale delle esportazioni ha raggiunto un valore complessivo di circa 22,3 trilioni di dollari, registrando una variazione positiva sostanziale del 34,6% rispetto al valore registrato nel 2015. Analizzando nel particolare le dinamiche delle diverse categorie di prodotto tra il 2015 ed il 2020, osserviamo una forte crescita dell'export in alcuni settori, tra cui spicca quello farmaceutico (+38%,

[28] Caroli, M.: "*Globalizzazione e localizzazione dell'impresa internazionalizzata*", 2000, FrancoAngeli, p.79

alimentato dallo scoppio della crisi pandemica[29]), il commercio di apparecchiature per uffici (+39%) e delle componenti elettroniche (+49,5%). Di converso, notiamo un considerevole calo delle esportazioni di carburanti (a seguito del forte calo dei prezzi dell'energia e della diminuzione della domanda), nel settore delle telecomunicazioni e dei trasporti, rispettivamente del 13%, del 9,5% e 9,10% in termini di variazione percentuale. Tuttavia, storicamente i flussi internazionali dei prodotti manifatturieri risultano i più rilevanti su scala globale, rappresentando nel 2020 circa il 33% del totale delle categorie oggetto di analisi, sebbene abbiano registrato (contestualmente agli altri beni) un calo negli ultimi anni per effetto della pandemia.

Tabella 2 – Flussi globali di export, per categoria di prodotto

	Merchandise exports by product group – annual (Million US dollar)									
Reporting Economy	Product/Sector	Partner Economy	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**Var % 15-20**
World	**Agricultural products**	**World**	1.564.085	1.584.129	1.725.209	1.804.030	1.779.888	1.803.125		15,28%
World	**Food**	**World**	1.331.133	1.355.836	1.468.845	1.530.116	1.526.959	1.568.080		17,80%
World	**Fuels and mining products**	**World**	2.380.516	2.037.338	2.615.144	3.270.231	3.087.959	2.325.713		-2,30%
World	**Fuels**	**World**	1.808.607	1.495.824	1.949.140	2.530.201	2.364.889	1.572.747		-13,04%
World	**Manufactures**	**World**	11.226.675	11.030.438	12.006.380	13.009.950	12.749.954	12.130.889		8,05%
World	**Iron and steel**	**World**	378.917	343.627	415.641	470.243	420.092	365.499		-3,54%
World	**Chemicals**	**World**	1.843.758	1.818.909	1.990.577	2.241.488	2.198.198	2.204.669		19,57%
World	**Pharmaceuticals**	**World**	531.281	538.015	566.712	635.738	669.828	733.901		38,14%
World	**Machinery and transport equipment**	**World**	5.678.015	5.614.033	6.161.750	6.631.018	6.488.483	6.146.368		8,25%

[29] Solo nel 2020, si è registrata una crescita del 16,3% (Dati WTO STATS).

World	Office and telecom equipment	World	1.731.542	1.681.658	1.911.308	2.075.104	2.026.553	2.120.806		22,48%
World	Electronic data processing and office equipment	World	498.839	470.093	624.025	698.577	670.201	695.129		39,35%
World	Telecommunications equipment	World	705.774	685.130	644.191	658.156	641.156	638.065		-9,59%
World	Integrated circuits and electronic components	World	526.929	526.434	643.092	718.372	715.196	787.612		49,47%
World	Transport equipment	World	2.019.727	2.020.166	2.150.704	2.240.225	2.185.122	1.835.839		-9,10%
World	Automotive products	World	1.334.211	1.366.689	1.466.088	1.544.315	1.506.531	1.271.470		-4,70%
World	Textiles	World	288.510	281.156	295.108	312.211	305.484	328.114		13,73%
World	Clothing	World	453.391	445.015	465.272	494.388	494.254	448.961		-0,98%
World	**Total merchandise**	**World**	**16.556.508**	**16.039.355**	**17.742.592**	**19.546.006**	**19.004.555**	**17.645.180**	**22.283.819**	**34,59%**

Fonte: Elaborazione personale dei dati WTO STATS

Il totale delle importazioni, invece, nel 2021 ha raggiunto i 22,5 trilioni di dollari, registrando un +34,5% rispetto al 2015. Più nello specifico, come nel caso delle esportazioni, i settori in più rapida ascesa e che meno di tutti hanno subito gli effetti negativi generati dalla pandemia sono il farmaceutico (+39%), il settore delle componenti elettroniche (+49,5%) e quello legato al commercio delle apparecchiature per ufficio (+40,1%). Il flusso di beni farmaceutici è stato l'unico ad aver registrato sempre una variazione positiva, anche nel periodo di forte crisi sanitaria. Al contrario, i settori che hanno registrato un calo delle importazioni risultano essere, come per le esportazioni, il settore dei carburanti e dei trasporti, con una riduzione dei flussi pari rispettivamente a –13,9% e –9,2% in termini di variazione percentuale tra il 2015 ed il 2020.

Tabella 3 – Flussi globali di import, per categoria di prodotto

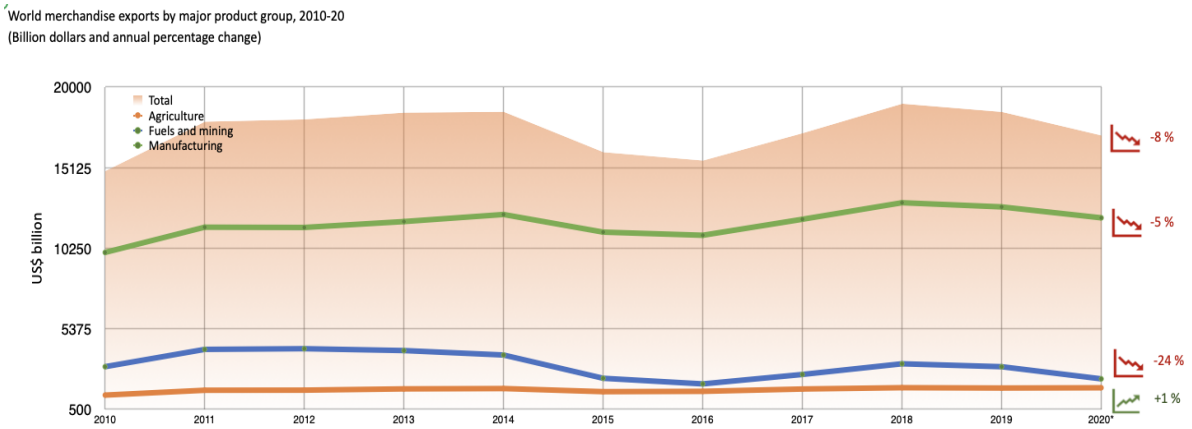
	Merchandise imports by product group – annual (Million US dollar)									
Reporting Economy	Product/Sector	Partner Economy	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Var % 15-20
World	Agricultural products	World	1.599.244	1.604.023	1.766.106	1.856.514	1.827.560	1.849.613		15,66%
World	Food	World	1.344.459	1.358.280	1.488.549	1.556.537	1.553.561	1.601.522		19,12%
World	Fuels and mining products	World	2.489.332	2.129.246	2.756.550	3.410.357	3.174.957	2.422.243		-2,70%
World	Fuels	World	1.858.815	1.532.575	2.006.020	2.571.972	2.355.271	1.600.614		-13,89%
World	Manufactures	World	11.991.062	11.876.877	13.020.062	14.014.590	13.787.298	13.028.454		8,65%
World	Iron and steel	World	396.221	350.842	425.666	480.836	431.652	369.480		-6,75%
World	Chemicals	World	1.936.774	1.901.958	2.095.956	2.345.387	2.305.654	2.299.800		18,74%
World	Pharmaceuticals	World	549.504	564.191	608.780	673.036	707.902	765.390		39,29%
World	Machinery and transport equipment	World	6.105.021	6.110.394	6.757.263	7.283.630	7.146.280	6.696.402		9,69%
World	Office and telecom equipment	World	1.895.155	1.895.083	2.154.322	2.325.687	2.260.914	2.361.575		24,61%
World	Electronic data processing and office equipment	World	507.660	489.046	631.296	704.381	683.155	711.256		40,10%
World	Telecommunications equipment	World	742.188	735.232	735.006	724.853	692.954	685.897		-7,58%
World	Integrated circuits and electronic components	World	645.307	670.804	788.019	896.453	884.806	964.422		49,45%
World	Transport equipment	World	2.071.767	2.092.425	2.183.669	2.334.381	2.291.526	1.880.307		-9,24%

World	**Automotive products**	**World**	1.327.431	1.366.114	1.473.195	1.560.452	1.537.005	1.279.646		-3,60%
World	**Textiles**	**World**	310.167	303.642	322.241	343.823	334.806	360.925		16,36%
World	**Clothing**	**World**	477.962	472.433	500.904	537.982	537.864	489.418		2,40%
World	**Total merchandise**	**World**	**16.737.067**	**16.210.510**	**17.996.159**	**19.840.118**	**19.316.692**	**17.871.990**	**22.518.788**	**34,54%**

Fonte: Elaborazione personale dei dati WTO STATS

Dal confronto fra le tabelle 2 e 3 emerge la similarità delle dinamiche dei flussi di beni in entrata ed in uscita a livello mondiale nei periodi pre e post pandemia, e si evidenzia il ruolo predominante dei prodotti manifatturieri nel commercio internazionale.

Figura 1 – La rilevanza del commercio manifatturiero

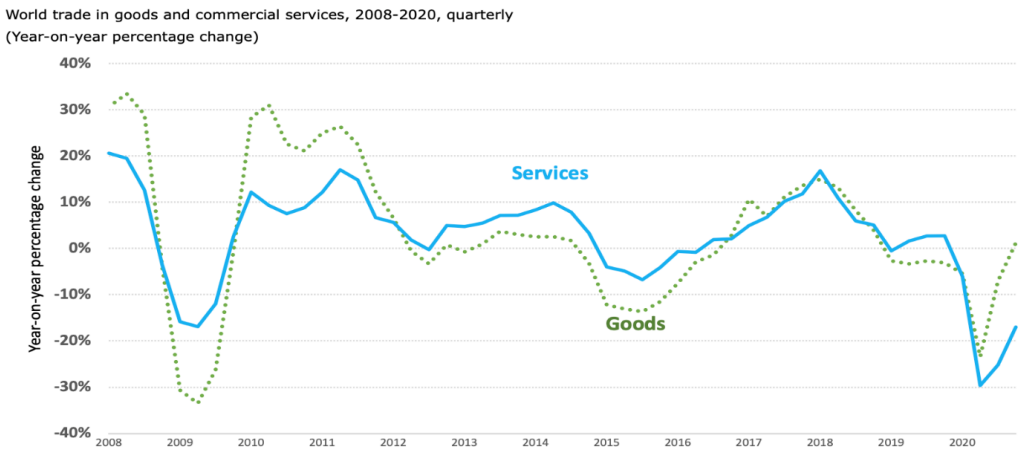


Fonte: WTO - World Trade Statistical Review 2021

Per quanto riguarda i servizi, invece, notiamo dalla Figura 2 una evidente sovrapposizione dei suoi andamenti storici con quello dei beni. Sebbene abbiano subito meno gli effetti generati dalla crisi del 2008, le conseguenze derivanti dalla diffusione del COVID-19 hanno penalizzato invece i servizi in misura maggiore rispetto ai beni. Infatti, nel secondo trimestre del 2020 i servizi hanno sperimentato una flessione del 30%, mentre la riduzione dei beni è stata del 23% nello stesso periodo. Ciò è stato dovuto al fatto che le quarantene imposte durante la pandemia hanno determinato la cancellazione di voli e di vacanze all'estero, la chiusura di ristoranti e l'impossibilità di svolgere attività culturali e

ricreative, mentre la domanda di beni essenziali ha resistito nelle maggiori economie. Inoltre, diversamente dai beni, i servizi non possono essere stoccati, per cui le perdite derivanti dalla loro mancata fornitura risultano essere permanenti. Tuttavia, al termine del secondo trimestre del 2020 si assiste ad una ripresa del commercio mondiale, e già a partire dal primo trimestre del 2021 l'ammontare dei flussi ha raggiunto il livello pre-pandemia[30].

Figura 2 – Flussi internazionali di beni e servizi a confronto



Fonte: WTO – World Trade Statistical Review 2021

In base ai dati relativi al 2020 del *World Integrate Trade Solution* elaborati dalla Banca Mondiale in collaborazione con UNCTAD, WTO e UNSD, gli Stati Uniti risultano essere il principale paese importatore con 2,3 trilioni di dollari, seguiti da Cina (1,7 trilioni), Germania (1,1 trilioni) e Regno Unito (605 bilioni). Tuttavia, se considerata nel suo insieme, l'Unione Europea raggiunge i 6,4 trilioni di dollari diventando il maggiore importatore sulla scena globale. Per quanto concerne le esportazioni, invece, è la Cina a posizionarsi in cima alla classifica, con un ammontare pari a 2,6 trilioni di dollari, seguita dagli Stati Uniti (1,7 trilioni), Germania (1,6 trilioni) e Giappone (790 bilioni). Ancora una volta, l'UE nel suo complesso risulta essere la principale potenza importatrice, con un valore delle importazioni di 6,4 trilioni di dollari[31].

[30] I dati riportati in questo paragrafo sono tratti da "World Trade Statistical Review 2021" pubblicato dal WTO.
[31] https://wits.worldbank.org/CountryProfile/en/Country/WLD/Year/2020/TradeFlow/Export/Partner/by-region

1.5.2 Gli investimenti diretti esteri: definizione e recenti sviluppi del fenomeno

Gli investimenti diretti esteri (IDE) sono investimenti attraverso cui un'organizzazione, localizzata in un determinato paese (*home country*), realizza una nuova unità produttiva in un paese estero (*host country*) o acquista un ammontare di titoli azionari di un'impresa estera esistente allo scopo di acquisirne il controllo. In quest'ultimo caso, in base ai criteri internazionali stabiliti dal Fondo Monetario Internazionale (FMI), le partecipazioni in imprese estere devono essere superiori al 10% per essere considerate IDE, poiché tale tipologia di investimento presuppone un "interesse duraturo" nel paese e nella gestione dell'azienda estera. Gli investimenti al di sotto di questa soglia sono considerati investimenti di portafoglio e, come tali, vengono solitamente realizzati in una logica meramente speculativa da soggetti non interessati alla gestione aziendale.

Tale definizione ci consente di identificare due modalità di IDE:

- IDE *greenfield:* costituzione di nuove strutture produttive all'estero, integrate con la casa madre ed obbedienti alle strategie aziendali;
- IDE *brownfield:* acquisizione di quote azionarie superiori al 10% di un'impresa estera già esistente, allo scopo di acquisirne il controllo (si parla anche di *Mergers & Acquisitions*, o *M&A*).

La scelta da parte dell'investitore tra le due tipologie dipende da svariati fattori, quali gli obiettivi strategici perseguiti dall'internazionalizzazione, le caratteristiche del paese ospitante, il livello dei costi di transazione e di integrazione[32].

Inoltre, sulla base della "direzione" nella filiera produttiva in cui vengono effettuati, è possibile procedere ad un'ulteriore suddivisione tra:

- IDE orizzontali: riproduzione dell'impresa nazionale all'estero, ossia la costituzione *ex novo* o l'acquisizione di un'impresa esistente che replica le modalità di produzione e produce gli stessi prodotti della casa madre;
- IDE verticali: creazione o acquisizione di un'impresa estera che svolge una fase produttiva a monte (*backward* IDE) o a valle (*forward* IDE) della fase produttiva in capo all'impresa madre.

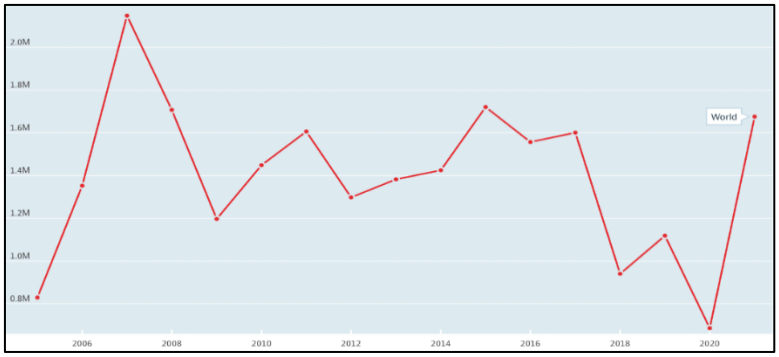
Negli ultimi anni si è osservata una netta prevalenza degli investimenti *brownfield* rispetto a quelli *greenfield* per effetto della loro maggiore rapidità in termini di accesso sul mercato straniero, di

[32] Galdini, D.: "*L'internazionalizzazione d'impresa: processi, metodi e strategie*", 2009, Giappichelli Editore, p.82-83

predisposizione delle risorse e di ritorni sugli investimenti: infatti, la rilevazione di uno stabilimento già avviato consente di disporre di una base di clienti e di una reputazione aziendale consolidati, evitando all'azienda ingenti investimenti legati alla comprensione del mercato e per la formazione del personale. I dati elaborati dall'UNCTAD nel *World Investment Report* del 2022 evidenziano una crescita del 43% degli IDE *brownfield* tra il 2020 ed il 2021, mentre gli IDE *greenfield* sono aumentati solo dell'11%, un quinto al di sotto dei livelli pre pandemia.

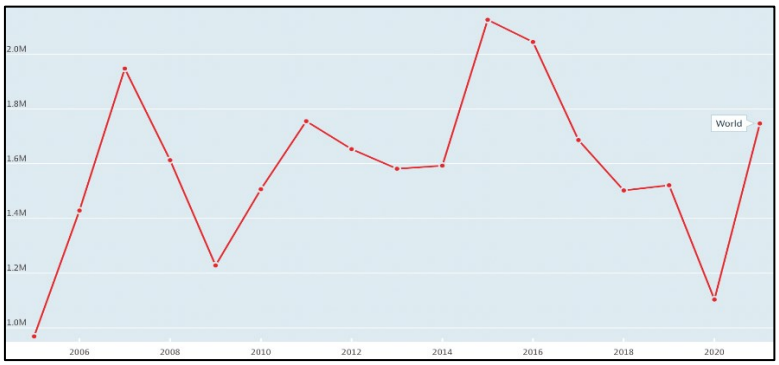
In linea di massima, dai primi anni 2000 in poi i flussi di IDE a livello mondiale hanno sperimentato una crescita notevole, rallentata tuttavia dallo scoppio delle crisi prima del 2008 e successivamente del 2020. Tuttavia, nel 2021 i flussi di IDE hanno raggiunto 1.75 trilioni di dollari in entrata e 1.68 trilioni di dollari in uscita a livello globale, registrando una forte inversione di tendenza rispetto ai dati rilevati nel 2020 (+64%) e raggiungendo i livelli pre-pandemici[33].

Figura 3 – Flussi di IDE in uscita a livello mondiale



Fonte: UNCTAD – World Investment Report 2022

Figura 4 – Flussi di IDE in entrata a livello mondiale

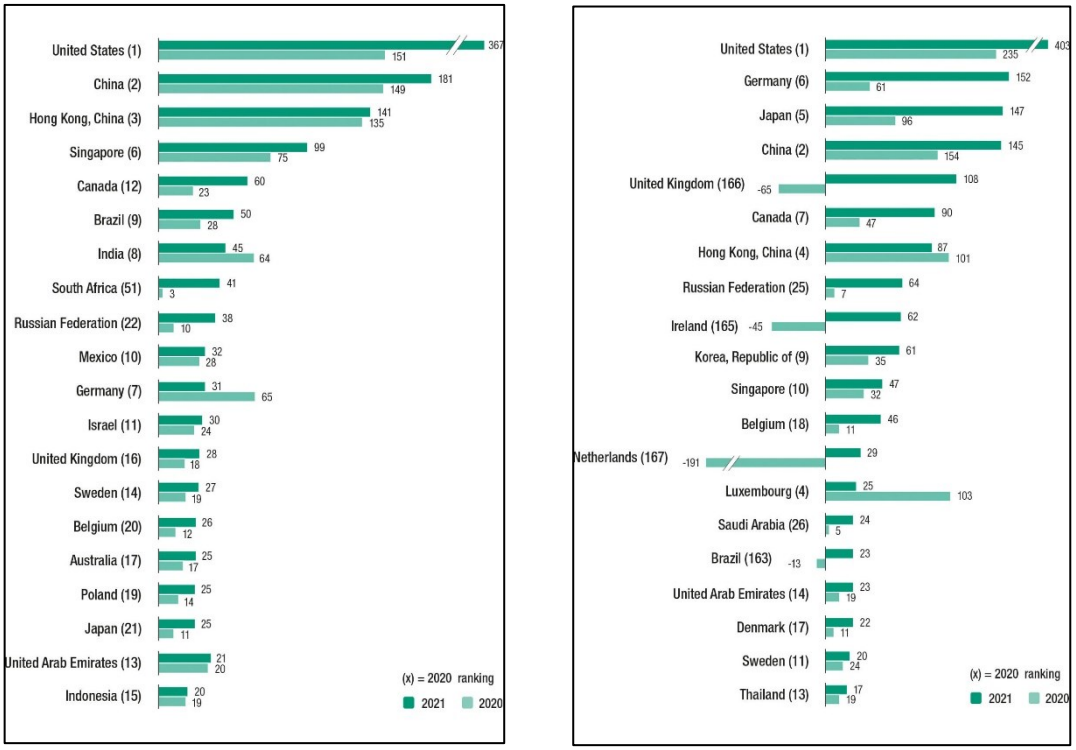


Fonte: UNCTAD – World Investment Report 2022

[33] I dati riportati in questo paragrafo sono tratti da "World Investment Report 2022" pubblicato dall'UNCTAD.

La ripresa dei flussi di IDE nel 2021 ha determinato effetti positivi in tutte le regioni del mondo. Tuttavia, circa i tre quarti del loro aumento globale derivano dalla ripresa delle economie maggiormente sviluppate, grazie alle operazioni di M&A realizzate dalle proprie imprese nazionali e agli ingenti profitti realizzati dalle multinazionali, mentre si registra una crescita più lenta nei paesi in via di sviluppo. Nello specifico, i flussi in entrata nei paesi sviluppati hanno raggiunto nel 2021 i 746 bilioni di dollari, più del doppio rispetto ai numeri registrati nel 2020.

Figura 4-5 – IDE in entrata ed in uscita nelle principali economie, anni 2020-2021 (bilioni di dollari)



Fonte: UNCTAD – World Investment Report 2022

Tuttavia, l'attuale scenario internazionale sta vivendo profondi cambiamenti. L'emergere del nuovo conflitto tra Russia e Ucraina ha determinato lo sviluppo di profonde crisi in diversi paesi del mondo, legate non solo all'approvvigionamento di cibo ed energia, ma anche dal punto di vista finanziario. Gli analisti hanno evidenziato come, per effetto della crescente incertezza sulla situazione geopolitica ed economica mondiale da parte degli investitori, i flussi globali di investimenti diretti esteri abbiano subito un brusco declino in questi mesi. Di fatto, sono state registrate le prime interruzioni dei progetti di investimento in atto nell'est europeo e la cancellazione di progetti in precedenza annunciati, nonché l'esodo di diverse multinazionali dal territorio russo e la formulazione di aspre sanzioni che

coinvolgono direttamente il circuito internazionale di capitali. Non solo la guerra in Ucraina, ma anche il riacutizzarsi della pandemia in Cina, con l'imposizione di nuovi *lockdown* in aree industriali cruciali per il funzionamento delle catene globali del valore, e la crescita dell'inflazione nelle principali economie stanno avendo implicazioni negative sui flussi internazionali di capitali.

1.6 Uno sguardo alla situazione in Italia

Contrariamente a quanto si possa inizialmente immaginare, l'alternativa strategica di intraprendere una nuova avventura al di fuori dei confini nazionali non riguarda unicamente le aziende di grandi dimensioni, ma può interessare anche le imprese di piccole e medie dimensioni, spesso associate infatti ad una dimensione competitiva locale. Tutte le imprese, infatti, a prescindere dalla loro dimensione, possono avviare un processo di espansione estera. Alcuni studi condotti a partire dagli anni '80 hanno evidenziato come le PMI possano raggiungere uno sviluppo significativo nei mercati esteri, qualificandosi insieme alle grandi imprese come attori rilevanti nello scenario competitivo multinazionale. Pertanto, ciò che davvero conta non è la dimensione aziendale, bensì il possesso di risorse e competenze distintive (un prodotto, una tecnologia, un marchio) in grado di soddisfare le esigenze differenziate di una clientela internazionale sempre più indifferente alla produzione di massa, ma in cerca di qualcosa di maggiormente specifico.

Tuttavia, per oltre trent'anni in Europa era ferma la convinzione tra gli studiosi che un sistema produttivo caratterizzato da piccole e medie imprese e cluster fosse inadatto a reggere il confronto con una concorrenza internazionale sempre più intensa, e dunque risultasse incapace di sostenere una crescita duratura. Ben presto, tuttavia, queste considerazioni si sgretolarono di fronte alle performance di alcuni distretti industriali durante gli anni '90, in particolare quello italiano, che portarono ad una reinterpretazione del ruolo delle PMI nelle dinamiche del sistema economico post-fordista. La crisi finanziaria del 2008 accrebbe ulteriormente l'importanza delle PMI per l'economia globale ed europea, data la loro abilità a reagire rapidamente ai cambiamenti di scenario, a promuovere nuove innovazioni ed a garantire occupazione senza beneficiare direttamente di aiuti statali, prevalentemente destinati al salvataggio di grandi banche ed imprese multinazionali, diventando così spina dorsale dell'economia (in termini occupazionali, produttivi e di crescita economica) non solo in Italia ma nell'intero Vecchio Continente.

1.6.1 La rilevanza delle PMI nel tessuto industriale italiano

Sebbene a partire dal secondo dopoguerra un ruolo preponderante nella produzione italiana era svolto dalle grandi imprese nazionali che si occupavano della produzione di massa, mentre le piccole imprese erano rilegate a produzioni di nicchia ad elevata qualità, con l'avvento degli anni '50 il sistema produttivo italiano subisce profondi cambiamenti. L'apertura dei mercati esteri, l'aumento della domanda nei paesi membri della Comunità Economica Europea e della domanda interna e la conseguente crescita economica in Italia determinarono la ridefinizione del ruolo delle piccole e medie imprese nel panorama industriale, le quali, organizzandosi in distretti industriali[34], divennero fornitori di materie prime e semilavorati delle grandi imprese esportatrici. L'arrivo degli anni '70 e con essi l'aumento dell'inflazione e dei costi dei fattori produttivi, determinato dallo scoppio della crisi energetica del 1979, costrinsero le imprese di grandi dimensioni a decentralizzare alcune fasi della produzione verso le piccole imprese per ridurre i costi legati al personale e alle materie prime. Si afferma gradualmente così nello scenario produttivo italiano il ruolo cruciale delle PMI e dei distretti industriali specializzati in produzioni o fasi di produzione specifiche e con un orientamento sempre più indirizzato verso i mercati esteri. Di fatto, oggi sono parte di catene del valore complesse e globali, contribuendo alla formazione dei loro vantaggi competitivi attraverso soluzioni flessibili e diversificate.

Analizzando nello specifico lo scenario industriale italiano attuale emerge una netta prevalenza delle imprese di piccole e medie dimensioni. Il Registro Statistico delle Imprese Attive (ASIA) pubblicato nel 2020 (ultimo anno disponibile[35]) dall'ISTAT rileva che le PMI[36] attive sul territorio[37] nell'anno di riferimento rappresentano il 99,9% del totale delle imprese italiane (tabella 4), dimostrando dunque la loro forte rilevanza nel sistema economico del Paese.

---

[34] Per distretto industriale si intende un'agglomerazione di imprese in generale di piccola e media dimensione, ubicate in un ambito territoriale circoscritto e storicamente determinato, specializzate in una o più fasi di un processo produttivo e integrate mediante una rete complessa di interrelazioni di carattere economico e sociale.

[35] Il Registro Statistico delle Imprese Attive in questione è stato pubblicato il 28 luglio 2022.

[36] Secondo la definizione tradizionale, rientrano nelle PMI le imprese composte da meno di 250 dipendenti ed il cui fatturato annuo non supera il valore di 50 milioni di euro. A loro volta, le PMI sono suddivise in micro, piccola e media impresa in base alle soglie legate rispettivamente ai dipendenti e al fatturato annuo stabilite dai regolamenti della Commissione Europea.

[37] In base alla definizione classica di impresa, sono considerate nella tabella anche le imprese che hanno avuto anche un solo giorno di attività nell'anno di riferimento.

Tabella 4 – Composizione strutturale del tessuto industriale italiano

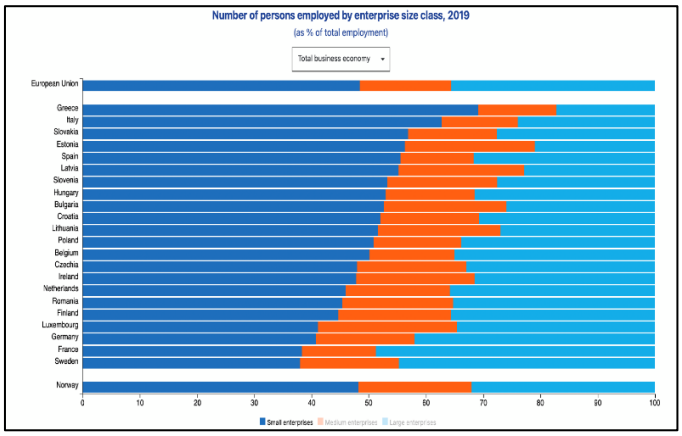
Tipologia	Numero	% sul TOT
Micro	4.239.995	95,8%
Piccola	159.858	3,6%
Media	23.279	0,5%
PMI	**4.423.132**	**99,9%**
Grande	4.175	0,1%
Totale	**4.427.307**	**100,0%**

Fonte: Elaborazione personale dei dati tratti dal Registro Statistico delle Imprese Attive 2020 pubblicato dall'Istat

Delle 4 milioni e 427 mila imprese presenti in Italia, circa la metà operano nel settore dei servizi (46,2%), mentre buona parte rientra nel settore del commercio, dei trasporti ed in quello alberghiero (33,8%). La restante parte si divide invece tra industria in senso stretto (8,8%) e costruzioni (11,2%).

Per quanto riguarda invece il numero di occupati per dimensione dell'impresa, dai dati ricavati dal *Structural Business Statistics* di Eurostat relativi al 2019 notiamo come la maggior parte dei lavoratori sia occupato nelle imprese di piccole dimensioni (62,8%) che, insieme alla percentuale degli occupati nelle imprese di medie dimensioni (13,3%), determinano la percentuale di occupati nelle PMI (76,1%). Dalla Figura 6 è possibile notare come nell'Unione Europea l'Italia sia seconda solo alla Grecia per numero di occupati nelle piccole imprese, mentre se si prende in considerazione la totalità degli impiegati nelle PMI, si posiziona al quarto posto dietro a Grecia, Estonia e Lettonia, decisamente sopra la media europea. Le grandi imprese, di converso, occupano il 23,9% dei lavoratori italiani.

Figura 6 – Confronto europeo tra gli occupati per dimensione aziendale



Fonte: Structural Business Statistics 2019 - Eurostat

Per quanto riguarda invece il valore aggiunto al costo dei fattori generato dalle imprese di piccole e medie dimensioni, esso risulta essere circa il doppio (nello specifico, 1,83 superiore) rispetto a quello prodotto dalle grandi imprese, rappresentando il 64,7% del valore aggiunto totale prodotto a livello nazionale (tabella 5). Tali dati altro non fanno che confermare la tesi secondo la quale tale tipologia di imprese costituiscano la spina dorsale dell'economia e della crescita italiana.

Tabella 5 – Valore aggiunto al costo dei fattori per tipologia di impresa

Tipologia	Valore Aggiunto (mln di euro)	% sul TOT
Micro	221.151	26,8%
Piccola	166.839	20,2%
Media	145.938	17,7%
PMI	**533.928**	**64,7%**
Grande	291.647	35,3%
Totale	**825.575**	**100,0%**

Fonte: elaborazione personale dei principali dati sulla competitività delle imprese forniti dall'Istat - anno 2019

Infine, guardando ancora alla competitività delle imprese in termini di fatturato e di EBITDA (o Margine Operativo Lordo, MOL, ossia la capacità di generare redditività), emerge come le PMI risultino più performanti in entrambi i casi rispetto alle grandi imprese. In particolare, per quanto riguarda la prima variabile, quello generato dalle imprese di micro, piccole e medie dimensioni rappresenta il 63,6% del totale nazionale, mentre, nel caso dell'EBITDA, rappresenta quasi il 69% del totale prodotto dalle imprese italiane, 2,2 volte superiore di quello generato dalle imprese di grandi dimensioni. Il rapporto tra le due variabili, che permette di identificare il margine di guadagno per ogni unità di fatturato, è maggiore per le PMI (quasi il 13%) rispetto alle grandi imprese (10% circa).

Tabella 6 – Fatturato ed EBITDA delle imprese italiane

Tipologia	Fatturato (mln di euro)	EBITDA (mln di euro)	EBITDA/Fatturato
Micro	728.170	148.097	20,3%
Piccola	660.440	58.292	8,8%
Media	623.561	52.757	8,5%
PMI	**2.012.171**	**259.146**	**12,9%**

Grande	1.151.285	116.646	10,1%
Totale	**3.163.456**	**375.792**	**11,9%**

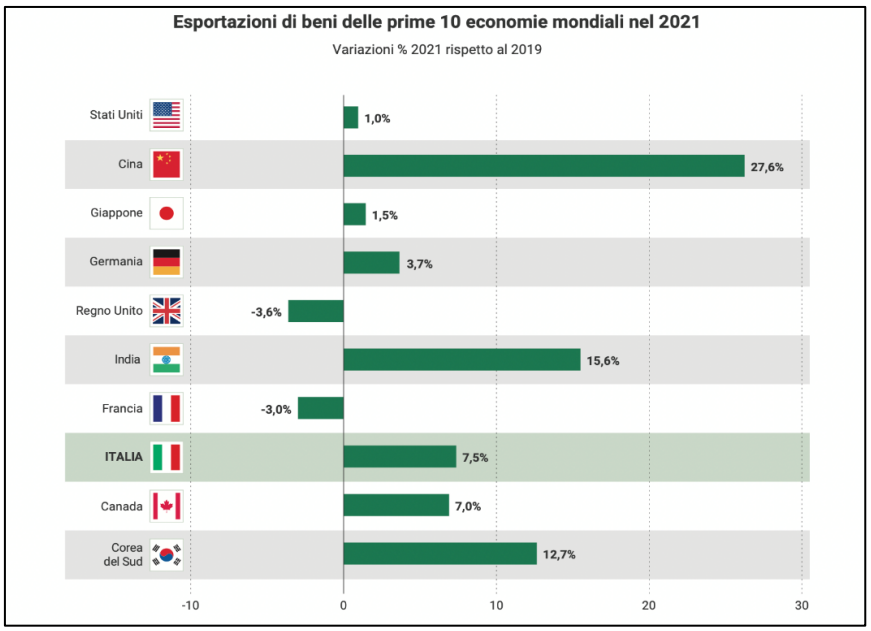
Fonte: elaborazione personale dei principali dati sulla competitività delle imprese forniti dall'Istat - anno 2019

1.6.2 Le dinamiche italiane a livello globale

Dopo aver delineato sinteticamente la composizione strutturale del tessuto industriale italiano, il presente paragrafo si pone come obiettivo quelle di tracciare un quadro generale, aggiornato al 2021, sulla struttura e la dinamica del commercio italiano di beni e servizi con il mondo, sui flussi di investimenti esteri in entrata ed in uscita dal paese e sulla struttura e le attività realizzate dai principali attori presenti in Italia, sulla base dei dati rilasciati dall'Annuario Statistico ICE-ISTAT 2022, da sempre uno strumento di informazione cruciale per comprendere lo scenario economico nazionale.

Come abbiamo sottolineato e constatato nel Paragrafo 1.5, l'economia mondiale si sta decisamente riprendendo dallo shock generato dalla pandemia. In questo contesto, l'Italia nel 2021 ha registrato un tasso di crescita dell'export superiore di quello di altre grandi economie comparabili (+7,5% rispetto al 2019, Figura 7).

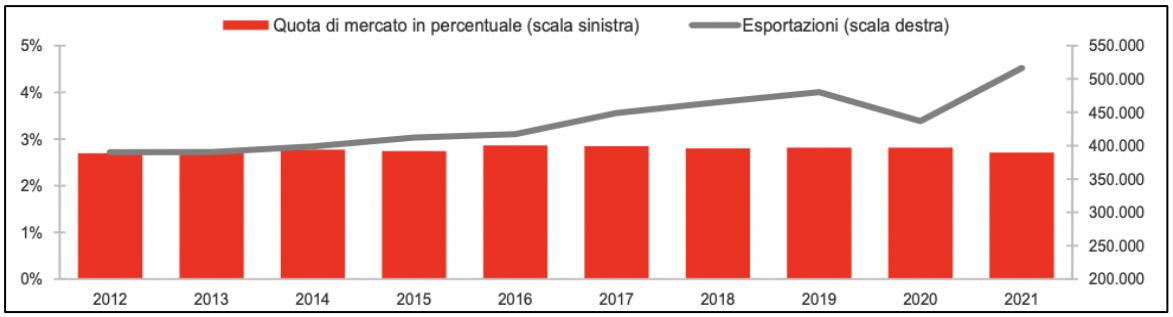
Figura 7 – Il recupero dell'export italiano a confronto con altri paesi



Fonte: L'Italia nell'economia internazionale – Rapporto ICE 2021-2022

L'aumento del valore delle esportazioni, nello specifico, è stato del 18,2% rispetto al 2020, superando già ad inizio 2021 i livelli raggiunti prima dell'arrivo del COVID-19, mentre quello delle importazioni è stato ancora più sostenuto, registrando addirittura un +26,4% rispetto al 2020. La differenza tra i tassi di crescita dell'import e dell'export hanno determinato così una riduzione dell'avanzo commerciale del paese (-19,1 miliardi di euro rispetto al 2020), anche per effetto del rincaro dell'energia importata[38]. Tali dati, infatti, devono essere letti tenendo conto dell'aumento dell'inflazione. Comunque, anche in termini di volume l'export italiano ha registrato un aumento, sebbene la quota dell'Italia sulle esportazioni mondiali sia leggermente diminuita, dal 2,82% nel 2020 al 2,71% nel 2021 (Figura 8).

Figura 8 – Esportazioni (in milioni di euro) e quota percentuale dell'Italia sulle esportazioni globali



Fonte: Annuario Statistico sul commercio estero e attività internazionali delle imprese pubblicato dall'Istat in collaborazione con l'ICE, edizione 2022

In generale, l'Italia nel 2021 si posiziona all'ottavo posto nella classifica dei principali esportatori mondiali di beni con un valore dell'export pari a 516 miliardi di euro, preceduta dalla Corea del Sud e seguita dalla Francia. Sul lato delle importazioni, invece, con un ammontare pari a 472 miliardi di euro, essa si colloca all'undicesimo posto, subito dopo l'India.

Per quanto riguarda i servizi, nel 2021 i flussi con l'estero sono considerevolmente aumentati, registrando un +15,7% per le esportazioni ed un +19,1% per le importazioni. Lo stesso vale per gli investimenti diretti verso l'estero, in netta ripresa dopo lo stallo generale causato dalla pandemia, stabilendosi su un ammontare pari a 14,7 miliardi nel 2021. Viceversa, i flussi di investimenti esteri in entrata nel paese non hanno raggiunto i livelli rilevati nei due anni precedenti al 2020. L'*Handbook of Statistics* pubblicato nel 2021 dall'UNCTAD rivela tuttavia la scarsa capacità dell'Italia di attrarre flussi

[38] Ad oggi, secondo l'Annuario Statistico ICE-ISTAT, l'avanzo commerciale ammonta a 44,2 miliardi di euro.

di IDE rispetto al resto del mondo, evidenziando un rapporto IDE in entrata/PIL inferiore a 0 (al pari di Bolivia, Angola, Namibia, Ucraina, Iraq, ecc.).

Analizzando i principali mercati di sbocco delle merci italiane, la Germania si conferma al primo posto, con una quota delle esportazioni pari al 13% del totale delle esportazioni nazionali, seguita dalla Francia (10,2%) e Stati Uniti (9,6%), come nel 2020. Tuttavia, è necessario evidenziare il notevole aumento dell'export verso i Paesi Bassi registrato negli ultimi anni, in particolare tra il 2020 ed il 2021 (variazione percentuale quasi al 33%), e la flessione dei rapporti commerciali con il Regno Unito (Figura 9).

Figura 9 – I principali paesi di sbocco dell'export italiano

Valori in miliardi di euro - 2021		Peso % 2021	Variazioni percentuali 2021/2020	Variazioni percentuali 2021/2019
Germania	66,9	13,0	19,3	14,3
Francia	52,8	10,2	16,8	4,4
Stati Uniti	49,4	9,6	16,5	8,6
Svizzera	27,3	5,3	8,1	4,9
Spagna	25,5	4,9	22,5	4,2
Regno Unito	23,5	4,5	3,9	-7,1
Belgio	17,9	3,5	19,8	25,4
Polonia	16,1	3,1	22,7	19,2
Cina	15,7	3,0	22,1	21,0
Paesi Bassi	15,2	2,9	32,9	26,3
Austria	11,4	2,2	23,1	9,1
Turchia	9,5	1,8	23,6	14,2
Romania	8,2	1,6	17,4	5,0
Russia	7,7	1,5	8,8	-2,4
Giappone	7,6	1,5	6,1	-2,0

Fonte: L'Italia nell'economia internazionale – Rapporto ICE 2021-2022

In tutte le regioni italiane, ad eccezione della Basilicata, sono stati registrati incrementi dei livelli di export oltre confine nel 2021 (Figura 10). Ciò risulta particolarmente vero per Sicilia e Sardegna, dove sono stati segnalati aumenti rispetto al 2020 rispettivamente del 38,8% e del 63,4%, mentre tale crescita risulta nella media nazionale per il Nord-ovest (+19,2%) ed il Nord-est (+18,0%). Più limitata,

invece, nell'Italia centrale (+15,3%) e meridionale (solamente +6,6%). Tuttavia, è la Lombardia la prima regione italiana nel 2021 per valore delle esportazioni, la quale ha generato il 26,3% del valore totale esportato dall'Italia nel suo insieme. Seguono nella classifica delle principali regioni esportatrici Emilia-Romagna (14%), Veneto (13,6%) e Piemonte (9,6%).

Figura 10 – Export delle regioni italiane nel 2021

Valori in milioni di euro - 2021		Peso % 2021	Variazioni percentuali 2021/2020	Variazioni percentuali 2021/2019
Lombardia	135.883	26,3	19,1	6,6
Emilia Romagna	72.440	14,0	16,9	8,7
Veneto	70.252	13,6	16,7	7,8
Piemonte	49.574	9,6	20,6	5,7
Toscana	47.720	9,2	16,8	10,4
Lazio	28.490	5,5	11,5	2,8
Friuli-Venezia-Giulia	18.140	3,5	26,8	17,1
Campania	13.146	2,5	12,8	6,5
Marche	12.561	2,4	15,6	2,7
Sicilia	10.462	2,0	38,8	10,1
Trentino Alto Adige	10.168	2,0	20,5	11,8
Abruzzo	8.621	1,7	5,0	-1,0
Puglia	8.606	1,7	4,9	-4,0
Liguria	7.846	1,5	10,8	10,5
Sardegna	5.542	1,1	63,4	-2,1
Umbria	4.688	0,9	23,4	8,6
Basilicata	2.818	0,5	-14,7	-18,2
Molise	1.155	0,2	21,3	53,1
Valle d'Aosta	718	0,1	28,0	2,4
Calabria	547	0,1	32,9	13,9

Fonte: L'Italia nell'economia internazionale – Rapporto ICE 2021-2022

Nel 2021, i settori che hanno registrato valori più elevati di export sono quelli dei macchinari ed apparecchiature, con un peso del 16,2% sul totale esportato dall'intero sistema economico italiano, rappresentando il 5,4% della quota mondiale di export del settore. Il settore metallurgico negli ultimi anni si è invece prepotentemente inserito al secondo posto tra i settori italiani con livelli maggiori di esportazioni, registrando una variazione percentuale positiva rispetto al 2020 del 26% e del 20,1% rispetto al 2019, più di qualsiasi altro settore. Al terzo e al quarto posto troviamo rispettivamente il tessile ed abbigliamento (10,6% sul totale dell'export italiano) ed i mezzi di trasporto (10,2%). Il settore

agroalimentare, infine, detiene il 9,7% del valore totale esportato dal Bel Paese, di cui 6,2% costituito dall'export di prodotti alimentari (Figura 11).

Figura 11 – I principali settori esportatori in Italia nel 2021

Valori in milioni di euro - 2021		Peso 2021	Variazioni percentuali 2021/2020	Variazioni percentuali 2021/2019	Quota mondiale dell'Italia
Macchinari e apparecchi n.c.a.	83.532	16,2%	14,7%	1,0%	5,4%
Metalli di base e prodotti in metallo	61.847	12,0%	26,0%	20,1%	4,7%
Prodotti tessili e dell'abbigliamento, pelli e accessori	54.818	10,6%	17,3%	-4,4%	6,1%
Mezzi di trasporto	52.459	10,2%	16,9%	3,7%	3,1%
di cui Autoveicoli	21.346	4,1%	13,3%	0,7%	2,6%
Agroalimentare	50.127	9,7%	10,8%	13,8%	3,1%
di cui Prodotti dell'agricoltura	7.809	1,5%	8,8%	12,6%	1,6%
Prodotti alimentari	31.960	6,2%	10,7%	15,2%	3,7%
Vini e bevande	10.358	2,0%	12,5%	10,3%	9,4%
Sostanze e prodotti chimici	35.350	6,8%	19,0%	14,4%	2,5%
Articoli farmaceutici	33.271	6,4%	-2,2%	1,8%	4,1%
Articoli in gomma e materie plastiche	30.002	5,8%	16,9%	9,2%	3,6%
Prodotti delle altre attività manifatturiere	29.864	5,8%	29,2%	7,9%	3,9%
di cui Mobili	10.837	2,1%	20,8%	8,3%	6,0%
Gioielleria	8.483	1,6%	58,1%	13,1%	5,0%
Apparecchi elettrici	26.579	5,1%	21,0%	11,2%	3,0%
Computer, apparecchi elettronici e ottici	17.394	3,4%	12,1%	10,8%	0,6%
Coke e prodotti petroliferi raffinati	13.838	2,7%	70,5%	3,2%	2,2%
Carta e prodotti di carta	7.248	1,4%	15,0%	4,5%	3,7%
Legno e prodotti in legno (esclusi i mobili)	2.212	0,4%	23,0%	6,6%	1,6%

75% dell'export nazionale è composto da Macchinari, Metallurgia, Moda, Autoveicoli, Agroalimentare, Chimica e Farmaceutica

Fonte: L'Italia nell'economia internazionale – Rapporto ICE 2021-2022

Come si può notare dalla Tabella 7, il numero delle imprese esportatrici sul totale delle imprese italiane è visibilmente calato nel corso del tempo: se nel 2016 tale numero ammontava a 127 mila, nel 2020 il totale risulta essere di 112 mila circa, ottenendo così una variazione percentuale nel quinquennio 2016-2020 del –12%. Tale riduzione ha interessato quasi esclusivamente i micro-esportatori, che più di tutti hanno subito gli effetti della crisi, il cui numero è passato da 75 mila nel 2016 a 62 mila nel 2020. La relazione positiva tra dimensione aziendale e proiezione internazionale rimane di fatto intaccata, considerando che circa la metà delle aziende caratterizzate da 100 addetti in su (medie e grandi imprese) esporta i propri prodotti oltre confine, mentre la percentuale di aziende esportatrici si riduce drasticamente se si prende in analisi le micro e piccole imprese, strutturalmente poco propense ad affacciarsi sui mercati esteri. Le grandi imprese esportatrici (sopra i 250 addetti)

hanno infatti realizzato il 48,8% delle esportazioni italiane, le imprese di medie dimensioni (50-249 addetti) il 31,3% e le piccole (meno di 50 addetti) il 19,9%.

Tabella 7 – Numero e quota percentuale delle imprese esportatrici in Italia per classe di addetti, dal 2016 al 2020

CLASSI DI ADDETTI	2016		2017		2018		2019		2020	
	Numero	% su imprese attive	Numero	% su imprese attive	Numero	% su imprese attive	Numero	% su imprese attive	Numero	% su imprese attive
0-9	74.987	1,8	73.434	1,8	70.987	1,7	70.361	1,7	62.513	1,5
10-19	23.879	18,3	23.681	17,5	23.285	16,8	23.024	16,4	21.074	16,0
20-49	16.985	33,0	17.100	31,8	17.105	30,7	17.433	30,6	16.346	30,3
50-99	6.139	43,5	6.213	42,4	6.360	42,3	6.516	42,1	6.310	41,7
100-249	3.552	47,2	3.619	46,5	3.737	45,9	3.877	46,5	3.785	45,9
250-499	1.054	50,4	1.091	50,4	1.146	50,0	1.157	48,8	1.162	48,7
500 e oltre	763	51,6	782	51,7	790	51,6	839	51,9	799	49,9
Totale	**127.359**	**3,0**	**125.920**	**2,9**	**123.410**	**2,8**	**123.207**	**2,9**	**111.989**	**2,6**

Fonte: Elaborazione personale della banca dati fornita dall'Annuario Statistico sul commercio estero e attività internazionali delle imprese pubblicato dall'Istat in collaborazione con l'ICE, edizione 2022

2. L'ELABORAZIONE DELLA STRATEGIA DI INTERNAZIONALIZZAZIONE D'IMPRESA

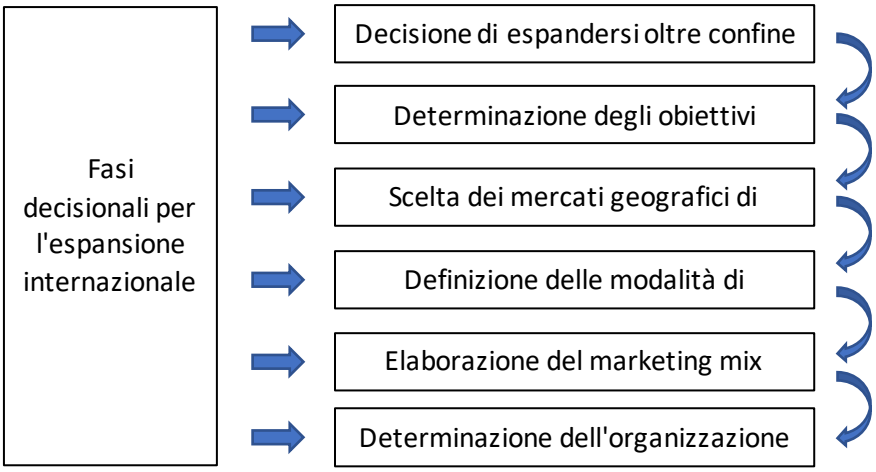
2.1 Le fasi del processo di internazionalizzazione

Per molte imprese, italiane e non, lo sviluppo di una strategia internazionale ha garantito una maggiore redditività e la sopravvivenza sui mercati. In particolare, "*le imprese che internazionalizzano, anche attraverso l'export, hanno livelli di sopravvivenza, produttività e crescita più alti rispetto alle imprese non esportatric*i"[39]. La decisione di internazionalizzare le attività aziendali non deve essere comunque assunta con leggerezza ma, data la complessità del fenomeno, necessita di adeguate valutazioni. Tuttavia, non è pensabile possedere tutte le informazioni utili per individuare la scelta ottimale dal punto di vista logico, ma spesso possono tornare utili, a chi si appresta ad affrontare le scelte di internazionalizzazione, alcuni modelli e strumenti concettuali, seppur semplificati e razionalmente limitati. Ciononostante, per ridurre al minimo la probabilità di commettere errori in contesti competitivi diversi e sconosciuti, l'impresa deve fare del suo meglio per definire un chiaro quadro analitico, attraverso la raccolta di un elevato numero di informazioni e dati, sia primari che secondari, mediante ricerche "sul campo" ed "a tavolino". L'acquisizione di nuove informazioni permette all'impresa, consapevole che molte informazioni cruciali non sono acquisibili a condizioni economiche a priori, ma solo in corso d'opera, di organizzare i passi successivi e di ridefinire la strategia esistente, incrementando in questo modo le proprie possibilità di successo oltre i confini nazionali.

Una corretta strategia di internazionalizzazione presuppone dunque un adeguato processo decisionale, supportato dalla mole di dati raccolti, suddiviso in alcune fasi tra loro interdipendenti e complementari (Figura 12).

[39] D'Angelo, A.: "*Il ruolo del management per l'internazionalizzazione. Riflessioni teoriche e verifiche empiriche sulle PMI familiari*", 2020, Angeli, Milano

Figura 12 – Le fasi dello sviluppo internazionale



Fonte: Adattamento da Galdini, L'internazionalizzazione d'impresa, 2009, Giappichelli Editore, p. 47

2.2 La decisione di espandersi oltre confine

La decisione di intraprendere la via dell'internazionalizzazione è influenzata da diversi fattori, tra cui due in particolare:

- Il grado di coinvolgimento desiderato;
- Il grado di rischio percepito.

Il "grado di coinvolgimento desiderato" misura il livello di impegno che l'impresa intende adottare nello svolgimento delle attività sui mercati esteri. Le imprese che optano per un basso livello di coinvolgimento ritengono lo sviluppo internazionale perlopiù un evento sporadico ed occasionale, ad esempio per far fronte alle fluttuazioni stagionali della domanda locale oppure per sgomberare il magazzino da eventuali rimanenze in eccedenza. Di converso, per le imprese che si cimentano in un elevato livello di coinvolgimento, il mercato estero rappresenta la fonte principale dei profitti dell'impresa, garantendone il successo e la sopravvivenza sullo scenario competitivo. Ciò che determina il livello di coinvolgimento estero deriva da fattori interni ed esterni all'azienda, come gli obiettivi specifici, la mission e, più in generale, la cultura dell'azienda, oppure l'attrattività del mercato estero e il basso livello di concorrenza presente in esso.

Il "grado di rischio percepito", invece, misura il livello di pericolo che l'impresa è disposta ad assumersi. La determinazione del livello di rischio, dunque, influenza le decisioni successive su quali mercati geografici operare, come penetrare nel mercato estero nonché sulle modalità di gestione delle attività

fuori dai confini nazionali. Questo processo di definizione del livello di pericolo percepito viene generalmente preceduto da un'attenta analisi delle condizioni del mercato internazionale e delle capacità e potenzialità dell'impresa, consentendo a quest'ultima di definire quelli che sono gli obiettivi della propria internazionalizzazione. Dario Galdini (2009) identifica tre tipologie di rischio da prendere in considerazione nel momento in cui si avvia un processo di internazionalizzazione:

- Rischio economico: legato alla stabilità economica del mercato nel quale si va ad operare;
- Rischio politico: relativo alla stabilità del paese in termini geopolitici ed istituzionali;
- Rischio operativo: determinato dalla carenza di informazioni relative ai clienti, alle legislazioni e alle tradizioni del mercato estero.

2.3 La determinazione degli obiettivi

La definizione degli obiettivi dell'internazionalizzazione rappresenta una fase cruciale poiché da essa l'impresa determina le strategie da perseguire lungo il percorso di espansione estera. Tali obiettivi non devono essere in contrasto tra loro e devono essere condivisi dall'intero organismo aziendale. Nello specifico, essi possono interessare una o più attività della catena del valore aziendale e solitamente vengono ideati sulla base delle seguenti motivazioni:

- Ampliamento della base di mercato, con conseguente aumento delle vendite;
- Incremento dei profitti aziendali, qualora l'incremento delle vendite non incida in modo significativo sui costi fissi;
- Ottenimento di economie di scala e di vantaggi di costo legati alla dimensione;
- Diversificazione del rischio, riducendo la dipendenza dell'azienda da un unico mercato;
- Possibilità di accedere a nuove esperienze e competenze, ottenendo in questo modo nuove fonti di vantaggi competitivi a livello nazionale e sovranazionale;
- Reazione alla globalizzazione, che impedisce alle aziende di operare unicamente sul mercato nazionale;
- Aumento della competitività sul mercato interno, attraverso le risorse e le competenze acquisite sui mercati internazionali.

2.4 La scelta dei mercati di sbocco

In seguito alla determinazione degli obiettivi, all'impresa spetta il compito di individuare i paesi che meglio di altri siano in grado di garantire il successo del processo di espansione estera. Infatti, Secondo Dematté (2013), le strategie di internazionalizzazione si realizzano nel momento in cui le imprese dispiegano alcuni aspetti del proprio funzionamento al di fuori dei confini della nazione in cui sono localizzate. Ozorhon et al. (2006) definiscono il processo di selezione del paese target come un "*complex decision-making issue, as numerous factors related with the country, market and project have to be considered*"[40]. Questa fase del processo di internazionalizzazione è quindi di estrema importanza, non solo per la complessità derivante dalla moltitudine di paesi soggetti ad analisi con le loro relative caratteristiche politiche, economiche, normative, culturali, ecc., ma soprattutto perché tale decisione influenza in maniera decisiva lo sviluppo futuro dell'impresa[41].

Una prima questione a cui le imprese devono rispondere riguarda il *numero* di mercati che si intendono penetrare. In tal senso, le imprese possono optare per una politica di concentrazione nel caso in cui decidano di penetrare in un numero limitato di mercati (o addirittura uno soltanto), oppure per una politica di moltiplicazione nel caso in cui invece stabiliscano l'entrata in un numero di mercati più ampio.

Una seconda questione riguarda la *tipologia* dei mercati verso i quali indirizzare gli sforzi. Soprattutto per le imprese che intraprendono per la prima volta un percorso di internazionalizzazione, la scelta più ovvia ricade sui mercati geograficamente vicini e culturalmente simili. D'altro canto, le imprese già internazionalizzate, grazie alle maggiori risorse e competenze acquisite sui mercati internazionali, hanno solitamente un ventaglio più ampio di scelte e possono selezionare anche mercati molto diversi da quello domestico.

Sulla base di queste due direttrici, ossia numero e tipologia, è possibile elaborare una matrice che metta in risalto le quattro alternative che l'impresa può formulare (Tabella 8):

- Omogeneità concentrata: l'impresa focalizza la propria attenzione su pochi mercati, simili al mercato nazionale di appartenenza, offrendo la stessa gamma di prodotti;
- Diversità concentrata: l'impresa si concentra in pochi mercati diversi fra loro, offrendo prodotti differenziati per soddisfare le esigenze di ciascuno di essi;

[40]Ozorhon, B., Dikmen, I., Birgonul, M.T.: "*Case-based reasoning model for international market selection*", 2006, Journal of Construction Engineering and Management, ASCE, p.940
[41] Galdini, D.: "*L'internazionalizzazione d'impresa: processi, metodi e strategie*", 2009, Giappichelli Editore, p.53

- Omogeneità molteplice: l'impresa opera su un elevato numero di mercati simili offrendo prodotti standardizzati;
- Diversità molteplice: La numerosità ed eterogeneità dei mercati sui quali l'impresa opera si riflette in una notevole diversificazione dell'offerta.

Tabella 8 – Le alternative per la selezione dei mercati target

		Tipologia mercati esteri	
		Simili	Diversi
Numero mercati esteri	Limitato	Omogeneità concentrata	Diversità concentrata
	Elevato	Omogeneità molteplice	Diversità molteplice

Fonte: adattamento da Galdini, L'internazionalizzazione d'impresa, 2009, Giappichelli Editore, p. 54

Naturalmente, le prime due alternative interessano in particolar modo le piccole e medie imprese, mentre le restanti due le imprese di grandi dimensioni. Inoltre, mentre sulla scelta del numero di mercati da penetrare influiscono diverse variabili, tra cui il tasso di crescita dei mercati (maggiore è il tasso di crescita di un mercato, maggiore è la convenienza dell'impresa a focalizzarsi unicamente su di esso, in modo da trarre il massimo vantaggio da questa crescita), la loro risposta alle vendite e l'intervallo competitivo (più elevato è l'intervallo di tempo tra introduzione di prodotti innovativi ed imitazione da parte dei *competitors,* più l'impresa deciderà di localizzare i propri sforzi su quel mercato), sulla selezione della tipologia agiscono invece alcuni fattori interni ed esterni all'impresa. Tra i fattori interni risaltano gli obiettivi aziendali, la struttura organizzativa, le risorse a disposizione, i vantaggi competitivi detenuti e la cultura aziendale. I fattori esterni, di converso, riguardano le condizioni di ingresso nel mercato estero, il suo macro-ambiente (ossia le caratteristiche geografiche, demografiche, economiche, politiche, sociali, legali, tecnologiche, ecc.) ed il clima competitivo, sia a livello nazionale che internazionale[42]. È la combinazione tra fattori interni ed esterni a determinare la decisione dell'impresa se operare su mercati omogenei oppure eterogenei.

In sintesi, sulla base degli obiettivi fissati nella fase precedente, e prendendo in considerazione le risorse e le competenze possedute e la struttura organizzativa, le imprese svolgono le necessarie

[42] Galdini, D.: "*L'internazionalizzazione d'impresa: processi, metodi e strategie*", 2009, Giappichelli Editore, p.55

analisi (un modello frequentemente utilizzato è conosciuto con il nome di *PEST Analysis*) per individuare uno o più paesi (*cluster*) in grado di soddisfarli. Successivamente, nel caso in cui abbiano individuato un gruppo di nazioni relativamente ampio, determinano quali tra esse presentano un grado di attrattività maggiore in termini economici, politici, culturali, demografici e competitivi.

2.5 Le modalità di penetrazione sui mercati esteri

Una volta individuati i mercati target, l'impresa formula ed adotta una strategia di presenza che tenga conto sia degli obiettivi, delle risorse e delle politiche aziendali, sia delle caratteristiche specifiche dei paesi selezionati. Tuttavia, soprattutto nel caso delle imprese italiane di piccole e medie dimensioni, la definizione di una strategia di internazionalizzazione viene spesso trascurata, preferendo un approccio più pratico e "per tentativi". In linea di massima, le modalità di entrata si differenziano a seconda della volontà dell'impresa di essere direttamente o indirettamente coinvolte sui mercati, del legame che si desidera instaurare con il consumatore finale e del grado di flessibilità di ciascuna di esse. Ad ogni modo, una corretta definizione della modalità di entrata non può prescindere da un'analisi dei costi, della redditività e dei rischi connessi ad ognuna di esse ed è influenzata da una serie di fattori interni ed esterni all'impresa stessa[43].

Tra i fattori interni rientrano:

- La disponibilità di risorse e la volontà di investirle nello sviluppo internazionale: qualora l'impresa possieda un'ingente quantità di risorse, in termini di capacità produttive, capitale, tecnologia, essa vaglierà tutte le possibili modalità di entrata; viceversa, nel caso in cui le risorse a disposizione siano limitate, le uniche alternative a disposizione saranno necessariamente quelle meno onerose. Non conta solo la quantità di risorse, ma anche e soprattutto la disponibilità dell'impresa ad investirle a livello internazionale;
- L'esperienza internazionale: un iniziale esito positivo del percorso di internazionalizzazione stimola le imprese ad impegnarsi maggiormente. Viceversa, un fallimento scoraggia ulteriori sforzi sui mercati esteri;
- La strategia aziendale: la modalità di presenza adottata è il risultato della strategia praticata dall'azienda. Ad esempio, sulla base del segmento target di clienti e del raggio geografico di

[43] Galdini, D.: "*L'internazionalizzazione d'impresa: processi, metodi e strategie*", 2009, Giappichelli Editore, p.63-68

azione, l'impresa sceglierà quella o quell'altra configurazione e deciderà la costituzione o meno di unità estere;

- Le caratteristiche della propria offerta: l'offerta di prodotti differenziati rispetto alla concorrenza genera vantaggi competitivi e ritorni elevati, grazie ai quali le imprese possono permettersi di esportare poiché in grado di sostenere elevati costi di trasporto ed alti dazi sulle importazioni; viceversa, l'assenza di un'offerta differenziata incentiva la produzione in loco nel paese straniero. Inoltre, le caratteristiche intrinseche del prodotto stesso, tra cui la dimensione, il confezionamento e la facilità di stoccaggio influiscono sulla scelta della modalità di presenza;
- Le risorse umane e le competenze: all'impresa conviene essere coinvolta indirettamente, ad esempio attraverso agenti ed intermediari, nel caso in cui il contatto diretto con il consumatore finale richieda competenze specifiche per ogni paese; di converso, se le competenze possedute si adattano indistintamente a tutti i mercati, è consigliabile un approccio diretto da parte dell'impresa.

Per quanto riguarda invece i fattori esterni, troviamo:

- La dimensione del mercato target: all'impresa converrà optare per le esportazioni in presenza di mercati ridotti, mentre nel caso di mercati ampi e con alto potenziale di vendita ricorrerà ad investimenti in produzioni locali;
- L'ambiente competitivo del mercato target: nel caso in cui la struttura competitiva nel paese estero sia altamente concorrenziale, oligopolistica o monopolistica, l'impresa prediligerà rispettivamente le esportazioni, gli investimenti in produzioni locali e la concessione di licenze (o altri accordi contrattuali);
- I fattori di produzione del mercato target: la qualità, la quantità e il costo dei fattori produttivi, così come l'accessibilità trasportistica del paese estero, influenzano la decisione sulla modalità di entrata. In caso di condizioni particolarmente favorevoli, l'impresa sarà incentivata a localizzare proprie unità all'estero;
- I fattori politici, economici, geografici e socioculturali del paese estero: le politiche nazionali in termini di barriere all'ingresso, il valore del prodotto interno lordo pro-capite, il peso relativo dei diversi settori economici e la distanza spaziale e culturale con il paese estero hanno un ruolo cruciale sulla scelta se optare per forme più o meno dirette di presenza estera;
- La dimensione del mercato interno: minore è la dimensione del mercato interno, maggiore sarà la probabilità che l'impresa elabori una strategia internazionale per lo sfruttamento delle economie di scala, e viceversa;

- La fase del processo di internazionalizzazione: l'impresa privilegerà forme meno impegnative e più flessibili durante le fasi iniziali del processo, mentre considererà modalità di presenza più coinvolgenti ed onerose nelle fasi successive.

I paragrafi successivi si dedicheranno all'analisi delle principali modalità di presenza a disposizione delle imprese, alcune delle quali già accennate nel presente paragrafo e così ordinabili per livelli crescenti di radicamento nel mercato estero ed impegno finanziario ed organizzativo:

- Esportazioni, dirette ed indirette;
- Accordi di cooperazione interaziendale ed alleanze strategiche;
- Investimenti diretti esteri.

2.5.1 Le esportazioni dirette ed indirette

Con il termine esportazione si intende il trasferimento di beni e servizi al di fuori dei confini nazionali, attraverso l'utilizzo di metodi diretti o indiretti[44]. Generalmente, essa costituisce la forma di entrata più elementare in un mercato estero, spesso utilizzata dalle imprese di piccole e medie dimensioni poiché implica un impiego contenuto di risorse, un maggiore grado di reversibilità (può essere facilmente sospesa), rapidità nel generare ritorni economici e ridotti livelli di rischio rispetto alle forme più avanzate che verranno trattate in seguito.

Attraverso l'esportazione *indiretta* il produttore dei beni, localizzato nel paese di origine, si avvale di intermediari (siano essi *trading companies* internazionali, operatori locali o imprese nazionali di export) per la gestione delle operazioni estere in quanto buoni conoscitori del mercato di destinazione. Si tratta della modalità più diffusa di entrata sui mercati internazionali. Solitamente le imprese produttrici procedono alla costituzione di una unità interna dedicata all'export con il compito di mantenere i rapporti tra azienda ed operatore intermediario, che a sua volta acquista la merce dal produttore per rivenderla sui mercati esteri, accollandosi gli eventuali rischi, oppure eroga i servizi necessari per garantire l'efficacia dell'esportazione[45]. In entrambi i casi il produttore non entra in alcun modo in contatto con il mercato estero poiché delega agli intermediari la responsabilità di gestire le operazioni internazionali. Dunque, il livello di controllo esercitato su di esso risulta molto limitato, se non addirittura nullo, dato che l'impresa svolge un ruolo passivo, limitato esclusivamente alla

[44] Young, S., Hamill, J., Wheeler, C., Davies, J.R.: "*International Market Entry Development*", 1989, Englewod Cliffs, NJ:Prentice Hall
[45] Caroli, M.: "*Gestione delle imprese internazionali*", IV edizione, 2020, McGraw-Hill Education S.r.l., p. 71

produzione. Tra i soggetti intermediari di cui un'impresa si può avvalere nell'ambito delle esportazioni indirette si segnalano:

- I *buyers*: sono operatori commerciali, risiedenti nel mercato di importazione, che rappresentano gruppi di imprese estere (in particolare grandi catene di distribuzione). Tali soggetti hanno l'incarico di individuare, nella loro area geografica, le imprese produttrici che, più di altre, sono in grado di soddisfare le esigenze dei grandi gruppi esteri per cui lavorano. Ai buyers spetta inoltre il compito di negoziare con le imprese esportatrici i contratti di fornitura, sulla base delle linee guida fornitegli, di curare le pratiche relative alla spedizione e di risolvere eventuali problematiche finanziarie dell'operazione;
- I *brokers*: tali figure fungono da intermediari tra produttore e potenziale compratore estero e da consulente per il buon esito della transazione tra questi due soggetti. Essi agiscono sia dal lato delle esportazioni, individuando potenziali acquirenti esteri, sia dal lato delle importazioni, individuando potenziali fornitori esteri;
- L'*export management company* (EMC): si tratta di una società commerciale specializzata in particolari prodotti o aree di mercato che opera in qualità di punto vendita all'estero per produttori-esportatori non in competizione tra loro, poiché appartenenti ad anelli diversi della stessa filiera. Essa di fatto sostituisce il produttore che rappresenta nella gestione di tutte le operazioni estere, dalla ricerca delle opportunità sui mercati esteri alla definizione dei canali di vendita più efficaci, fino alla realizzazione delle campagne di marketing;
- Le *trading companies*: sono grandi imprese specializzate nel commercio internazionale che acquistano e vendono per conto proprio diverse categorie di prodotti, assumendosi la totalità dei rischi delle operazioni commerciali. Generalmente operano in più paesi, permettendo una diffusione globale dei prodotti delle imprese fornitrici, ed attuano i servizi complementari o accessori necessari per la penetrazione dei prodotti sui mercati (tra i più rilevanti, i servizi logistici, finanziari e commerciali). Possono essere infine operatori indipendenti, oppure società costituite da gruppi di imprese per la commercializzazione dei prodotti delle controllate, incaricate di svolgere tutte le ricerche e le analisi di mercato del caso per un efficace inserimento dei prodotti sul mercato estero;
- I *consorzi per l'esportazione*: sono strutture associative presenti sul mercato domestico, costituite generalmente da imprese di piccole dimensioni, per favorire la convenienza e la sostenibilità economica delle operazioni estere. In altre parole, consentono alle piccole imprese, che singolarmente non sono in grado di sostenere i costi delle operazioni di internazionalizzazione, di aggregarsi e di raggiungere la dimensione critica necessaria per garantire il successo delle proprie esportazioni beneficiando del vantaggio dimensionale.

Esistono diverse tipologie di consorzio, a seconda della rilevanza delle attività ad esso esternalizzate dai consorziati e delle risorse che essi investono nel consorzio.

Nel caso dell'esportazione *diretta,* l'impresa esportatrice stabilisce appunto un contatto diretto con i clienti finali o la struttura distributiva (all'ingrosso o al dettaglio) oltre confine. Diversamente dall'esportazione indiretta, dunque, è l'impresa a farsi carico di tutti i rischi legati alle operazioni commerciali, dal momento che ad essa spetta la coordinazione delle attività estere, la gestione degli ordini e le spedizioni e la definizione delle strategie di prezzo, di produzione e di promozione delle vendite[46], risultando quindi in una modalità di presenza più impegnativa rispetto a quella indiretta dal punto di vista organizzativo e finanziario. Tuttavia, essa porta con sé alcuni vantaggi degni di nota, come l'accorciamento del canale di entrata nel mercato estero e il maggior margine economico sulle vendite, grazie all'assenza di intermediari indipendenti, l'acquisizione di maggiori informazioni sulle esigenze dei consumatori esteri, la possibilità di esercitare un maggiore controllo sulle operazioni internazionali e di proteggere e rafforzare la brand equity nei mercati oltre confine.

Esistono diverse modalità di esportazione diretta. L'impresa, nello specifico, può avvalersi di:

- Una rete vendita per l'estero, costituita da personale dipendente, attraverso la realizzazione di una struttura commerciale interna, o da operatori indipendenti risiedenti nel paese in cui si vuole andare ad operare, i quali agiscono in nome e per conto dell'impresa. Essi hanno l'incarico di analizzare le caratteristiche del mercato, di promuovere le vendite e di occuparsi della consegna del prodotto;
- Una filiale commerciale estera, nel caso in cui essa desideri instaurare una presenza commerciale strutturata e significativa nel paese straniero, dotata di scarsa autonomia e priva di personalità giuridica. La filiale ha il compito di realizzare ricerche di mercato, di coordinare l'attività della rete di venditori nel mercato estero e la logistica e di porre rimedio ad eventuali problematiche giuridiche ed amministrative;
- Una centrale logistica, costituita allo scopo di distribuire con maggiore rapidità i prodotti nel mercato estero. Talvolta la centrale, sulla base delle indicazioni provenienti dall'impresa madre, procede alla lavorazione del prodotto per adattarlo meglio alle specifiche esigenze dei clienti esteri;
- Una sussidiaria commerciale estera, costituita nel mercato di destinazione e responsabile della strategia commerciale, concordata con l'impresa produttrice. Diversamente dalla filiale commerciale, essa gode di maggiore autonomia e possiede una propria identità societaria,

[46] Galdini, D.: "*L'internazionalizzazione d'impresa: processi, metodi e strategie*", 2009, Giappichelli Editore, p.80

pur essendo controllata dalla casa-madre. Di fatto, costituisce una naturale evoluzione della filiale commerciale o di una centrale logistica una volta acquisite elevate competenze commerciali nel mercato estero;

- L'e-commerce, grazie al quale anche imprese di dimensioni minori possono esporre la propria offerta su vetrine virtuali ed entrare in contatto con clienti in tutto il mondo, a costi contenuti.

2.5.2 Gli accordi di cooperazione interaziendale e le alleanze strategiche

La seconda modalità di ingresso, che nell'ultimo ventennio ha registrato un incremento notevole, riguarda la stipulazione di accordi interaziendali, ossia di intese formali di medio-lungo termine tra due o più imprese localizzate in paesi diversi, fondate su una sovrapposizione di interessi e sul rispetto di determinate linee di condotta, che vadano a beneficio di tutte le imprese coinvolte[47]. In un contesto internazionale caratterizzato sempre più da incertezza ed instabilità, ed in cui sono richieste un insieme di risorse e competenze non sempre disponibili all'interno di una sola impresa per potersi sviluppare, le alleanze interaziendali costituiscono una delle forme di entrata più utilizzate per conseguire la crescita internazionale, poiché determinano una serie di benefici, quali: l'accesso a risorse e competenze distintive del partner, l'ottenimento di vantaggi di costo derivanti dalla maggiore dimensione aziendale, lo sviluppo di una migliore conoscenza del mercati estero, il contenimento del rischio e dell'investimento legati alla penetrazione nel paese straniero. Tra le principali tipologie di accordi strategici, troviamo:

- *Licensing*;
- *Franchising*;
- Contratti di produzione;
- *Joint venture*.

Il *licensing* è un contratto in base al quale un'impresa di un paese, detta licenziante, concede ad un'impresa stabilita in un altro paese, detta licenziatario, il diritto di sfruttare economicamente, in una determinata area geografica (normalmente il paese di appartenenza del licenziatario), i propri asset materiali o immateriali, quali ad esempio: il logo, i brevetti riguardanti un prodotto e/o un processo produttivo, le conoscenze, le strutture produttive, ecc. In cambio della licenza ottenuta, il licenziatario si impegna a sua volta a corrispondere al licenziante dei compensi (*royalties*) legati ai risultati ottenuti

[47] Marcati, A.: "*Relazioni tra imprese e marketing industriale*", 1992, Giappichelli, Torino

beneficiando dell'utilizzo dei suoi asset. In questo modo, il licenziante può estendere rapidamente la propria presenza all'estero senza effettuare ingenti investimenti, limitati al supporto e alla crescita delle imprese licenziatarie, e beneficiare dell'alleanza strategica per comprendere appieno le caratteristiche del mercato estero. Tale opzione, inoltre, viene talvolta utilizzata per entrare in quei mercati dove i governi vietano le importazioni di determinati prodotti o investimenti diretti stranieri in determinati settori. Sebbene con il contratto di licenza il licenziante perde il controllo sulle politiche di marketing nel paese estero, a totale discrezione del licenziatario ed i cui comportamenti possono danneggiare l'immagine e la reputazione dell'impresa, tale modalità di ingresso consente un adattamento efficace del prodotto alle esigenze del mercato estero in questione e protegge il marchio dissuadendo eventuali imitazioni. Tuttavia, il trasferimento da parte del licenziante di competenze ed esperienze determina inevitabilmente il rafforzamento del licenziatario, che nel tempo può diventare suo concorrente.

Il *franchising* è un contratto attraverso cui l'impresa produttrice (*franchisor*) permette ad una o più imprese estere (*franchisee*) di distribuire i propri prodotti sul mercato, avvalendosi del suo marchio e delle sue insegne, in cambio di un compenso, generalmente calcolato come percentuale sulle vendite. Tale strumento consente al franchisor di espandersi sui mercati esteri e di sviluppare in tempi brevi la propria posizione commerciale utilizzando limitate risorse finanziarie, per la maggior parte a carico delle affiliate, che devono provvedere all'allestimento dell'unità locale e agli oneri legati al mantenimento delle scorte. Inoltre, gli permette di mantenere il controllo su determinate attività critiche, come le strategie di marketing, delegando unicamente l'attività di distribuzione e di vendita agli imprenditori locali, che gestiscono in autonomia il punto vendita. Dall'altra parte, il franchisee può usufruire delle competenze, del marchio e dell'assistenza di una realtà competitiva a livello internazionale per favorire lo sviluppo dell'attività commerciale e maturare esperienza internazionale. Tuttavia, questa modalità contrattuale può presentare alcune problematiche, legate essenzialmente alla complessità nella formazione dell'imprenditore e del personale locale, all'organizzazione della rete di franchising e al monitoraggio dei processi di gestione dell'affiliato[48].

Attraverso il *contratto di produzione,* un'impresa delega ad un produttore localizzato nel mercato sul quale intende espandersi la responsabilità di realizzare una determinata produzione, o solo le sue fasi finali, mantenendo il controllo sull'attività di marketing e di distribuzione dei prodotti ai consumatori attraverso la propria rete commerciale. Il ricorso a questa tipologia di contratto risulta, per l'impresa estera delegatrice, particolarmente efficace nel momento in cui intende approcciarsi ad un mercato caratterizzato da un elevato grado di incertezza (ossia quelli meno avanzati economicamente),

[48] Galdini, D.: "*L'internazionalizzazione d'impresa: processi, metodi e strategie*", 2009, Giappichelli Editore, p.90

permettendole di produrre nel paese estero in stretta collaborazione con un operatore locale. In tal senso, il contratto di produzione generalmente costituisce il primo passo verso l'acquisizione dell'azienda locale partner. Inoltre, consente di superare eventuali barriere alle importazioni e di ridurre i rischi di entrata nel paese, garantendo maggiore flessibilità nel caso in cui il rapporto tra le due realtà non sia proficuo ed abbattendo i costi di produzione e di trasporto. Dal punto di vista dell'impresa locale, invece, essa beneficia del trasferimento di conoscenze e dell'assistenza fornita dall'impresa estera. Come nelle altre modalità che prevedono la trasmissione delle conoscenze e competenze, il rischio tuttavia che essa diventi una diretta concorrente dell'impresa estera nel momento in cui acquisisca le necessarie capacità di produzione, distribuzione e promozione dei prodotti è reale. Inoltre, il processo di individuazione di produttori locali qualificati e rispettosi degli standard fissati dall'impresa madre può essere lungo e complicato.

Le *joint venture* rappresentano infine la tipologia di alleanza strategica più complessa ed impegnativa dal punto di vista finanziario ed organizzativo. Innanzitutto, è opportuno distinguere tra joint venture di tipo "*non equity*" (o contrattuali o occasionali), da quelle di tipo "*equity*". Le non equity joint venture sono frutto di un accordo contrattuale tra due o più imprese localizzate in paesi diversi mediante il quale si coordinano e conferiscono congiuntamente le risorse e le competenze necessarie per il raggiungimento di un obiettivo comune nel breve periodo. Nel caso delle equity joint venture, invece, tale contratto prevede la costituzione di una nuova società, dotata di autonomia giuridica, nella quale la proprietà è divisa tra le imprese partner (talché rientrano generalmente nella categoria degli investimenti diretti esteri). Oltre che per la procedura operativa dell'alleanza, le joint venture contrattuali si differenziano dalle equity joint venture anche per il fatto che hanno come fine ultimo il compimento di un singolo affare o la realizzazione di un progetto specifico, mentre le joint venture societarie prevedono tendenzialmente una collaborazione produttiva di lungo termine. Per tale motivo, una volta raggiunto lo scopo finale si procede allo scioglimento o alla trasformazione della joint venture contrattuale. La costituzione di questi tipi di alleanze genera una serie di vantaggi legati alla rapidità di accesso nei mercati esteri, anche molto distanti geograficamente e/o culturalmente, ed alla possibilità di sfruttare le conoscenze relative all'ambiente competitivo ed istituzionale del paese straniero che il partner ha in possesso in modo da ridurre i costi operativi. Il contratto solitamente prevede la ripartizione, oltre che delle risorse messe a disposizione, dei costi e dei proventi, ma i termini possono essere facilmente modificati data l'elasticità dello strumento. Tuttavia, le joint venture possono risultare difficili da gestire nel momento in cui venga meno la compatibilità tra i partner, cioè qualora un'impresa desideri imporre il proprio punto di vista relativamente agli obiettivi da perseguire, l'entità degli investimenti da realizzare, l'orizzonte temporale entro cui

recuperarli, ecc. Infine, vi è il rischio che il partner locale si appropri dei vantaggi competitivi dell'impresa, che perde così il suo carattere distintivo.

2.5.3 Gli investimenti diretti esteri

Come abbiamo già avuto modo di affrontare nel Capitolo 1, gli investimenti diretti esteri sono investimenti realizzati da un soggetto residente in un determinato paese volti a costituire una nuova impresa o ad acquisire il controllo di un'impresa già esistente in un paese estero, e possono suddividersi in IDE greenfield e brownfield, verticali e orizzontali[49]. Ciò che non siamo riusciti ad indagare in precedenza riguarda le motivazioni strategiche più frequenti che spingono ad effettuare operazioni così impegnative, tra le quali troviamo[50]:

- Presidio più diretto del mercato estero, in termini di migliore rapporto con i clienti, fornitori e distributori, riduzione dei costi logistici e di trasporto, superamento delle barriere alle importazioni nel paese target (IDE *market-seeking*);
- Riduzione del costo della manodopera, attraverso l'accesso ad un bacino di forza lavoro a basso costo disponibile nel paese estero, tipicamente sottosviluppato dal punto di vista economico (IDE *efficiency-seeking*);
- Approvvigionamento di risorse e materie prime territorialmente vincolati, disponibili nel mercato estero ad un costo inferiore rispetto a quello nell'area geografica di origine (IDE *resource-seeking*), ma anche di capitali a condizioni migliori (IDE *source-seeking*);
- Accesso ad un bacino di know-how, tecnologie e competenze straniere altamente qualificate, utili per potenziare le capacità innovative, di prodotto e di processo, dell'impresa (IDE *asset-seeking* o *technology-seeking*)
- Creazione di una equity joint venture[51];
- Rafforzamento del patrimonio di una società già controllata all'estero, attraverso l'apporto di capitale di credito di lungo termine, per provvedere all'ampliamento della sua capacità produttiva o alla realizzazione di nuove attività o funzioni al suo interno (ad esempio, quella di ricerca e sviluppo).

[49] Cfr. Paragrafo 1.5.2
[50] Krugman, P.R., Obstfeld, M., Melitz, M.: "*Economia internazionale. Teoria e politica del commercio internazionale*", XI edizione, 2019, Pearson
[51] Cfr. Paragrafo 2.5.2

Le ragioni, dunque, che spingono un'impresa a realizzare IDE influenzano la tipologia di investimento che andrà successivamente ad attuare. Tuttavia, la scelta del modo in cui esso viene realizzato (greenfield o brownfield) deve tenere conto sia delle complessità economiche, normative e burocratiche proprie del paese target che dell'esistenza di effettive opportunità di investimento, nonché degli obiettivi strategici alla base dell'espansione estera e le risorse aziendali disponibili. La modalità dell'acquisizione, ad esempio, è preferibile per le imprese che desiderino penetrare rapidamente in mercati economicamente sviluppati, a causa della scarsità in tali paesi di siti adatti ad accogliere IDE greenfield, mentre i grandi investimenti in nuove strutture produttive, per natura molto onerosi, tipicamente avvengono in paesi meno avanzati, data la debolezza del sistema di imprese e la rarità di attori che potrebbero essere target di acquisizione. Ancora, nel caso in cui l'obiettivo strategico riguardi lo sviluppo di nuove competenze o la volontà di stabilire una presenza "forte" in un mercato estero, l'acquisizione è preferibile rispetto ad un investimento di tipo greenfield, poiché nel primo caso consente all'investitore internazionale di appropriarsi delle conoscenze e delle esperienze dell'azienda acquisita, mentre nel secondo caso di dotarsi fin da subito di una certa quota di mercato e di una *brand equity* rilevante.

In linea di massima, l'impresa che realizza investimenti diretti esteri acquisisce determinati vantaggi:

- Adattamento del marketing mix (prodotto, prezzo, promozione e distribuzione) alle peculiarità specifiche del mercato estero, grazie al rapporto più intenso con gli attori locali;
- Rafforzamento del brand e dell'immagine nel paese target, a seguito della creazione di nuovi posti di lavoro;
- Riduzione e/o eliminazione dei costi relativi allo sdoganamento, rifornimento e trasporto delle merci;
- Minore rischio di conflittualità con i partner, poiché l'impresa agisce in completa autonomia operativa e decisionale.

Ovviamente, non sono esenti da alcuni svantaggi, essenzialmente riconducibili a:

- Notevole sforzo finanziario, organizzativo e manageriale;
- Necessità di dotarsi delle competenze essenziali per gestire e coordinare le attività internazionali;
- Elevato livello di rischio intrinseco, legato alla redditività dell'operazione.

Per quanto riguarda la localizzazione degli investimenti, l'imprenditore (o il gruppo manageriale) valuta l'attrattività di un territorio sulla base dei seguenti fattori: a) mercato; b) risorse umane; c) infrastrutture; d) tessuto economico; e) istituzioni e politiche; f) sistema normativo e burocratico; g)

qualità sociale e ambientale; h) reputazione dell'area[52]. La Tabella 9 in seguito elaborata esamina più nel dettaglio le componenti di ciascuno di essi. Sebbene i criteri di valutazione territoriale da prendere in considerazione siano decisamente numerosi, la loro rilevanza assume dimensione diversa a seconda della tipologia dell'investimento (market-seeking, efficiency-seeking, ecc.) e delle caratteristiche dell'impresa investitrice.

Tabella 9 – I criteri di valutazione per la localizzazione degli IDE

Mercato	- Dimensione e tasso di crescita della domanda - Qualità della domanda - Vicinanza ad altri mercati rilevanti
Risorse umane	- Dimensione del bacino di lavoratori - Qualità della forza lavoro - Costo della manodopera - Flessibilità del mercato del lavoro - Qualità delle relazioni industriali
Infrastrutture	- Accessibilità trasportistica - Telecomunicazioni e internet - Infrastrutture logistiche e di R&S - Università e centri di formazione superiore - Qualità e quantità dei servizi pubblici
Tessuto economico	- Disponibilità di materie prime e risorse *country-specific* - Qualità e quantità di fornitori - Sistema distributivo e finanziario - Struttura del sistema industriale locale - Presenza di agglomerazioni industriali
Istituzioni e politiche	- Qualità della pubblica amministrazione - Istituzioni economiche locali - Politiche economiche e industriali - Sistema di incentivi per le imprese e per gli IDE
Sistema normativo e burocratico	- Leggi in materia ambientale e fiscale - Leggi in materia amministrativa, contrattuale e societaria - Regolamentazioni settoriali - Qualità ed efficienza burocratica - Efficienza del sistema giudiziario
Qualità sociale e ambientale	- Sicurezza - Coesione sociale - Qualità ambientale, culturale e artistica - Qualità del sistema sanitario
Reputazione dell'area	- Reputazione generale del luogo - Reputazione del luogo come sede di attività produttive - Politiche di immagine

Fonte: adattamento da Caroli, Gestione delle imprese internazionali, 2020, McGraw-Hill Education, p.99

[52] Caroli, M.: "*Gestione delle imprese internazionali*", IV edizione, 2020, McGraw-Hill Education S.r.l., p. 98-99

2.6 Il marketing mix a livello internazionale

L'impresa, dopo aver stabilito gli obiettivi dell'internazionalizzazione, i mercati esteri sui quali operare e le modalità di ingresso, deve definire il marketing mix da adottare per penetrare con successo in un nuovo paese. È chiara l'importanza di doverlo adattare inevitabilmente ai gusti, alle richieste e alle caratteristiche culturali locali, sebbene nell'ottica delle economie di scala sarebbe preferibile optare per soluzioni standardizzate, sia nell'ambito del marketing che in quello della produzione[53]. D'altronde, il dibattito tra adattamento e standardizzazione esiste da oltre cinquant'anni nonostante alcuni studiosi, tra cui Levitt (1983), sostengano che il proliferare delle forze globalizzanti abbia condotto ad una omogeneizzazione dei bisogni e della domanda globale, rendendo dunque tale differenza sempre più sfumata[54]. Oltre alle sopracitate economie di scala (e le conseguenti riduzioni di costo), i sostenitori del modello standardizzato menzionano, tra i vantaggi legati alla sua adozione, l'uniformità della *corporate image* nei diversi paesi in cui l'impresa opera, lo sviluppo di processi di apprendimento (*learning effects*) e la semplificazione non indifferente dei processi di management. D'altro canto, coloro che propugnano la strategia dell'adattamento del marketing mix sostengono che l'avanzamento della globalizzazione non abbia ridotto le differenze tra le nazioni, ma che bensì le abbia accentuate. I sostenitori di tale approccio sottolineano inoltre come l'obiettivo ultimo di un'impresa non debba essere quello di offrire il prodotto ad un prezzo il più basso possibile, ma quello di provvedere al soddisfacimento dei bisogni dei suoi clienti nel lungo periodo. Tale obiettivo, concludono, può solo essere raggiunto solo attraverso una profonda comprensione delle necessità dei singoli consumatori nei diversi paesi e, dunque, attraverso l'adattamento dell'offerta alle caratteristiche locali.

Considerando nello specifico la prima componente del marketing mix, ossia il *prodotto*, è chiaro ora quali siano le alternative a disposizione dell'impresa che si appresta ad entrare in un mercato estero. La prima riguarda la realizzazione di un unico prodotto, principalmente offerto a segmenti di mercato poco sensibili ai possibili contenuti culturali che esso può contenere, in modo tale da ottenere economie di scala e di apprendimento; la strategia opposta, invece, è quella di modificare le caratteristiche fisiche o le componenti funzionali del prodotto in modo da adattarlo il più possibile alle specificità locali ed ottenere quote di mercato più elevate in ciascuna area geografica.

[53] Solberg, C.A.: "*International marketing: strategy development and implementation*", 2017, Routledge
[54] Levitt, T.: "*The Globalization of Markets*", 1983, Harvard Business Review

La determinazione del *prezzo*, espressione del posizionamento del brand e generatore della profittabilità e competitività dell'impresa, è una questione altrettanto delicata. Esso si compone di due parti: una interna, che riguarda i costi diretti ed indiretti imputabili al prodotto; ed una esterna, legata alle condizioni economiche, sociali e politiche del paese in cui si opera. Il prezzo definito dall'impresa può essere uniforme in ciascun mercato, oppure determinato in funzione del mercato locale o dei costi locali[55]. Generalmente, il processo di *pricing* valuta una serie di fattori interni all'impresa, legati ai costi di produzione sostenuti e agli obiettivi perseguiti (raggiungere un ampio bacino di consumatori o solo i segmenti più benestanti), ed esterni, concernenti il mercato (concorrenza, elasticità della domanda al prezzo, ecc.) ed altri elementi ambientali (barriere tariffarie e non tariffarie, oscillazione dei tassi di cambio, controllo pubblico dei prezzi, ecc.).

Il terzo elemento del marketing mix, la *promozione*, ossia la strategia comunicativa utilizzata dall'azienda per dar vita ed incrementare la domanda, deve assolutamente tenere conto delle differenze culturali onde evitare incomprensioni ed offese alle tradizioni locali, in particolar modo per quando riguarda la costruzione del messaggio. In questo senso, l'impresa deve selezionare accuratamente i colori, le parole, gli slogan, la simbologia ed i personaggi in modo da realizzare una comunicazione efficace ed in linea con i costumi locali. Allo stesso modo, il marketing manager deve selezionare attentamente il canale di comunicazione più consono, ossia il mezzo attraverso il quale veicolare il messaggio al ricevitore[56]. Gli strumenti mediatici disponibili nel paese di destinazione possono infatti essere diversi o avere un appeal differente da quelli nel paese di origine. Ad esempio, la pubblicità televisiva ha tempi più limitati in Francia rispetto all'Italia; ancora, alcuni studi statistici mettono in risalto le percentuali di persone che si informano nei vari paesi attraverso la televisione, i giornali, la radio oppure i *social media* ed i canali maggiormente utilizzati dalle diverse fasce d'età.

L'ultima componente riguarda infine la *distribuzione* e cioè il canale adottato per far arrivare il prodotto al consumatore. Il sistema di distribuzione del prodotto prescelto dev'essere *in primis* caratterizzato da flessibilità, in modo tale da procedere ad eventuali modifiche qualora cambino le condizioni ambientali. Questo vale ancor di più nel momento in cui si opera in un mercato estero, dato che il numero di variabili da prendere in considerazione è decisamente più elevato. Tale numero, inoltre, cresce inevitabilmente all'aumentare dei mercati in cui si penetra[57]. Ad ogni modo, i canali utilizzati dall'impresa possono essere diretti, attraverso cui il prodotto viene distribuito sul mercato dal produttore senza l'ausilio di intermediari, oppure indiretti, che prevedono l'ingresso di operatori

[55] Galdini, D.: "*L'internazionalizzazione d'impresa: processi, metodi e strategie*", 2009, Giappichelli Editore, p.69
[56] Keller, K.L., Busacca, B., Ostillio, M.C.: "*La gestione del brand: strategie e sviluppo*", I edizione, 2005, Egea
[57] Glowik, M., Smyczek, S.: "*International Marketing Management: Strategies, Concepts and Cases in Europe*", 2012, De Gruyter Oldenbourg

intermediari (catene di supermercati, negozi indipendenti, imprese di intermediazione internazionale o imprese nazionali specializzate in esportazioni) nel processo di distribuzione. Nel primo caso, l'impresa è completamente responsabile della distribuzione del prodotto, assumendosi i relativi rischi, ma ha pieno controllo del suo posizionamento nel mercato estero in termini di prezzo e qualità dei servizi offerti. Inoltre, gli consente di accedere facilmente alle informazioni relative al mercato estero e di rispondere rapidamente alle reazioni dei clienti, procedendo ad eventuali modifiche dell'offerta. L'utilizzo di canali diretti produce effetti positivi in termini di *brand image* e *customer loyalty*. Nel secondo caso, l'impresa si affida ad un soggetto specializzato che possiede una migliore conoscenza del paese target, riducendo i rischi e i costi di entrata, ma perde totalmente il controllo sul mercato estero.

2.7 Determinazione dell'organizzazione di supporto, controllo e monitoraggio

L'ultimo breve paragrafo del Capitolo 2 vuole evidenziare l'importanza di un monitoraggio continuo da parte dell'impresa ai fini dell'applicazione corretta delle strategie. Infatti, la sorveglianza costante dell'andamento generale dell'impresa, oltre che a consentire di correggere le operazioni aziendali in corso d'opera, permette di cogliere le evoluzioni dell'ambiente esterno e di tramutarle in opportunità. Per questo motivo, il monitoraggio non dev'essere inteso come successivo alla pianificazione, ma contemporaneo ad essa[58]. Il processo di controllo deve dunque interessare sia il processo di implementazione della strategia, in modo tale da mantenere la coerenza tra programmi, attività ed obiettivi aziendali, generalmente di carattere finanziario, sia le risorse e le competenze a disposizione dell'impresa, necessario per valutare la capacità competitiva sul mercato e per identificare un vantaggio competitivo unico ed inimitabile. Infine, come citato poc'anzi, il monitoraggio dell'ambiente competitivo in cui l'azienda opera risulta cruciale per cogliere tutti i segnali di possibili cambiamenti, nei limiti della prevedibilità, e per valutare la salute economica del settore di interesse. Per quanto la maggior parte delle variabili ambientali siano in gran parte controllabili dal management, infatti, può capitare che emergano eventi inattesi che mettono in seria difficoltà la realtà aziendale. In conclusione, come si può facilmente intuire, il processo di controllo e monitoraggio risulta ancora più complicato ed oneroso quanto più è estesa geograficamente l'attività dell'impresa.

[58] Galdini, D.: "*L'internazionalizzazione d'impresa: processi, metodi e strategie*", 2009, Giappichelli Editore, p.71

3. ANALISI DEL CONTESTO ECONOMICO CUNEESE E DELLA SUA PROIEZIONE INTERNAZIONALE, CON PARTICOLARE RIGUARDO AL SETTORE AGROALIMENTARE

3.1 La posizione del Piemonte

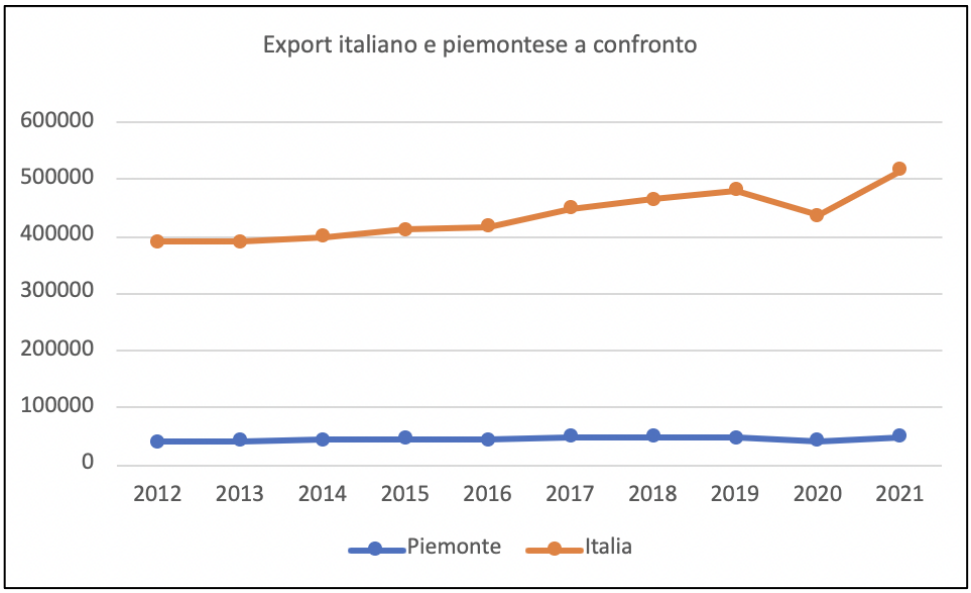
Il terzo capitolo dell'elaborato, dopo aver acquisito gli elementi teorici e pratici cruciali relativi al fenomeno dell'internazionalizzazione discussi nei precedenti due, si concentra sul territorio oggetto di studio, ossia la provincia di Cuneo, evidenziandone gli aspetti economici più rilevanti per comprendere il suo attuale stato di salute economica e la sua proiezione a livello internazionale. Tuttavia, per completezza, il capitolo si aprirà introducendo sinteticamente la situazione economica del Piemonte, per poi passare nello specifico ad analizzare la cd. provincia Granda.

Innanzitutto, come già accennato nel Capitolo 1, la crisi portata dalla pandemia ha determinato importanti ricadute economiche e finanziarie a livello globale nel 2020, ma a partire già dai primi mesi del 2021 si è apprezzato un rimbalzo importante ed un ritorno ai valori economici e commerciali pre-Covid. Se nel II e III trimestre dell'anno si assiste ad un aumento dei consumi, degli investimenti, della produzione e dell'esportazione, nel IV trimestre tuttavia tale crescita subisce una brusca decelerazione dovuta alla ripresa dei contagi e all'emanazione di nuove restrizioni. La situazione peggiora ancora a partire da febbraio 2022 con l'emergere della tensione geopolitica e lo scoppio della guerra tra Russia e Ucraina, che ha determinato una forte crescita dell'inflazione e dei costi dell'energia ed un deterioramento del clima di fiducia. Procedendo ad un livello di analisi inferiore, l'economia italiana nel 2021 ha sperimentato una forte crescita in seguito agli effetti negativi generati dall'emergenza sanitaria, registrando un aumento del PIL del +6,6% in termini di volume rispetto all'anno precedente, grazie soprattutto alla ripresa della domanda interna legata agli investimenti ed ai consumi.

Allo stesso modo, l'economia piemontese, sulla base dei dati pubblicati dalla Banca d'Italia, è cresciuta significativamente rispetto al 2020, registrando nel 2021 un valore del Prodotto Interno Lordo pari a 136 miliardi di euro (nel 2020, secondo i dati ISTAT, era circa di 126 miliardi di euro a prezzi correnti), ossia il 7,7% della ricchezza prodotta a livello nazionale, tuttavia di poco inferiore al dato registrato nel 2019, pari a 137,8 miliardi di euro. La crescita del Piemonte è ad ogni modo frutto delle dinamiche positive in tutti i principali settori economici: costruzioni ed industria, ad esempio, ha registrato una crescita a doppia cifra, così come il comparto manifatturiero, nel quale nel 2021 la crescita media della

produzione è stata del 10,3%, risultando addirittura migliore di quella notata nel 2019; anche i servizi sono cresciuti, sebbene non nella stessa misura dei settori citati in precedenza, dal momento che hanno registrato una variazione positiva solo più avanti nel tempo. Per quanto concerne invece il flusso internazionale di merci e servizi, nel 2021 il Piemonte, con un valore pari a circa 50 miliardi di euro, ha registrato una crescita delle esportazioni del +20,6% rispetto al 2020 e del +5,7% rispetto al 2019, decisamente al di sopra della media nazionale, confermandosi al quarto posto tra le principali regioni esportatrici dietro a Lombardia, Emilia-Romagna e Veneto (vedi Figura 10). La quota piemontese sulle esportazioni complessive nazionali è del 9,6%, in aumento rispetto al 2020 (9,4%) ma in lieve riduzione rispetto agli anni precedenti. In linea generale, come si può osservare dalla Figura 13, l'andamento dell'export piemontese è rimasto costante negli ultimi dieci anni, attestandosi mediamente sui 45 miliardi di euro annui. Tuttavia, si registra nel 2020 una flessione del 14% del totale del valore esportato dal Piemonte rispetto al 2019, dovuta naturalmente allo scoppio della crisi pandemica, mentre nel caso italiano il calo risulta essere solamente del 10%.

Figura 13 – Andamento dell'export italiano e piemontese a confronto, anni 2012-2021 (valori in milioni di euro)



Fonte: Elaborazione personale su dati ISTAT

Unioncamere Piemonte, attraverso un comunicato stampa che viene pubblicato ogni sei mesi per far luce sull'andamento generale dell'economia regionale, ha inoltre confermato il trend positivo anche per quanto riguarda il primo semestre del 2022. Di fatto, in questo periodo l'ammontare delle esportazioni piemontesi si è attestato a 28,4 miliardi di euro (+18% sul I semestre 2021),

posizionandosi sempre dietro a Lombardia (+22,1%), Emilia-Romagna (19,7%) e Veneto (+19,3%) e rappresentando il 9,3% del totale delle esportazioni italiane nel primo semestre 2022. Per quanto riguarda invece le importazioni, esse hanno registrato una crescita ancora più vivace, stabilendosi sul valore di 22,6 miliardi di euro (+31,8% sul I semestre 2021). La differenza tra i due valori determina un saldo della bilancia commerciale positivo nel primo semestre 2022 (+5,8 miliardi di euro). Tutti i settori principali del Piemonte, con riferimento al periodo gennaio-giugno 2022, hanno registrato una crescita delle vendite oltre confine. Nello specifico, si distinguono per distacco i seguenti comparti: i mezzi di trasporto (+26,7% rispetto al I semestre 2021); chimica (+30,1%); tessile e abbigliamento (+28,7%); metalli (+25%); alimentari (+18,1%). In conclusione, come si può evincere dalla Tabella 10, la maggior parte delle esportazioni piemontesi realizzate nel I semestre 2022 sono dirette verso il mercato comunitario (56,5%), registrando un aumento del 17,5% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Il primo partner commerciale della regione nell'area UE, e nel complesso, si conferma essere la Francia, grazie in particolar modo alla sua vicinanza geografica e culturale, seguita da Germania, Spagna e Polonia. Gli Stati Uniti, d'altro canto, rimangono il primo partner commerciale extra UE (8,4% sul totale delle esportazioni piemontesi). Da notare tuttavia l'intensificazione dei rapporti con i Paesi Bassi (+34,6% rispetto al valore registrato nel I semestre 2021), Turchia (+27,4%), Romania (+27%), Giappone (24,7%) e Belgio (+23,8%), ed il deterioramento delle relazioni commerciali con la Russia (-32,8%).

Tabella 10 – Export piemontese per principali mercati di sbocco

Paesi	I semestre 2021	I semestre 2022	Quota % I semestre 2022	Variazione % I sem-22/I sem-21
Francia	3.414.508.164	3.993.017.964	14,1%	16,9%
Germania	3.349.345.045	3.880.695.843	13,7%	15,9%
Spagna	1.276.669.642	1.484.654.442	5,2%	16,3%
Polonia	1.094.523.739	1.147.217.197	4,0%	4,8%
Belgio	658.608.673	815.283.563	2,9%	23,8%
Paesi Bassi	499.023.748	671.824.720	2,4%	34,6%
Repubblica Ceca	426.288.238	498.985.977	1,8%	17,1%
Austria	396.932.501	464.732.893	1,6%	17,1%
Romania	353.567.604	449.188.828	1,6%	27,0%
Irlanda	325.564.656	338.097.118	1,2%	3,8%
Ue-27 post Brexit	**13.635.974.021**	**16.017.390.812**	**56,5%**	**17,5%**
Stati Uniti	2.103.695.728	2.381.438.598	8,4%	13,2%
Regno Unito	1.133.835.146	1.336.608.474	4,7%	17,9%
Svizzera	1.029.237.560	1.245.857.356	4,4%	21,0%

Cina	848.600.641	856.728.719	3,0%	1,0%
Turchia	568.417.406	724.384.492	2,6%	27,4%
Brasile	547.702.791	582.087.790	2,1%	6,3%
Russia	377.129.956	253.274.243	0,9%	-32,8%
Messico	275.369.747	326.979.011	1,2%	18,7%
Giappone	253.609.945	316.319.970	1,1%	24,7%
Hong Kong	249.375.026	236.192.808	0,8%	-5,3%
Extra Ue-27 post Brexit	**10.399.158.910**	**12.340.565.257**	**43,5%**	**18,7%**
Totale	**24.035.132.931**	**28.357.956.069**	**100,0%**	**18,0%**

Fonte: Adattamento da Unioncamere Piemonte – Comunicato Stampa relativo al I semestre 2022

3.2 Cuneo: una visione d'insieme

All'interno di questo contesto regionale, si inserisce il quadro economico cuneese, d'ora in avanti il solo oggetto di studio della nostra analisi. Anche per la più grande provincia piemontese il 2021 è stato un anno di ripresa dopo il crollo dell'economia a causa della pandemia, nonostante la frenata degli ultimi mesi dell'anno. In base alle stime ricavate a partire dai dati ISTAT, il PIL generato dalla provincia cuneese nel 2021 è stato di 19,5 miliardi di euro (variazione percentuale rispetto al 2020 del +8,4%), di pochissimo inferiore rispetto al dato registrato nel 2019, rappresentando il 14,36% del PIL complessivo regionale e l'1,1% di quello nazionale (Tabella 11).

Tabella 11 – Confronto del Prodotto Interno Lordo Cuneo, Piemonte ed Italia (in milioni di euro)

	2017	2018	2019	2020	2021
Cuneo	18.962	19.178	19.662	18.039	19.553
Piemonte	134.640	137.374	137.828	126.375	136.190
Quota % su Piemonte	14,08%	13,96%	14,27%	14,27%	14,36%
Italia	**1.736.593**	**1.771.391**	**1.796.634**	**1.656.961**	**1.775.436**
Quota % su Italia	1,09%	1,08%	1,09%	1,09%	1,10%

Fonte: Elaborazione personale dei dati Unioncamere Piemonte su stime ISTAT – Rapporto Cuneo 2022

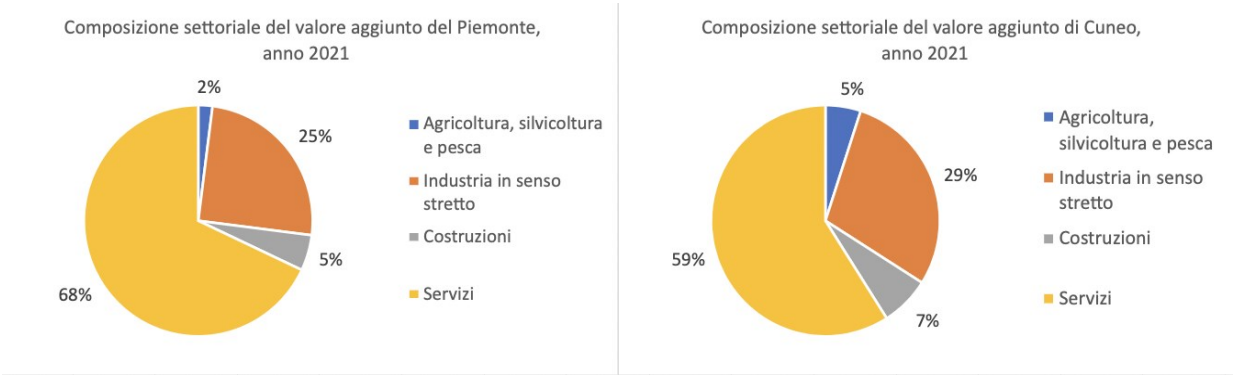
Trasversalmente, rapportando il PIL al numero di abitanti della provincia Granda ed ottenendo il PIL pro capite, possiamo osservare come Cuneo abbia registrato negli ultimi 5 anni un dato superiore sia alla media regionale che a quella nazionale, posizionandosi al secondo posto tra le province piemontesi per valore generato dal territorio per abitante, preceduto dal capoluogo piemontese. Nello specifico, nel 2021 la quota maggiore di valore aggiunto è derivata dal settore dei servizi (59%), seguito dall'industria in senso stretto (29%) che, nell'ultimo anno, ha segnato un incremento del 13,1%. Lo stesso incremento su base annua ha interessato il settore costruzioni (13,3%), la cui quota di valore aggiunto nell'anno è pari a 7%, più della media piemontese. Superiore alla media piemontese risulta essere anche la quota di valore aggiunto determinata dal comparto agricolo (5% rispetto al 2% realizzato nel complesso dalla regione di appartenenza), confermando la forte vocazione agricola della provincia Granda (Figura 13).

Tabella 12 – Confronto del PIL pro capite Cuneo, Piemonte ed Italia

	2017	2018	2019	2020	2021
Cuneo	32.188	32.585	33.484	30.777	33.608
Piemonte	30.652	31.394	31.841	29.313	31.858
Italia	28.911	29.554	30.036	27.782	29.972

Fonte: Elaborazione personale su dati ISTAT

Figura 13 – Composizione settoriale del valore aggiunto Cuneo-Piemonte, anno 2021



Fonte: Elaborazione personale su dati Unioncamere Piemonte

Per quanto riguarda invece la struttura del tessuto imprenditoriale cuneese, al 31.12 del 2021 risultano regolarmente iscritte al Registro Imprese della Camera di Commercio di Cuneo 66.086 imprese, posizionando Cuneo al 28esimo posto nella classifica delle province italiane per numerosità di imprese ed al secondo posto in Piemonte, dopo Torino (il 15,4% del totale delle sedi regionali sono cuneesi). Tuttavia, di queste 66.086 imprese, solo 62.032 risultano attive, mentre le restanti si dividono in inattive (2.265), in scioglimento/liquidazione (1.206), con procedure concorsuali (491) e sospese (92)[59].

La Tabella 13 procede comunque ad una classificazione delle imprese per settore economico di appartenenza, evidenziando anche il saldo positivo o negativo tra iscritte e cessate nel 2021. Come si può notare, le imprese appartenenti al settore dell'agricoltura, silvicoltura e pesca, insieme a quelle del commercio all'ingrosso e al dettaglio e riparazione di veicoli, costituiscono circa il 46% del totale delle imprese cuneesi, sebbene in entrambi i comparti nel corso dell'anno siano stati registrati saldi negativi (-474 imprese nel complesso).

La Figura 14 in particolare chiarisce ancora di più l'importanza del settore agricolo in provincia di Cuneo: i dati evidenziano infatti una presenza di imprese agricole decisamente superiore alla media regionale (28,6% in Cuneo, mentre la media piemontese si attesta all'11,7%). Seguono, per numerosità di imprese, il settore costruzioni (8.807), che nel 2021 ha sperimentato un notevole incremento (+119 imprese), e il manifatturiero (5.414). Tirando le somme a fine anno, il numero delle imprese iscritte è risultato maggiore delle imprese cessate, aumentando la popolosità del tessuto industriale cuneese di 264 unità (+0,40% rispetto al 2020). Questo dato induce ad un discreto ottimismo, sebbene la crisi russo-ucraina ed il conseguente rincaro dei prezzi dell'energia e la crescita frenetica dell'inflazione rappresentino una seria minaccia allo sviluppo.

Tabella 13 – Composizione settoriale delle imprese registrate in provincia di Cuneo, anno 2021

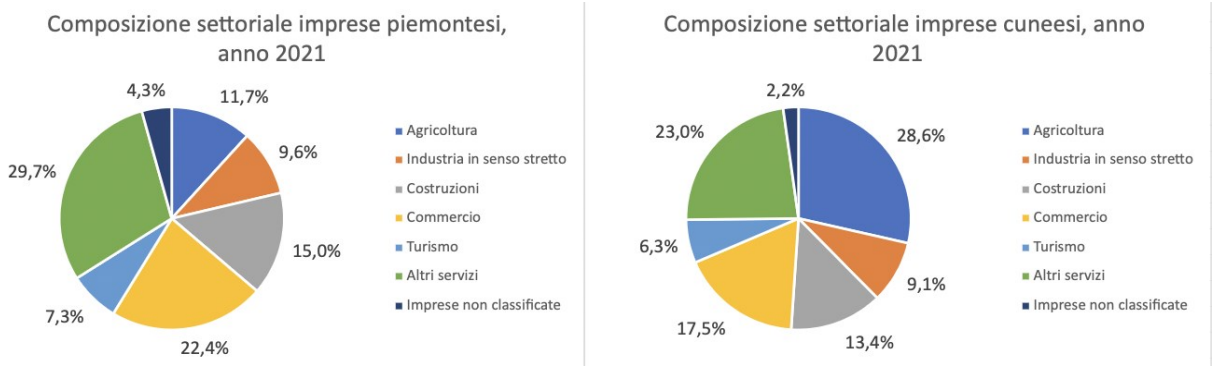
Tipologia di attività	Regist. al 31.12	Iscritte	Cessate	Saldo
Agricoltura, silvicoltura e pesca	18.831	612	873	-261
Estrazione di minerali da cave e miniere	55	1	5	-4
Attività manifatturiere	5.414	208	271	-63
Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	433	9	10	-1
Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento	110	2	5	-3

[59] Dati rilasciati da InfoCamere

Costruzioni	8.807	546	427	119
Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli	11.518	429	642	-213
Trasporto e magazzinaggio	1.148	12	61	-49
Attività dei servizi di alloggio e ristorazione	3.968	115	207	-92
Servizi di informazione e comunicazione	842	66	36	30
Attività finanziarie e assicurative	1.359	105	90	15
Attività immobiliari	4.272	91	107	-16
Attività professionali, scientifiche e tecniche	1.977	174	115	59
Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	1.856	203	151	52
Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale obbligatoria	0	0	0	0
Istruzione	315	14	11	3
Sanità e assistenza sociale	407	20	19	1
Attività artistiche, sportive, di intrattenimento	630	37	25	12
Altre attività di servizi	2.714	99	118	-19
Organizzazioni ed organismi extraterritoriali	1	0	0	0
Imprese non classificate	1.429	761	67	694
Totale	**66.086**	**3.504**	**3.240**	**264**

Fonte: Elaborazione personale dei dati della Camera di Commercio di Cuneo su dati InfoCamere

Figura 14 – Confronto Cuneo-Piemonte sulla composizione settoriale, anno 2021



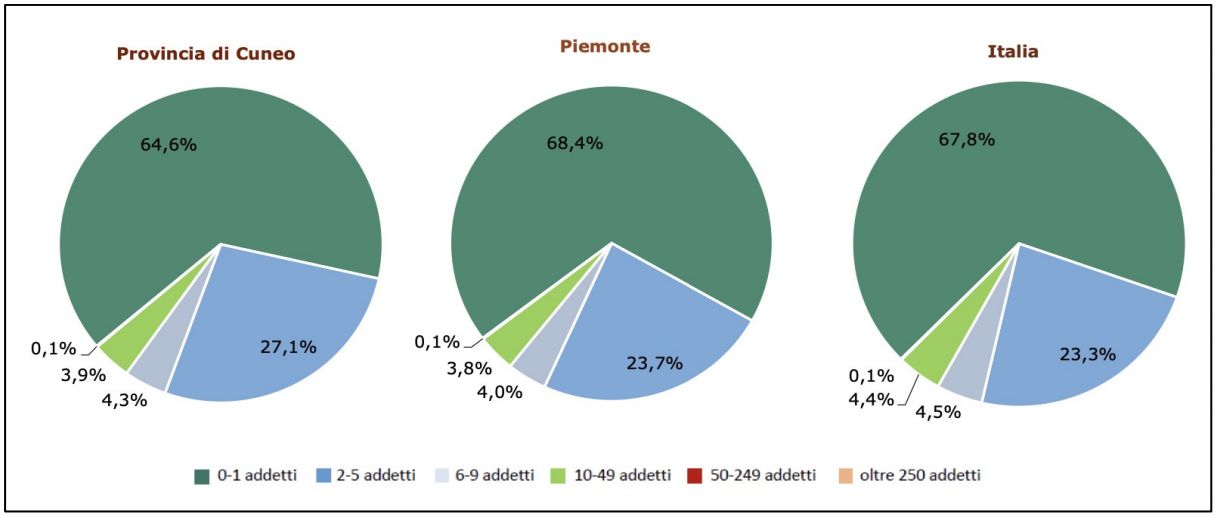
Fonte: Elaborazione personale dei dati della Camera di Commercio di Cuneo

La Tabella 13 ci consente inoltre di calcolare il tasso di natalità e di mortalità delle imprese cuneesi. Il primo, dato dal rapporto tra il numero di imprese nate nell'anno t (2021) ed il numero di imprese attive nell'anno t (2021), è pari a: (3.504/62.032) *100 = 5,64%. Il rapporto tra il numero di imprese cessate nel 2021 e la popolazione di imprese attive nell'anno, ossia il tasso di mortalità, è invece di:

(3.240/62.032) *100 = 5,22%. La differenza tra i due, pari a 0,42, determina il tasso netto di turnover delle imprese. Confrontando i due tassi sia con la media regionale che nazionale, emerge come il tasso di natalità delle imprese cuneesi sia inferiore rispetto a quello registrato dal Piemonte e dall'Italia nel 2021; il tasso di mortalità, invece, è superiore ad entrambe le due medie, nonostante fino al 2020 era al di sotto della media regionale[60].

Per quanto riguarda invece la dimensione delle imprese insediate nella provincia Granda, la struttura industriale cuneese riflette a grandi linee quella rilevata a livello regionale e nazionale, con una netta preponderanza delle micro imprese (96%). Tale percentuale conferma la cruciale importanza di tale tipologia di imprese per l'economia della provincia piemontese. La parte restante si suddivide in imprese di piccole dimensioni (3,9%) e medie e grandi imprese (0,1%), come si può osservare dalla Figura 15.

Figura 15 – Dimensione imprese registrate in provincia di Cuneo, Piemonte ed Italia, anno 2021



Fonte: Elaborazione della Camera di Commercio di Cuneo su dati InfoCamere – Rapporto Cuneo 2022

Alcuni dati indiscutibilmente confortanti riguardano il tasso di occupazione e di disoccupazione (Tabella 14). Infatti, con il 69,6%, Cuneo rappresenta nel 2021 la provincia piemontese con il più alto tasso di occupazione, seguita da Asti, con il 66,9%, e Alessandria, 66,4%[61], ben al di sopra della media a livello regionale (65,0%) e nazionale (58,2%). Il Piemonte vanta di fatto il quarto posto assoluto per livello di occupazione a scala nazionale. Decisamente al di sotto della media nazionale e regionale

[60] Dati rilasciati dalla Camera di Commercio di Cuneo
[61] Dati Istat. Sono state prese in considerazione nel calcolo del tasso di occupazione tutte le persone di età compresa tra 15-64 anni

risulta essere invece il tasso di disoccupazione, che si attesta sul 4,7% a fine 2021, costituendo il dato più basso registrato a livello regionale, la cui media è del 7,5%. Altrettanto rassicurante è il dato relativo al tasso di sopravvivenza delle imprese cuneesi (a 3 anni dall'iscrizione), pari al 75,9%, mentre quello regionale risulta essere pari a 72,5%, a conferma dell'ottimo tessuto economico-creditizio che caratterizza il territorio di Cuneo, che pone le fondamenta per un processo di sviluppo aziendale di successo.

Tabella 14 – Confronto del tasso di occupazione e di disoccupazione nel tempo tra Cuneo, Piemonte e Italia

Territorio	Tasso di occupazione			Tasso di disoccupazione		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Cuneo	69,5%	68,4%	69,6%	4,9%	4,8%	4,7%
Piemonte	66,0%	64,1%	65%	7,8%	7,8%	7,5%
Italia	**59,0%**	**57,5%**	**58,2%**	**10,1%**	**9,5%**	**9,7%**

Fonte: Elaborazione personale su dati Istat

3.3 Le dinamiche di internazionalizzazione del territorio cuneese

Il tessuto imprenditoriale della provincia di Cuneo è storicamente caratterizzato da una forte propensione all'internazionalizzazione delle attività aziendali. La decisione degli imprenditori cuneesi di operare oltre confine, favorita sia da aspetti interni all'impresa (come l'indole internazionale dell'imprenditore) che esterni (ad esempio, il supporto tecnico e finanziario fornito dagli enti pubblici locali, come la CCIAA, e la vicinanza ai confini nazionali), ha contribuito in maniera consistente alla creazione di valore per il territorio, oltre a migliorarne l'immagine e la reputazione a livello mondiale, ed ha consentito alla provincia Granda di collocarsi tra le prime in Italia per valore di export.

In passato, un ruolo molto importante per lo sviluppo internazionale delle imprese locali era svolto dagli eventi fieristici. La partecipazione alle fiere di tutto il mondo, promossa in particolar modo dalla CCIAA di Cuneo che si occupava dell'organizzazione del viaggio, del soggiorno dei partecipanti all'estero e delle attività di interpretariato, offriva alle realtà cuneesi l'opportunità di far conoscere all'estero i propri prodotti e quindi di entrare in contatto con potenziali intermediari in grado di

promuoverli sul proprio mercato. Tuttavia, dopo la riforma camerale del 2016 che ha determinato la limitazione del ruolo del Centro Esteri Alpi del Mare (CEAM)[62], dal 1981 azienda speciale della Camera di Commercio di Cuneo per la valorizzazione e promozione delle attività economiche della provincia, e l'arrivo della crisi sanitaria che ha portato all'immobilizzazione sociale e alla cancellazione di qualsivoglia evento pubblico, la partecipazione alle fiere quale strumento di crescita internazionale dell'azienda ha perso di rilevanza, a beneficio di altre forme di promozione. In particolare, in questi ultimi anni le imprese cuneesi hanno compreso l'utilità ed il potenziale delle piattaforme *online* per la vendita dei propri prodotti all'estero, permettendo anche a quelle di dimensioni minori di avere visibilità oltre il confine italiano. Lo sviluppo di nuove modalità di vendita attraverso l'*e-commerce* ha dato così un ulteriore impulso al già notevole flusso di export della provincia, il quale da diversi anni ormai registra tassi di crescita positivi e superiori alla media regionale e nazionale (se si prende come riferimento la variazione percentuale del valore dell'export tra 2021-2013).

Qui sotto, la Tabella 15 mette a confronto il totale delle esportazioni cuneesi con quello delle altre province piemontesi. I dati mostrano come Cuneo sia nel tempo, dopo il capoluogo piemontese, la provincia con maggior livello di export, superando nel 2021 la soglia dei 9 miliardi di euro, pari al 18,4% del totale realizzato a scala regionale ed all'1,76% di quello nazionale. Al termine del 2021, Cuneo si posiziona al diciassettesimo posto nella classifica delle province italiane per livello di esportazioni[63]. Volendo evidenziare qui nello specifico gli effetti della crisi pandemica sul fenomeno dell'export cuneese, il tasso di crescita delle esportazioni, nel periodo compreso tra il 2019 ed il 2021, è stato di circa due punti superiore al tasso di crescita registrato nello stesso periodo in Piemonte, mentre è risultato di poco superiore alla media nazionale. I risultati dell'analisi cambiano qualora si prenda in considerazione il periodo 2020-2021. In questo caso, Cuneo ha registrato un tasso di crescita inferiore rispetto a quello regionale e nazionale: il motivo riguarda il fatto che nel 2020 il sistema produttivo cuneese resse meglio delle altre province piemontesi gli effetti negativi della pandemia (variazione percentuale 2020-2019 pari a -6,67%, il più alto registrato a livello regionale), ragion per cui il

[62] https://www.cn.camcom.it/it/amministrazione-trasparente/enti-controllati/enti-di-diritto-privato-controllati/centro-estero-alpi. La CEAM era responsabile dell'organizzazione della partecipazione delle imprese ad eventi fieristici internazionali. Prima della riforma camerale del 2016 le sue attività spaziavano dall'affitto del suolo dell'area fieristica alla ripartizione degli *stand* tra le varie imprese partecipanti, alla spedizione dei materiali da esporre. Tuttavia, la riforma ha successivamente limitato le risorse a disposizione del CEAM, impedendo ai propri funzionari di recarsi sul luogo dell'evento per questioni economiche di risparmio pubblico, ed attribuito alcuni compiti relativi all'internazionalizzazione ad altri enti. Oggi offre principalmente servizi di assistenza per il trasporto merci e per la compilazione dei documenti fieristici e doganali

[63] https://www.infomercatiesteri.it/public/osservatorio/interscambio-commerciale-mondo/Preleva%20tutto%20l'aggiornamento_1666092090.pdf aggiornato al 18/10/2022

"rimbalzo" previsto del 2021 è stato più basso di quello registrato dal Piemonte e dall'Italia (15,5% rispetto al 20,6% regionale e 18,2% nazionale).

Tabella 15 – Confronto tra export cuneese, piemontese ed italiano - Anni 2017-2021

Territorio	2017	2018	2019	2020	2021
Alessandria	6.491.185.449	6.841.689.289	6.380.416.560	4.829.524.911	5.980.359.436
Asti	1.814.055.557	3.341.319.693	3.050.584.249	2.718.073.180	3.455.122.345
Biella	1.913.719.644	1.971.279.668	1.879.805.596	1.412.653.458	1.639.939.295
Cuneo	**7.689.980.543**	**8.095.345.962**	**8.453.122.946**	**7.889.115.340**	**9.114.797.908**
Novara	4.964.546.899	5.213.828.320	5.236.662.096	4.818.967.045	5.331.538.217
Torino	22.272.963.919	19.659.411.243	18.646.454.597	16.522.452.793	20.623.255.993
Verbano C.O.	673.808.387	719.335.445	660.904.891	593.463.761	788.729.451
Vercelli	2.221.681.031	2.436.090.926	2.595.289.270	2.323.144.014	2.639.928.822
Piemonte	48.041.941.429	48.278.300.546	46.903.240.205	41.107.394.502	49.573.671.467
Nord-Ovest	177.544.515.885	183.814.492.657	182.195.664.152	162.811.073.031	194.020.833.026
Italia	**449.129.030.906**	**465.325.415.456**	**480.352.083.928**	**436.717.838.010**	**516.261.753.609**

Fonte: Elaborazione personale su dati CCIAA di Cuneo

Un ulteriore studio basato sui numeri indice, ponendo come anno base l'anno di inizio della nostra analisi, ci permette di valutare ancora più chiaramente la dinamica di medio periodo dell'export delle province piemontesi, senza tuttavia precludere la possibilità di osservare la dinamica di breve termine, utilizzando la seguente formula: (Ytn/ Yt0) *100. Questo indicatore di dinamica ci consente inoltre di effettuare un confronto tra diverse unità territoriali, anche di scala territoriale differente (in questo caso, con Piemonte ed Italia). La Tabella 16 mette in risalto come le province di Cuneo e di Asti siano state le uniche ad aver registrato esclusivamente variazioni positive del flusso di export a partire dall'anno base. Tuttavia, mentre Cuneo ha registrato un aumento dell'export del 18,5% tra il 2017 ed il 2021, la crescita astigiana nello stesso periodo è stata a dir poco straordinaria, conseguendo un incremento del +90,5%, sintomo probabilmente di un recente sviluppo dell'attenzione delle imprese verso i mercati esteri, già consolidata invece in territorio cuneese.

Anche durante il primo semestre del 2022 la provincia di Cuneo si è comportata egregiamente, registrando un aumento delle vendite all'estero del +6% rispetto al primo semestre 2021, toccando i 4,6 miliardi di euro (16,3% del totale semestrale regionale) e confermandosi al secondo posto in

regione per valore esportato dopo Torino[64]. Tuttavia, continua il *trend* decisamente più positivo delle altre province piemontesi, ma bisogna considerare il fatto che nel 2021 Cuneo ha registrato il suo record assoluto di export.

Una breve occhiata al lato delle importazioni mostra invece come il valore delle merci importate in territorio cuneese è pari a 5,1 miliardi di euro, costituendo il secondo dato più elevato registrato in regione dopo Torino. Anche in questo caso, per lo stesso motivo descritto in precedenza, il tasso di crescita dell'import in provincia Granda è ben superiore a quello registrato a livello regionale e nazionale nel periodo 2019-2021, mentre risulta inferiore ad entrambe nel caso in cui si prenda in considerazione l'intervallo 2020-2021. I dati relativi al primo semestre del 2022 raccontano inoltre di un forte aumento delle importazioni (+28,9%) rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, le quali hanno toccato i 3,1 miliardi di euro. Nonostante l'elevato livello di import, il saldo della bilancia commerciale risulta positivo negli anni (in particolare, 1,5 miliardi nel I semestre del 2022 e 3,9 miliardi nel 2021), confermando l'ottimo stato di salute economica del territorio e la sua capacità di generare ricchezza.

Tabella 16 – Analisi dei numeri indice con riferimento ai flussi di export delle province piemontesi, della regione e dell'Italia (anno base=2017)

Territorio	2017	2018	2019	2020	2021
Alessandria	6.491.185.449	6.841.689.289	6.380.416.560	4.829.524.911	5.980.359.436
Numeri indice (base 100=2017)	**100,0**	**105,4**	**98,3**	**74,4**	**92,1**
Asti	1.814.055.557	3.341.319.693	3.050.584.249	2.718.073.180	3.455.122.345
Numeri indice (base 100=2017)	**100,0**	**184,2**	**168,2**	**149,8**	**190,5**
Biella	1.913.719.644	1.971.279.668	1.879.805.596	1.412.653.458	1.639.939.295
Numeri indice (base 100=2017)	**100,0**	**103,0**	**98,2**	**73,8**	**85,7**
Cuneo	7.689.980.543	8.095.345.962	8.453.122.946	7.889.115.340	9.114.797.908
Numeri indice (base 100=2017)	**100,0**	**105,3**	**109,9**	**102,6**	**118,5**
Novara	4.964.546.899	5.213.828.320	5.236.662.096	4.818.967.045	5.331.538.217

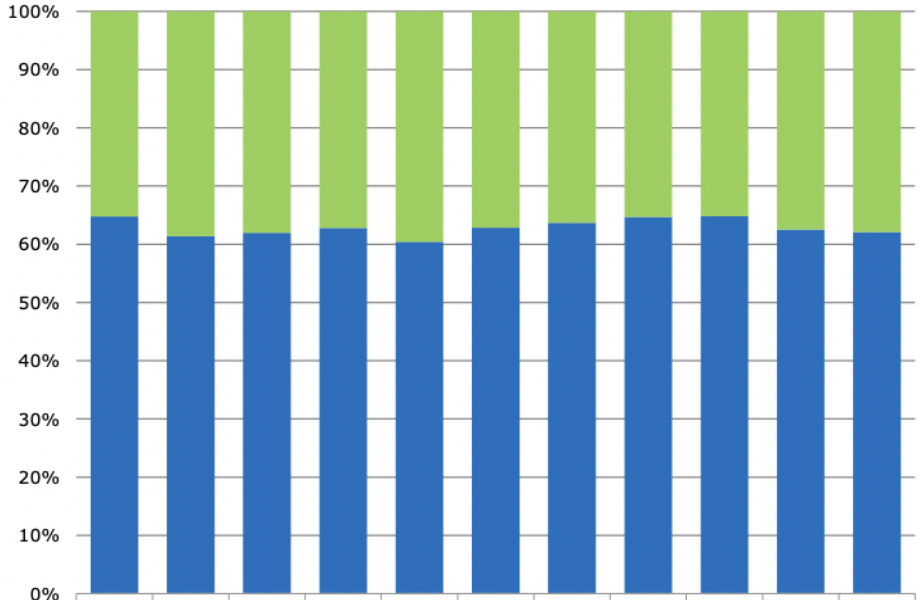
[64] Comunicato stampa sulle esportazioni della provincia di Cuneo nei primi mesi del 2022 pubblicato il 14/09/22 dalla CCIAA di Cuneo.
https://www.cn.camcom.it/sites/default/files/uploads/documents/Comunicati_stampa/Comunicati2022/comunicato%20stampa%2025%20Export%20Cuneo%20I%20semestre%202022.pdf

Numeri indice (base 100=2017)	**100,0**	**105,0**	**105,5**	**97,1**	**107,4**
Torino	22.272.963.919	19.659.411.243	18.646.454.597	16.522.452.793	20.623.255.993
Numeri indice (base 100=2017)	**100,0**	**88,3**	**83,7**	**74,2**	**92,6**
Verbano C.O.	673.808.387	719.335.445	660.904.891	593.463.761	788.729.451
Numeri indice (base 100=2017)	**100,0**	**106,8**	**98,1**	**88,1**	**117,1**
Vercelli	2.221.681.031	2.436.090.926	2.595.289.270	2.323.144.014	2.639.928.822
Numeri indice (base 100=2017)	**100,0**	**109,7**	**116,8**	**104,6**	**118,8**
Piemonte	48.041.941.429	48.278.300.546	46.903.240.205	41.107.394.502	49.573.671.467
Numeri indice (base 100=2017)	**100,0**	**100,5**	**97,6**	**85,6**	**103,2**
Italia	449.129.030.906	465.325.415.456	480.352.083.928	436.717.838.010	516.261.753.609
Numeri indice (base 100=2017)	**100,0**	**103,6**	**107,0**	**97,2**	**114,9**

Fonte: Elaborazione personale

Dalla Figura 16 emerge come le imprese cuneesi si rivolgano prevalentemente ai partner europei per la vendita dei propri prodotti all'estero, sebbene negli ultimi dieci anni una quota non irrilevante (che oscilla tra il 35%-40%) sia destinata ai paesi extra-UE. Bisogna tuttavia sottolineare il fatto che tale percentuale è comprensiva del flusso di export verso il Regno Unito, storicamente una delle destinazioni privilegiate dei prodotti *Made in Cuneo* (nel 2017, Il Regno Unito si posizionava al quarto posto nella classifica delle principali aree UE di destinazione delle esportazioni cuneesi, detenendo il 9% del totale dell'export della provincia piemontese). Di fatto, l'uscita del paese dall'Unione Europea ha influenzato notevolmente la quota di export di Cuneo verso i paesi UE ed extra-UE.

Figura 16 – Quote e valori dell'export cuneese per area di destinazione



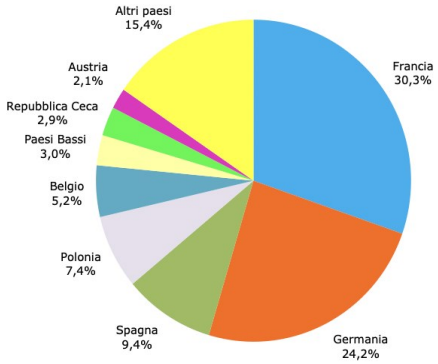
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Extra Ue27 post Brexit (*)	2.261	2.543	2.474	2.609	2.797	2.588	2.793	2.857	2.974	2.957	3.454
Ue27 post Brexit (*)	4.160	4.046	4.033	4.408	4.269	4.376	4.897	5.239	5.480	4.932	5.661

(*) Le serie storiche tengono conto della Brexit. Pertanto, esse sono state ricostruite per consentire un corretto confronto temporale dei flussi.

Fonte: Elaborazione della CCIAA di Cuneo su dati Istat

Dei 9,1 miliardi di euro di export totale registrati dalla provincia cuneese nel 2021, 5,6 miliardi (62% circa) sono indirizzati verso l'area UE. Analizzando più nel dettaglio i flussi di export verso l'Unione Europea (Figura 17), non stupisce che il principale mercato estero di sbocco della provincia sia la Francia, per ragioni sia geografiche che culturali, la quale nel 2021 ha acquistato merci per un totale di 1,7 miliardi di euro, cifra che ricopre il 30,3% del valore economico dell'export cuneese verso l'UE. La vicinanza tra le aree costituisce infatti un elemento di stimolo del commercio data la scarsa rilevanza dei costi di trasporto. Con 1,3 miliardi di euro, la Germania si posiziona al secondo posto nella classifica dei principali paesi di destinazione dei flussi di export della provincia di Cuneo (24,2% del valore esportato complessivamente). Come si può notare, da sole Francia e Germania attirano il 54,5% del totale delle esportazioni cuneesi verso l'UE. Seguono in classifica la Spagna (9,4%) e la Polonia (7,4%): i tassi di crescita dell'export verso questi due paesi sono stati i più elevati in assoluto, registrando rispettivamente +20,5% e +23,1% rispetto ai valori di fine 2020.

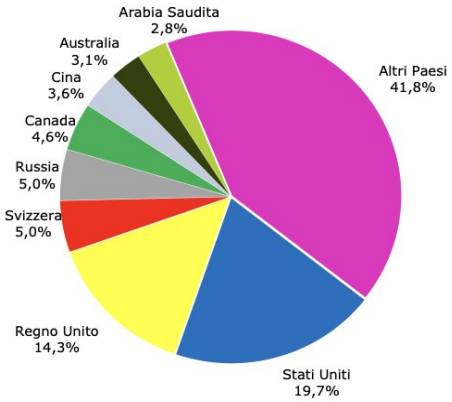
Figura 17 – Composizione delle esportazioni della provincia di Cuneo verso l'UE, anno 2021



Fonte: Elaborazione della CCIAA di Cuneo su dati Istat

I dati Istat relativi al 2021 evidenziano gli Stati Uniti quale principale paese al di fuori dell'UE di destinazione dei prodotti cuneesi[65]. Il mercato statunitense rappresenta infatti una meta privilegiata per le merci realizzate nella provincia Granda in quanto assorbe quasi il 20% del totale delle esportazioni extra-UE (Figura 18). Segue il Regno Unito che, con un valore di 494 milioni di euro, detiene una quota delle esportazioni cuneesi extra-UE pari a 14,3%. Tra gli altri mercati di sbocco più rilevanti troviamo la Svizzera (5%, ed il cui flusso ha registrato un aumento del +29,3% rispetto al 2020, il più elevato in assoluto tra i paesi extra UE), la Russia (5%) ed il Canada (4,6%).

Figura 18 – Composizione delle esportazioni della provincia di Cuneo verso i paesi extra-UE, 2021



Fonte: Elaborazione della CCIAA di Cuneo su dati Istat

[65] I dati relativi al commercio estero sono stati ricavati nello specifico dal sistema informativo Coeweb di ISTAT: https://www.coeweb.istat.it

I dati provvisori relativi al I semestre 2022 pubblicati dalla Camera di Commercio di Cuneo confermano le gerarchie evidenziate nel 2021. Tuttavia, vi sono alcune osservazioni degne di nota, come la forte crescita delle esportazioni verso i Paesi Bassi (+47,7% rispetto al I semestre 2021) e Romania (+42,3%), per quanto riguarda i paesi UE, e verso il Messico (+45,2%), Canada (+39%), India (+28,2%) e Turchia (+26,4%), nel caso dei paesi extra comunitari. Inoltre, stupisce, malgrado il conflitto in corso, il quasi impercettibile calo delle esportazioni verso il territorio russo (-0,7%).

In base agli studi effettuati dalla Fondazione CRC (Cassa di Risparmio di Cuneo)[66], nel 2016 (ultimi dati disponibili) sono state individuate 1.449 imprese esportatrici in provincia di Cuneo (Tabella 17). Tra di esse, 653 erano micro imprese (0-9 dipendenti), 609 erano imprese di piccole dimensioni (10-49 dipendenti) e 159 erano imprese di medie dimensioni (50-249 dipendenti). Solo 28 tra le imprese esportatrici, ossia il 2% del totale, avevano più di 250 addetti; tuttavia, secondo i risultati emersi dalla ricerca, esse erano responsabili di oltre la metà delle esportazioni (50,3%). Di contro, le micro imprese, nonostante rappresentassero il 45% del totale delle imprese esportatrici, erano responsabili di poco più del 4% dell'export complessivo. L'analisi conferma la relazione positiva tra dimensione strutturale dell'azienda e dimensione esportatrice.

Tabella 17 – Imprese esportatrici nella provincia di Cuneo per dimensione strutturale, e quota di export, anno 2016

Tipologia	Numero imprese	% sul Tot	Quota di export
0-9 dipendenti	653	45,1	3,9
10-49 dipendenti	609	42,0	17,9
50-249 dipendenti	159	11,0	27,9
250 e più dipendenti	28	1,9	50,3
Totale	**1.449**	**100,0**	**100,0**

Fonte: Elaborazione personale su dati Fondazione CRC – Granda e Global

Per quanto riguarda invece il mondo degli investimenti diretti esteri, alla fine del 2018 sono state rilevate 165 imprese cuneesi con partecipazioni all'estero (internazionalizzazione attiva) e le imprese estere partecipate, in totale, sono risultate 467. Secondo i risultati ottenuti dalla ricerca effettuata dalla Fondazione CRC, rispetto al totale nazionale, l'incidenza di Cuneo è pari all'1,38% dei soggetti

[66] I dati sono stati pubblicati nell'aprile 2021 dalla Fondazione CRC attraverso un Report intitolato "Granda e Global", disponibile anche in versione PDF sul sito www.fondazionecrc.it

investitori e all'1,42% dell'insieme delle imprese estere partecipate da imprese italiane. Gli investimenti realizzati dalle imprese cuneesi coinvolgono circa 40.800 dipendenti all'estero e generano un fatturato aggregato di 21,5 miliardi di euro[67]. La provincia di Cuneo si posiziona nel 2018 all'undicesimo posto tra le province italiane per numero di dipendenti delle imprese estere partecipate, mentre si stabilisce addirittura in quinta posizione in termini di fatturato aggregato da esse realizzato, dietro a Belluno. L'indagine sulla distribuzione geografica delle partecipazioni delle imprese della provincia di Cuneo all'estero ha evidenziato una similarità con quella delle attività partecipate all'estero dalle imprese italiane nel loro complesso (Tabella 18). Più della metà (249 imprese, con oltre 18.700 dipendenti e circa 16 miliardi di euro di fatturato) sono localizzate nei paesi dell'Unione Europea[68], ed un numero decisamente elevato è presente anche in America Latina (50 imprese, per un totale di 7.640 dipendenti e 510 milioni di fatturato); scarsa invece è la presenza in Asia centrale e meridionale (sebbene vi sia un forte impatto in termini di dipendenti), Medio Oriente e Oceania.

Tabella 18 – Partecipazioni estere delle imprese cuneesi per area geografica, anno 2018

Area geografica	N. Imprese partecipate	N. Dipendenti delle imprese partecipate	Fatturato delle imprese partecipate (milioni di euro)
Paesi UE-28 (*)	249	18.702	15.853
Altri paesi dell'Europa centro orientale	46	4.286	1.468
Altri paesi europei	12	207	71
Africa settentrionale	23	900	245
Altri paesi africani	11	168	9
America settentrionale	33	2.568	1.805
America Latina	50	7.641	509
Medio Oriente	3	14	5
Asia centrale e meridionale	6	3.718	376
Asia orientale	31	2.284	927
Oceania	3	287	198
Totale	**467**	**40.775**	**21.466**

(*) Include il Regno Unito

Fonte: Elaborazione personale su banca dati Reprint, R&P, Politecnico di Milano, reperiti dalla Fondazione CRC

[67] Granda e Global, Internazionalizzazione del sistema produttivo cuneese, Aprile 2021, pubblicato dalla Fondazione CRC

[68] I dati fanno riferimento al 2018 e quindi bisogna tener in considerazione il fatto che il Regno Unito è incluso nei paesi UE. Oggi, la percentuale di partecipate cuneesi nei paesi UE è sicuramente inferiore

Per contro, l'analisi sui flussi di IDE in entrata nel territorio di Cuneo (internazionalizzazione passiva) ha rilevato nel 2018 la presenza di 112 imprese con sede principale in provincia di Cuneo partecipate da multinazionali estere, che occupano circa 12.100 dipendenti e generano 5,3 miliardi di euro di fatturato aggregato. Tali numeri, tuttavia, sottostimano la reale consistenza delle partecipazioni straniere nel cuneese, dato che si riferiscono alle sole imprese la cui sede principale è ivi localizzata[69]. La Tabella 19 mette in risalto la provenienza geografica delle partecipazioni estere: la maggior parte di esse chiaramente provengono dai paesi comunitari (ben 68 imprese su 112 sono partecipate da imprese localizzate nei paesi UE, con quasi 7 mila dipendenti e 3 miliardi di fatturato aggregato); tuttavia, un ruolo altrettanto importante è svolto dagli Stati Uniti, le cui imprese partecipate occupano in media un numero maggiore di dipendenti rispetto a quelle europee e godono di maggiore redditività. Nella classifica delle principali province italiane per numero di dipendenti delle imprese a partecipazione straniera attive nel 2018, Cuneo si posiziona al diciannovesimo posto, seconda provincia piemontese dopo Torino.

Tabella 19 – Le imprese cuneesi a partecipazione estera per area geografica, anno 2018

Area geografica	N. Imprese partecipate	N. Dipendenti delle imprese partecipate	Fatturato delle imprese partecipate (milioni di euro)
Paesi UE-28 (*)	68	6.691	3.074
Altri paesi dell'Europa centro orientale	0	0	0
Altri paesi europei	12	436	75
Africa settentrionale	0	0	0
Altri paesi africani	0	0	0
America settentrionale	21	3.976	1.629
America Latina	0	0	0
Medio Oriente	1	46	25
Asia centrale e meridionale	1	74	27
Asia orientale	9	951	441
Oceania	0	0	0
Totale	**112**	**12.174**	**5.271**

(*) Include il Regno Unito

Fonte: Elaborazione personale su banca dati Reprint, R&P, Politecnico di Milano, reperiti dalla Fondazione CRC

[69] Dalle fonti pubbliche è impossibile raccogliere dati di dettaglio sulle singole unità locali. Per questo motivo, nel computo delle imprese italiane a partecipazione straniera localizzate in provincia di Cuneo non si è tenuto conto delle imprese con sede principale in altre province italiane e unità locali in provincia di Cuneo. Lo studio, tuttavia, cita i casi di maggior rilievo: tra di essi rientrano imprese come Michelin Italia, che ha sede principale a Milano, ma che occupa ben oltre i 2.500 addetti nello stabilimento di Cuneo e lo stabilimento della statunitense Manitowoc a Niella Tanaro, specializzata nella realizzazione di gru e autogru per l'edilizia

3.4 La rilevanza del settore agroalimentare cuneese

La provincia Granda vanta una grande tradizione nella produzione di prodotti di eccellenza nel settore agroalimentare: basti pensare alla moltitudine di vini imbottigliati nella splendida cornice delle Langhe, alle gustose pietanze lattiero casearie stagionate nelle valli alpine e alle grandi produzioni di frutta, verdura, bevande e (sì!) di cioccolata. Dai colossi agroindustriali come Ferrero, San Bernardo, Eataly e Balocco alle piccole realtà agricole, i prodotti *made in Cuneo* sono conosciuti in lungo ed in largo per loro qualità e varietà, e rappresentano il pilastro portante dell'economia cuneese, più di ogni altra provincia piemontese. Il dettaglio settoriale delle esportazioni evidenziato in Tabella 20[70] mostra il ruolo predominante del export manifatturiero, che costituisce nel 2021 il 94,2% del totale esportato dalla provincia cuneese, ed al cui interno si distinguono per importanza i prodotti alimentari, bevande e tabacco, i quali rappresentano il 39,4% del totale esportato dal manifatturiero ed il 37% del totale dell'export della provincia di Cuneo (+14,5% rispetto al 2020). Il totale delle esportazioni del settore agroalimentare, dato naturalmente dalla somma tra il valore dell'export realizzato dal comparto alimentari, bevande e tabacco e di quello generato dal mondo dell'agricoltura, silvicoltura e pesca, è pari a 3,85 miliardi di euro, e costituisce il 42% del totale delle esportazioni cuneesi, poco meno della metà. Anche il dato sulle importazioni evidenzia il ruolo primeggiante del settore agroalimentare: alla fine del 2021, il totale dell'import agroalimentare nel territorio risulta essere pari a 1,55 miliardi di euro, ovvero il 30,1% del totale importato. Seguono, per importanza, le importazioni di mezzi di trasporto, che raggiungono quasi il miliardo di euro alla fine del IV trimestre 2021. Questi dati confermano l'indiscutibile rilevanza del settore agroalimentare per l'economia locale e l'appetibilità dei prodotti cuneesi a livello internazionale.

Tabella 20 – Composizione settoriale import-export provincia di Cuneo, anni 2020-2021, e quote settoriali di export anno 2021

	2020		2021		Quote settoriali di export – anno 2021
	Import	Export	Import	Export	
Prodotti dell'agricoltura, della silvicoltura e della pesca	736.071.339	423.745.679	772.121.420	460.662.816	5,1%
Prodotti dell'estrazione di minerali da cave e miniere	27.335.000	8.458.687	28.136.528	11.128.152	0,1%

[70] La colonna relativa alle quote settoriali di export è stata ricavata utilizzando la seguente formula: (EXPORTsettore*i*/EXPORTtotale)*100

Prodotti delle attività manifatturiere	3.361.273.180	7.426.365.148	4.254.085.560	8.587.943.654	94,2%
Prodotti alimentari, bevande e tabacco	750.134.167	2.952.910.203	782.502.147	3.379.840.609	*39,4%*
Prodotti tessili, abbigliamento, pelli e accessori	227.920.456	174.146.279	233.126.181	175.752.295	*2,0%*
Legno e prodotti in legno; carta e stampa	186.429.352	190.865.501	254.778.104	259.860.269	*3,0%*
Coke e prodotti petroliferi raffinati	13.998.711	6.537.528	13.154.692	9.127.934	*0,1%*
Sostanze e prodotti chimici	308.112.363	295.939.676	415.220.283	321.630.250	*3,7%*
Articoli farmaceutici, chimico-medicinali e botanici	14.156.607	7.567.680	31.578.309	8.569.920	*0,1%*
Articoli in gomma e materie plastiche, altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	364.763.802	958.966.970	441.151.322	1.094.109.926	*12,7%*
Metalli di base e prodotti in metallo, esclusi macchine e impianti	171.768.390	260.935.638	222.226.556	343.920.467	*4,0%*
Computer, apparecchi elettronici e ottici	63.128.183	29.169.876	89.282.756	32.866.542	*0,4%*
Apparecchi elettrici	113.068.743	145.104.058	145.355.239	175.989.007	*2,0%*
Macchinari ed apparecchi n.c.a.	458.462.176	1.010.176.207	505.683.467	1.151.369.340	*13,4%*
Mezzi di trasporto	568.374.333	1.320.175.115	962.174.289	1.550.410.770	*18,1%*
Prodotti delle altre attività manifatturiere	120.955.897	73.870.417	157.852.215	84.496.325	*1,0%*
Prodotti delle attività di trattamento e risanamento dei rifiuti	31.929.938	5.364.312	56.996.074	4.237.705	0,05%
Prodotti delle attività dei servizi di informazione e comunicazione	3.467.927	6.447.090	3.653.700	7.831.435	0,09%
Prodotti delle attività professionali, scientifiche e tecniche	180	234.709	115	220.847	0,002%
Prodotti delle attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	1.945.436	231.721	2.207.190	257.506	0,003%
Merci dichiarate come provviste di bordo, merci nazionali di ritorno e respinte, merci varie	28.061.481	18.267.994	46.999.821	42.515.793	0,5%
Totale	**4.190.084.481**	**7.889.115.340**	**5.164.200.408**	**9.114.797.908**	**100,0%**

Fonte: Elaborazione personale dei dati della Camera di Commercio di Cuneo su dati Istat

Infatti, come mostrato nella Tabella 21, Cuneo è prima tra le province piemontesi per valore dell'export del settore agroalimentare, registrando alla fine del 2021 valori addirittura più del doppio superiori di quelli di Torino, nonostante il tasso di crescita rispetto al 2020 sia stato inferiore alla media regionale (+13,7%, Biella +45,7%). L'export agroalimentare cuneese costituisce dunque il 50,2% del totale dell'export agroalimentare della regione, qualificando Cuneo come attore territoriale fondamentale nel settore e nella determinazione di un saldo commerciale regionale positivo. In altre parole, le esportazioni agroalimentari della regione sono trainate dalle esportazioni agroalimentari cuneesi. Inoltre, è di particolare rilevanza il fatto che il settore agroalimentare cuneese è stato l'unico

ad aver registrato di anno in anno variazioni del flusso di export positive, anche nel 2020 in piena crisi pandemica. Nel 2019, infatti, il totale agroalimentare esportato dalla provincia di Cuneo si attestava a 3,29 miliardi circa, mentre nel 2020 a 3,37 miliardi di euro (variazione percentuale 2020-20219 del +2,70%). L'unica variazione negativa si è registrata solo nel primo trimestre del 2020 (-3,3% rispetto allo stesso periodo del 2019). Anche sul lato delle importazioni la provincia Granda svolge, insieme al capoluogo piemontese, un ruolo di primo piano: il totale importato dalla provincia piemontese, ossia 1,55 miliardi di euro, costituisce il 35,4% del totale dell'import agroalimentare del Piemonte.

Tabella 21 – Import-export agroalimentare delle province piemontesi

Territorio	2020		2021		Quota % di export sul totale regionale – anno 2021
	Import	Export	Import	Export	
Torino	1.350.394.140	1.284.886.344	1.503.565.269	1.524.341.814	19,9%
Vercelli	147.067.091	286.341.672	172.188.837	294.931.260	3,9%
Novara	271.293.393	499.707.118	271.043.913	631.334.927	8,3%
Cuneo	1.486.205.506	3.376.655.882	1.554.623.567	3.840.503.425	50,2%
Asti	135.523.349	542.480.215	154.249.447	538.328.606	7,0%
Alessandria	542.111.374	550.550.954	509.911.891	729.486.077	9,5%
Biella	94.911.393	15.867.909	147.812.533	23.127.036	0,3%
Verbano-Cusio-Ossola	71.950.359	61.859.517	77.209.405	68.814.962	0,9%
Piemonte	4.099.456.605	6.618.349.611	4.390.604.862	7.650.868.107	100,0%

Fonte: Elaborazione personale su dati Istat - Coeweb

Prendendo in considerazione invece il totale dell'export del comparto agroalimentare a livello nazionale nel 2021, pari a 52,9 miliardi di euro[71], il valore totale dell'export agroalimentare cuneese rappresenta il 7,25% del valore complessivo dei prodotti agroalimentari esportati dall'Italia nel suo complesso.

[71] Dati Coeweb di Istat

Tabella 22 – I primi 20 paesi di destinazione dei prodotti agroalimentari cuneesi – anno 2021

Paese	Prodotti alimentari, bevande e tabacco	Prodotti agricoli	Totale
Francia	482.721.970	60.706.478	543.428.448
Germania	370.948.613	153.893.163	524.841.776
Stati Uniti	336.565.286	3.988.991	340.554.277
Regno Unito	223.453.479	16.881.863	240.335.342
Polonia	93.073.540	42.905.468	135.979.008
Belgio	126.924.558	5.580.311	132.504.869
Spagna	99.502.410	31.191.824	130.694.234
Svizzera	72.835.736	4.598.038	77.433.774
Arabia Saudita	50.210.353	25.559.144	75.769.497
Russia	68.170.068	0	68.170.068
Canada	59.031.906	4.233.778	63.265.684
Paesi Bassi	51.391.148	5.861.362	57.252.510
Austria	50.652.806	4.372.675	55.025.481
Australia	52.239.033	745.638	52.984.671
Israele	46.304.417	2.661.627	48.966.044
Hong Kong	43.097.377	1.234.495	44.331.872
Grecia	42.811.363	622.860	43.434.223
Norvegia	38.426.347	1.977.725	40.404.072
Repubblica Ceca	32.512.995	3.244.239	35.757.234
Svezia	31.836.650	2.789.477	34.626.127

Fonte: Elaborazione personale su dati Istat - Coeweb

Osservando la distribuzione geografica dell'export agroalimentare cuneese nel 2021, secondo i dati Istat – Coeweb, riportati in Tabella 22, la maggior parte delle vendite fuori dai confini nazionali (precisamente 2,1 miliardi di euro) sono realizzate all'interno dei paesi UE-27 e prevalentemente in Francia ed in Germania, i quali assorbono circa la metà delle esportazioni in UE (circa 1,1 miliardi di euro). Di fatto, i dati indicano che, solo per quanto riguarda il settore dei prodotti alimentari, bevande e tabacco, il valore dell'export in territorio francese e tedesco abbia quasi raggiunto il miliardo di euro al termine del 2021 (853 milioni di euro per l'esattezza). I prodotti agroalimentari cuneesi trovano inoltre ottime opportunità di mercato anche oltre oceano, più nello specifico negli Stati Uniti, i quali

alla fine del 2021 hanno acquistato articoli cuneesi per un totale di 340 milioni di euro (l'8,8% del totale delle esportazioni della provincia di Cuneo), posizionandosi così al terzo posto nella classifica dei maggiori paesi importatori di prodotti agroalimentari realizzati nella provincia Granda. Tuttavia, è necessario sottolineare che la maggior parte dei proventi realizzati sul mercato statunitense (330 milioni di euro) derivano dal comparto vitivinicolo delle Langhe, eccellenza senza eguali della Provincia Granda. Di fatto, tale settore svolge un ruolo fondamentale e trainante, e rappresenta un esempio importante di internazionalizzazione, fondata sull'adattamento dell'offerta all'evoluzione dei gusti, e di valorizzazione della produzione, basata sulla massimizzazione della qualità del prodotto.

In linea generale, è possibile affermare che la distribuzione geografica dell'export agroalimentare cuneese riflette all'incirca quella dell'export agroalimentare a livello nazionale. Di fatto, i dati Istat rivelano come Germania e Francia si posizionano al primo e secondo posto tra i principali paesi di sbocco dei prodotti agroalimentari italiani, con valori rispettivamente pari a 8,3 e 5,7 miliardi di euro, seguiti al terzo posto dagli Stati Uniti, con 5,6 miliardi di euro, e al quarto dal Regno Unito, con un valore dell'export pari a 3,7 miliardi di euro.

Guardando invece alla distribuzione settoriale delle partecipazioni all'estero delle imprese cuneesi (Tabella 23), un enorme contributo proviene dal settore alimentare, grazie soprattutto al gruppo Ferrero, ovvero la principale impresa multinazionale italiana del settore, oltre che principale multinazionale della provincia Granda. Secondo i risultati emersi dalla banca dati Reprint relativi al 2018, in tale settore le imprese cuneesi impiegano il 30% dei dipendenti delle partecipate estere registrati a livello nazionale e realizzano il 40% del totale nazionale fatturato. Tuttavia, al settore alimentare va ricondotta anche una buona parte delle partecipazioni all'estero nel settore del commercio[72]: nello specifico, come rivela la ricerca effettuata dagli esperti della Fondazione CRC, una quota rilevante del fatturato generato delle attività commerciali estere partecipate è dovuta a una società lussemburghese di *trading* del gruppo Ferrero. Di minore importanza invece i dati relativi alle imprese partecipate estere nel settore agricolo. Unica nota degna di menzione riguarda il numero dei dipendenti delle partecipate, pari al 16,5% del totale degli addetti registrati a livello nazionale.

[72] La classificazione settoriale in tabella 20 è infatti definita in base all'attività della partecipata estera e non dell'investitore

Tabella 23 – Composizione settoriale delle partecipazioni all'estero delle imprese cuneesi, anno 2018

Settori produttivi	N. Imprese partecipate	N. Dipendenti delle imprese partecipate	Fatturato delle imprese partecipate (milioni di euro)
Agricoltura, silvicoltura e pesca	12	1.024	33
Industria estrattiva	0	0	0
Industria manifatturiera	105	29.810	7.568
Industrie alimentari, delle bevande e del tabacco	33	21.163	6.658
Industrie tessili e abbigliamento	23	4.912	381
Calzature e articoli in pelle	0	0	0
Industria del legno e dei prodotti in legno e sughero	3	30	3
Carta e prodotti di carta; editoria e stampa	2	181	31
Coke e prodotti della raffinazione del prodotto	0	0	0
Prodotti chimici e farmaceutici	3	552	81
Prodotti in gomma e materie plastiche	8	2.093	263
Altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	1	1	1
Metallurgia e prodotti in metallo	9	40	12
Computer, prodotti elettronici e ottici; strumentazione	2	4	5
Apparecchiature elettriche e per uso domestico	5	269	41
Macchinari e apparecchiature meccaniche	8	114	30
Autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	2	43	8
Altri mezzi di trasporto	1	198	4
Mobili	0	0	0
Altre industrie manifatturiere	5	210	61
Energia elettrica, gas, acqua e gestione dei rifiuti	34	158	20
Costruzioni	31	329	35
Commercio all'ingrosso e al dettaglio	211	6.774	11.976
Trasporti e logistica	19	842	169
Servizi di alloggio e ristorazione	4	192	22
Servizi di informazione e comunicazione	10	64	19
Altri servizi alle imprese	40	1.558	1.607
Istruzione, sanità, intrattenimento, altri servizi	1	24	6
Totale	**466**	**40.775**	**21.466**

Fonte: Elaborazione personale su banca dati Reprint, R&P, Politecnico di Milano, reperiti dalla Fondazione CRC

3.5 Considerazioni finali

I dati relativi al I semestre 2022 sulle esportazioni della provincia di Cuneo evidenziano da un lato un settore agricolo in difficoltà, dall'altro un settore alimentare in rapida ascesa. Per quanto riguarda il primo, infatti, il I semestre 2022 si è chiuso registrando una variazione tendenziale decisamente negativa (-25,8%), mentre il secondo ha raggiunto quasi l'1,6 miliardi di euro, segnando un tasso di crescita pari a 11,9% rispetto al I semestre 2021. Il motivo di una simile flessione è da ricercarsi ipoteticamente nel calo dei consumi alimentari connessi alla crisi che l'economia reale sta vivendo ed al caro energia che ha portato ad un'impennata dei costi di produzione per le imprese agricole, oltre che nei danni economici provocati dalle anomalie climatiche legate all'assenza di piogge e alla siccità costante del Po. D'altronde, il settore agricolo è per sua natura molto sensibile e vulnerabile, e la sua offerta è principalmente dedicata alla soddisfazione della domanda locale. Di conseguenza, l'export del settore agroalimentare è storicamente alimentato dall'industria alimentare e delle bevande, di gran lunga la principale protagonista nel settore grazie soprattutto alla molteplicità di imprese internazionalizzate presenti sul territorio, dotate di un forte posizionamento all'estero e, quindi, in grado di vendere grandi quantità oltre il confine nazionale. Il riconoscimento da parte dell'UNESCO della dieta mediterranea all'interno del patrimonio culturale immateriale dell'umanità ha inoltre contribuito ulteriormente all'aumento della domanda estera dei prodotti tricolore, tra cui quelli *Made in Cuneo,* ed in particolare del vino, che vede un +13% rispetto ai primi 8 mesi del 2021[73]. Tuttavia, nonostante siano le imprese *Food&Beverage* le principali responsabili dei grandi numeri realizzati dall'export agroalimentare cuneese, sono le imprese agricole la forza portante del tessuto economico provinciale. Infatti, risultano iscritte alla Camera di Commercio di Cuneo circa 20 mila imprese nel settore primario alla fine del 2021, rappresentando quasi il 30% del totale delle imprese cuneesi, mentre le aziende appartenenti al comparto alimentari e bevande risultano essere poco più di 1.100 (di cui attive 1.040)[74], circa l'1,6% del totale delle imprese cuneesi. Di dimensione generalmente medio piccola, le imprese agricole negli ultimi anni sono riuscite a coniugare tradizione e innovazione, mettendo sempre al centro la qualità del prodotto e rappresentando in questo senso un modello da seguire nel resto del mondo, ma la loro *performance* sui mercati esteri presenta alcune difficoltà.

In primo luogo, nonostante le molteplici opportunità, per molte imprese le frontiere nazionali rappresentano ancora un ostacolo significativo all'ampliamento delle loro attività. Le reti di sostegno

[73] https://cuneo.coldiretti.it/news/dieta-mediterranea-record-export-per-lagroalimentare-made-in-italy-13-vino/
[74] InfoCamere Movimprese, dati relativi al 2018

istituzionali all'internazionalizzazione non sembrano del tutto sufficienti a supportare l'operatività delle aziende all'estero che, soprattutto per le imprese agricole, rappresenta una necessità urgente a seguito del graduale restringimento dell'arena nazionale e delle poco rosee aspettative future, determinate anche dalla scarsa dinamica sia reddituale che demografica. Diversi attori di scala territoriale differente hanno compreso la necessità di agire su questo fronte, promuovendo l'elaborazione di bandi per l'internazionalizzazione delle attività d'impresa, ma spesso i contributi ad essi associati presuppongono la soddisfazione di vincoli particolarmente stringenti, oppure prevedono la concessione di importi ridotti in relazione alle spese necessarie per accedere ai fondi, disincentivando sul nascere la volontà delle imprese di intraprendere pratiche virtuose in tal senso. Nonostante ciò, la Camera di Commercio di Cuneo, insieme ad altri enti territoriali ad essa collegati (come il Centro Estero per l'Internazionalizzazione del Piemonte, o CEIPiemonte), svolge un ruolo di cruciale importanza in tema di internazionalizzazione, mettendo a disposizione delle imprese che intendono cimentarsi in questo percorso un ampio *set* di conoscenze e di risorse, offrendo servizi di consulenza e promuovendo la realizzazione di progetti specifici con lo scopo di avvicinare le imprese ai mercati esteri.

In secondo luogo, rimangono aperte alcune questioni relative soprattutto ai margini trattenuti dagli intermediari. Essendo principalmente realtà molto piccole, la modalità di esportazione adottata dalle imprese agricole tende ad assumere caratteri indiretti e ad avvalersi dunque di intermediari commerciali che generalmente catturano una quota importante della redditività prodotta a livello locale, ma che costituiscono il modo più semplice per espandere le proprie vendite oltre il confine nazionale. La mancata consapevolezza di quanto valore vada disperso lungo la catena distributiva induce le imprese ad accontentarsi dei ricavi esteri attuali, ignorando gli enormi benefici derivanti da fenomeni di aggregazione dei produttori. Infatti, nei rapporti di forza le dimensioni contano, e le organizzazioni dei produttori (o consorzi), così come gli accordi di filiera (particolarmente promossi dalla Coldiretti[75]), rappresentano uno strumento molto efficace per ridurre sia i rischi del processo di internazionalizzazione che il numero di passaggi di intermediazione, garantendo una remunerazione dignitosa per gli imprenditori agricoli senza rinunciare alla valorizzazione delle produzioni locali.

In conclusione, come abbiamo avuto modo di constatare nell'intero capitolo 3, la *performance* internazionale dell'intero settore agroalimentare cuneese è a dir poco stupefacente. Cuneo è attualmente la prima provincia per valore delle esportazioni in Piemonte, e le serie storiche mostrano un trend dell'export sempre in costante crescita, nonostante le crisi che negli anni si sono susseguite

[75] https://cuneo.coldiretti.it/news/accordi-di-filiera-coldiretti-cuneo-un-investimento-sul-futuro-per-dare-valore-a-chi-produce-e-qualita-a-chi-consuma/

e lo scoppio del conflitto ucraino, anche se quest'ultimo pone non poche preoccupazioni sull'andamento futuro del settore. Tuttavia, il settore agroalimentare ha il potenziale per migliorare ancora di più i già eccellenti risultati ottenuti finora nel momento in cui i soggetti competenti agiscano per facilitare l'accesso delle imprese agli incentivi all'internazionalizzazione, stabilendo criteri meno onerosi da soddisfare per l'ottenimento dei fondi, e favorire l'adesione dei produttori ad organizzazioni di categoria o consorzi, di modo che possano beneficiare dei vantaggi legati all'aggregazione ed intraprendere percorsi di crescita internazionale di successo.

4. L'INDAGINE CON QUESTIONARIO SULL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELL'AGROALIMENTARE CUNEESE

4.1 Introduzione all'indagine con questionario

Nel primo capitolo dell'elaborato è stato introdotto il concetto di globalizzazione, sinteticamente descrivibile come il processo di progressiva interconnessione e interdipendenza delle economie nazionali che ha condotto ad un graduale abbattimento degli ostacoli al commercio internazionale, e si è discusso sulla sua differenza concettuale con il termine internazionalizzazione, riconducibile prettamente all'attività di espansione estera delle imprese. L'aperura dei mercati, dal punto di vista delle imprese, ha rappresentato così sia una un'opportunità da cogliere, in termini di espansione all'estero del proprio vantaggio competitivo e dunque di incremento dei profitti aziendali, ma anche una possibile minaccia, dovuta all'ingresso di nuovi attori sul panorama competitivo locale in grado di minare le quote di mercato delle imprese nazionali. Con il progressivo rafforzamento degli scambi commerciali internazionali e la costante riduzione delle barriere tariffarie, per tutte le imprese, indipendentemente dalla propria dimensione, risulta imprescindibile abbandonare la visione limitata esclusivamente al solo mercato domestico, ed abbracciare un orientamento caratterizzato da una maggiore presenza sui mercati esteri, per garantirsi la sopravvivenza in un ambiente ormai completamente globalizzato.

Dopo aver presentato i principali contributi teorici relativi al processo di internazionalizzazione, nonostante nessuno dei quali è riuscito ad approfondire nel complesso tale fenomeno, l'elaborato ha voluto indagare le dinamiche attuali dei flussi commerciali di beni e servizi, sia a livello mondiale sia a livello italiano, ed in quest'ultimo caso è stata evidenziata la forte resilienza del nostro paese di fronte alle conseguenze generate dall'inaspettato arrivo della crisi pandemica. Di fatto, l'Italia nel 2021 ha registrato un tasso di crescita dell'export rispetto al 2020 superiore a quello di altre grandi economie comparabili, posizionandola a fine anno all'ottavo posto nella classifica dei principali esportatori mondiali di beni con un valore dell'export pari a 516 miliardi di euro.

Il secondo capitolo, sempre di stampo teorico e basato su un'analisi della letteratura rilevante, ha voluto invece assumere la prospettiva aziendale in merito al processo di elaborazione di una corretta strategia di espansione all'estero, mettendo in risalto le principali fasi da considerare per penetrare efficacemente un mercato oltre confine. D'altronde, una strategia di internazionalizzazione ben

formulata consente alle imprese di ridurre drasticamente i rischi derivanti da un processo così complesso e di incrementare di conseguenza la loro redditività e capacità di sopravvivenza nel mercato globale. L'ampio ventaglio di opzioni a disposizione dell'impresa deve essere attentamente messo a confronto sia con le caratteristiche intrinseche dell'impresa e del *management*, in termini di grado di coinvolgimento desiderato e di livello di rischio che si vuole assumere, sia con gli obiettivi che essa si prefigge dal processo di espansione estera. In sintesi, per competere e crescere sui mercati globali non è più di fondamentale importanza possedere una grande dimensione, in termini di dipendenti e di fatturato, bensì assume rilievo il ruolo primario del processo strategico.

Nel complesso, i primi due capitoli fungono da contesto per introdurre nel terzo il caso del nostro territorio oggetto di studio, ossia la provincia di Cuneo, o provincia Granda, storicamente caratterizzata da una forte propensione all'internazionalizzazione delle attività aziendali, e nello specifico per indagare il comportamento e la competitività internazionale delle realtà agroalimentari locali, attraverso un'analisi comparativa sia orizzontale, ossia con le altre province piemontesi, sia verticale, ovvero con la regione Piemonte e con l'Italia nel suo insieme. L'analisi effettuata ha infatti evidenziato la forte rilevanza dell'export agroalimentare cuneese in relazione al totale esportato dalla provincia, e come questo sia strutturalmente superiore al totale esportato dall'insieme delle imprese agroalimentari localizzate nelle altre province piemontesi. Di fatto, la provincia Granda vanta una grande tradizione nella produzione di una variegata gamma di prodotti di eccellenza, dalla grande industria dolciaria, rappresentata in *primis* da colossi come Ferrero, Balocco e Venchi, alle piccole aziende agricole esportatrici di frutta e verdura, passando per l'ineguagliabile qualità dei vini imbottigliati nelle Langhe, tant'è che spesso si sente parlare di prodotti "*Made in Cuneo*" per indicare la specializzazione del tessuto produttivo cuneese nel settore agroalimentare. I dati empirici mostrano dunque come l'export agroalimentare cuneese traini l'export agroalimentare regionale: nel 2021, infatti, il totale esportato dall'industria agroalimentare cuneese ha costituito più del 50% del totale dell'export agroalimentare regionale, qualificando Cuneo come attore territoriale fondamentale nel settore e nella determinazione di un saldo commerciale regionale positivo.

Lo scopo della seguente ricerca, pertanto, è quello di identificare il modo di agire delle imprese cuneesi appartenenti al settore agroalimentare sui mercati internazionali, dato che, come abbiamo visto in precedenza, possono essere considerate il perno dell'economia locale.

4.2 Obiettivi e metodologia

La presente indagine con questionario si propone di analizzare a fondo il comportamento, fornire un quadro delle decisioni e mettere in luce i bisogni e le strategie del comparto agroalimentare cuneese nel panorama economico sovranazionale. Dal momento che la dimensione dell'internazionalizzazione d'impresa comprende al suo interno diverse sfere, tra cui quella degli approvvigionamenti, della produzione, nonché quella finanziaria, della R&S e quella commerciale, è opportuno sottolineare che l'elaborato vuole focalizzarsi principalmente su quest'ultima, che concerne la distribuzione dei propri prodotti fuori dal mercato domestico allo scopo di aumentare i profitti e la redditività[76], ma non rigetta quelle che hanno optato per forme di internazionalizzazione diverse. D'altro canto, la natura della produzione delle imprese agroalimentari inducono le realtà locali, generalmente di dimensioni medio-piccole, nella quasi totalità dei casi, ad orientarsi esclusivamente verso forme di internazionalizzazione di tipo commerciale e, dunque, a internalizzare completamente le attività aziendali diverse dalla vendita, a meno che non si tratti di veri e propri giganti industriali dotati delle risorse e le competenze per delocalizzare, approvvigionarsi o effettuare attività di ricerca e sviluppo in altri paesi. Per questo motivo, il nostro obiettivo sarà quello di indagare principalmente le aziende che esportano i propri prodotti.

L'elaborato persegue tuttavia un secondo fine, ossia quello di analizzare quali sono le percezioni delle imprese agroalimentari sul ruolo delle politiche e sul supporto offerto dalle istituzioni pubbliche, o dalle strutture associative nel caso in cui ne facciano parte, nell'agevolare il processo di internazionalizzazione, e mettere così in luce eventuali criticità latenti. Nel nostro auspicio, l'indagine potrebbe essere un'opportunità per far presente agli enti competenti in materia le reali necessità degli imprenditori transnazionali cuneesi, offrendo loro nuovi spunti per migliorare le politiche dirette a coloro che intendono operare in futuro, o che attualmente operano, sui mercati globali.

Vista la volontà di indagare sul più ampio numero possibile di imprese per ottenere così un quadro il più specifico possibile, la metodologia di ricerca adottata per la raccolta delle informazioni necessarie si basa sulla somministrazione di un questionario web, redatto attraverso lo strumento *Qualtrics XM* e composto da 21 domande a risposta chiusa, singole e multiple, e 2 a risposta aperta, inviato via mail alle imprese agroalimentari operanti sul territorio di Cuneo.

Il questionario è stato strutturato in tre sezioni (per un dettaglio completo, si veda l'appendice):

[76] Pelliccelli, G.: "*Il marketing internazionale. Mercati globali e nuove strategie competitive*", 2007, Milano, Etas libri

- Sezione 1: Informazioni sulle caratteristiche del processo di internazionalizzazione dell'impresa: quando, quanto, dove, come e perché l'impresa opera sui mercati esteri;
- Sezione 2: Criticità, benefici e supporto al processo di internazionalizzazione;
- Sezione 3: Considerazioni finali sul ruolo degli enti di supporto e su situazione attuale e previsioni future.

La prima sezione vuole raccogliere informazioni relative al processo di espansione estera dell'impresa nel suo complesso, come ad esempio da quanto tempo è attiva sui mercati esteri, in quali aree del mondo è presente, qual è il peso del fatturato estero sul fatturato totale, e come è variato nel corso del tempo, quale modalità di penetrazione è stata adottata, quali sono le motivazioni alla base del processo di internazionalizzazione.

La seconda, invece, vuole comprendere quali sono le principali criticità affrontate dall'impresa durante l'internazionalizzazione ed i benefici ottenuti intraprendendo questo percorso. Questa parte vuole altresì indagare qual è la percentuale di imprese che beneficia del supporto di un consorzio o che ha goduto di politiche di incentivi all'internazionalizzazione.

Infine, la terza ed ultima unità intende conoscere la percezione delle imprese sull'operato delle istituzioni pubbliche e delle strutture associative nel supportare il processo di internazionalizzazione, gli obiettivi futuri e l'impatto della crisi pandemica e della guerra russo-ucraina sull'attività internazionale dell'impresa.

L'insieme delle imprese selezionate per l'indagine, ovvero la popolazione di partenza, è tratto da un database di fonte camerale (Camera di Commercio di Cuneo). Il database contiene un elenco completo di 945 imprese agroalimentari con sede in provincia, preventivamente selezionate dal totale delle imprese dell'agroalimentare cuneese in quanto hanno stabilito, oppure desiderano stabilire, una qualche forma di presenza, che andremo ad indagare, al di fuori dei confini nazionali. All'interno del database sono stati rilevati casi di imprese cessate, oppure di imprese che posseggono indirizzi di posta elettronica (ordinaria o certificata) invalidi, e pertanto si è proceduto ad effettuare un'ulteriore selezione, scartando le suddette, ed arrivando ad una popolazione di 825 imprese.

4.3 I risultati della survey

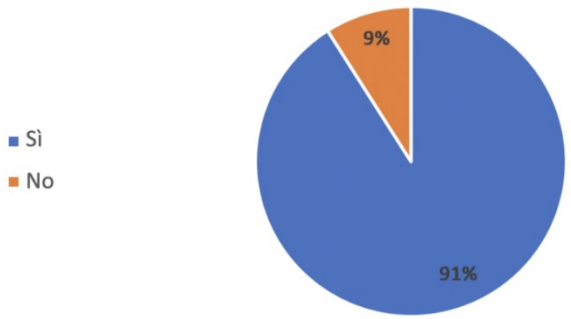
La fase di realizzazione dell'indagine, svolta contattando direttamente via e-mail le imprese, ha preso il mese di gennaio 2023 e si è conclusa la seconda settimana di febbraio dello stesso anno. Sono stati

raccolti, dopo alcuni giri di *reminder*, un totale di 111 questionari validi compilati, ottenendo quindi un tasso di risposta del 13,5% rispetto alla popolazione totale di imprese parte del database. Di seguito saranno esposti gli esiti delle risposte al questionario dell'insieme di imprese con annesse osservazioni, basate anche sulla precedente letteratura, suddividendo per sotto capitoli le tre sezioni della *survey.*

4.3.1 Introduzione alla Sezione 1

La prima ed unica importante scrematura del campione si realizza con la prima domanda della prima sezione del questionario, attraverso la quale viene chiesto alle imprese di indicare se effettivamente operano o meno sui mercati esteri. Si parla di scrematura, anche se rappresentano effettivamente risposte valide, dal momento che le successive domande sono rivolte esclusivamente alle imprese che hanno dichiarato di esercitare attualmente attività internazionali. Delle 111 imprese parte del campione, 101 hanno confermato di essere attive sui mercati esteri, ossia il 91% del totale, mentre le restanti 10 (ovvero il 9% del campione) hanno risposto di non essere presenti all'estero (Figura 19).

Figura 19 – Percentuale del campione che opera all'estero



Fonte: Elaborazione sulle risposte all'indagine con questionario

Le successive domande del questionario hanno lo scopo di indagare nello specifico da quanto tempo le 101 imprese agroalimentari cuneesi sono presenti dal punto di vista internazionale, quali sono i mercati da esse presidiati, quali sono state le modalità utilizzate per espandersi all'estero e le motivazioni che hanno spinto ad attuare il processo di internazionalizzazione.

4.3.2 Attributi temporali, geografici e finanziari delle imprese internazionalizzate

Iniziando, in un certo senso, l'indagine "vera e propria", in prima istanza è stato chiesto da quanto tempo l'impresa opera sui mercati esteri (Tabella 24) e in quali aree del mondo in particolare ha stabilito delle relazioni commerciali stabili e durature (Figura 20).

Dalla prima analisi è emerso che nessuna impresa opera nei mercati selezionati da meno di un anno, il 4% da più di un anno fino a tre anni, il 5% da più di tre anni fino a cinque anni, circa il 10% da più di cinque anni fino a dieci anni ed infine l'81,2% da più di 10 anni. Un aspetto rilevante che si può ricavare da questi dati è che quasi la totalità del campione, precisamente il 91% delle imprese, opera sui mercati internazionali da oltre cinque anni, a conferma del fatto che, come sottolineato all'inizio del sotto capitolo 3.3, l'internazionalizzazione rappresenta un fenomeno storicamente radicato e stabile per il settore agroindustriale cuneese.

Tabella 24 – Orizzonte temporale delle attività estere

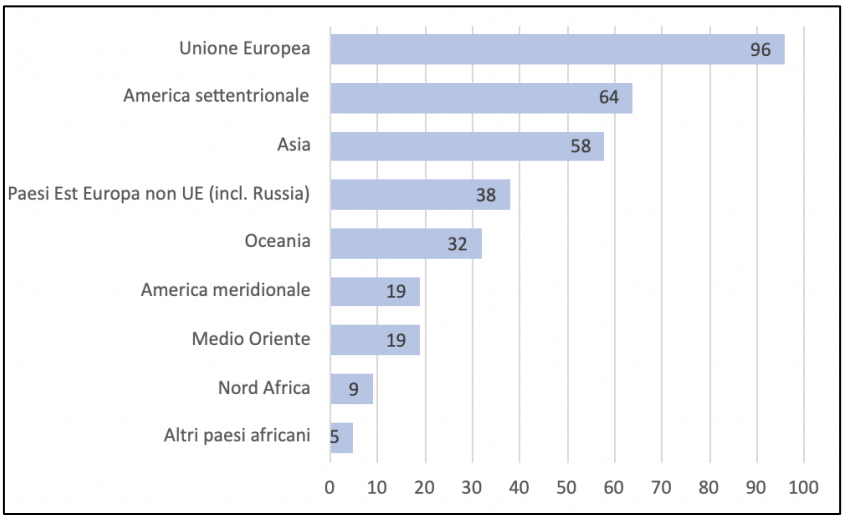
Da quanti anni è attiva sui mercati esteri?	Numero	Quota %
≤ 1	0	0,0%
> 1 e ≤ 3	4	4,0%
> 3 e ≤ 5	5	5,0%
> 5 e ≤ 10	10	9,9%
> 10	82	81,2%
Totale	101	100,0%

Fonte: Elaborazione sulle risposte all'indagine con questionario

Rielaborando, invece, le risposte inerenti al secondo punto, e cioè in quali aree del mondo l'impresa ha esteso la propria presenza, è emerso che l'area di destinazione dei propri prodotti preferita dalle imprese agroalimentari cuneesi sia naturalmente, per ragioni legate alla vicinanza geografica e culturale, l'Unione Europea (Figura 20). Nello specifico, 96 imprese su 101, e cioè il 95% del campione, hanno dichiarato di operare all'interno di uno o più dei paesi membri dell'UE. Al secondo posto tra le aree del mondo penetrate dalle nostre imprese troviamo l'America settentrionale, con 64 imprese su

101 che hanno deciso di esportare lì i propri prodotti (ossia il 63% circa del campione). Al terzo posto si classifica l'Asia con 58 imprese (il 57,5%), seguita da quella parte di continente europeo non facente parte dell'Unione Europea, inclusa la Russia (con 38 imprese, ossia il 37,6%), dall'Oceania (con 32 imprese, cioè il 31,7%), dall'America meridionale e dal Medio Oriente, entrambe con 19 imprese (ovvero il 18,8% del campione). Nelle ultime due posizioni si collocano chiaramente i paesi del Nord Africa, con 9 imprese (ossia circa il 9%), e le restanti nazioni del continente africano, con solamente 5 imprese (il 5% circa) che hanno scelto di esportare in quei territori. Tali dati emersi dalla ricerca risultano essere perfettamente in linea con quanto riferito nella letteratura del terzo capitolo, in particolare nel sotto capitolo 3.4, riguardo alla distribuzione geografica dell'export agroalimentare cuneese, all'interno del quale abbiamo visto come, sulla base ai dati pubblicati da Coeweb di Istat, la maggior parte delle vendite fuori dal confine nazionale si realizzano nei paesi membri dell'UE, seguiti dagli Stati Uniti.

Figura 20 – Distribuzione geografica delle attività internazionali (risposte multiple)



Fonte: Elaborazione sulle risposte all'indagine con questionario

Continuando con l'analisi, la domanda numero 4 del questionario vuole indagare nello specifico il numero di Paesi esteri con i quali l'impresa detiene rapporti commerciali. Dalle risposte è emerso che il 26,7% del campione vende i propri prodotti in meno di cinque Paesi, il 28,7% fra i sei ed i dieci Paesi, il 17,8% fra gli undici ed i quindici Paesi, l'8,9% fra i sedici e venti Paesi ed infine il 17,8% in oltre venti paesi (Tabella 25). L'aspetto che si vuole evidenziare è che, tenendo in considerazione il fatto che il tessuto industriale cuneese è caratterizzato per la quasi totalità da PMI (si veda Figura 15), la dimensione aziendale non sembra influenzare molto il numero di Paesi in cui l'impresa è

effettivamente presente. Infatti, circa il 27% delle imprese esporta in più di quindici Paesi e quasi la stessa percentuale opera in meno di cinque Paesi o fra i sei ed i dieci. Si può presumere, dunque, che la scelta del numero di Paesi con i quali instaurare delle relazioni commerciali sia frutto di un processo discrezionale nell'ambito della fase di elaborazione della strategia. Si ricordi in tal senso ciò che abbiamo constatato nel paragrafo 4.1 a proposito dell'importanza della strategia e del ruolo sempre più marginale della dimensione aziendale per competere e crescere sui mercati globali.

Tabella 25 – Numero di paesi esteri in cui l'impresa opera

In quanti paesi esteri opera l'impresa?	Numero	Quota %
≤ 5	27	26,7%
> 5 e ≤ 10	29	28,7%
> 10 e ≤ 15	18	17,8%
> 15 e ≤ 20	9	8,9%
> 20	18	17,8%
Totale	101	100,0%

Fonte: Elaborazione sulle risposte all'indagine con questionario

Dopo aver esaminato il numero di mercati presidiati da ciascuna impresa, è stato chiesto alle suddette di collocare, in ordine di importanza, i tre principali Paesi esteri in cui l'impresa è attiva. A differenza di quanto si potesse inizialmente immaginare, dalle risposte è emerso sorprendentemente che il mercato di destinazione principale in cui le imprese del campione sono attive è quello statunitense. Infatti, ben 37 imprese su 92 a questa domanda hanno collocato gli Stati Uniti al primo posto, mentre solo dodici hanno posizionato in cima alla lista il mercato francese e nove il mercato tedesco. Come la letteratura del terzo capitolo ha in precedenza evidenziato (si veda Paragrafo 3.4), i prodotti agroalimentari cuneesi trovano ottime opportunità di mercato in America del Nord, e nello specifico negli Stati Uniti, e ciò risulta ancor più vero per i prodotti vinicoli delle Langhe cuneesi. A rigor di logica, si può presumere dunque che una buona fetta del campione indagato appartenga al comparto vitivinicolo[77], considerato giustamente la perla di diamante del settore agroalimentare cuneese. Ciò, tuttavia, non toglie importanza alla forte richiesta dei prodotti agroalimentari cuneesi diversi dal vino

[77] È stata prevista la compilazione del questionario in forma anonima per tutelare la privacy dell'intervistato. Pertanto, non è stato possibile indagare sulla natura delle imprese del campione.

nel mercato oltre oceano. Un altro dettaglio degno di nota riguarda il Paese di destinazione che si è classificato al secondo posto come meta principale dalle imprese agroalimentari cuneesi, al di sopra di Francia e Germania, ossia la Svizzera, con ben 14 imprese che hanno posizionato il paese elvetico al primo posto. Nel caso in cui, parallelamente, prendessimo in esame il numero complessivo di voti ottenuto da ciascun Paese inserito tra le prime tre posizioni, gli Stati Uniti manterrebbero comunque il primo posto, seguiti però adesso da Germania, Francia e Svizzera.

Successivamente, dopo aver indagato su quanti e quali siano i mercati internazionali in cui le realtà locali agroalimentari sono concretamente presenti, è stato chiesto il peso in percentuale del fatturato generato dalle attività estere sul fatturato complessivo inerente all'anno 2022, l'ultimo anno in cui le imprese del campione dispongono di un bilancio regolarmente approvato al momento dell'invio del questionario (Tabella 26).

Tabella 26 – Incidenza del fatturato estero sul fatturato totale

Qual è il peso del fatturato estero sul fatturato totale?	Numero	Quota %
≤ 10%	15	14,9%
> 10% e ≤ 30%	15	14,9%
> 30% e ≤ 50%	27	26,7%
> 50%	44	43,6%
Totale	101	100,0%

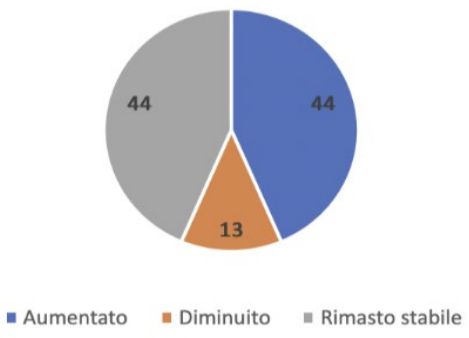
Fonte: Elaborazione sulle risposte all'indagine con questionario

I dati rivelano che per il 14,9% delle imprese il fatturato realizzato dalla vendita all'estero dei propri prodotti è inferiore al 10% del fatturato complessivo, e la stessa percentuale del campione sostiene di aver generato nell'ultimo anno un fatturato estero compreso tra l'11% ed il 30% del fatturato totale. Da ciò ne deriva che per circa il 30% delle imprese del campione la fonte di sostentamento principale risulta essere ancora in misura prevalente la vendita sul mercato domestico. Per il 26,7% del campione, invece, l'incidenza del fatturato estero sul fatturato complessivo è compresa fra il 31% ed il 50%. Il dato più impressionante emerso dalle risposte riguarda il fatto che per ben 44 imprese su 101 complessive, ovvero per quasi la metà del campione, il fatturato estero incide per oltre il 50% sul fatturato totale. Ciò significa che per la stragrande maggioranza delle imprese la presenza sui mercati

internazionali è di fondamentale importanza per garantirsi la sopravvivenza e, presumibilmente per alcune, la vendita all'estero costituisce l'unica ma remunerativa fonte di sostentamento.

Guardando ancora al peso del fatturato estero sul fatturato totale, è stato chiesto anche di indicare se, nel corso degli ultimi due anni, ossia dalla crisi pandemica in avanti, l'incidenza del primo sul secondo fosse variata positivamente, negativamente oppure se fosse rimasta stabile, col fine di analizzarne un eventuale trend (Figura 21). Dalle risposte è emerso che solo per tredici imprese del campione (ovvero il 12,8%) il peso in percentuale del fatturato estero sul fatturato totale è diminuito negli ultimi due anni. Viceversa, nello stesso periodo 44 imprese hanno sperimentato un aumento dell'incidenza, mentre lo stesso ammontare ha dichiarato di non aver subito variazioni. Dai dati si può dunque trarre la conclusione circa la forte resilienza delle imprese agroalimentari cuneesi di fronte all'emergere di eventi imprevisti, quali la crisi pandemica e lo scoppio della guerra russo-ucraina. Di fatto, nonostante la ripresa dei contagi e le forti ripercussioni determinate dal conflitto bellico, la maggior parte delle imprese non ne hanno subìto gli effetti, anzi, addirittura il 43,5% del campione afferma di aver sperimentato una crescita del fatturato estero. Le risposte del campione in questo caso risultano perfettamente in linea con quanto sottolineato nel terzo capitolo dell'elaborato (si confronti la Tabella 21), nel quale abbiamo visto come, sulla base dei dati Coeweb di Istat, l'export del settore agroalimentare della provincia di Cuneo sia aumentato nel corso degli ultimi due anni.

Figura 21 – Andamento dell'incidenza del fatturato estero sul fatturato totale negli ultimi due anni



Fonte: Elaborazione sulle risposte all'indagine con questionario

4.3.3 Le modalità di ingresso nei paesi esteri

Per quanto concerne invece le modalità di ingresso nei Paesi esteri (Tabella 27), come abbiamo previsto ed anticipato nel paragrafo 4.2, è stato rilevato che il 95,9% delle imprese del campione fa ricorso alle esportazioni come forma di internazionalizzazione. Il conteggio totale delle risposte in questo caso è superiore al numero totale delle imprese parte del campione, dal momento che alcune utilizzano contemporaneamente diverse modalità di presenza all'estero per trarre benefici multipli.

Tabella 27 – Modalità di internazionalizzazione (risposte multiple)

Quale modalità di presenza all'estero è stata adottata?	Numero	% sul totale imprese
Esportazione tramite contatto diretto con il cliente estero	61	60,4%
Esportazione tramite agenti, rappresentanti e/o operatori sul mercato estero	40	39,6%
Esportazione tramite esportatori nazionali	19	18,8%
Esportazione tramite esportatori internazionali	31	30,7%
Esportazione tramite trading companies	4	4,0%
Esportazione tramite consorzi e strutture cooperative	3	3,0%
Esportazione tramite proprio personale di vendita residente all'estero	5	5,0%
Esportazione tramite uffici di rappresentanza e filiali	1	1,0%
Costituzione di una società ex-novo all'estero	2	2,0%
Acquisizione di una società estera già esistente	0	0,0%
Joint Venture	0	0,0%
Franchising	0	0,0%
Licensing	0	0,0%
Contratto di produzione	0	0,0%
Contratto di gestione	0	0,0%
Altro	5	5,0%
Totale	171	

Fonte: Elaborazione sulle risposte all'indagine con questionario

Come si può osservare dalla tabella 26, 61 imprese su 101 indagate, ovvero circa il 60% del totale, ha dichiarato di utilizzare la modalità di esportazione tramite contatto diretto con il cliente. Tale modalità diretta risulta infatti essere la più adottata, insieme all'esportazione tramite agenti e/o rappresentanti sul mercato estero (il 39,6% del campione), proprio per i vantaggi ad essa associati, tra i quali dal Capitolo 2 ricordiamo: l'accorciamento del canale di entrata nel mercato estero, il maggiore margine economico sulle vendite (poiché, come abbiamo visto, non vi sono intermediari), l'acquisizione di maggiori informazioni inerenti ai consumatori esteri, la possibilità di adeguare le politiche di marketing e di tutelare meglio le fonti di vantaggio competitivo. Seguono, per numerosità di adozione, le forme di esportazione indiretta, quali la modalità di esportazione tramite esportatori internazionali, selezionata dal 30,6% delle imprese del campione, e quella tramite esportatori nazionali, impiegata dal 18,8% degli intervistati. Simili modalità, sebbene determinino una perdita di controllo sul mercato di destinazione, consentono alle imprese di limitare i rischi derivanti dal processo di internazionalizzazione, trasferendoli ad operatori intermediari. Tra le altre forme di esportazione utilizzate, di scarso rilievo nell'analisi in oggetto, troviamo l'esportazione tramite personale dipendente residente all'estero (5 imprese), tramite *trading companies* (4 imprese), tramite consorzi e strutture cooperative (3 imprese) ed infine attraverso uffici di rappresentanza e filiali (adottata da una sola impresa del campione).

Analizzando anche le risposte inerenti alle altre forme di ingresso sui mercati internazionali, è emerso che il settore agroalimentare cuneese è poco sviluppato, per i motivi discussi ad inizio del sotto capitolo 4.2, dal punto di vista degli investimenti diretti esteri (solo due imprese hanno costituito società ex-novo all'estero) e delle diverse forme di collaborazione. Cinque imprese, infine, hanno risposto di utilizzare modalità di entrata diverse da quelle previste dal questionario, tra le quali la più rilevante è risultata essere la partecipazione alle fiere internazionali, indicata come forma di penetrazione da quattro imprese su cinque.

4.3.4 Le motivazioni alla base del processo di internazionalizzazione

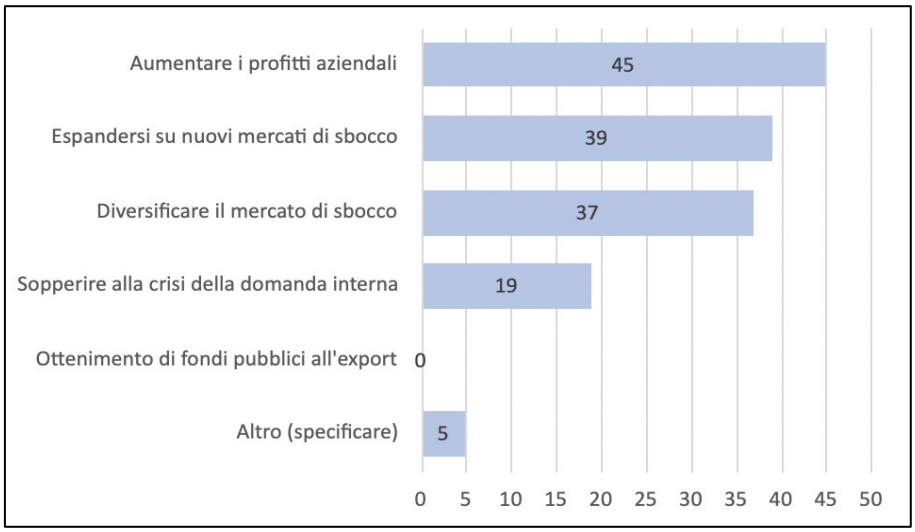
Sempre in tema di modalità di ingresso nei Paesi esteri, alle imprese è stato successivamente chiesto di indicare quali siano state le motivazioni alla base della scelta di utilizzare l'esportazione o l'investimento diretto estero e l'alleanza strategica come forma di penetrazione. Perciò, le domande numero 9 e 10 del questionario sono rivolte rispettivamente a chi ha indicato, nella precedente domanda, di far ricorso alle esportazioni da un lato, e a chi ha dichiarato di impiegare le altre modalità

di entrata dall'altro. Prima di procedere al commento dei numeri, è opportuno ricordare che le principali determinanti all'internazionalizzazione possono essere ricondotte a fattori interni o esterni all'impresa[78]. Mentre i fattori interni riguardano lo sviluppo di risorse interne e della posizione competitiva dell'impresa, i fattori esterni fanno riferimento all'adeguamento e allo sfruttamento dell'ambiente rilevante (si veda il Paragrafo 1.4).

Per quanto concerne il primo punto, 45 imprese hanno risposto di aver scelto di utilizzare l'esportazione quale modalità di entrata principalmente per aumentare i profitti aziendali (Figura 22). Di fatto, le aziende che si aprono ai mercati internazionali hanno come fine ultimo quello di allargare il proprio portafoglio clienti e penetrare in nuovi mercati più profittevoli rispetto a quello di origine. La seconda motivazione più comune, selezionata da 39 imprese esportatrici del campione ed in parte legata alla precedente, riguarda l'attacco e l'espansione su nuovi mercati, a cui segue subito dopo la diversificazione del mercato di sbocco, adottata da 37 imprese. Dall'analisi, dunque, emerge che i principali driver della scelta di espandersi attraverso l'esportazione sono riconducibili ai fattori interni all'impresa, la quale vede nel proprio prodotto una vera e propria spinta per lo sviluppo sui mercati esteri. Infatti, i fattori esterni, tra cui troviamo la necessità di sopperire alla crisi della domanda interna e l'ottenimento di fondi pubblici all'internazionalizzazione, hanno registrato complessivamente 19 risposte, tra l'altro tutte a favore del primo. Più nello specifico, il fatto che nelle motivazioni principali nessuna impresa abbia selezionato l'opzione "ottenimento di fondi pubblici all'internazionalizzazione/esportazione" denota una relazione carente tra la sfera imprenditoriale ed il mondo istituzionale. Anzi, è possibile sostenere che spesso l'ingresso in nuovi mercati è favorito dalla presenza nel Paese di origine non di incentivi ma, al contrario, di un sistema fiscale e creditizio opprimente che indebolisce l'attività imprenditoriale. In conclusione, cinque imprese hanno indicato altre motivazioni non specificate nel questionario, tra le quali risaltano la soddisfazione delle richieste provenienti dall'estero, la diversificazione della clientela e la maggiore praticità di vendere i propri prodotti all'estero.

[78] Caroli, M., Fratocchi, L.: "*Nuove tendenze nelle strategie di internazionalizzazione*", 2000, Franco Angeli

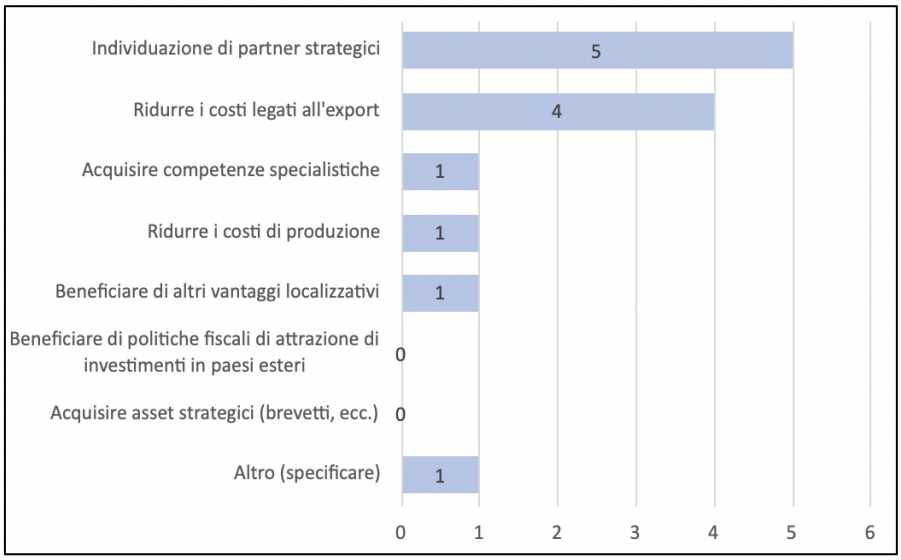
Figura 22 – Driver della scelta di esportare in valori assoluti (risposte multiple)



Fonte: Elaborazione sulle risposte all'indagine con questionario

Per quanto riguarda invece il secondo punto (Figura 23), ovvero le principali motivazioni che hanno determinato la scelta dell'impresa di utilizzare modalità di penetrazione diverse dall'esportazione, come gli investimenti diretti esteri e gli accordi di cooperazione strategica, dall'indagine è emerso che 5 imprese hanno intrapreso forme di internazionalizzazione più "impegnative" dal punto di vista finanziario ed organizzativo solo dopo aver individuato ed instaurato un rapporto consolidato con partner strategici, a conferma dell'importanza significativa delle connessioni fra le diverse imprese dell'apparato industriale per conseguire risultati importanti dal punto di vista internazionale. Segue, in ordine di importanza, la motivazione legata alla riduzione dei costi di transazione inerenti all'attività di esportazione, selezionata da 4 imprese del campione. In questo caso, l'impresa ha deciso di optare per forme di presenza più "radicate" nel Paese estero per evitare l'onerosità dei costi legati all'export, ritenendo più conveniente elaborare modalità di penetrazione maggiormente concrete nel mercato di destinazione. Continuando nell'analisi, le alternative relative alla riduzione dei costi di produzione, l'acquisizione di competenze specialistiche e lo sfruttamento di vantaggi localizzativi legati alle infrastrutture, ai terreni ed ai poli di innovazione e ricerca, hanno ottenuto una votazione soltanto, mentre le restanti due, ossia l'acquisizione di asset strategici e il godimento di politiche fiscali di attrazione degli investimenti da parte dei Paesi esteri, non hanno inciso sulla scelta della modalità di ingresso adottata dalle imprese del campione. Infine, per una sola impresa la motivazione principale non risiedeva nell'elenco previsto dal questionario, ma non è stata specificata quale. A differenza del caso precedente, dove abbiamo visto una netta preponderanza delle motivazioni interne quali fattori di spinta all'esportazione, nel caso delle modalità di penetrazione più avanzate i fattori interni ed esterni si eguagliano.

Figura 23 - Driver della scelta di modalità di ingresso più impegnative (risposte multiple)



Fonte: Elaborazione sulle risposte all'indagine con questionario

4.3.5 Attività propedeutiche all'internazionalizzazione

L'ultima domanda della prima sezione ha lo scopo di individuare una tendenza nelle attività propedeutiche all'internazionalizzazione in capo alle imprese. La pianificazione di una corretta strategia di internazionalizzazione, e dunque la selezione del mercato di destinazione, delle modalità di entrata, delle tempistiche e del marketing mix, necessita di un fabbisogno informativo importante, di gran lunga superiore a quanto richiesto dall'operatività sul mercato nazionale (si veda il Paragrafo 2.1). Effettuare in questo senso un'attività di ricerca di marketing preliminare consente all'impresa di rispondere efficacemente a questa esigenza, ma i dati emersi dall'indagine ci comunicano segnali contradditori circa l'aver svolto tale attività prima di penetrare nuovi mercati (Tabella 28).

Infatti, come si può osservare, la metà dei rispondenti (il 49,5%) non ha svolto alcuna attività di ricerca prima di espandersi oltre il confine nazionale, mentre il 36,6% ha condotto ricerche preliminari per conto proprio. Pertanto, sebbene si presuma da un lato che le imprese raccolgano le informazioni necessarie per ridurre per quanto possibile i rischi e le incertezze legate al processo di espansione all'estero, nella realtà non si evidenzia una prevalenza netta di questo comportamento. I risultati inoltre rivelano che l'8,9% delle imprese ha ottenuto le informazioni di cui necessitava da organismi istituzionali specializzati in materia, tra i quali spiccano l'ICE (Istituto Nazionale per il Commercio Estero) e la Camera di Commercio di Cuneo, mentre solo il 5% si è appoggiato ai consorzi per l'acquisizione dei dati. In conclusione, sulla base delle risposte ottenute è possibile affermare che,

nella metà dei casi, le imprese che avviano un processo di internazionalizzazione si affidano "al caso", o per meglio dire ad azioni non pianificate.

Tabella 28 – Svolgimento di attività di ricerche preliminari

L'azienda ha svolto ricerche preliminari sulle caratteristiche dei paesi esteri prima di internazionalizzarsi?	Numero	Quota %
No, non sono state condotte ricerche preliminari	50	49,5%
Sì, l'azienda ha condotto ricerche preliminari per conto proprio	37	36,6%
Sì, l'azienda ha ottenuto informazioni da enti ed organismi istituzionali competenti in materia	9	8,9%
Sì, l'impresa ha ottenuto le informazioni necessarie aderendo ad un consorzio	5	5,0%
Totale	101	100,0%

Fonte: Elaborazione sulle risposte all'indagine con questionario

4.3.6 Introduzione alla Sezione 2

Dopo aver ottenuto alcune informazioni di carattere generale, l'elaborato vuole ora concentrarsi sui risultati ottenuti dalle imprese del campione nel loro percorso di internazionalizzazione, indagandone non solo le criticità, ma anche i benefici ottenuti. Inoltre, la seconda parte della presente sezione è stata dedicata anche all'esplorazione dell'eventuale supporto ricevuto da società consortili o dagli enti istituzionali attraverso l'ottenimento di incentivi pubblici per finanziare il processo di espansione estera.

4.3.7 Le criticità dell'internazionalizzazione

Per quanto riguarda le difficoltà riscontrate dall'impresa sui mercati internazionali, solitamente è usanza comune suddividerle in tre macro-categorie: il rischio operativo d'impresa, le barriere artificiali al commercio internazionale ed il rischio legato al Paese estero. Dalla Tabella 29 emerge che i principali ostacoli affrontati dal 62,4% del campione riguardano il cosiddetto rischio operativo d'impresa.

Andando ad analizzare nel dettaglio le singole voci al suo interno, il 18,8% delle imprese soffre la mancanza di esperienza in campo internazionale, mentre il 12,9% ha indicato sia la carenza di personale specializzato, sia l'insufficienza di informazioni sul mercato estero quale principale ostacolo. La rilevanza di quest'ultimo punto era prevedibile, dato che, come abbiamo avuto modo di osservare, le imprese agroalimentari cuneesi non sono molto propense ad informarsi preventivamente sulle caratteristiche dei paesi esteri (si veda la precedente domanda del questionario). Seguono, in ordine di rilevanza, le difficoltà legate alle differenze culturali (il 9,9% del campione) e alla competitività di prezzo dei propri prodotti sul mercato di destinazione (il 7,9%). Gli ostacoli inerenti al rischio del Paese estero sono stati segnalati da oltre la metà delle imprese, all'interno del quale assumono un ruolo rilevante le difficoltà intrinseche al contesto istituzionale locale, legate alla burocrazia, alla giustizia e alla sicurezza garantita dal Paese (il 25,7%), mentre le altre voci, ad eccezione della pressione competitiva (circa il 18%), non hanno inciso molto sull'operato dell'azienda all'estero. L'esistenza delle barriere artificiali al commercio ha rappresentato invece un ostacolo per il 34,7% dei rispondenti, di cui il 25,7% fa riferimento alle "barriere tariffarie", vale a dire dazi doganali o tariffe applicate dal Paese di destinazione, mentre l'8,9% alle "barriere non tariffarie", quali standard tecnici, controlli igienici, norme di sicurezza e di etichettatura, ecc.

Tabella 29 - Difficoltà riscontrate all'estero (risposte multiple)

Quali sono le difficoltà riscontrate dall'impresa nell'operare all'estero?	Numero	% sul totale imprese	Tipologia di rischio
Adattamento alla cultura e alle tradizioni locali	10	9,9%	Rischio operativo 62,4%
Mancanza di esperienza in campo internazionale	19	18,8%	
Carenza di personale specializzato per i mercati esteri	13	12,9%	
Carenza di informazioni sul mercato estero	13	12,9%	
Prezzi non competitivi	8	7,9%	
Elevate barriere tariffarie	26	25,7%	Barriere artificiali al commercio 34,7%
Barriere non tariffarie stringenti (standard tecnici, controlli igienici, norme di sicurezza e di etichettatura, ecc.)	9	8,9%	
Difficoltà in termini di contesto istituzionale locale (burocrazia, funzionamento della giustizia, sicurezza, ecc.)	26	25,7%	Rischio paese estero 51,5%
Inadeguatezza della rete di fornitura locale	1	1,0%	

Inadeguatezza della struttura commerciale e distributiva	5	5,0%	
Inadeguatezza/inefficienza del sistema formativo e del mercato del lavoro locale	2	2,0%	
Eccessiva pressione competitiva	18	17,8%	
Altro (specificare)	8	7,9%	
Totale	101		

Fonte: Elaborazione sulle risposte all'indagine con questionario

Dalla tabella di cui sopra è possibile osservare come 8 imprese su 101 indagate non abbiano trovato nelle risposte previste dal questionario la corretta definizione delle proprie difficoltà riscontrate all'estero, segnalando pertanto la propria situazione nella categoria "Altro".

Nel dettaglio, dalle risposte ottenute emerge come solo due imprese non abbiano riscontrato alcun problema durante il loro operato all'estero, a conferma della complessità relativa all'attività di internazionalizzazione. Continuando con l'analisi, due imprese hanno indicato come problematica rilevante riscontrata le tempistiche relative alla consegna dei prodotti, mentre sempre lo stesso numero di imprese hanno sottolineato l'inefficienza burocratica del paese di origine nel supportare e facilitare l'attività di internazionalizzazione. Su quest'ultimo punto, è stata segnalata la mancanza di un protocollo relativo all'export e la complessità della preparazione dei documenti necessari per il trasporto dei prodotti vitivinicoli negli altri paesi membri dell'Unione Europea (il cosiddetto documento elettronico MVV-e). Infine, una impresa ha dichiarato di aver sofferto la competizione, a differenza del caso precedente dal punto di vista della qualità del prodotto offerto, mentre la restante ha sottolineato la difficoltà di individuare delle strutture di logistica adeguate.

4.3.8 I benefici dell'espansione estera

Oltre alle criticità emerse nell'operare oltre confine, come accennato ad inizio paragrafo sono stati posti quesiti inerenti anche ai benefici ottenuti dalle imprese dal processo di internazionalizzazione (Tabella 30).

Tabella 30 – I benefici ottenuti dall'internazionalizzazione (risposte multiple)

Quali sono i benefici ottenuti attraverso l'espansione estera?	Numero	% sul totale imprese
Incremento dei profitti	56	55,4%
Acquisizione di nuovi clienti esteri	68	67,3%
Acquisizione di nuovi clienti domestici	3	3,0%
Aumento delle dimensioni aziendali	26	25,7%
Riduzione dei costi di produzione	4	4,0%
Acquisizione di nuovi asset strategici	3	3,0%
Acquisizione di nuove esperienze, modi di operare, idee di successo	36	35,6%
Aumento dell'efficienza della catena produttiva	10	9,9%
Aumento della competitività dei prodotti, in termini di qualità, innovatività, gamma, ecc. (specificare)	7	6,9%
Altro (specificare)	3	3,0%
Totale	101	

Fonte: Elaborazione sulle risposte all'indagine con questionario

L'acquisizione di nuovi clienti esteri risulta essere il principale vantaggio emerso dalla survey, indicato dal 67,3% delle imprese parte del campione. A sua volta, un aumento della domanda determina inevitabilmente un aumento delle quantità vendute, e quindi un incremento dei profitti aziendali. Dunque, non meraviglia il fatto che il secondo vantaggio di maggior rilievo riguardi proprio una variazione positiva degli utili, indicata dal 55,4% dei rispondenti. Tra gli altri benefici di rilievo emergono quelli riguardanti l'acquisizione di nuove esperienze, di modi di operare e di idee di successo, circa il 35,6% delle imprese, e l'espansione delle dimensioni aziendali, beneficio ottenuto dal 25,7% del campione. Alle imprese che hanno selezionato l'opzione "aumento della competitività dei prodotti", ovvero circa il 7% del totale, è stato chiesto di specificare maggiormente la risposta, e la quasi totalità delle suddette ha dichiarato che l'incremento della competitività è stato determinato dal miglioramento del prodotto dal punto di vista qualitativo. Infatti, come ha voluto sottolineare nello specifico un'impresa, penetrare in nuovi mercati significa competere con nuovi attori di alto livello, più esperti e pratici del contesto locale, e pertanto il miglioramento del prodotto ed il suo adattamento al mercato estero è di fondamentale importanza per garantire la redditività dell'attività internazionale. Infine, solo il 9,9% delle imprese ha dichiarato di aver sperimentato una maggiore

efficienza della catena produttiva, mentre il numero delle risposte ai restanti vantaggi è pressoché ininfluente per il prosieguo dell'analisi. Tuttavia, si ritiene opportuno far presente che tra gli altri vantaggi non espressamente previsti dalle risposte selezionabili dal questionario indicati dalle imprese nella sezione "altro" rientrano la diversificazione dei rischi (due imprese su tre) ed il rafforzamento della *brand image* e della *brand reputation*.

4.3.9 Il supporto all'internazionalizzazione

La seconda parte della seconda sezione del questionario vuole invece focalizzarsi sulle relazioni che si celano tra il tessuto imprenditoriale locale e i consorzi presenti sul territorio. Come abbiamo menzionato nell'ultimo paragrafo del terzo capitolo, spesso le imprese ignorano l'importanza dei fenomeni di aggregazione tra produttori nell'ambito dell'internazionalizzazione delle imprese. Infatti, specie quando ci si trova in un contesto di particolare incertezza come può essere il periodo iniziale di insediamento in un nuovo mercato, le organizzazioni dei produttori rappresentano uno strumento molto efficace per limitare i rischi del processo di espansione e il numero di intermediari, garantendo una maggiore remunerazione alle associate. Ciò che si vuole verificare inizialmente, dunque, è il numero delle imprese del campione associate ad un consorzio, e quali sono stati i principali motivi che hanno determinato la loro scelta di entrarne a far parte.

Per quanto riguarda il primo aspetto, i risultati sintetizzati nella Tabella 31 evidenziano come all'interno del campione ben oltre la metà delle imprese, cioè il 61,4%, ha dichiarato di non essere associata ad un consorzio. Pertanto, nonostante il vantaggio dimensionale che ne potrebbe derivare nei rapporti di forza inserendosi in un consorzio, solo 39 imprese hanno scelto di farne parte.

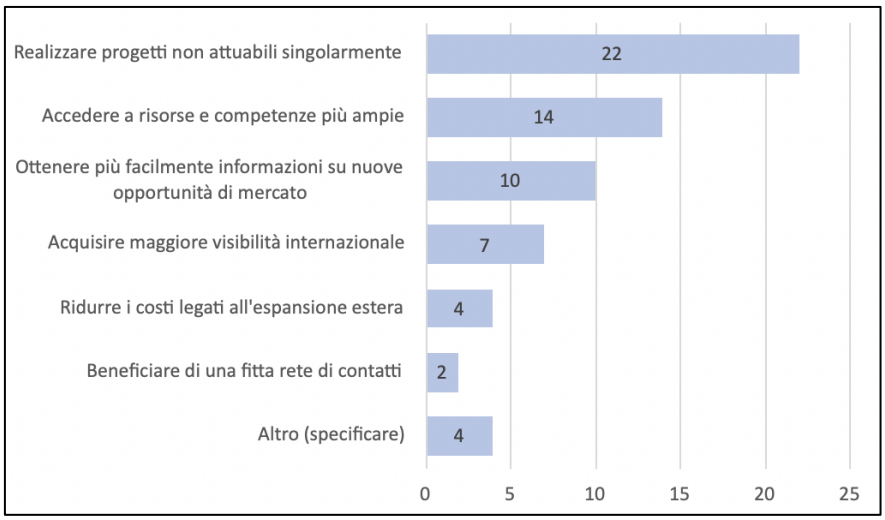
Tabella 31 – Numero di imprese consorziate

L'impresa è socia di un consorzio?	Numero	Quota %
Sì	39	38,6%
No	62	61,4%
Totale	101	100,0%

Fonte: Elaborazione sulle risposte all'indagine con questionario

Tra i motivi principali che hanno spinto le imprese del campione ad aderirsi (Figura 24), spicca più delle altre la possibilità di realizzare progetti e strategie comuni (si pensi ad esempio alla possibilità di penetrare con maggiore successo in mercati specifici, o alla promozione e la tutela del marchio o degli strumenti di protezione, come i certificati DOP, IGP, STG, su scala internazionale, o ancora alle attività di R&S promosse dal consorzio a beneficio di tutte le consorziate) che, singolarmente, esse non sarebbero in grado di attuare per conto proprio, motivazione indicata dal 56,4% delle imprese consorziate. Seguono, in ordine di rilevanza, l'accesso ad un ventaglio di risorse e competenze più ampio, circa il 35,9% (14 imprese), la possibilità di ottenere in maniera più semplice informazioni su eventuali opportunità di mercato, circa il 25,6% (10 imprese), e di acquisire una maggiore visibilità dal punto di vista internazionale, circa il 17,9% (7 imprese), e la riduzione dei costi che l'associazione ai consorzi comporta, circa il 10,2% del totale delle imprese consorziate (4 imprese). Altre quattro imprese, tuttavia, hanno dichiarato di aver aderito alle organizzazioni dei produttori per motivi non presenti all'interno del questionario, tra i quali si evidenziano: la tutela degli strumenti comuni, come le denominazioni di origine; l'obbligatorietà di adesione, per alcune imprese vitivinicole situate nelle Langhe (soprattutto per le aziende agricole del Barolo e del Barbaresco); la volontà condivisa di valorizzare il territorio di origine. Infine, solo per due imprese la possibilità di usufruire di una fitta rete di contatti è stata determinante per convincerla ad associarsi. Come si può dedurre dai risultati, quindi, le principali motivazioni che hanno orientato le imprese ad aderire ad un consorzio riflettono alcune delle debolezze tipiche delle piccole imprese agroalimentari, quali la carenza di risorse specializzate, sia umane che finanziarie, le difficoltà relative al soddisfacimento del proprio fabbisogno informativo circa le opportunità offerte dal mercato e la scarsa visibilità aziendale a livello internazionale.

Figura 24 – Principali motivi alla base dell'adesione al consorzio in valore assoluto (risposte multiple)



Fonte: Elaborazione sulle risposte all'indagine con questionario

Proseguendo con la ricerca empirica, sempre in tema di supporto e sostegno al processo di espansione all'estero, ma in questo caso focalizzandoci sulla relazione tra tessuto imprenditoriale ed enti pubblici, è stato chiesto alle imprese se, durante le fasi iniziali dell'internazionalizzazione, abbiano beneficiato di finanziamenti specificatamente indirizzati allo sviluppo delle attività estere. Dai dati della Tabella 32 emerge come solo il 32,7% dei rispondenti abbia dichiarato di aver usufruito di un incentivo pubblico all'internazionalizzazione d'impresa. Viceversa, il 67,3% del campione non ha ricevuto alcun fondo pubblico, a dimostrazione ancora del debole legame tra imprese e istituzioni (come abbiamo avuto modo di osservare nella Figura 22).

Tabella 32 – Numero di imprese beneficiarie di incentivi pubblici all'internazionalizzazione

L'impresa ha beneficiato di fondi pubblici per finanziare il processo di espansione estera?	Numero	Quota %
Sì	33	32,7%
No	68	67,3%
Totale	101	100,0%

Fonte: Elaborazione sulle risposte all'indagine con questionario

Risulta dunque di particolare interesse comprendere ora quali siano i principali motivi per cui solo una piccola parte del campione abbia usufruito di tale canale per finanziare il proprio processo di internazionalizzazione. Di conseguenza, è stato chiesto alle 68 imprese non beneficiarie degli incentivi il motivo del mancato godimento di tali strumenti pubblici (Tabella 33).

Tabella 33 – Motivazioni del mancato godimento degli incentivi pubblici

Perché l'impresa non ha beneficiato di incentivi all'internazionalizzazione?	Numero	Quota %
Perché non li ha ritenuti necessari	27	39,7%
Perché non si è mai informata a riguardo	23	33,8%
Perché i criteri da soddisfare e le procedure per accedere ai fondi non sono stati ritenuti adeguati	18	26,5%
Totale	68	100,0%

Fonte: Elaborazione sulle risposte all'indagine con questionario

Dalla rielaborazione dei dati emerge come non vi sia un unico motivo principale, ma siano molteplici i motivi per cui le imprese non abbiano beneficiato di incentivi pubblici. Innanzitutto, per il 39,7% del campione i fondi destinati dallo Stato non sono stati ritenuti necessari per lo sviluppo delle proprie attività oltre confine, ritenendo le risorse di cui dispone sufficienti ad avviare un simile processo. Il 33,8%, invece, sostiene di non essersi mai informata circa l'esistenza di simili modalità di finanziamento, evidenziando ancora una volta la carenza di un adeguato bacino di informazioni in seno alle imprese agroalimentari cuneesi. Alle 18 imprese che infine hanno segnalato di non aver usufruito degli incentivi per motivi legati ai criteri da rispettare o alle procedure per accedervi, è stato chiesto di specificare nel particolare le criticità affrontate. Un aspetto rilevante, ma ormai noto, riguarda la complessa burocrazia alla base del processo di ottenimento dei fondi pubblici, criticità segnalata dalla maggioranza delle imprese del campione. La mole di procedure da affrontare, spesso troppo complesse da portare a termine, di fatto disincentiva a priori le realtà locali a rivolgersi ad un simile canale di finanziamento. È opportuno sottolineare che le imprese del campione, nonostante non abbiano potuto accedere ai fondi, sono comunque riuscite ad intraprendere un percorso internazionale, esclusivamente con le loro forze. Tuttavia, per diverse imprese l'impossibilità di accedere ai fondi ha precluso del tutto la possibilità di effettuare investimenti in tal senso. Un'altra motivazione emersa dall'indagine, adottata da diverse imprese del campione, riguarda il criterio della spesa minima da sostenere prevista dal bando per accedere al finanziamento, considerata decisamente troppo elevata dalle piccole aziende del territorio. Inoltre, l'importo complessivo concesso viene considerato troppo limitato per poter realizzare grandi investimenti e poter pensare di penetrare in grandi marcati esteri come quello statunitense. Ancora, è stato segnalato che i bandi di finanziamento all'internazionalizzazione, i quali nella maggior parte dei casi prevedono forme di presenza all'estero più impegnative della semplice esportazione, poco si adattano alle peculiarità delle piccole imprese artigianali, vincolate inevitabilmente al territorio di origine. Infine, alcune imprese del campione hanno sostenuto di non aver goduto dei fondi pubblici perché vincolati all'ingresso in un determinato mercato, tuttavia non considerato strategico da parte dell'impresa. Ciò che trasuda dall'analisi, dunque, è un senso di totale sfiducia verso gli strumenti di incentivazione economica all'internazionalizzazione e, pertanto, l'esigenza di ridisegnare tali politiche di promozione sulle caratteristiche delle piccole imprese agroalimentari locali.

4.3.10 Introduzione alla Sezione 3

La terza ed ultima sezione del questionario vuole comprendere più a fondo quali siano le impressioni delle imprese in merito all'operato delle istituzioni pubbliche e delle strutture associative locali, tra le quali in particolare le organizzazioni dei produttori (consorzi). La presente ricerca, oltre ad avere lo scopo primario di chiarire ed analizzare le dinamiche dei processi di internazionalizzazione delle imprese agroalimentari, si è posta in corso d'opera l'obiettivo di comprendere non solo le complesse relazioni che intercorrono tra i *policy-makers* locali, gli enti di supporto e sostegno alle imprese e gli imprenditori del territorio, ma anche di afferrare quali siano le reali necessità del tessuto imprenditoriale agroalimentare cuneese. La comprensione delle esigenze degli imprenditori, infatti, è di fondamentale importanza nell'elaborazione di corrette politiche di promozione dell'internazionalizzazione d'impresa, che si tradurrebbero in un aumento degli investimenti sul territorio locale. E come insegna la microeconomia, i benefici che deriverebbero da un incremento degli investimenti ricadrebbero sia sull'economia locale, attraverso un aumento della domanda di lavoro e dunque dell'occupazione, sia sull'impresa stessa, attraverso l'aumento delle vendite e dunque dei profitti. Non vi è dubbio, dunque, che un risanamento della sintonia tra gli *stakeholder* si traduca in un maggiore benessere per il sistema economico in generale. Infine, alle imprese parte del campione sono state chieste alcune considerazioni in merito agli effetti provocati dalla pandemia e dalla guerra russo-ucraina sulla propria attività internazionale, nonché alle loro intenzioni di aprirsi in futuro a nuovi mercati esteri.

4.3.11 Le valutazioni sull'operato degli enti di supporto

I dati rielaborati nella Tabella 34 riportata di seguito sintetizzano le valutazioni delle imprese agroalimentari cuneesi circa il ruolo delle istituzioni e delle strutture associative locali nel supportare il processo di internazionalizzazione d'impresa.

Tabella 34 – Valutazione sull'operato degli enti pubblici e/o associativi

L'azienda ritiene che l'operato delle istituzioni pubbliche e/o strutture associative locali sia adeguato a supportare il processo di espansione estera?	Numero	Quota %
L'azienda è pienamente soddisfatta del loro operato	6	5,9%
L'azienda è abbastanza soddisfatta del loro operato	26	25,7%
L'azienda è poco soddisfatta del loro operato	21	20,8%
L'azienda è per nulla soddisfatta del loro operato	17	16,8%
Non so, l'azienda non si è affidata a tali realtà per lo sviluppo internazionale delle proprie attività	31	30,7%
Totale	101	100,0%

Fonte: Elaborazione sulle risposte all'indagine con questionario

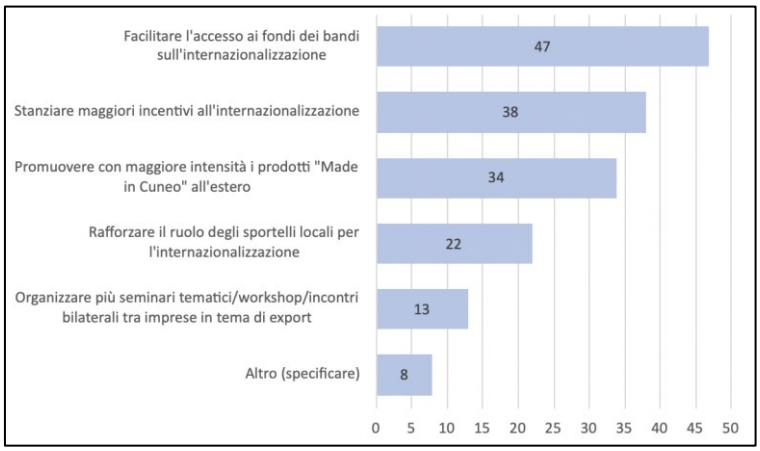
I risultati emersi dalla ricerca evidenziano come solo sei imprese, ossia il 5,9% del campione, siano "pienamente soddisfatte" del supporto fornito dalle istituzioni pubbliche e/o dagli enti associativi del territorio in tema di internazionalizzazione. Una così bassa percentuale di imprese soddisfatte riflette in linea generale il clima di sfiducia delle imprese verso tali enti quali attori fondamentali di supporto ed accompagnamento dell'impresa all'estero. Il 25% dei rispondenti si ritiene invece comunque "abbastanza soddisfatto" del loro operato, il 20,8% ha dichiarato di essere "poco soddisfatta" ed infine il 16,8% considera il loro operato per nulla soddisfacente. Tralasciando il dato sulle imprese che non hanno usufruito delle conoscenze e delle competenze di tali realtà per lo sviluppo internazionale, circa il 30,7% del totale, i dati rivelano come non vi sia un vero e proprio sbilanciamento delle valutazioni verso uno dei due estremi. Tuttavia, qualora considerassimo le prime due categorie come valutazioni positive e le ultime due come negative e procedessimo alla somma delle relative percentuali, noteremmo che la maggioranza delle imprese che ha ricevuto supporto durante il processo di espansione estera si ritiene non soddisfatta dell'operato delle istituzioni pubbliche e/o delle strutture associative locali (il 37,6% contro il 31,6%).

Continuando con l'analisi, è stato chiesto alle imprese del campione che cosa dovrebbero fare gli enti pubblici e le strutture associative locali in più per promuovere ed agevolare l'internazionalizzazione delle imprese cuneesi (Figura 25).

Ben 47 imprese, ossia il 46,5% dei rispondenti, ha sottolineato la necessità di facilitare maggiormente l'accesso ai fondi dei bandi sull'internazionalizzazione. Tale tematica si ricollega evidentemente alle

criticità sollevate alla domanda relativa al mancato godimento degli incentivi pubblici da parte delle imprese non beneficiarie dei finanziamenti previsti dai bandi, tra le quali ricordiamo: eccessiva burocrazia; spesa minima richiesta troppo elevata; incoerenza tra i criteri del bando e le caratteristiche dei potenziali beneficiari. Il secondo dato più elevato registrato, sempre nell'ambito degli incentivi, riguarda lo stanziamento di maggiori fondi alle imprese che intendono avviare un processo di espansione all'estero delle attività: il 37,6% delle imprese (ovvero 38 imprese), infatti, ritiene, come accennato in precedenza, che l'importo erogato solitamente previsto dai bandi sia decisamente limitato per consentire all'impresa di effettuare un investimento concreto. Segue, in ordine di rilevanza, la necessità di svolgere con maggiore intensità attività di promozione all'estero dei prodotti "Made in Cuneo" da parte degli enti locali, ad esempio attraverso una presenza più frequente delle imprese cuneesi alle fiere agroalimentari internazionali (circa il 33,6%). Il 21,7% del campione ha dichiarato, invece, l'urgenza di procedere ad un rafforzamento del ruolo degli sportelli locali per l'internazionalizzazione, in termini di accompagnamento e monitoraggio dei risultati, anche in itinere, mentre tredici imprese sostengono che gli enti locali, così come le organizzazioni dei produttori, debbano organizzare un maggior numero di seminari, *workshop* e incontri bilaterali tra imprese in tema di export. Infine, per otto imprese la risposta a questa domanda non era compresa tra le opzioni previste dal questionario. Mentre alcune imprese hanno espresso la necessità di elaborare dei protocolli e degli accordi sull'export con paesi "non allineati" su questo tema, altre hanno sottolineato il bisogno di sveltire le operazioni di emissione dei certificati fitosanitari e di creare delle reti di garanzia dei pagamenti internazionali. Infine, due imprese hanno sostenuto l'importanza di una migliore posizione dello stand all'interno delle fiere internazionali, mentre un'altra l'urgenza di uno snellimento degli adempimenti burocratici necessari ad avviare il processo di internazionalizzazione.

Figura 25 – Cosa dovrebbero fare gli enti pubblici/strutture associative locali per promuovere l'internazionalizzazione in valore assoluto (risposte multiple)



Fonte: Elaborazione sulle risposte all'indagine con questionario

Fino ad ora la terza sezione del questionario si è focalizzata sulle percezioni delle imprese agroalimentari cuneesi in merito al ruolo e all'operato delle istituzioni e delle strutture associative a livello locale/territoriale. Tuttavia, il presente elaborato non può esimersi dall'indagare anche le impressioni circa i servizi di supporto e sostegno forniti dalle istituzioni pubbliche e strutture associative di carattere nazionale, e per questo motivo è stata presentata alle imprese del campione la stessa domanda di cui sopra, a risposta libera, ma questa volta adottando una scala territoriale sovralocale.

Una buona parte del campione ha evidenziato l'obbligo dello Stato di procedere ad un miglioramento delle infrastrutture italiane per promuovere l'internazionalizzazione delle imprese. Di fatto, è risaputo come una maggiore dotazione di infrastrutture di trasporto consenta l'abbattimento di una serie di costi, tra i quali quelli relativi all'esportazione, rendendo più agevole per le imprese domestiche intraprendere un percorso di internazionalizzazione. Inoltre, secondo la letteratura in materia, sistemi trasportistici più avanzati permettono di raggiungere mercati prima troppo distanti per le imprese di piccole o medie dimensioni. Dunque, la competitività dell'Italia passa anche attraverso questa dimensione, che tuttavia ancora oggi risulta poco sviluppata. Un altro aspetto rilevante emerso dall'analisi riguarda la necessità di aumentare le attività promozionali dei prodotti italiani all'estero (anche attraverso la creazione di collaborazioni con le Camere di Commercio estere), di creare delle reti di impresa, di fornire garanzie sulla riscossione dei crediti e di garantire un supporto legale e burocratico nell'ambito delle autorizzazioni necessarie nel paese di destinazione, attraverso l'istituzione di sportelli specificatamente dedicati all'accompagnamento dell'impresa nel suo processo di espansione. Ancora, è stata segnalata l'esigenza di organizzare eventi mirati sui prodotti agroalimentari, con risonanza internazionale, che risaltino i produttori locali, così come incontri *b2b*, sessioni di *matching* con *buyers* internazionali e *tasting events* non a scopo di lucro per far conoscere prodotti anche meno noti al pubblico estero. Altre imprese del campione sostengono che lo Stato debba promuovere nuove misure di finanziamento a fondo perduto, simili a quelle previste dal Ministero per le Politiche Agricole per le aziende vitivinicole che prevedono un rientro dei costi compreso tra il 40% e l'80% delle spese sostenute (si pensi a OCM vino), oppure prevedere agevolazioni relative all'assunzione di personale dedicato (come gli *export managers*) per le imprese che intendono internazionalizzarsi. Infine, una parte dei rispondenti ha sottolineato di prendere spunto dall'operato di altre realtà estere, come "*Business France*"[79] , particolarmente efficace nel sostenere le esportazioni francesi all'estero, oppure di organizzare periodicamente corsi o convegni

[79] Business France è l'Agenzia nazionale al servizio dell'internazionalizzazione dell'economia francese, posta sotto l'autorità congiunta del Ministero dell'Economia e delle Finanze, del Ministero degli Affari Esteri e dello Sviluppo Internazionale e del Ministero del Territorio e degli Affari Rurali.

di formazione ed aggiornamento volti ad implementare le conoscenze delle aziende locali verso i mercati esteri.

Come abbiamo avuto modo di osservare, dunque, risulta veramente complicato fornire un quadro dettagliato di tutte le considerazioni emerse. Le necessità degli imprenditori locali sono infatti molteplici e spaziano su più ambiti, da quello burocratico a quello dell'incentivazione e della formazione, passando per il tema degli eventi fieristici e delle infrastrutture trasportistiche, e riflettono la generale insoddisfazione verso il supporto ed il sostegno ricevuto, sia da parte degli enti locali sia da quelli di carattere nazionale.

4.3.12 Situazione attuale e prospettive future

L'ultima parte del questionario vuole infine analizzare il comportamento delle imprese agroalimentari cuneesi di fronte agli imprevisti sanitari e geopolitici occorsi negli ultimi anni. Dunque, da un lato è stato chiesto se gli effetti generati dallo scoppio della crisi pandemica abbiano inciso sull'attività a scala internazionale dell'impresa (Tabella 35), dall'altro le conseguenze sul commercio estero dell'impresa eventualmente provocate dalla guerra in Ucraina (Tabella 36).

Per quanto riguarda il primo aspetto, dall'analisi delle risposte del campione è emerso che solo per il 23,8% la pandemia ha determinato un freno all'attività estera dell'impresa. Per circa la metà, ovvero il 45,5%, ha inciso solo temporaneamente sul commercio estero, mentre il 30,7% ha dichiarato di non aver subito alcun effetto. Ciò risulta perfettamente in linea con quanto affermato nella letteratura del terzo capitolo dell'elaborato (Paragrafo 3.4), all'interno del quale abbiamo evidenziato come l'export dell'agroalimentare cuneese non abbia subìto pesanti ripercussioni con l'avvento dell'emergenza COVID-19, anzi, è stato l'unico settore che in pandemia ha registrato una variazione positiva del flusso di export, ad eccezione del primo trimestre del 2020 dove è stata registrata una variazione tendenziale negativa. È opportuno sottolineare tuttavia che la crescita dell'export del settore agroalimentare in epoca pandemica è stata favorita dalle decisioni del governo italiano, in particolare con i decreti dell'11 e del 21 marzo 2020, che lo hanno inserito tra i settori strategici per l'economia nazionale e, dunque, non soggetto alle chiusure previste per il contenimento dell'epidemia.

Tabella 35 – Gli effetti della pandemia sull'attività internazionale delle imprese

La pandemia ha inciso sull'attività a scala internazionale dell'impresa?	Numero	Quota %
Sì	24	23,8%
Sì, ma solo temporaneamente	46	45,5%
No	31	30,7%
Totale	101	100,0%

Fonte: Elaborazione sulle risposte all'indagine con questionario

Per quanto concerne invece gli effetti generati dall'attuale conflitto in Ucraina sull'operato estero del campione di imprese, i dati rilevano come per oltre la metà delle imprese agroalimentari cuneesi, circa il 50,5%, la guerra non stia incidendo sull'attività internazionale, mentre il 17,8% ha dichiarato di non subirne attualmente gli effetti, sebbene in futuro si prevedano dei cambiamenti. Il 31,7%, invece, per motivi legati al rincaro energetico o alla chiusura dei rapporti commerciali con la Russia, ha sostenuto che la guerra sta condizionando l'attività dell'impresa sul piano internazionale. Cercando di intrecciare i risultati della ricerca empirica con le pubblicazioni di informazioni ufficiali relativi alla provincia di Cuneo, gli ultimi dati rilasciati dalla Camera di Commercio di Cuneo riguardanti i primi nove mesi del 2022[80] evidenziano da un lato una variazione tendenziale positiva per quanto riguarda l'export della filiera dell'industria alimentare (+11,4%), dall'altro una significativa flessione delle esportazioni del comparto agricolo (-17,6% rispetto ai primi nove mesi del 2021) a causa dell'embargo russo sui prodotti agricoli occidentali e del caro energia.

Tabella 36 – Gli effetti della guerra in Ucraina sull'attività internazionale delle imprese

Gli effetti generati dalla guerra in Ucraina stanno condizionando l'attività dell'impresa sul piano internazionale?	Numero	Quota %
Sì	32	31,7%
No	51	50,5%

80 https://www.cn.camcom.it/sites/default/files/uploads/documents/Comunicati_stampa/Comunicati2022/Comunicato%20stampa%2039%20Export%20III%20trimestre%202022.pdf

Attualmente no, ma in futuro si prevedono cambiamenti	18	17,8%
Totale	101	100,0%

Fonte: Elaborazione sulle risposte all'indagine con questionario

Queste due considerazioni si ricollegano anche alla domanda 1.7 del questionario, nella quale abbiamo avuto modo di osservare come per il 43,5% del campione il peso del fatturato estero sul fatturato totale sia aumentato nel corso degli ultimi due anni, per la stessa percentuale è rimasto stabile, mentre solo per il 12,8% l'incidenza sia diminuita. Questi approfondimenti sottolineano dunque l'invidiabile capacità del comparto agroalimentare cuneese di rispondere ad eventi impresti, che siano pandemie oppure ravvicinati conflitti geopolitici.

Infine, l'ultima domanda del questionario vuole indagare la volontà delle imprese agroalimentari cuneesi di aprirsi o meno in futuro a nuovi mercati esteri (Tabella 37).

Tabella 37 – Intenzione di aprirsi a nuovi mercati

L'impresa intende espandersi ulteriormente sui mercati esteri in futuro?	Numero	Quota %
Sì	84	83,2%
No	17	16,8%
Totale	101	100,0%

Fonte: Elaborazione sulle risposte all'indagine con questionario

Dalle percentuali si può vedere chiaramente l'intenzione delle imprese del campione di aprirsi prossimamente a nuovi mercati esteri ancora inesplorati. Infatti, 84 imprese su 101 totali, dunque circa l'83,2%, hanno affermato di volersi espandere ulteriormente, mentre solo 17 sostengono di voler mantenere l'attuale numero di paesi in cui operano. Tali risultati confermano ancora una volta il naturale orientamento delle imprese agroalimentari cuneesi di proiettarsi sui mercati internazionali per garantirsi ulteriormente la propria sopravvivenza ed ottenere fonti di reddito aggiuntive.

BIBLIOGRAFIA

Bain, J.S.: "*Barriers to New Competition*", 1956, Cambridge, MA, Harvard University Press.

Caroli, M.: "*Gestione delle imprese internazionali*", IV edizione, 2020, McGraw-Hill Education S.r.l.

Caroli, M.: "*Globalizzazione e localizzazione dell'impresa internazionalizzata*", 2000, Franco Angeli.

Caroli, M., Fratocchi, L.: "*Nuove tendenze nelle strategie di internazionalizzazione*", 2000, Franco Angeli.

D'Angelo, A.: "*Il ruolo del management per l'internazionalizzazione. Riflessioni teoriche e verifiche empiriche sulle PMI familiari*", 2020, Angeli, Milano.

Del Debbio, P.: "*Perchè la globalizzazione ci fa bene*", 2002, Arnoldo Mondadori Editore, pp. 13-17.

Demattè, C.: "*Perché l'internazionalizzazione profonda passa anche attraverso acquisizioni e alleanze*", 2003, Economia & Management, pp. 10-15.

Dematté, C., Perretti, F., Marafioti, E.: "*Strategie di internazionalizzazione*", III edizione, 2013, Egea.

Dunning, J.H.: "*Economic Analysis and Multinational Enterprise*", 1974, Routledge, London.

Dunning, J.H.: "*International Production and the Multinational Enterprise*", 1981, Allen & Unwin, London.

Dunning, J.H., Rugman, A.M.: "*The influence of Hymer's dissertation on the theory of foreign direct investment*", 2002, American Economic Review, 75, pp. 228-232.

Galdini, D.: "*L'internazionalizzazione d'impresa: processi, metodi e strategie*", 2009, Giappichelli Editore.

Glowik, M., Smyczek, S.: "*International Marketing Management: Strategies, Concepts and Cases in Europe*", 2012, De Gruyter Oldenbourg.

Grant, R.M.: "*L'analisi strategica per le decisioni aziendali*", 2011, Il Mulino, Bologna.

Hutchinson, K., Quinn, B., Alexander, N.: "*The Internationalisation of Small to Medium-Sized Retail Companies: Towards A Conceptual Framework",* 2005, Journal of Marketing Management, February, Vol. 21, pp. 149-179.

Keller, K.L., Busacca, B., Ostillio, M.C.: "*La gestione del brand: strategie e sviluppo"*, I edizione, 2005, Egea.

Krugman, P.R., Obstfeld, M., Melitz, M.: "*Economia internazionale. Teoria e politica del commercio internazionale*", XI edizione, 2019, Pearson.

Levitt, T.: "*The Globalization of Markets*", 1983, Harvard Business Review.

Lilienthal, D.E.: "*The multinational corporation: a review of some problems and opportunities for business management in a period of world-wide economic change"*, 1960, New York, Development and Resources Corp.

Marcati, A.: "*Relazioni tra imprese e marketing industriale*", 1992, Giappichelli, Torino.

Martell, L.: "*The Sociology of Globalization*", I edizione, 2010, Polity Pr.

Miles, D., Scott, A., Breedon, F.: "*Macroeconomia. Comprendere l'economia globale"*, II edizione, 2013, Zanichelli.

Ozorhon, B., Dikmen, I., Birgonul, M.T.: "*Case-based reasoning model for international market selection*", 2006, Journal of Construction Engineering and Management, ASCE, p. 940.

Pelliccelli, G.: "*Il marketing internazionale. Mercati globali e nuove strategie competitive"*, 2007, Milano, Etaslibri.

Ricardo, D.: "*On the Principles of Political Economy and Taxation*", 2015, Cambridge University Press.

Rispoli, M.: "*Le Forme di Internazionalizzazione delle Imprese*", 1994, Il Cardo, Venezia.

Robinson, R.: "*International Management*", 1967, Holt, Rinehart and Winston, New York.

Rugman, A.M.: "*Internalization Theory and Corporate International Finance*", Vol. 23 (2), 1980, California Management Review.

Smith, A.: "*An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*", 1776, University of Chicago Press.

Solberg, C.A.: "*International marketing: strategy development and implementation*", 2017, Routledge.

Ukpere, W.: "*Globalisation, Internationalisation, H.Resources, Industrial Democracy: a critical exploration of economic prodigies*", 2010, Lambert Academic Publishing, pp. 178-180.

Valdani, E., Bertoli, G.: *"Mercati internazionali e marketing"*, II edizione, 2006, Egea.

Young, S., Hamill, J., Wheeler, C., Davies, J.R.: "*International Market Entry Development*", 1989, Englewod Cliffs, NJ:Prentice Hall.

Appendice: questionario

SEZIONE 1: INFORMAZIONI SUL QUANDO, QUANTO, DOVE, COME E PERCHÈ

1.1 L'impresa opera sui mercati esteri?

- ○ Sì
- ○ No

1.2 Da quanto tempo l'impresa è attiva sui mercati esteri?

- ○ Da meno di un anno
- ○ Da 1 a 3 anni
- ○ Da 3 a 5 anni
- ○ Da 5 a 10 anni
- ○ Oltre 10 anni

1.3 In quali aree del mondo è presente l'impresa?

- ❑ Unione Europea
- ❑ Paesi Est Europa non UE (incl. Russia)
- ❑ America settentrionale
- ❑ America meridionale
- ❑ Asia
- ❑ Medio Oriente
- ❑ Nord Africa
- ❑ Altri paesi africani
- ❑ Oceania

1.4 In quanti paesi esteri opera l'impresa?

- ○ ≤ 5
- ○ > 5 e ≤ 10
- ○ > 10 e ≤ 15
- ○ > 15 e ≤ 20
- ○ > 20

1.5 Indichi, nello specifico, i tre principali paesi esteri, in ordine di importanza, in cui l'impresa è attiva:

1.6 Qual è il peso del fatturato estero sul fatturato totale?

- ≤ 10%
- > 10% e ≤ 30%
- > 30% e ≤ 50%
- > 50%

1.7 Negli ultimi due anni, dalla crisi pandemica in avanti, il peso del fatturato estero sul fatturato totale è:

- Aumentato
- Diminuito
- Rimasto stabile

1.8 Quale modalità è stata adottata dall'impresa per penetrare i mercati esteri?

- ❑ a. Esportazione tramite esportatori nazionali
- ❑ b. Esportazione tramite esportatori internazionali
- ❑ c. Esportazione tramite trading companies
- ❑ d. Esportazione tramite consorzi e strutture cooperative
- ❑ e. Esportazione tramite contatto diretto con il cliente estero
- ❑ f. Esportazione tramite agenti, rappresentanti e/o operatori sul mercato estero
- ❑ g. Esportazione tramite proprio personale di vendita residente all'estero
- ❑ h. Esportazione tramite uffici di rappresentanza e filiali
- ❑ i. Costituzione di una società ex-novo all'estero
- ❑ j. Acquisizione di una società estera già esistente
- ❑ k. Joint Venture
- ❑ l. Franchising
- ❑ m. Licensing
- ❑ n. Contratto di produzione
- ❑ o. Contratto di gestione
- ❑ Altro (specificare)

1.9 (Per coloro che hanno spuntato alla precedente domanda le risposte comprese tra a-h) Quali sono le principali motivazioni che hanno determinato la scelta dell'impresa di esportare?

- ❑ Aumentare i profitti aziendali
- ❑ Sopperire alla crisi della domanda interna
- ❑ Diversificare il mercato di sbocco, troppo focalizzato sul mercato domestico

- ❑ Attaccare ed espandersi su nuovi mercati di sbocco
- ❑ Ottenimento di fondi pubblici all'internazionalizzazione/esportazione
- ❑ Altro (specificare)

1.10 (Per coloro che hanno spuntato alla precedente domanda le risposte comprese tra a-h) Quali sono le principali motivazioni che hanno determinato la scelta dell'impresa di svolgere attività produttiva all'estero?

- ❑ Ridurre i costi di transazione legati all'export
- ❑ Ridurre i costi di produzione
- ❑ Acquisire competenze specialistiche
- ❑ Acquisire asset strategici (brevetti, ecc.)
- ❑ Beneficiare di politiche fiscali di attrazione di investimenti in paesi esteri
- ❑ Beneficiare di altri vantaggi localizzativi, quali disponibilità di infrastrutture, terreni, localizzazione di ecosistemi di innovazione e ricerca, ecc. (specificare)
- ❑ Individuazione e consolidamento di rapporti con partner strategici
- ❑ Altro (specificare)

1.11 L'azienda ha svolto ricerche preliminari sulle caratteristiche dei mercati esteri prima di internazionalizzarsi?

- ○ No, non sono state condotte ricerche preliminari
- ○ Sì, l'azienda ha condotto ricerche preliminari per conto proprio
- ○ Sì, l'azienda ha ottenuto informazioni da enti ed organismi istituzionali competenti in materia
- ○ Sì, l'impresa ha ottenuto le informazioni necessarie aderendo ad un consorzio

SEZIONE 2: CRITICITÀ, BENEFICI E SUPPORTO

2.1 Quali sono le difficoltà riscontrate dall'impresa nell'operare all'estero?

- ❑ Adattamento alla cultura e alle tradizioni locali
- ❑ Mancanza di esperienza in campo internazionale
- ❑ Carenza di personale specializzato per i mercati esteri
- ❑ Carenza di informazioni sul mercato estero
- ❑ Prezzi non competitivi
- ❑ Elevate barriere tariffarie

- ❑ Barriere non tariffarie stringenti (standard tecnici, controlli igienici, norme di sicurezza e di etichettatura, ecc.)
- ❑ Difficoltà in termini di contesto istituzionale locale (burocrazia, funzionamento della giustizia, sicurezza, ecc.)
- ❑ Inadeguatezza della rete di fornitura locale
- ❑ Inadeguatezza della struttura commerciale e distributiva
- ❑ Inadeguatezza/inefficienza del sistema formativo e del mercato del lavoro locale
- ❑ Eccessiva pressione competitiva
- ❑ Altro (specificare)

2.2 Quali sono i benefici ottenuti attraverso l'espansione estera?

- ❑ Incremento dei profitti
- ❑ Acquisizione di nuovi clienti esteri
- ❑ Acquisizione di nuovi clienti domestici
- ❑ Aumento delle dimensioni aziendali
- ❑ Riduzione dei costi di produzione
- ❑ Acquisizione di nuovi asset strategici
- ❑ Acquisizione di nuove esperienze, modi di operare, idee di successo
- ❑ Aumento dell'efficienza della catena produttiva
- ❑ Aumento della competitività dei prodotti, in termini di qualità, innovatività, gamma, ecc. (specificare)
- ❑ Altro (specificare)

2.3 L'impresa è socia di un consorzio?

- ○ Sì
- ○ No (proseguire alla domanda 2.5)

2.4 Quali sono i motivi che hanno spinto l'impresa ad aderire al consorzio?

- ❑ Accedere a nuove risorse e competenze più ampie
- ❑ Ridurre i costi legati all'espansione estera
- ❑ Acquisire maggiore visibilità internazionale
- ❑ Realizzare progetti non attuabili singolarmente
- ❑ Ottenere in maniera più semplice informazioni su eventuali opportunità di mercato
- ❑ Beneficiare di una fitta rete di contatti
- ❑ Altro (specificare)

2.5 L'impresa ha beneficiato di fondi pubblici per finanziare il processo di espansione estera?

- No
- Sì (proseguire alla domanda 3.1)

2.6 Perché l'impresa non ha beneficiato di incentivi all'internazionalizzazione?

- Perché non li ha ritenuti necessari
- Perché non si è mai informata a riguardo
- Perché i criteri da soddisfare e le procedure per accedere ai fondi non sono stati ritenuti adeguati (specificare)

SEZIONE 3: CONSIDERAZIONI FINALI E PREVISIONI FUTURE

3.1 L'azienda ritiene che l'operato delle istituzioni pubbliche e/o delle strutture associative locali sia adeguato a supportare il processo di internazionalizzazione delle imprese?

- L'azienda è pienamente soddisfatta del loro operato
- L'azienda è abbastanza soddisfatta del loro operato
- L'azienda è poco soddisfatta del loro operato
- L'azienda è per nulla soddisfatta del loro operato
- Non so, l'azienda non si è mai affidata a tali realtà per lo sviluppo delle proprie attività estere

3.2 Secondo l'impresa, cosa dovrebbero fare gli enti pubblici/strutture associative locali in più per promuovere e agevolare l'internazionalizzazione delle imprese locali?

- ❑ Organizzare più seminari tematici/workshop/incontri bilaterali tra imprese in tema di export
- ❑ Stanziare maggiori incentivi alle imprese che intendono espandersi oltre confine
- ❑ Promuovere con più intensità i prodotti "Made in Cuneo" all'estero, attraverso ad esempio una maggiore presenza alle fiere internazionali sull'agroalimentare
- ❑ Facilitare maggiormente l'accesso ai fondi dei bandi sull'internazionalizzazione
- ❑ Rafforzare il ruolo degli sportelli locali per l'internazionalizzazione d'impresa, in termini di accompagnamento all'avvio del processo di espansione estera e di monitoraggio in itinere dei risultati
- ❑ Altro (specificare)

3.3 Secondo l'impresa, invece, cosa dovrebbero fare gli enti pubblici/strutture associative nazionali per sostenere le imprese nazionali dell'agroalimentari che intendono internazionalizzarsi?

3.4 La pandemia ha inciso sull'attività a scala internazionale dell'impresa?

- Sì
- Sì, ma solo temporaneamente
- No

3.5 Gli effetti generati dalla guerra in Ucraina stanno condizionando l'attività dell'impresa in materia di commercio estero?

- Sì
- No
- Attualmente no, ma in futuro si prevedono cambiamenti

3.6 L'impresa intende espandersi ulteriormente sui mercati esteri in futuro?

- Sì
- No