



HAUTE ÉCOLE DE GESTION (HEG) DE FRIBOURG
HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT (HSW) FREIBURG
SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

Approccio all'internazionalizzazione delle Impresa Svizzera

Swiss International Entrepreneurship Survey
(SIES) 2010



Decide with Confidence

CREDIT SUISSE 



Sommario

Introduzione dell partner commerciale	3
Indice delle figure	4
Indice delle tabelle	4
Premessa	5
Riassunto	6
1. Approccio all'internazionalizzazione delle PMI nel contesto globale	7
2. Significato e portata dello studio	9
3. L'internazionalizzazione dal punto di vista dell'impresa	14
4. Ragioni e presupposti dell'internazionalizzazione	18
5. Realizzazione dell'internazionalizzazione – ostacoli e ausili	20
6. Fattori di successo dell'internazionalizzazione	26
7. Conclusione	33
Bibliografia	36

Introduzione del partner commerciale

L'internazionalizzazione delle imprese e delle loro attività è considerata sempre più un'opzione strategica fondamentale per la creazione di valore aggiunto e crescita. Grazie alla globalizzazione, al progresso tecnologico e a più veloci canali di comunicazione, i beni possono ora essere trasportati in modo più semplice e rapido, mentre le informazioni di natura transnazionale sono disponibili in frazioni di secondo.

Di conseguenza, sempre più spesso le imprese con un mercato interno ristretto e un grado elevato di specializzazione sono attratte dai mercati globali. Negli ultimi anni numerose imprese svizzere hanno portato avanti l'internazionalizzazione delle proprie attività. Le PMI svizzere sono sempre riuscite a riconoscere le opportunità di esportazione e ad affermarsi in tutto il mondo. E questa tendenza prosegue: la crescita messa a segno con l'export permette costantemente a nuove aziende elvetiche di debuttare sul mercato globale. In questo modo esse beneficiano della diversificazione su vari mercati e di cicli economici differenti, riuscendo così a tutelare i posti di lavoro in Svizzera.

Il Credit Suisse è impegnato da sempre nel soddisfare le richieste delle imprese a orientamento internazionale e le sostiene con servizi decisivi per il successo dell'espansione all'estero, si tratti del traffico dei pagamenti, della copertura di operazioni su divise e tassi d'interesse, del finanziamento di operazioni commerciali o delle operazioni di garanzia e di credito documentario. Infatti, come dimostra anche questo studio, per le imprese a orientamento internazionale è fondamentale potersi affidare a un partner forte e dotato di un ottimo networking internazionale.

La società di informazioni commerciali Dun & Bradstreet (D&B) sostiene le PMI orientate all'export nella valutazione dei rischi paese, nelle analisi del potenziale dei mercati e nell'accertamento della solvibilità su scala mondiale. Il presente studio sottolinea quanto sia importante per le PMI poter disporre di informazioni affidabili in materia di solvibilità dei partner commerciali in tutto il mondo per minimizzare i rischi connessi con questo aspetto della loro attività.

Ringraziamo L'Haute école de gestion di Friburgo (HEG-FR) per questo prezioso contributo a una maggiore trasparenza sull'approccio all'internazionalizzazione delle imprese svizzere. A nome del Credit Suisse, ai lettori e alle lettrici di questo studio auguriamo di ricavarne numerose conclusioni utili e soprattutto molta determinazione e molto successo nei loro progetti di internazionalizzazione.



Hans Baumgartner
Responsabile Affari PMI Svizzera del Credit Suisse



Charly Suter
Responsabile tecnico per la consulenza delle imprese internazionali, Credit Suisse



Juan Macavio
Managing Director, Dun & Bradstreet



Andreas Hungerbühler
Director Marketing, Dun & Bradstreet

Indice delle figure

Figura 1:	intensità delle esportazioni delle PMI nel periodo 2007-2009	8
Figura 2:	obiettivi per i prossimi tre anni (possibili più risposte)	11
Figura 3:	importanza degli elementi che compongono la strategia concorrenziale	13
Figura 4:	riconoscimento delle opportunità d'affari	16
Figura 5:	ragioni dell'internazionalizzazione (possibili più risposte)	18
Figura 6:	canali di distribuzione nell'ambito del processo di internazionalizzazione	19
Figura 7:	ostacoli al processo di internazionalizzazione (possibili più risposte)	21
Figura 8:	punti di forza aziendali che hanno influenzato il successo all'estero in maniera determinante (possibili più risposte)	22
Figura 9:	organizzazioni e servizi richiesti e utili nell'ambito dell'internazionalizzazione	23
Figura 10:	banca(banche) coinvolta(e) (possibili più risposte)	24
Figura 11:	ragioni del mancato ricorso ai servizi delle organizzazioni di supporto (possibili più risposte)	25
Figura 12:	gestione del rischio	27
Figura 13:	forma della gestione del rischio (possibili più risposte)	28
Figura 14:	effetti dell'internazionalizzazione sulla forza innovativa	29
Figura 15:	come sono stati sviluppati i nuovi prodotti?	30
Figura 16:	fattori scatenanti lo sviluppo di prodotti/processi innovativi (possibili più risposte)	31
Figura 17:	fattori scatenanti lo sviluppo di prodotti/processi innovativi futuri (possibili più risposte)	32
Figura 18:	soddisfazione nei confronti dell'attività di internazionalizzazione	34

Indice delle tabelle

Tabella 1:	struttura del campione in base alle dimensioni aziendali	9
Tabella 2:	attività internazionale delle PMI per continente (aggiornato al 2009/2010)	10
Tabella 3:	Quali esperienze internazionali aveva all'inizio della fase di internazionalizzazione	14
Tabella 4:	il processo di internazionalizzazione negli anni – un confronto	20
Tabella 5:	indicatori assoluti dell'internazionalizzazione	35

Premessa

Negli ultimi anni l'internazionalizzazione delle PMI ha assunto sempre una dimensione politico-economica sempre maggiore, soprattutto nei paesi privi di un mercato interno, e ha fatto il proprio ingresso nelle relazioni dei media. La globalizzazione delle grandi imprese e delle loro attività è ormai considerata come un'opzione strategica di importanza fondamentale per la creazione di vantaggi competitivi, e ciò vale anche per le PMI. L'eterogeneità di queste ultime e il loro approccio all'internazionalizzazione complicano tuttavia la quantificazione del successo o l'identificazione dei fattori di successo. Affinché i decisori delle PMI possano meglio valutare l'approccio alla globalizzazione delle loro aziende, e affinché gli incaricati degli enti pubblici e privati con funzioni di ausilio all'internazionalizzazione possano supportarli in maniera più efficiente ed efficace, il comportamento delle PMI sotto questo aspetto deve essere analizzato, a nostro avviso, in maniera differenziata.

Per un verso è necessario distinguere fra i diversi tipi di PMI internazionali. Le imprese giovani e attive a livello globale, in qualità di importanti utilizzatrici e sviluppatrici di innovazioni, offrono in Svizzera un'opportunità interessante per forze lavoro altamente qualificate. Allo stesso tempo sui mercati internazionali sono presenti imprese medio-piccole che operano con successo in qualità di fornitori in settori perlopiù tradizionali e difendono la propria posizione, oppure che riescono a intensificare il proprio orientamento internazionale conquistando nuovi mercati grazie a innovazioni incrementali. Queste aziende completano il quadro delle medie imprese di successo con dimensioni maggiori e delle grandi società attive a livello internazionale. Per un altro verso, la prospettiva con cui un'azienda si pone nei confronti della globalizzazione merita un'approfondita discussione per trarre le conclusioni su quali siano le condizioni quadro adeguate.

La presente relazione si basa su un ampio sondaggio intorno al tema dell'internazionalizzazione delle PMI. Dopo un primo studio svolto nel 2007, questo del 2010 fornisce per la seconda volta informazioni interessanti sulla «International Entrepreneurship» in Svizzera, le quali sono strettamente correlate con le conoscenze circa le prospettive aziendali delle piccole e medie imprese. Da un lato il potenziale delle aziende svizzere permette di essere assolutamente ottimisti; dall'altro lo studio evidenzia però in maniera indiscussa che vi sono spazi di miglioramento a diversi livelli, per esempio per quanto riguarda il supporto ai progetti di internazionalizzazione.

Ci auguriamo che quanti più soggetti possibile fra PMI, dirigenti, professori ed enti di ausilio all'internazionalizzazione sappiano trovare idee, impulsi e proposte per rafforzare, sulla base delle innovazioni, la competitività delle PMI svizzere nel contesto globale.



Prof. Dr Rico J. Baldegger
Direttore Istituto Entrepreneurship & PMI
Dipartimento scienze aziendali e sociali
Haute école de gestion (HEG) Friburgo

Riassunto

Questo studio analizza l'approccio all'internazionalizzazione delle PMI svizzere nella situazione attuale e mostra quali sono le nuove tendenze. Ai decisori di alcune PMI esportatrici, individuate nella banca dati di Dun & Bradstreet, è stato inviato un questionario in più lingue (tedesco, francese, italiano e inglese). Le imprese hanno dimostrato come la materia rivesta una grande importanza per loro. La maggior parte di esse hanno infatti rinunciato all'anonimato, oltre a manifestare vivo interesse per i workshop che si svolgeranno in tutta la Svizzera nella primavera del 2011.

Al centro dello studio vi era l'imprenditore con la propria visione globale e con la consapevolezza che il ciclo di vita aziendale richiede caratteristiche del team manageriale in continua evoluzione. Per tale ragione è importante riconoscere tempestivamente quali competenze sono essenziali per la situazione attuale dell'impresa, agire di conseguenza e colmare le lacune evidenziate. Ergo: la chiave per una internazionalizzazione di successo è senz'ombra di dubbio l'imprenditore o, per essere più precisi, il management. L'esperienza internazionale dell'imprenditore ovvero del team manageriale è fondamentale e i suoi effetti sono già stati ricordati. Lo studio presentato conferma tutto ciò e giunge alla conclusione che l'impegno di un management con esperienza internazionale è raccomandabile per il desiderato superamento dei confini nazionali. L'importanza di tale esperienza non è da sottovalutare; essa condiziona non solo la velocità dell'internazionalizzazione ma anche il suo buon esito.

Lo studio evidenzia l'importanza di una preparazione adeguata del processo di globalizzazione e di una strategia aziendale basata sulle competenze dell'impresa stessa. La via intrapresa da molte aziende, ovvero il posizionamento nella catena di valore internazionale attraverso l'innovazione, mostra ai decisori come mantenere i vantaggi competitivi sui mercati esteri. I risultati suggeriscono che gli imprenditori e i manager delle PMI investono meno in patrimonio tangibile e più in fattori che possono generare direttamente un vantaggio sulla concorrenza. Fra questi vi sono ad esempio la ricerca e lo sviluppo, nonché la creatività dei collaboratori. I casi presentati forniscono un quadro dei tanti modi di affrontare l'internazionalizzazione da parte delle PMI e illustrano ai manager come essa non culmini necessariamente nell'esportazione di servizi sul mercato ma anzi possa essere ottenuta anche occupando una posizione specifica nella catena di creazione del valore internazionale.

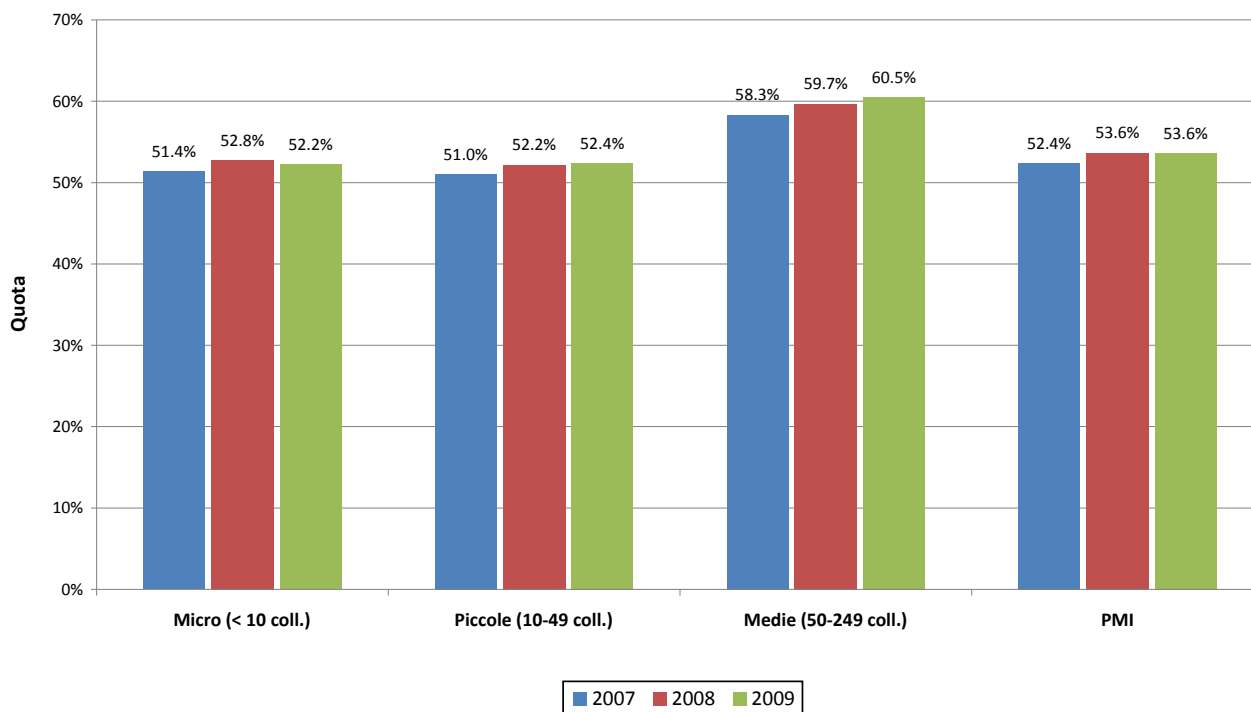
1. Approccio all'internazionalizzazione delle PMI nel contesto globale

Nel World Competitiveness Ranking del Forum Economico Mondiale per il 2010 la Svizzera guida l'elenco dei paesi più competitivi, costringendo gli USA nella seconda posizione. Determinanti per l'ottimo piazzamento in questa classifica sono le buone prestazioni della Svizzera nei settori rilevanti dell'efficienza, del mercato occupazionale, della tecnologia, dell'innovazione e della cultura d'impresa. Il tutto nonostante la crisi finanziaria ed economica globale. A tal proposito è da sottolineare che il 66,6% delle aziende svizzere appartiene, per dimensioni, alle PMI, che sono fondamentali per il successo della Svizzera a livello internazionale.

Un trend generale positivo poteva già essere identificato nell'indicatore export delle PMI calcolato dal Credit Suisse per il terzo trimestre del 2010, dove veniva riconosciuta una congiuntura internazionale complessivamente superiore alla media e dove veniva prevista una crescita dei settori elettronica, servizi e beni di consumo. Secondo lo studio sull'internazionalizzazione delle PMI europee commissionato dall'UE, vi è uno stretto legame fra il grado di globalizzazione di un'azienda e le sue dimensioni, laddove più l'impresa è grande maggiori saranno le attività di internazionalizzazione da essa eseguite. Inoltre lo studio evidenzia che le PMI degli stati più piccoli presentano un grado di presenza sui mercati esteri più elevato. L'attenzione delle PMI europee intenzionate a superare i confini nazionali si orientano nel 75% dei casi verso gli altri mercati dello stesso continente e nel 27% circa dei casi verso la Cina, che insieme a USA e Germania rientra fra i principali mercati partner della Svizzera. Vale ancora la pena di constatare come l'internazionalizzazione sia legata a una forte crescita del fatturato, alla potenziale creazione di posti di lavoro, a un forte sfruttamento dell'e-commerce e a un'innovazione superiore alla media.

Se fino ad alcuni anni fa le imprese attive a livello internazionale e globale erano principalmente quelle grosse, oggi si parla sempre più spesso di PMI con un orientamento di questo tipo. Nel quadro eterogeneo delle PMI rimane un numero cospicuo di aziende il cui mercato di sbocco è quello locale, regionale o nazionale. Tuttavia sempre più microaziende e piccole realtà superano i confini nazionali grazie al loro dinamismo e alla loro innovazione oppure hanno in cantiere lo sviluppo di attività internazionali. Considerando il **numero di imprese esportatrici** in base alle dimensioni aziendali (cfr. Abbildung 1), anche le microimprese e le piccole aziende raggiungono valori considerevoli, con un terzo circa delle piccole e medie imprese attive nell'esportazione. Altrettanto utile è un'analisi delle esperienze di tali PMI esportatrici, che conferma quanto già si sapeva e fornisce ulteriori indicazioni sul modo in cui le PMI organizzano e gestiscono il proprio approccio internazionale. Il presente studio documenta l'intensità dell'esportazione nelle 625 piccole e medie imprese. Nel 2009, in media il 53,6% del volume d'affari deriva dall'export. A tal proposito un primo aspetto da osservare è che la quota di esportazione aumenta insieme alle dimensioni dell'azienda, soprattutto nel confronto fra piccole (52,4%) e medie imprese (60,5%). Anche le microaziende presentano una quota di esportazione, pari al 52,2%. Per un secondo aspetto, fra le ditte interpellate si riconosce negli ultimi tre anni un lieve aumento dell'intensità delle esportazioni.

Figura 1: intensità delle esportazioni delle PMI nel periodo 2007-2009



A questa marcata attività di export si contrappongono le risorse molto limitate a disposizione delle PMI. Gli evidenti svantaggi che ciò comporta, come la carenza di nozioni specifiche o addirittura, in alcuni casi, la totale assenza di conoscenze circa i mercati esteri, o ancora l'impossibilità a ricorrere all'autofinanziamento per un impegno all'estero, sono tutti fattori secondari. Più rilevanti appaiono invece i vantaggi spesso citati rispetto alle grandi aziende, come i tempi di reazione, la flessibilità e la capacità di adattamento, gli effetti «push» (p. es. un mercato interno limitato) o «pull» (p. es. l'aumento della domanda all'estero), che spingono a fare il passo verso «lidi» internazionali.

Negli ultimi anni l'approccio alla globalizzazione delle PMI è stato affrontato molte volte in diversi paesi, per descrivere il processo di internazionalizzazione o per appurare le ragioni e gli ostacoli della stessa. Soprattutto nei paesi con un mercato interno ridotto sono state proposte numerose analisi empiriche volte a identificare quali siano le forze iniziali di un veloce processo di globalizzazione delle aziende. Per stabilire quali criteri determinano il buon esito dell'internazionalizzazione, il management delle PMI così come investitori, ricercatori e istituti di promozione pubblici necessitano di informazioni rilevanti, in quanto il successo dell'impresa dipende anche da altri fattori oltre che dal suo grado di globalizzazione.

L'obiettivo di questo studio consiste nell'analizzare in maniera approfondita l'approccio all'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese (PMI) svizzere già attive all'estero, per ottenere informazioni circa il processo di globalizzazione e i fattori che ne determinano il successo. Lo studio si concentra sulla competitività globale e internazionale delle PMI, proponendosi i seguenti sottobiettivi:

- ottenere nuove informazioni circa la prospettiva dell'impresa per quanto riguarda l'internazionalizzazione e, di conseguenza, l'identificazione di opportunità d'affari oltreconfine, nonché per quanto riguarda l'orientamento aziendale;
- confermare empiricamente l'esistenza di start-up globali in grado di internazionalizzarsi velocemente;
- appurare quali sono i fattori di successo nell'approccio all'internazionalizzazione;
- formulare suggerimenti per i decisori delle PMI, le figure di supporto e i consulenti in fatto di esportazioni.

2. Significato e portata dello studio

La ricerca si basa su un sondaggio quantitativo svolto nei mesi da maggio a luglio 2010 fra PMI attive a livello internazionale e operanti in vari settori. L'inchiesta si rivolgeva ai soggetti decisori di queste imprese. In totale sono stati restituiti 799 questionari valutabili (compilati on-line o su moduli cartacei). Alla ricerca hanno partecipato 625 PMI svizzere di tutte le regioni.¹ Le PMI analizzate possono essere suddivise per categorie di grandezza come segue (cfr. tabella 1).² 279 aziende, cioè il 44,6%, sono microimprese e occupano in media quattro collaboratori. Le 251 piccole aziende rappresentano il 40,2% delle PMI interpellate e danno lavoro, in media, a 21 persone. Le 95 medie imprese, cioè il 15,2%, contano in media 108 dipendenti.³ La quota di collaboratori in possesso di diploma universitario rispetto alla forza lavoro totale ammonta al 31,1%, laddove queste figure sono presenti in percentuale maggiore nelle ditte più piccole che in quelle medie.

Tabella 1: struttura del campione in base alle dimensioni aziendali

	Numero di aziende in valore assoluto (2009)	Numero imprese in %	Numero di collaboratori in media (2009)	Numero di collaboratori con diploma universitario in % rispetto alla forza lavoro totale
0-9 collaboratori (microimprese)	279	44,6%	4	37,3%
10-49 collaboratori (piccole aziende)	251	40,2%	21	28,3%
50-249 collaboratori (medie imprese)	95	15,2%	108	20,7%
Totale	625	100%	27	31,1%
Born Global	113	18,1%	22	38,0%

La gran parte delle PMI effettua, come già appurato nello studio SIES del 2007, una internazionalizzazione graduale. Ciò significa che ogni livello è improntato a un determinato approccio dell'azienda e l'impiego di risorse così come il grado di incertezza aumentano a ogni stadio successivo. A ogni fase corrisponde un rischio limitato, laddove l'impresa investe gradualmente e accumula man mano l'esperienza necessaria per il prosieguo del processo. In genere all'inizio si punta sui mercati più vicini, a livello sia geografico che socioculturale. Le imprese si avventurano su mercati più distanti solo dopo aver maturato una certa bagaglia di esperienze. Negli ultimi anni è stata dimostrata in diversi paesi, fra cui anche la Svizzera, l'esistenza delle Born Global, una categoria unica nel suo genere; si tratta di aziende che diventano operative in vari mercati esteri poco dopo o addirittura contestualmente all'inizio delle attività d'impresa.³ Le analisi confermano inoltre il comportamento speciale delle Born Global nell'ambito del processo di internazionalizzazione e la necessità di delineare un profilo specifico per queste imprese. Il presente studio dimostra che il 18,1% delle PMI interpellate possono essere classificate come Born Global.

1 Le restanti 174 unità rientrano fra le grandi imprese e, in quanto tali, non sono oggetto della presente trattazione.

2 Secondo l'Ufficio federale di statistica la ripartizione effettiva in Svizzera è la seguente: 87,37% microimprese, 10,65% piccole aziende e 1,99% medie imprese.

3 Per rientrare in questa categoria le imprese devono aver generato nei loro primi tre anni di vita almeno il 25% del fatturato in mercati esteri e devono essere attive in almeno due continenti.

I risultati si basano sulle risposte di fondatori & CEO (51,1%), CEO (34,9%), del Senior Management (8,0%) e di altre persone (5,0%) coinvolte nelle decisioni strategiche. Gli intervistati ricoprono la posizione attuale in media da 12,5 anni, che si riducono a 10,8 anni nel caso dei decisori delle medie imprese.

L'età media delle aziende intervistate, che occupano in media 27 persone, è di 29,4 anni. Prima dell'inizio delle attività internazionali le imprese davano lavoro in media a 13 collaboratori, e dopo tre anni dall'internazionalizzazione le PMI interpellate erano attive in media in sette paesi differenti, laddove la portata geografica varia fortemente da un caso all'altro. In totale le PMI svizzere forniscono in media circa 20 paesi differenti. Più dei due terzi delle imprese registravano attività internazionali già nei primi tre anni di vita. Nel 2009/2010 il 94,2% di esse erano presenti in Europa, il 50,7% in Asia, il 40,6% in Nord America, il 25,0% in Sud America, il 22,9% in Africa e il 21,0% in Australia/Oceania (cfr. Tabella 2).

Tabella 2: attività internazionale delle PMI per continente (aggiornato al 2009/2010)

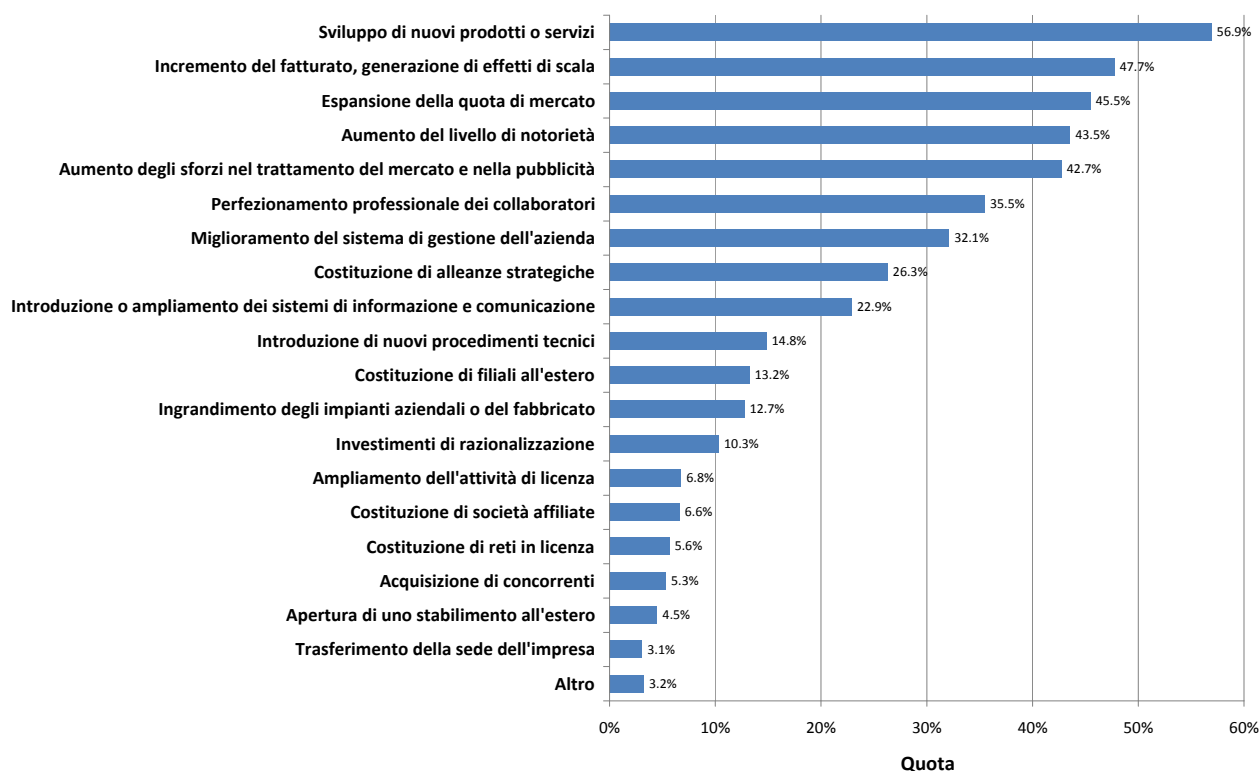
	Europa	Asia	America del Nord	America del Sud	Africa	Australia/Oceania
0-9 collaboratori (microimprese)	92,8%	45,2%	35,8%	18,3%	19,4%	15,4%
10-49 collaboratori (piccole aziende)	95,6%	51,4%	43,0%	28,3%	23,5%	24,7%
50-249 collaboratori (medie imprese)	94,7%	65,26%	48,2%	35,8%	31,6%	27,4%
Media PMI	94,2%	50,7%	40,6%	25,0%	22,9%	21,0%
Born Global	94,7%	82,3%	62,8%	49,6%	42,5%	39,8%

Le PMI offrono per la maggior parte (78,0%) un prodotto/servizio a elevata complessità e/o con molte componenti. Ciò collima con il fatto che il 79,1% delle aziende vede il proprio vantaggio competitivo nelle peculiarità del proprio prodotto/servizio. I vantaggi concorrenziali presi in considerazione vanno di pari passo con gli **obiettivi futuri** (cfr. Figura 2). Nei prossimi tre anni le imprese interpellate si propongono principalmente

- di investire nello sviluppo di nuovi prodotti e servizi (56,9%);
- di beneficiare delle economie di scala con turnover più elevati (47,7%);
- di aumentare la propria quota di mercato (45,5%);
- di accrescere il proprio grado di notorietà (43,5%); e
- di intraprendere misure per quanto riguarda il trattamento del mercato e la pubblicità (42,7%).

Questi propositi non solo confermano l'importanza per le aziende di una strategia orientata alla competenza, ma dimostrano anche i loro crescenti sforzi di essere attivi sui mercati. Al sesto posto troviamo gli investimenti nel perfezionamento professionale dei collaboratori (35,5%), seguiti dal miglioramento del sistema di conduzione (32,1%).

Figura 2: obiettivi per i prossimi tre anni (possibili più risposte)



Alcuni obiettivi **dipendono dalle dimensioni dell'azienda**. Man mano che queste aumentano le misure riportate a seguire assumono infatti un'importanza sempre maggiore:

- perfezionamento professionale dei collaboratori
- miglioramento del sistema di conduzione
- sviluppo delle affiliate
- introduzione e potenziamento dei sistemi informativi e di comunicazione
- investimento in misure di razionalizzazione e costituzione di filiali all'estero.

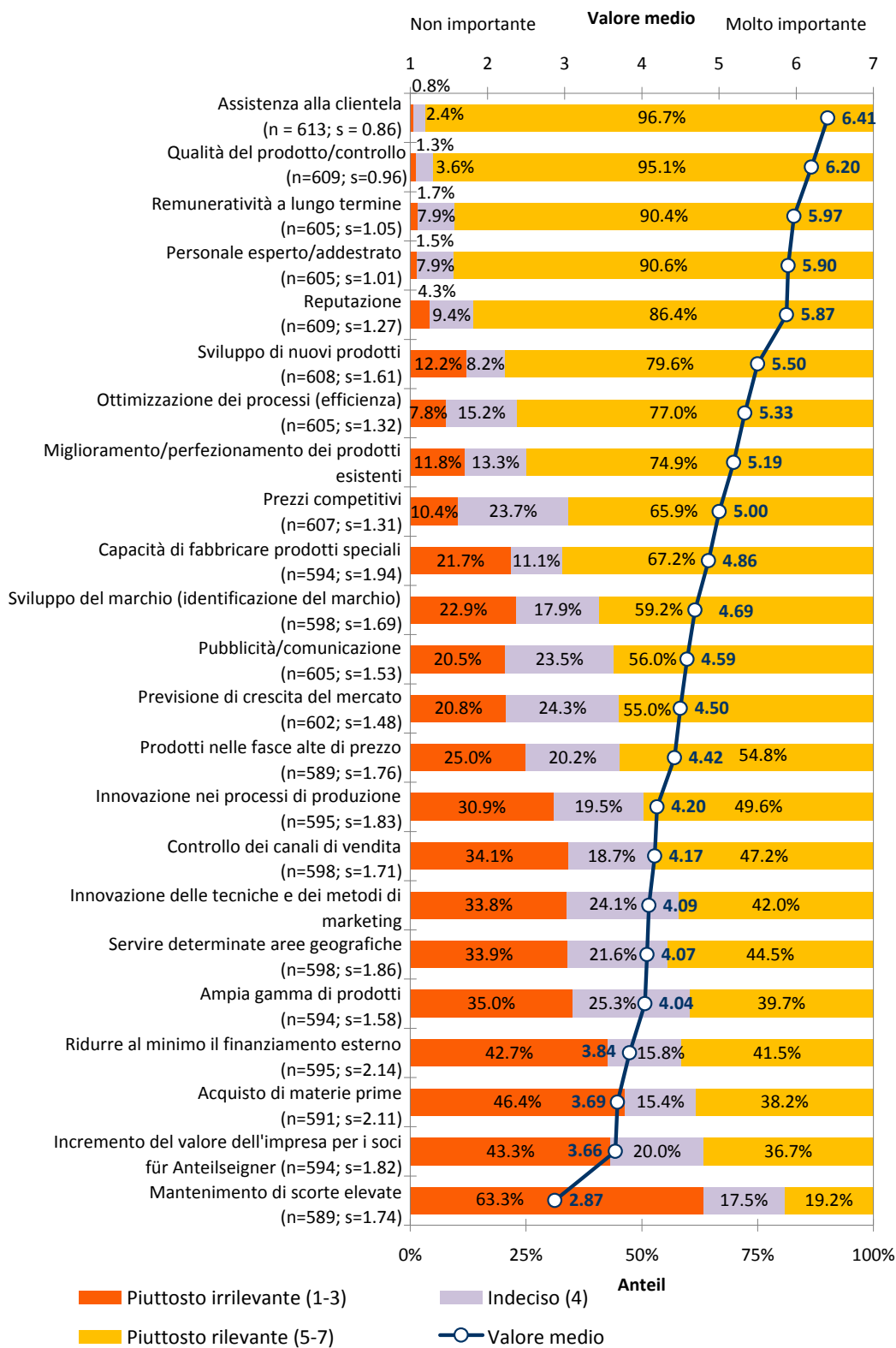
Le dimensioni aziendali influenzano anche, seppur in maniera minore, le necessità di ampliamento degli stabilimenti e di generare economie di scala. Quanto più piccola è l'impresa tanto minori saranno, ad esempio, i suoi investimenti nella formazione dei dipendenti e nei sistemi e strumenti di management. Ciò non giova a un'adeguata preparazione e avvio dei progetti di internazionalizzazione, oltre a richiedere maggiori sforzi ai decisori, che si trovano a dover compensare eventuali lacune con le proprie competenze.

Per raggiungere i loro obiettivi le aziende devono implementare diversi provvedimenti, suddivisibili secondo i risultati dello studio in quattro categorie: marketing e branding; competenza per quanto riguarda la performance sul mercato; competenza di processo; e misure di sicurezza. Il grado di importanza dei singoli provvedimenti è ben distribuito in ciascuna di queste categorie e determina la **strategia concorrenziale** (cfr. Figura 3).

L'assistenza alla clientela (con una media di⁴ 6,4) e la qualità del prodotto (6,2) sono estremamente importanti, così come un'ottica di lungo termine nell'analisi della redditività (6,0), un personale esperto e qualificato (5,9) e le misure volte a migliorare la reputazione dell'impresa (5,9). A tal proposito è interessante notare come i provvedimenti orientati alla sicurezza, quali la riduzione al minimo del finanziamento esterno (valore medio 3,8), l'acquisto di materie prime (3,7), l'incremento dell'«enterprise value» (3,7) e il mantenimento di elevate scorte di magazzino (2,9), siano considerati meno importanti dalle PMI interpellate.

4 I valori medi si collocano in una scala da 1 a 7.

Figura3: importanza degli elementi che compongono la strategia concorrenziale



3. L'internazionalizzazione dal punto di vista dell'impresa

La rilevanza di vari fattori ai fini dell'approccio all'internazionalizzazione delle PMI è oggetto di numerosi studi. Ciò che sorprende è però il fatto che un'indagine analoga sui concetti fondamentali della ricerca imprenditoriale non sia ancora stata effettuata. Di conseguenza il rapporto fra l'approccio all'internazionalizzazione di una PMI e i concetti del riconoscimento di nuove opportunità d'affari («opportunity recognition») e dell'orientamento imprenditoriale internazionale («international entrepreneurial orientation») non è ancora stato esaminato in maniera approfondita. Queste interrelazioni promettono per il futuro un'interessante visione d'insieme circa il summenzionato approccio alla globalizzazione delle piccole e medie imprese.

La gestione dell'internazionalizzazione durante il ciclo di vita dell'azienda richiede all'imprenditore e ai soggetti coinvolti competenze diverse rispetto alle tradizionali capacità manageriali. Per tale ragione è indispensabile riconoscere tempestivamente quali competenze sono essenziali per la situazione attuale dell'impresa, agire di conseguenza e colmare le lacune evidenziate. Ergo: la chiave per una internazionalizzazione di successo è senz'ombra di dubbio l'imprenditore o, per essere più precisi, il management. L'**esperienza internazionale** dell'imprenditore ovvero del team manageriale è fondamentale e i suoi effetti sono già stati ricordati. Nel confermare tutto ciò, lo studio presentato sottolinea l'importanza di un management con esperienza internazionale per il superamento auspicato dei confini nazionali. L'importanza di tale esperienza non è da sottovalutare; essa condiziona non solo la velocità dell'internazionalizzazione ma anche il suo buon esito. Il sondaggio illustra che più della metà di queste aziende presenta un management team con esperienza lavorativa all'estero o in un'impresa internazionale. È interessante notare come le piccole aziende dispongano in media di una maggiore competenza internazionale sia in termini di esperienza lavorativa all'estero (49,0%) o in un'impresa internazionale (49,8%), sia in termini di formazione scolastica oltre frontiera (16,7%). Decisamente superiore alla media è invece l'esperienza internazionale dei decisori delle Born Global per quanto riguarda carriera lavorativa e formazione.

Tabella 3: Quali esperienze internazionali aveva all'inizio della fase di internazionalizzazione

	Esperienze professionali/sog- giorni prolungati all'estero	Esperienza di lavoro in un'im- presa internazionale	Formazione all'estero
0-9 collaboratori (microimprese)	51,2%	54,8%	22,6%
10-49 collaboratori (piccole aziende)	49,0%	49,8%	16,7%
50-249 collaboratori (medie imprese)	51,6%	60,0%	27,4%
Media PMI	50,4%	53,6%	21,0%
Born Global	58,4%	71,7%	29,2%

La «international entrepreneurial orientation» (IEO) può essere descritta come l'atteggiamento generale dell'azienda ovvero dei manager nei confronti della visione, dell'innovazione e del posizionamento rispetto alla concorrenza sui mercati internazionali. Essa influenza dunque quei processi, quelle pratiche e quelle decisioni che determinano il successo dell'internazionalizzazione. Da questo punto di vista la concezione della IEO è molto simile nelle varie parti del mondo. Essa si manifesta in un comportamento proattivo e lungimirante del management per quanto riguarda l'allacciamento di nuove relazioni nel mercato interno e la gestione dei relativi rischi. Fra le componenti essenziali della IEO vi è senza dubbio l'innovazione. Le aziende più innovative hanno maggiori probabilità di poter esportare i propri prodotti rispetto a quelle meno innovative. Di conseguenza l'orientamento aziendale può essere sintetizzato come lo stile e il metodo di realizzazione della strategia in termini di propensione all'innovazione, gestione dei rischi, proattività, aggressività nella competizione e autonomia nel processo di decisione. I risultati dimostrano che le PMI

- tendono a ricorrere ad approcci sperimentali e originali propri per la soluzione dei problemi (valore medio⁵ 4,96);
- hanno immesso sul mercato nuove linee di prodotti o nuovi servizi negli ultimi cinque anni (4,95);
- preferiscono che il lavoro dei singoli e dei team venga seguito da uno quadro di livello elevato (4,87);
- ritengono che sia importante per un'impresa essere la prima a lanciare sul mercato nuovi servizi e innovazioni di processo (4,59).
- cercano generalmente di evitare i conflitti con i concorrenti e preferiscono la tattica del «vivi e lascia vivere» (4,41).

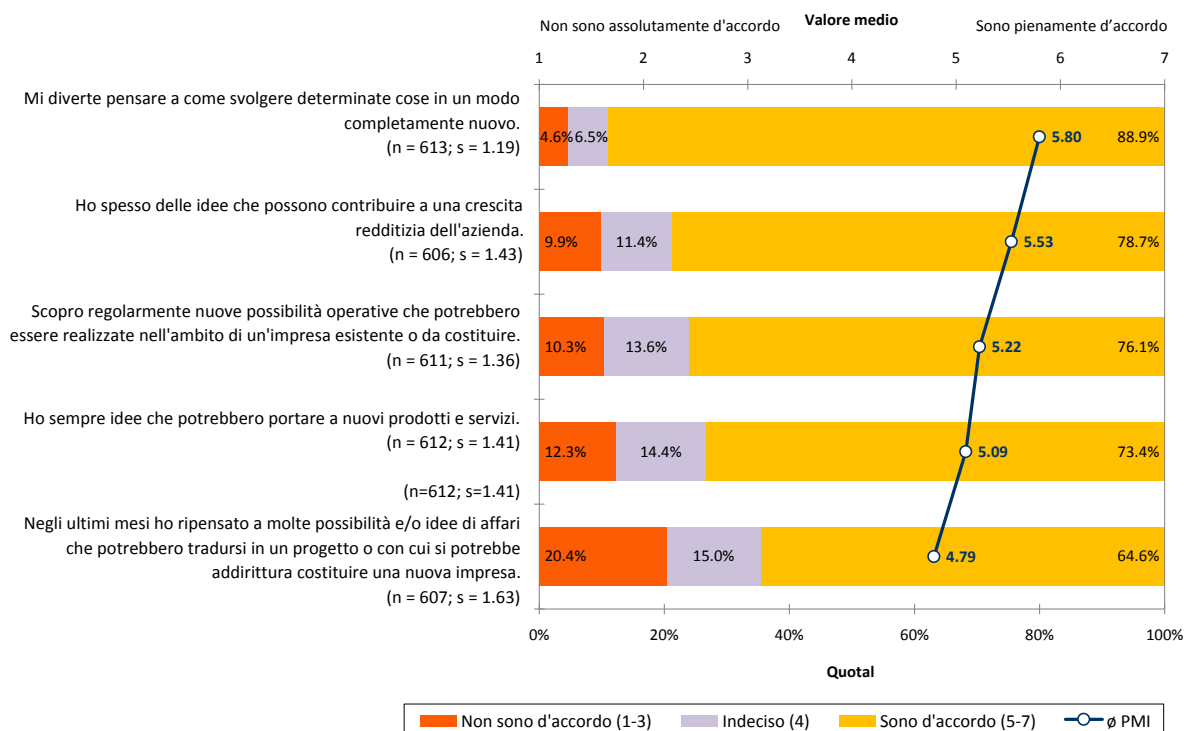
I singoli elementi dell'orientamento dell'impresa possono essere classificati in cinque categorie. Da una parte la dimensione innovazione di processo/metodo, che con un punteggio di 4,5 presenta il valore medio più elevato, seguita dalla propensione al rischio con 4,3 e dalla tendenza all'innovazione radicale combinata con la proattività (4,2). Dall'altro la dimensione autonomia (4,1) al quarto posto, seguita dalla poco rilevante aggressività nei confronti della concorrenza (3,9). Per quanto riguarda l'attitudine al rischio e all'innovazione radicale e proattiva si riconosce un'influenza delle dimensioni aziendali, in quanto tali caratteristiche sono maggiormente riscontrabili nelle medie imprese. Dai risultati appaiono molto pronunciate le differenze in termini di aggressività nei confronti della concorrenza, in quanto le microimprese e le piccole aziende risultano avere sul mercato un comportamento decisamente meno «battagliero».

L'identificazione e la selezione delle opportunità d'affari rientrano anch'esse fra le capacità principali di cui un imprenditore deve essere in possesso. Per quanto riguarda le attività internazionali, il riconoscimento delle occasioni d'affari consiste nel cogliere le possibilità di nuove esportazioni o di incrementare in maniera significativa le vendite all'estero dei prodotti e servizi già esportati. Per quanto riguarda l'identificazione delle opportunità d'affari, nel sondaggio emerge chiaramente l'approccio segnatamente innovativo dei decisori. Tutte le dimensioni relative all'individuazione delle opportunità hanno punteggi più elevati rispetto a quelle dell'orientamento aziendale internazionale.

I risultati circa la capacità di sfruttare le occasioni internazionali dimostrano come gli imprenditori amino affrontare in modi sempre nuovi le opportunità d'affari (valore medio 5,8) e come idee redditizie e vantaggiose per la crescita aziendale non manchino (5,5). Lievemente meno marcata è la regolarità nell'identificazione delle opportunità d'affari (5,2).

⁵ I valori medi si collocano in una scala da 1 a 7.

Figura 4: riconoscimento delle opportunità d'affari



Il riconoscimento delle opportunità d'affari risulta estremamente importante per ogni azienda senza differenze dovute alle relative dimensioni. Ciò corrobora l'idea che la «opportunity recognition» sia un fattore centrale per lo spirito imprenditoriale. Le imprese si contraddistinguono per una capacità superiore alla media di analizzare le nuove opportunità aziendali e di sfruttarle in maniere non tradizionali (cfr. figura 4). Nel recente passato gli imprenditori ovvero i team di management avevano realizzato progetti e/o costituito nuove aziende. Questa grande quantità di idee, utilizzate per creare nuovi prodotti e servizi, aveva un orientamento principalmente internazionale e ha prodotto nella maggioranza delle aziende un'elevata variabilità per quanto attiene alle strategie di penetrazione nei nuovi mercati. A questo proposito sono state tentate o realizzate diverse varianti, attivando le reti di contatti per ricercare e cogliere le opportunità d'affari.

Le imprese investono continuamente nel mantenimento delle proprie conoscenze e traggono beneficio dalla loro integrazione nelle reti sociali esterne, soprattutto nei settori a orientamento scientifico. Infatti, affinché le conoscenze specifiche rimangano al passo con i tempi il ricorso a reti sociali esterne può rivelarsi più efficiente dell'aggiornamento di quelle interne. In media i decisori esaminano lo sviluppo delle attività internazionali con circa 19 persone e investono 6,7 ore in relazioni interpersonali per discutere su operazioni internazionali. Si noti come le Born Global rappresentino un quadro a sé stante

- avendo una propensione al rischio decisamente maggiore;
- avendo discusso dello sviluppo delle attività internazionali con un numero sensibilmente maggiore di persone negli ultimi 12 mesi (31 persone); e
- investendo molte più ore a settimana nelle relazioni interpersonali per la disamina delle operazioni internazionali (10,2 ore).

Queste informazioni generate hanno un notevole valore per l'imprenditore e hanno un effetto sulle risorse e le opportunità d'affari. Infatti per consentire l'accesso alle informazioni (per esempio consulenze) devono essere predisposte delle risorse. Inoltre le aziende confermano che le organizzazioni con risorse limitate sviluppano competenze peculiari, orientate alla specifica impresa, combinando in maniera mirata le risorse esterne con le proprie reti sociali. A tal proposito colpisce il fatto che la maggior parte degli imprenditori consideri, nel business internazionale, le reti informali più importanti di quelle formali per quanto riguarda fornitori di servizi pubblici, organizzazioni a proprietà mista e società private di consulenza per l'export (cfr. capitolo 5).

Sulla base di questi risultati è possibile concludere che vi è una relazione fra le reti sociali degli imprenditori di varie organizzazioni e la collaborazione fra queste ultime. Gli imprenditori si avvalgono infatti della cooperazione fra organizzazioni (in particolare tra aziende) per mantenere aggiornate le proprie conoscenze e per avere accesso alle risorse. Dal punto di vista funzionale, tale collaborazione fra entità avviene principalmente tramite l'integrazione sociale informale anziché tramite accordi formali quali joint venture o alleanze strategiche.⁶ Se ne deduce che per le piccole e medie imprese, a differenza di quanto avviene per le grandi aziende, l'integrazione sociale offre all'imprenditore maggiori possibilità di collaborazione interorganizzativa e produce risultati concreti, come può essere ad esempio un accordo sull'uso comune di certe risorse. Tali intese avvengono in via informale e si basano sulla fiducia fra persone con idee affini. Grazie a queste reti sociali internazionali le imprese possono trasformare le proprie conoscenze specifiche in prestazioni di mercato che ne consentono e ne promuovono l'internazionalizzazione.

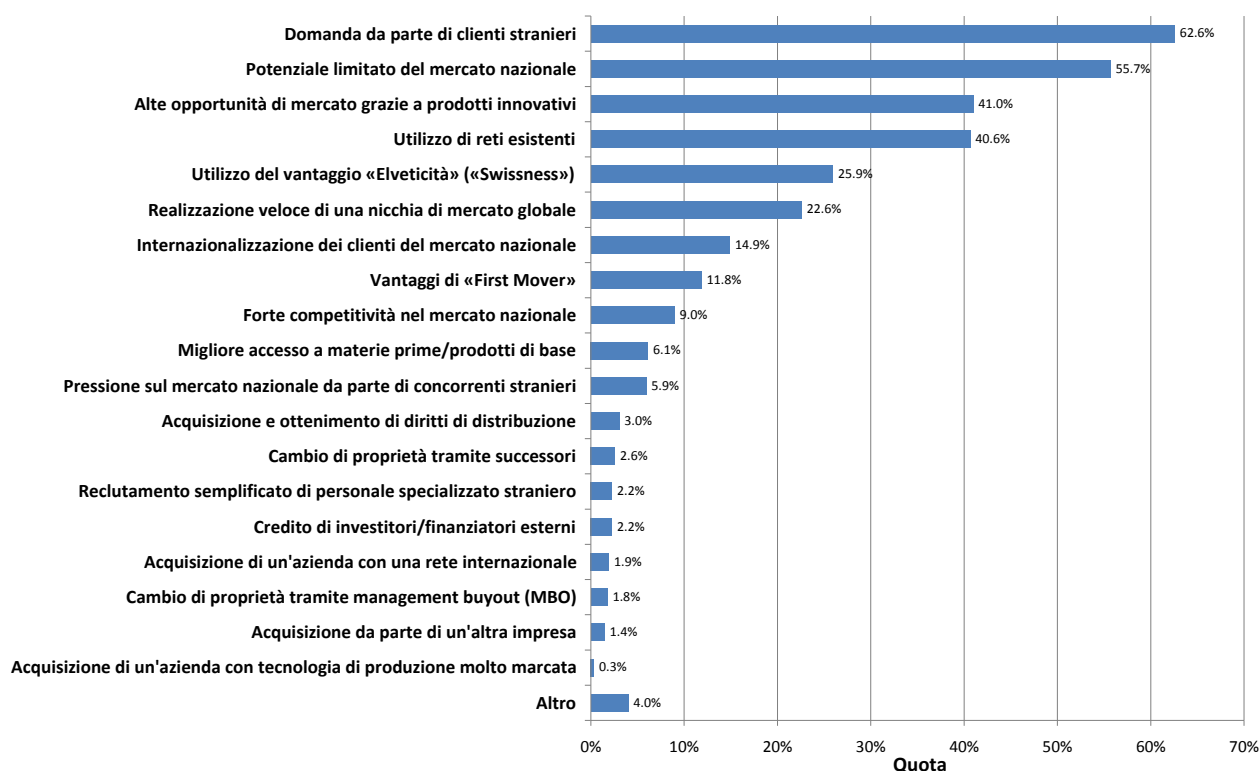
Una maggiore capacità di identificare le opportunità all'estero aumenta il grado di internazionalizzazione, ad esempio in termini di quota di fatturato da esportazioni, sebbene anche il tipo di strategia per la penetrazione del mercato svolga una funzione di «cuscinetto» in qualità di misura propedeutica ovvero di indicatore che consente alle PMI di prepararsi alle condizioni locali che incontreranno nei vari mercati esteri. Le aziende adottano strategie di ingresso nel mercato differenti a seconda delle situazioni: export indiretto, concessione di licenze, punti vendita e stabilimenti produttivi sotto forma di società affiliate. L'approccio «trial and error» è facile da riconoscere: esso è caratterizzato dalla ricerca di opportunità d'affari e dal loro sviluppo. Questo approccio costituisce per l'imprenditore una palese reazione a una situazione recante un potenziale di incertezza, nella quale egli ritiene di poter raggiungere i propri obiettivi personali.

⁶ Lo scambio continuo di e-mail o l'incontro regolare con partner d'affari e/o specialisti, che fungono in un certo senso da sparring partner, sono esempi di reti informali.

4. Ragioni e presupposti dell'internazionalizzazione

La gestione dell'internazionalizzazione, in particolare la sua pianificazione e realizzazione, costituisce proprio per le PMI un processo da non sottovalutare, in quanto evento chiave per l'azienda e, di conseguenza, potenziale indicatore della direzione di crescita. A tal proposito vale la pena analizzare criticamente l'arco di tempo per la programmazione dell'internazionalizzazione, nonché il motivo e la modalità dell'ingresso nel mercato estero. Le **ragioni dell'internazionalizzazione** non possono essere semplicisticamente ridotte a effetti «pull» dei mercati esteri o effetti «push» di quelli interni.

Figura5: ragioni dell'internazionalizzazione (possibili più risposte)



I motivi sono, al contrario, molto più articolati e possono essere ricondotti principalmente alla domanda di clienti esteri (62,6%), alla percezione del potenziale del mercato interno come limitato (55,7%), alle elevate opportunità di mercato offerte da prodotti innovativi (41,0%) e alla volontà di sfruttare le reti disponibili (40,6%).

Se è vero che l'esportazione diretta (con un valore medio di⁷ 5,7) è il **canale di distribuzione** utilizzato più frequentemente e con il maggior grado di successo da parte delle PMI svizzere, è anche vero che questa forma di penetrazione del mercato risulta quella più spesso abbandonata in una fase successiva. In questi casi i vantaggi prevalgono palesemente sugli svantaggi dell'export diretto (cfr. Figura 6).

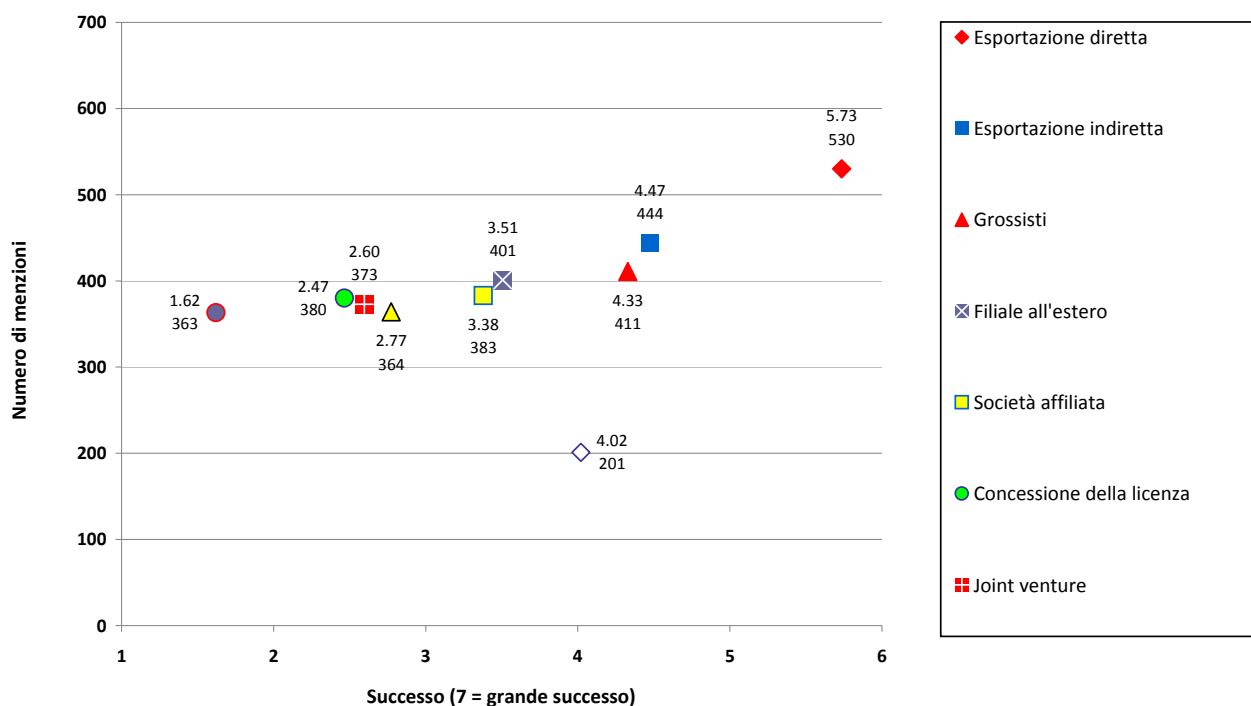
⁷ I valori medi si collocano in una scala da 1 a 7.

Soprattutto l'immediatezza della relazione dovrebbe essere un punto a favore determinante, eppure la metà delle aziende intervistate definisce il ventaglio della propria offerta come un complesso sistema di prodotti. Parallelamente si verifica una forte interazione che difficilmente può essere ricreata in presenza di società commerciali o intermediari di altro tipo. Per le PMI dovrebbero essere estremamente importanti anche l'impiego di risorse ridotto (rispetto ad altre forme di internazionalizzazione), l'acquisizione di conoscenze circa il paese, il mercato e i partner d'affari, e la riduzione contenuta del margine di profitto. La carenza di nozioni circa il paese ospitante e la mancata accettazione in loco sono gli svantaggi più citati, che tuttavia non prevalgono fra le imprese intervistate. L'esportazione indiretta tramite agenzie e società di consulenza sul mercato di sbocco è il secondo fattore più citato, seguito dalla penetrazione tramite acquirenti all'ingrosso.

Per via del maggior numero di risorse richieste e a causa delle grosse differenze culturali, linguistiche e legali, l'investimento diretto all'estero è una forma di internazionalizzazione meno utilizzata rispetto all'esportazione. Le PMI intervistate confermano che filiali e controllate all'estero si rivelano una soluzione di successo solo in misura limitata.

Il sistema del franchising, ancor meno efficace, trova applicazione pratica solo in casi molto rari. Ciò è confermato dal fatto che nel 32% dei casi le aziende hanno rinunciato a questa formula di vendita. Tale risultato non sorprende se si considera che il franchising costituisce un approccio aziendale globale (che interessa approvvigionamenti, vendite, organizzazione e management) che riesce a soddisfare le esigenze delle imprese intervistate solo in misura limitata. Il franchising viene utilizzato solamente in quei settori in cui un elevato grado di standardizzazione costituisca un vantaggio. L'uniformazione contrasta palesemente con l'approccio differenziato necessariamente richiesto da gamme di prodotti complesse.

Figura 6: canali di distribuzione nell'ambito del processo di internazionalizzazione



5. Realizzazione dell'internazionalizzazione – ostacoli e ausili

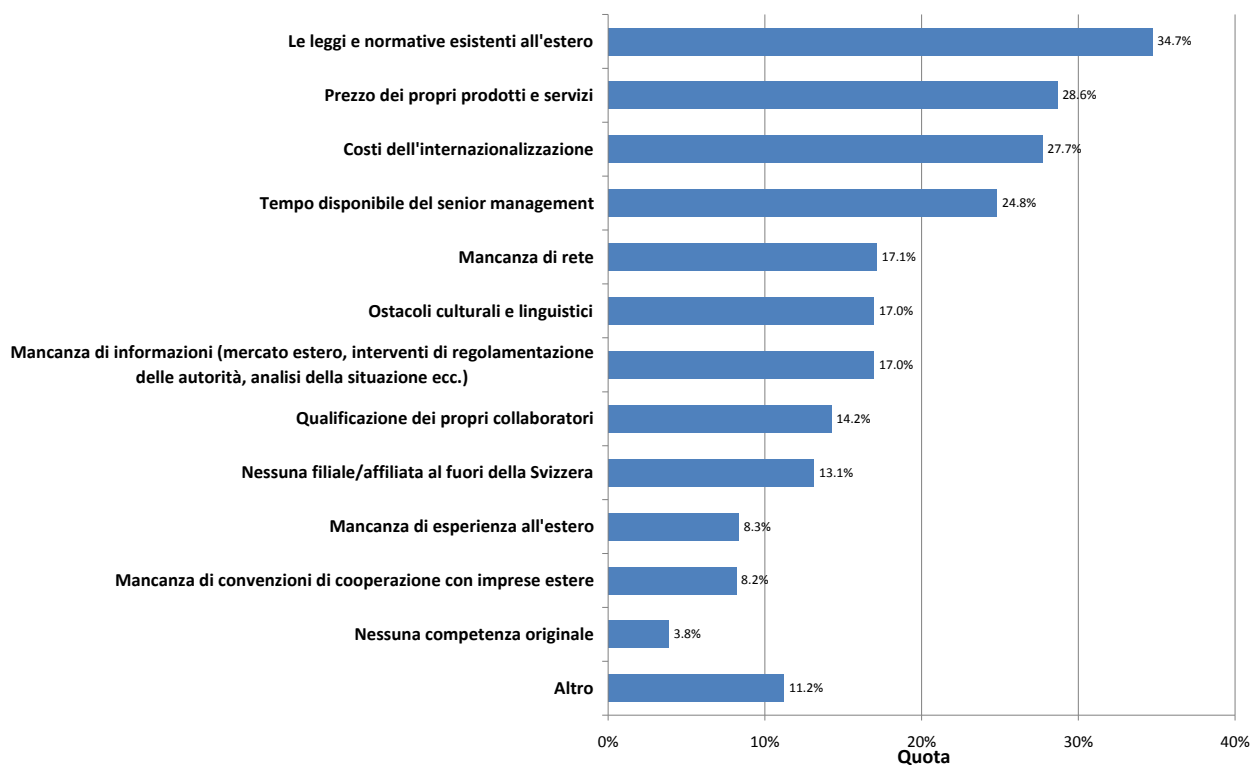
In media una PMI inizia le proprie attività sui mercati esteri in una qualsiasi forma 8,6 anni dopo la sua costituzione ed entro tre anni da quel momento è presente in 1,3 continenti. Le PMI sono riuscite gradualmente ad aumentare tale livello di internazionalizzazione e nel 2009 erano attive in 2,5 continenti, ovvero in circa 11 paesi, con una quota di esportazione media del 53,6%. Le microimprese hanno un atteggiamento decisamente più aggressivo, come confermato dalla presenza delle Born Global, che sono attive in tre continenti dopo tre anni e presentavano nel 2009 una quota di esportazione del 75,7% in 19 paesi attraverso uno o più canali di distribuzione (cfr. Tabella 4)

Tabella 4: il processo di internazionalizzazione negli anni – un confronto

	Numero di anni prima dell'internazionalizzazione	Numero di continenti dopo tre anni	Numero di continenti oggi	Numero di anni per il processo di internazionalizzazione	Numero di paesi nel 2009	Quota % di fatturato originata nei mercati esteri 2009
0-9 collaboratori (microimprese)	4,0	1,5	2,3	15,2	8,7	52,2%
10-49 collaboratori (piccole aziende)	9,3	1,2	2,7	22,0	10,5	52,4%
50-249 collaboratori (medie imprese)	19,6	0,8	3,0	35,7	20,7	60,5%
Media PMI	8,6	1,3	2,5	21,1	11,3	53,6%
Born Global	0,4	3,1	3,7	18,1	19,4	75,7%

Già nei primi anni dopo l'internazionalizzazione le Born Global riescono a realizzare quote di export particolarmente elevate, a livelli che altre PMI raggiungono con difficoltà e solo dopo diversi anni. È tuttavia da osservare che una volta ottenuto tale risultato le Born Global non riescono a incrementare le proprie quote di esportazione a livelli superiori alla media. D'altro canto sembrano esistere PMI che dopo una lunga fase di inattività sui mercati internazionali «si risvegliano» e iniziano una sorta di rimonta che le porta ad allacciare reti internazionali particolarmente fitte. Può trattarsi di aziende con molta esperienza sul mercato interno e su quelli vicini, che per varie ragioni decidono di intraprendere la strada della globalizzazione.

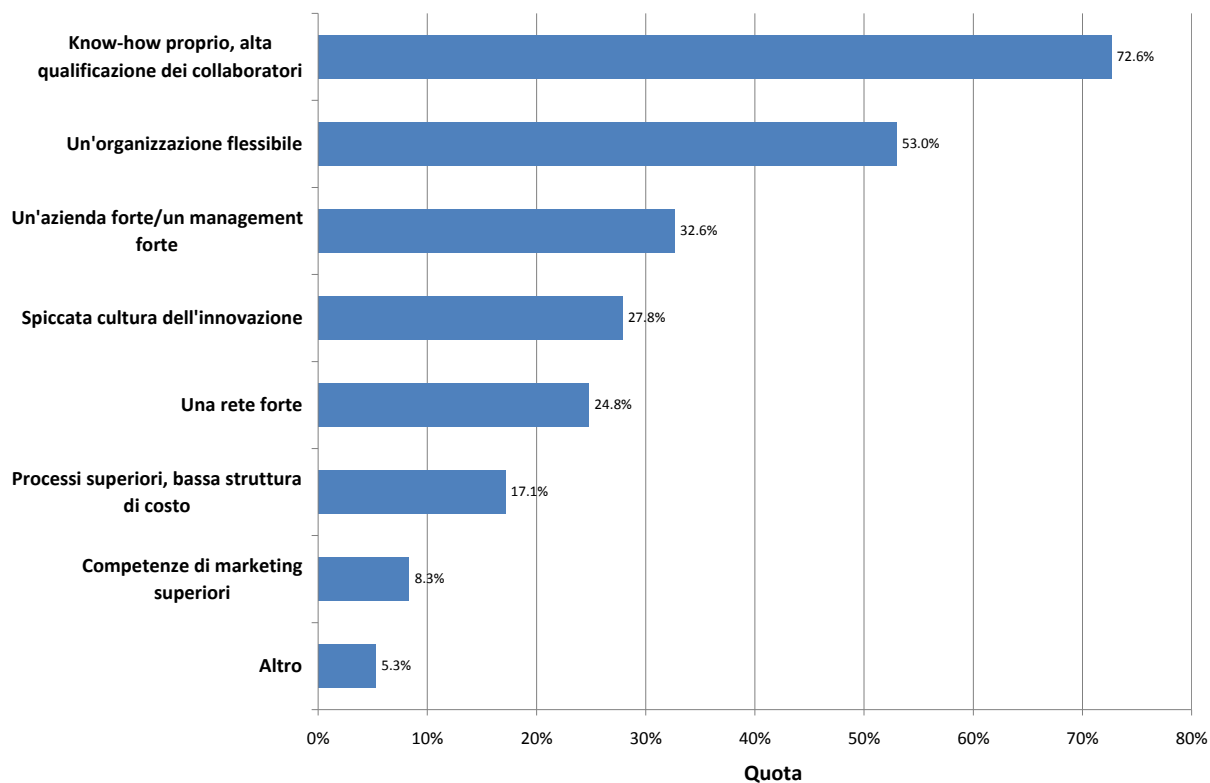
Figura 7: ostacoli al processo di internazionalizzazione (possibili più risposte)



Come possibili **ostacoli al processo di internazionalizzazione** vengono citate principalmente le leggi e normative presenti all'estero (34,7%), seguite dal prezzo della performance sul mercato (28,6%), dai costi dell'internazionalizzazione (27,7%) e dal tempo a disposizione del Senior Management (24,8%) (cfr. Figura 7). La disponibilità di risorse di tempo solo limitate può comportare che le aziende preparino un progetto di internazionalizzazione in maniera lacunosa oppure non sfruttino un'opportunità che potrebbe portarle a superare i confini nazionali. Più o meno allo stesso livello si attestano la rete carente (17,1%), gli ostacoli culturali e linguistici (17,0%), e la mancanza di informazioni (17,05).

Da notare come le Born Global abbiano una percezione più attenuata degli ostacoli, soprattutto per quanto riguarda i prezzi delle prestazioni sul mercato (20,2%), la mancanza di informazioni (12,8%), l'assenza di controllate (13,1%) e la poca esperienza all'estero (3,7%). Tuttavia a causa della velocità e della portata del processo di internazionalizzazione il Senior Management necessita di più tempo. I costi dell'internazionalizzazione, al contrario, vengono giudicati come un impedimento quasi irrilevante.

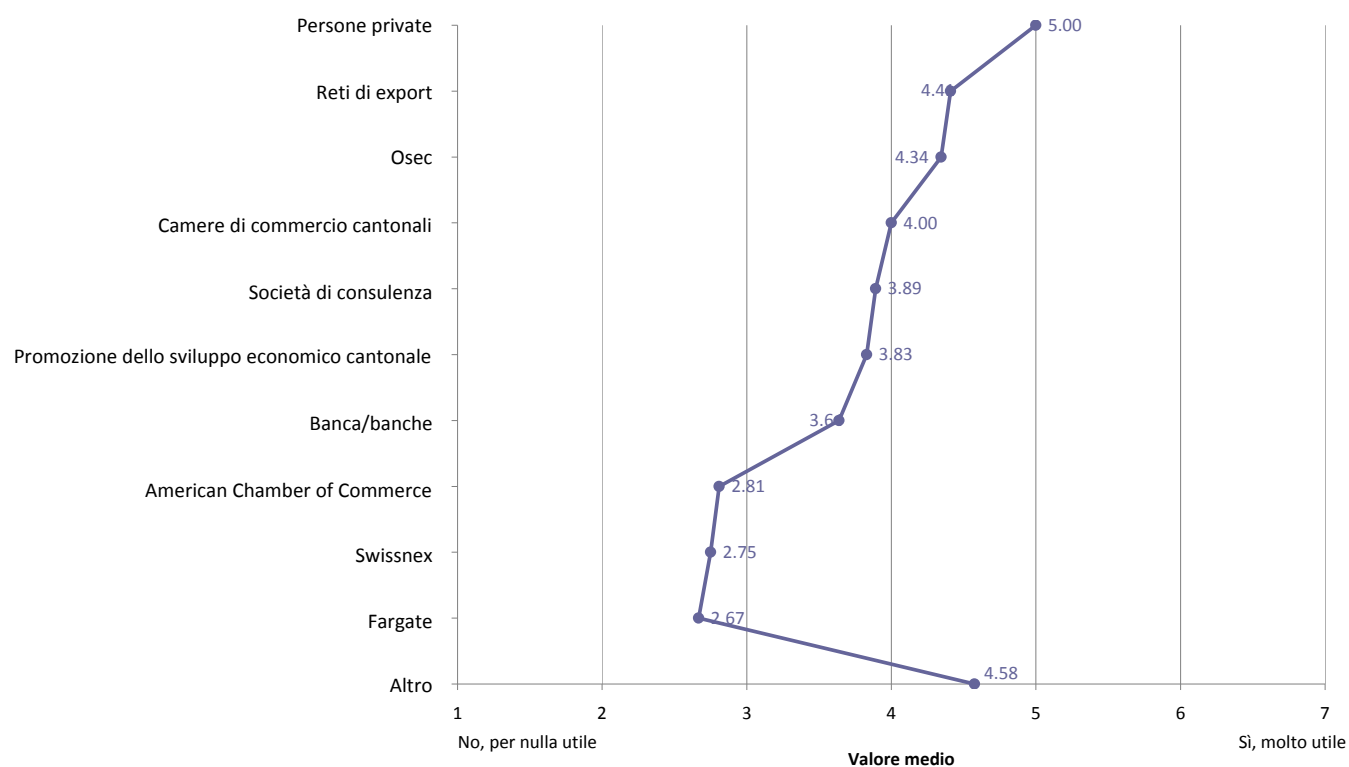
Figura 8: punti di forza aziendali che hanno influenzato il successo all'estero in maniera determinante (possibili più risposte)



Il know-how proprio dell'impresa o, detto in altre parole, il capitale umano e una struttura organizzativa flessibile sono i **punti di forza aziendali specifici** che danno il contributo maggiore al buon esito dell'impegno all'estero (cfr. Figura 8). Una gestione forte dell'impresa e una spiccata cultura dell'innovazione contribuiscono in maniera sostanziale al successo del processo di internazionalizzazione solo per un terzo abbondante delle PMI intervistate.

A differenza di quanto accade per le PMI, le competenze rilevanti per le Born Global sono un team dirigenziale forte (43,8%), una rete funzionante (40,2%) e processi definiti con una struttura dei costi affermata (28,6%). Con elevata probabilità le Born Global sono maggiormente consapevoli dei propri punti di forza oppure promuovono il «buono stato di salute» della propria impresa con maggiore coerenza, per poter sostenere la concorrenza globale.

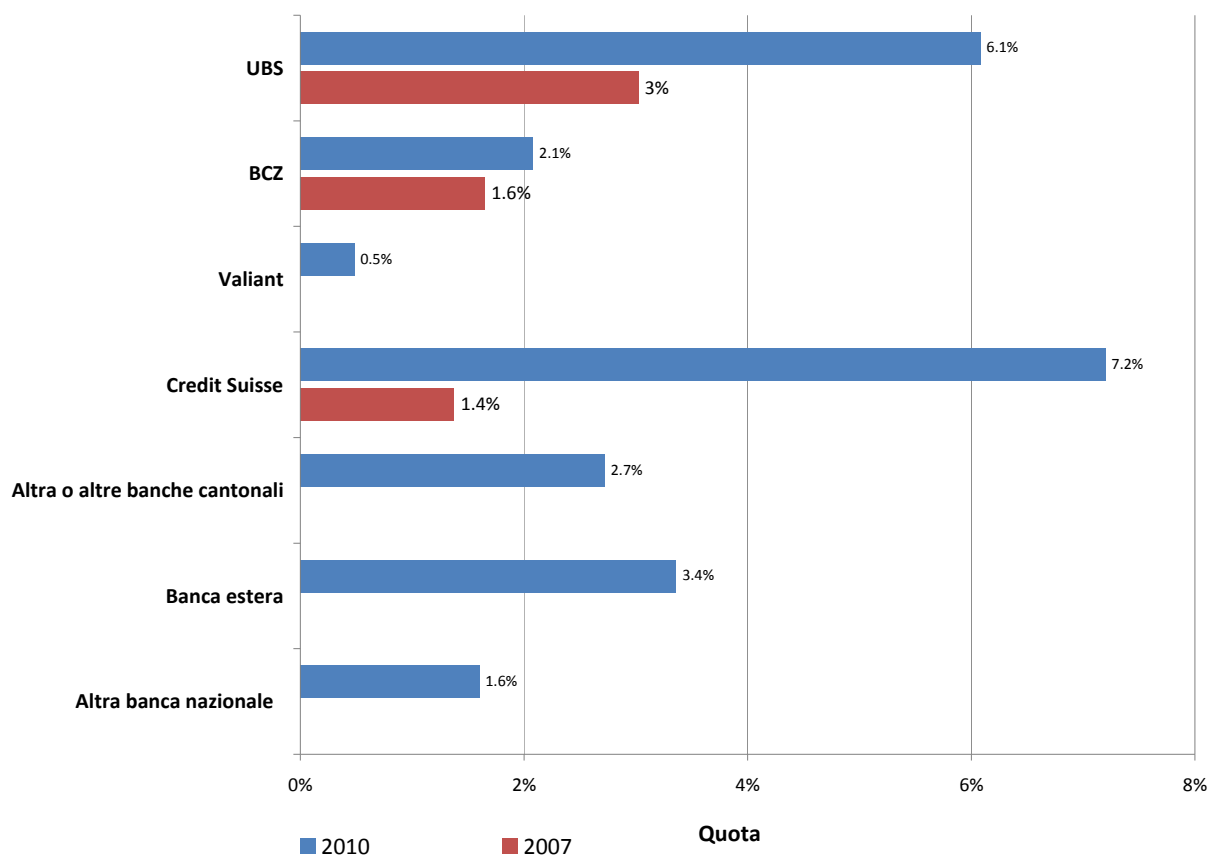
Figura 9: organizzazioni e servizi richiesti e utili nell'ambito dell'internazionalizzazione



Nonostante il loro vigore le imprese hanno bisogno di un **supporto esterno** specifico per le loro esigenze. Secondo quanto dichiarato dalle PMI svizzere, l'aiuto maggiore nell'ambito del processo di internazionalizzazione giunge loro da persone private. Questo dato conferma peraltro l'importanza delle reti informali. Al secondo posto vengono citate altre persone e organizzazioni, seguite a ruota da reti di esportazione e dall'OSEC, che supporta le imprese svizzere e del Liechtenstein nell'avvio e nello sviluppo delle loro attività all'estero. Solo modesto pare essere l'aiuto fornito dalle camere di commercio cantonali e dagli enti di incentivazione economica, così come dalle aziende di consulenza e dalle banche. Un supporto ancor meno utile verrebbe offerto infine dalla American Chamber of Commerce, da Swissnex e da Fargate (cfr. Figura 9). Le Born-Global valutano la struttura di supporto in maniera simile, con l'unica differenza significativa dovuta al numero di menzioni della voce «altre persone e organizzazioni» (valore medio⁸ 3,5).

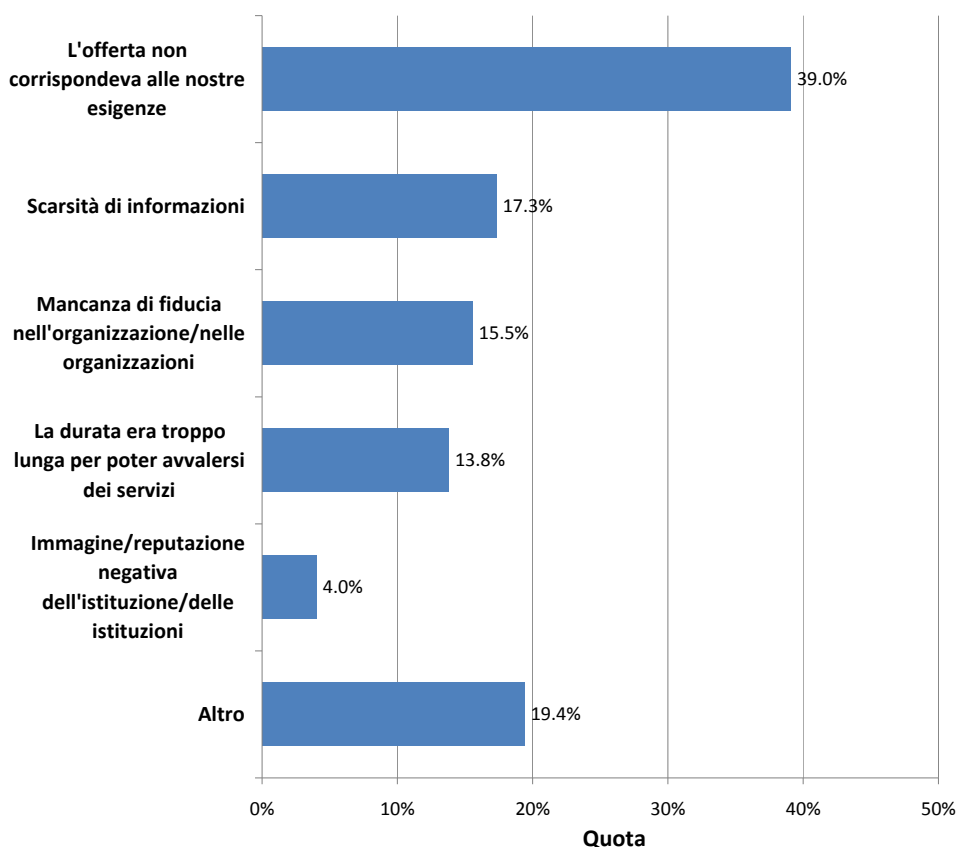
8 I valori medi si collocano in una scala da 1 a 7.

Figura 10: banca(banche) coinvolta(e) (possibili più risposte)



Dalla domanda su quali **banche** siano coinvolte nel processo di internazionalizzazione emerge che il Credit Suisse e UBS, con rispettivamente il 7% e il 6% circa, sono in cima alla classifica. Ciò non meraviglia dal momento che entrambe queste grandi banche operano in un contesto internazionale ed è probabilmente proprio per questa ragione che le PMI hanno deciso di scegliere una di esse come partner per i propri progetti di espansione. Alcune imprese preferiscono invece appoggiarsi a istituti finanziari esteri (3,4%). Mentre la Banca Cantonale di Zurigo è in grado di supportare da sola nei loro progetti il 2,1% delle PMI interrogate, tutte le altre Banche Cantionali assistono nel complesso un ulteriore 2,7% delle aziende. Le altre banche svizzere con l'1,6% e Valiant con lo 0,5% hanno un ruolo minore per quanto riguarda il supporto delle PMI locali nei loro tentativi di internazionalizzazione (cfr. Figura 10). Confrontando i risultati delle PMI con quelli delle Born Global non emergono differenze significative.

Figura 11: ragioni del mancato ricorso ai servizi delle organizzazioni di supporto (possibili più risposte)



Come causa principale del **mancato ricorso ai servizi di organizzazioni di supporto** esterne, le PMI hanno indicato il fatto che l'offerta non corrispondeva alle loro esigenze (39,0%). Dalle risposte aperte emerge che i servizi offerti sono spesso troppo generici, che non sono disponibili informazioni specifiche di settore o che i dati sono orientati più alle grandi imprese che alle PMI. Come ulteriori argomenti vengono citati la mancanza di informazioni (17,3%), la sfiducia verso le organizzazioni interessate (15,5%) e l'eccessivo tempo necessario prima di poter usufruire dei servizi (13,8%). Meno significativi appaiono la cattiva immagine o la reputazione negativa del consulente all'internazionalizzazione (Figura 11).

6. Fattori di successo dell'internazionalizzazione

Le conseguenze dell'internazionalizzazione per un'impresa sono suscettibili di molte interpretazioni differenti. La verifica empirica dei fattori di successo illustra che ciò che fa la differenza è in primo luogo l'imprenditore ovvero il management. L'affermazione all'estero dipenderebbe in maniera rilevante dall'esperienza internazionale dei quadri dell'azienda, dalla rete di cui questa si avvale, e dalla sua capacità di riconoscere le opportunità e di proporre innovazioni. Questi tre aspetti poggiano sulla gestione strategica dei rischi. Velocità e successo dell'internazionalizzazione possono essere enormemente influenzati dalla conduzione d'impresa e da un management forte e pronto a prendere delle decisioni.

Esperienza internazionale

Gli imprenditori che prima dell'internazionalizzazione avevano già lavorato all'estero oppure erano in possesso di un'esperienza professionale in un'azienda internazionale sono riusciti a portare la propria impresa oltre i confini nazionali in maniera estremamente veloce. Effetti simili emergono anche da una formazione all'estero. Queste esperienze sembrerebbero mettere i manager nelle condizioni di costruire più velocemente una rete internazionale e di adeguare la propria impresa in maniera ottimale alle circostanze di mercato estere (intensità della concorrenza, cultura, ecc.). L'esperienza non ha però effetti positivi soltanto sulla velocità dell'internazionalizzazione, bensì anche e nella stessa misura sul suo successo. Coerentemente con quanto detto, le aziende con le più alte quote di esportazione sono guidate nella maggior parte dei casi da figure con una formazione e/o un'esperienza professionale all'estero. Concludendo, in previsione di un'espansione sui mercati esteri, responsabili e dirigenti d'azienda con un'esperienza internazionale sono senz'ombra di dubbio da preferirsi ai loro colleghi senza questo tipo di passato.

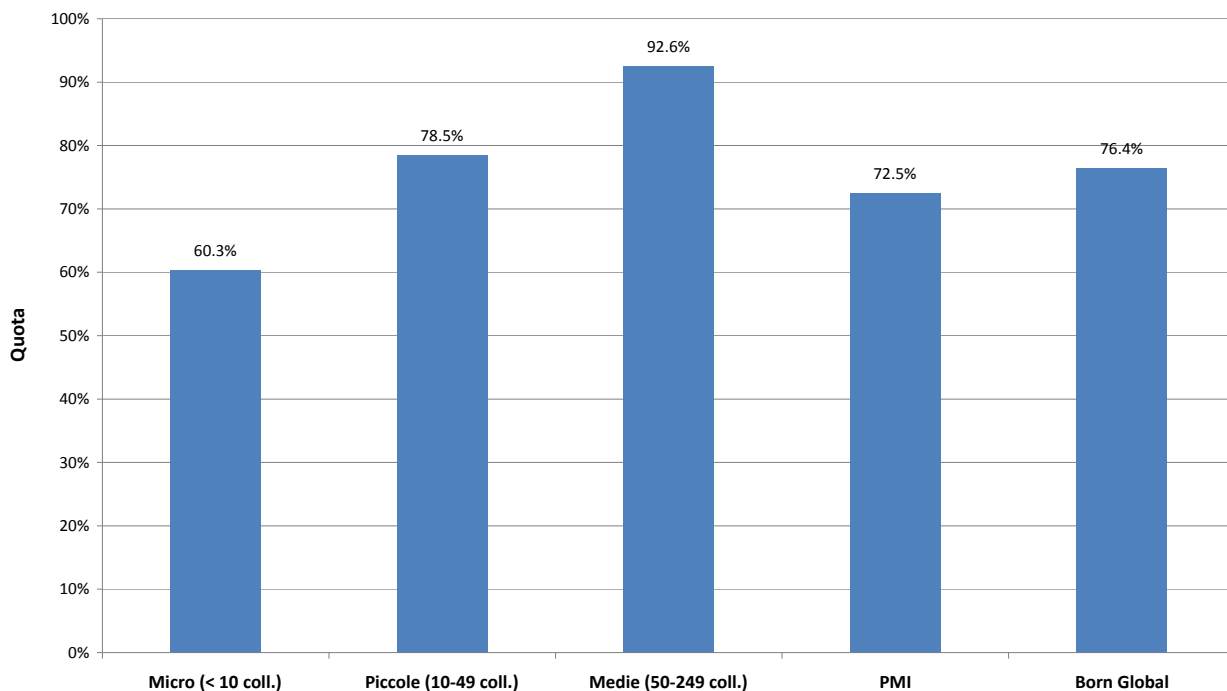
Reti

È stato dimostrato che vi è una correlazione positiva fra l'utilizzo delle reti e il successo dell'internazionalizzazione. Le imprese con una rete attiva presentavano sin dall'inizio del processo una quota di export decisamente maggiore. Su un periodo più lungo anche le aziende che non godono di contatti così solidi possono aumentare le proprie esportazioni, ma non nella stessa misura delle imprese ben interconnesse. La ragione di ciò è sicuramente da ricercarsi nel fatto che queste aziende, grazie ai loro collegamenti con la catena di creazione del valore, sono maggiormente in grado di posizionare i propri prodotti sui mercati internazionali.

Gestione del rischio

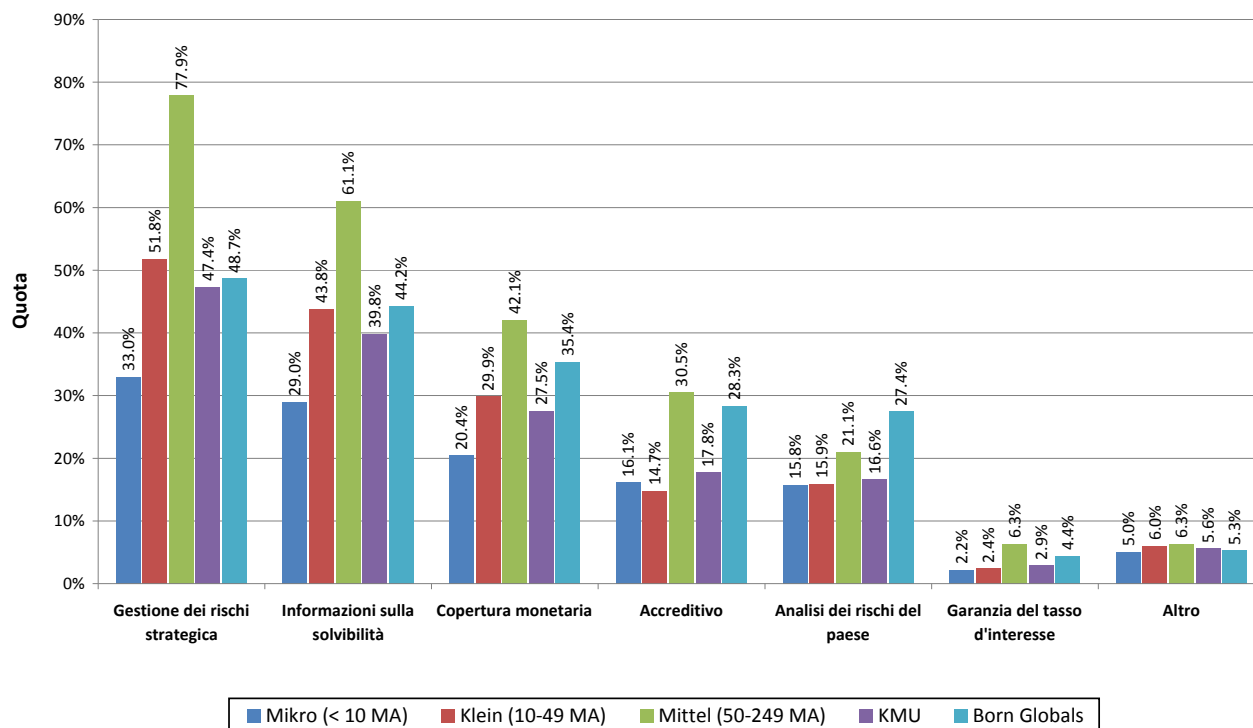
Va da sé che il passo verso l'internazionalizzazione non reca solo opportunità ma anche determinati rischi. Analizzando la gestione attiva e consapevole del rischio da parte delle PMI interpellate si nota che le dimensioni aziendali influenzano in un qual modo la tendenza. Mentre solo il 60,3% delle microimprese esegue una vera e propria gestione del rischio, questa percentuale è decisamente più elevata nel caso delle piccole (78,5%) e medie aziende (92,6%). In media più del 70% delle PMI si preoccupa dunque di una gestione attiva e consapevole dei rischi. Nel caso delle Born Global, addirittura più di tre quarti delle imprese si occupa della gestione dei rischi (cfr. Figura 12).

Figura 12: gestione del rischio



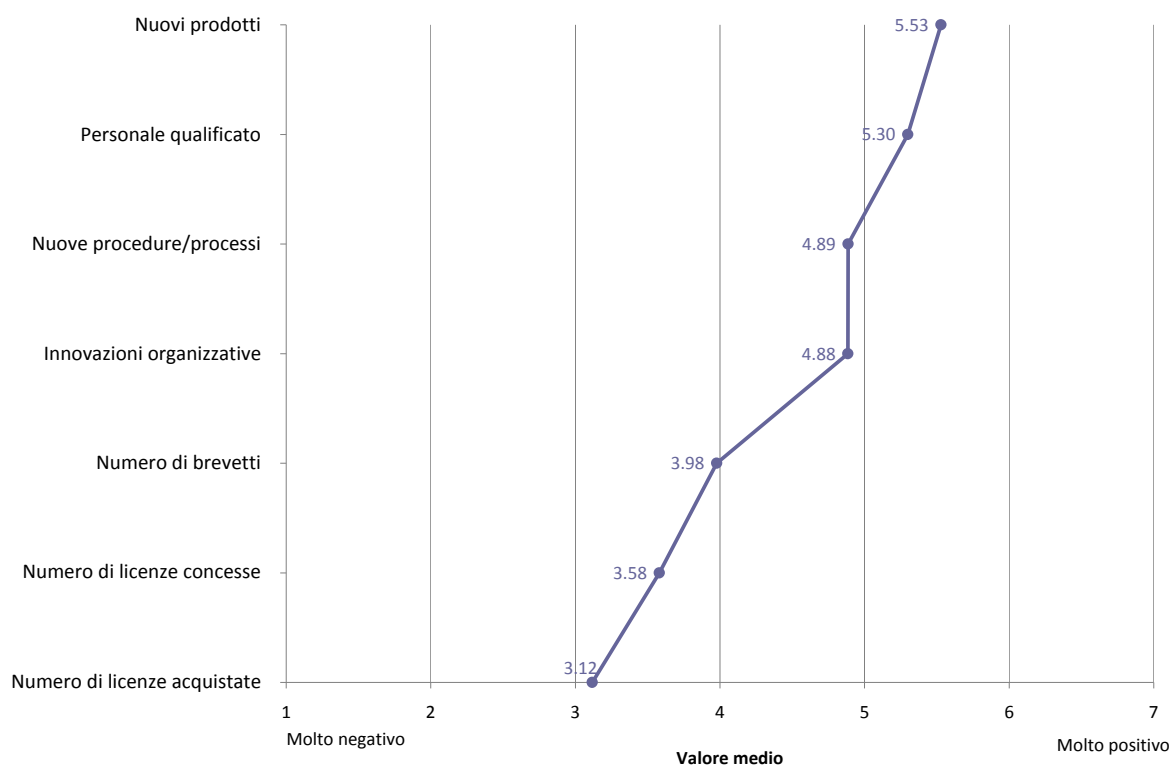
Il successivo argomento del sondaggio si basa a questo punto sulla **forma della gestione del rischio**. Per la precisione è stato rilevato quali sono i rischi presi in considerazione dalle PMI. Appare evidente che la priorità dei vari rischi è simile per tutte e tre le dimensioni aziendali (micro, piccole e medie imprese) così come per le Born Global, anche se con valori differenti. La frequenza minore di gestione si riscontra per quasi tutti i rischi (ad eccezione dei crediti documentari) nelle microimprese. I numeri ridotti si spiegano da un lato, e per lo più, con le limitate risorse finanziarie e personali; dall'altro il tempo necessario per una gestione attiva dei rischi ne fa per alcune microaziende un'attività praticamente preclusa. Chi si occupa con la maggiore intensità dei rischi (ad eccezione di quelli legati a paesi specifici) sono le medie imprese.

Figura13: forma della gestione del rischio (possibili più risposte)



Nella maggior parte dei casi si tratta di una gestione strategica e, in particolare, della formulazione di una politica di rischio ponderata volta a contrastare le minacce ai principali fattori di successo. Al secondo posto troviamo il contenimento dei rischi tramite indagini sulla solvibilità di potenziali partner d'affari, seguito dal controllo delle coperture valutarie. Medie imprese e Born Global rivolgono la propria attenzione principalmente verso gli accreditivi, ovvero le promesse di pagamento solidali che la banca di un importatore emette nei confronti dell'esportatore. Le opzioni meno citate sono l'analisi dei rischi legati ai paesi, le coperture dei tassi d'interesse e altri provvedimenti non meglio specificati.

Figura 14: effetti dell'internazionalizzazione sulla forza innovativa

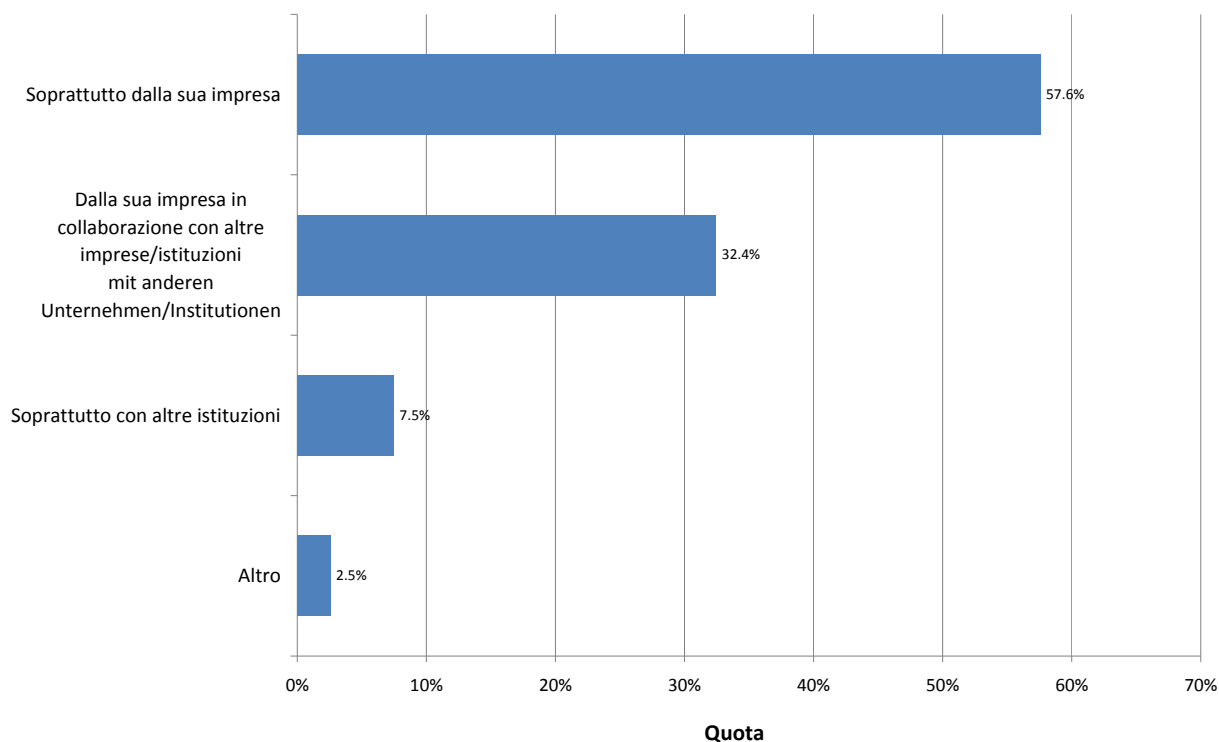


Forza innovativa

Il processo di internazionalizzazione reca non solo una certa percentuale di rischio ma anche diverse opportunità. L'apertura ai mercati esteri di una PMI, ad esempio, può avere effetti positivi sulla **forza innovativa** dell'impresa (cfr. Figura 14), cioè sulla sua capacità di sviluppare nuovi prodotti (valore medio⁹ 5,5), così come sul perfezionamento professionale dei suoi collaboratori (valore medio 5,3). L'internazionalizzazione può inoltre dare un impulso a soluzioni innovative nell'ambito del metodo di produzione ovvero della gestione del processo (4,9). Altri effetti positivi si riscontrano sulle riorganizzazioni aziendali. Piuttosto neutre sono le conseguenze sul numero di brevetti (4,0) e di licenze concesse e acquisite (risp. 3,6 e 3,1).

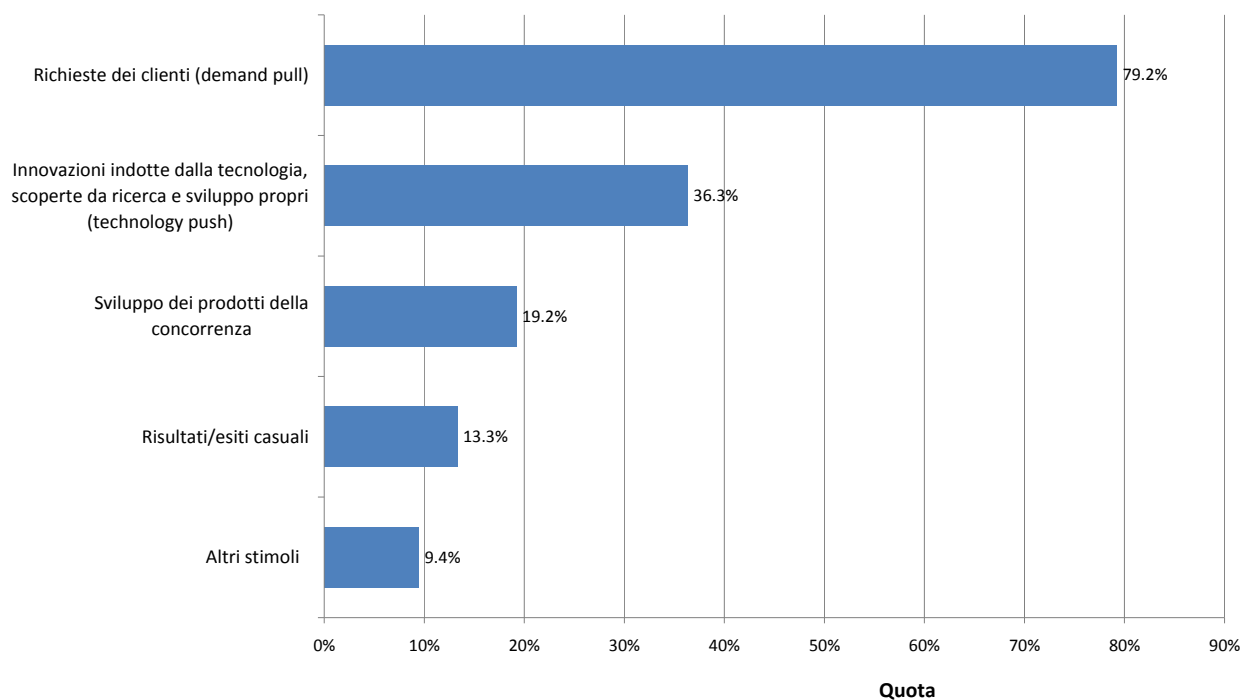
⁹ I valori medi si collocano in una scala da 1 a 7.

Figura 15: come sono stati sviluppati i nuovi prodotti?



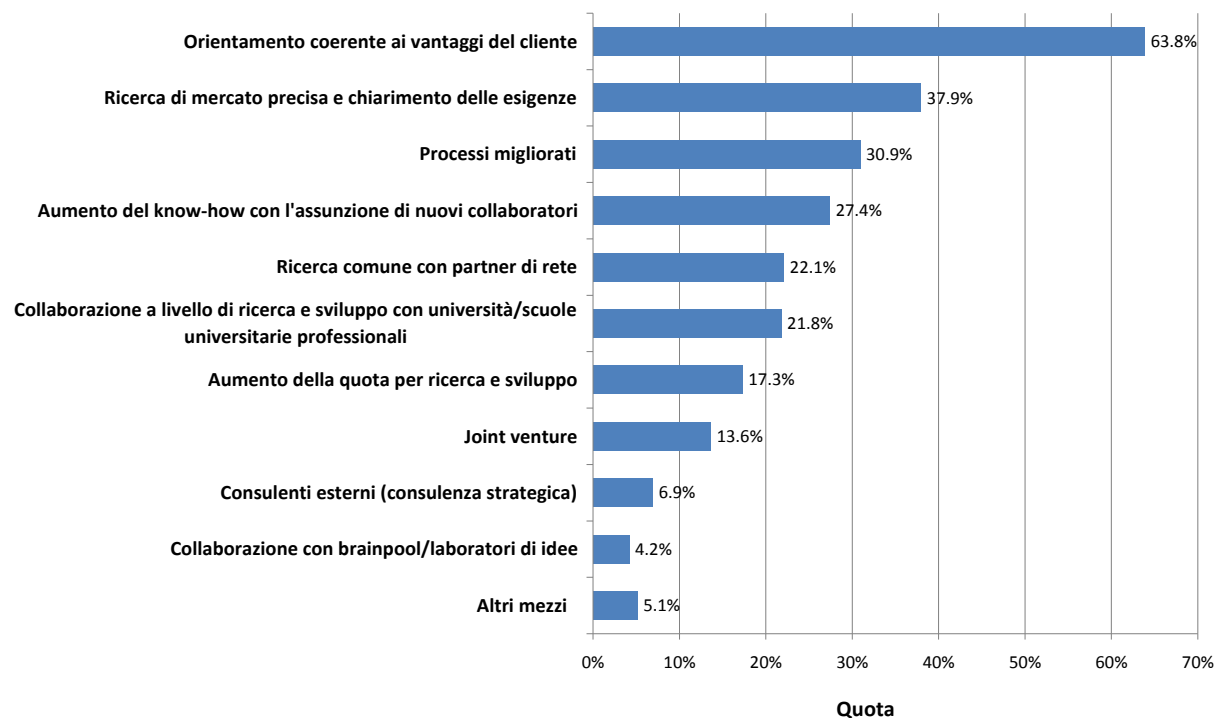
È da registrare che **le novità relative alla gamma di prodotti** originano principalmente dalle aziende stesse (57,6%). Questa affermazione non è in contraddizione con quanto sopra ricordato circa gli effetti dell'internazionalizzazione sulle innovazioni di prodotto. È vero che il superamento dei confini nazionali può fungere da fattore scatenante per le innovazioni di prodotto, p. es. per via delle mutate esigenze o delle nuove tecnologie, ma queste vengono comunque sviluppate all'interno dell'azienda. Circa un terzo delle imprese ha dichiarato che i nuovi prodotti sono stati progettati principalmente in collaborazione con altre aziende o istituzioni. Un'impresa su dieci ha addirittura affermato che lo sviluppo del prodotto era avvenuto interamente ad opera di terzi (7,5%) o in altro modo (2,5%) (cfr. Figura 15).

Figura 16: fattori scatenanti lo sviluppo di prodotti/processi innovativi (possibili più risposte)



Per quanto riguarda le **ragioni per lo sviluppo di prodotti e processi innovativi**, emerge chiaramente che la maggior parte delle novità trae origine da esigenze del mercato. Poco meno dell'80% delle PMI dichiara che lo spunto per soluzioni innovative arriva da desideri della clientela. Come secondo motivo di innovazione con ricerca e sviluppo interni viene citato l'impulso delle tecnologie (36,3%). Altre imprese si sono invece viste più o meno costrette a rinnovare le proprie soluzioni a causa dell'introduzione di nuovi prodotti da parte della concorrenza (19,2%). Meno frequentemente lo sviluppo di nuovi prodotti e processi è frutto del caso (13,3%) o di altri fattori scatenanti non meglio specificati nel sondaggio (9,4%) (cfr. Figura 16). È lecito pensare che le innovazioni non siano dovute a un unico motivo bensì a una combinazione di due o più stimoli.

Figura 17: fattori scatenanti lo sviluppo di prodotti/processi innovativi futuri (possibili più risposte)



Se si considera **lo sviluppo di prodotti e processi in un'ottica di lungo periodo**, al centro dell'attenzione delle PMI svizzere troviamo nuovamente i clienti. Il 63,8% delle aziende desidera che le prossime innovazioni siano costantemente orientate a beneficio del cliente, le cui esigenze vengono testate attraverso apposite e più dettagliate ricerche di mercato (37,9%). Dal punto di vista interno aziendale, processi migliori (30,9%) e un incremento del know-how dovuto all'assunzione di nuovi collaboratori (27,4%) sembrano favorire la capacità di offrire soluzioni innovative e commisurate al mercato. Circa il 22% delle PMI sono dell'opinione che la ricerca, sia essa svolta in comune con altri partner della propria rete o in collaborazione con università e scuole universitarie professionali, sia foriera di successo. Un numero minore di imprese (17,3%) punta su investimenti maggiori per la ricerca e lo sviluppo interni. Solo il 13,6% esatto considera una società a controllo congiunto (joint venture) con almeno un'altra impresa come metodo per lo sviluppo di innovazioni spendibili sul mercato. Quasi nessuna PMI ritiene che la sfida possa essere affrontata con i consulenti esterni o in collaborazione con i «laboratori di idee» (cfr. Figura 17). Anche in questo caso vale la pena sottolineare che le possibilità citate non si escludono l'una con l'altra.

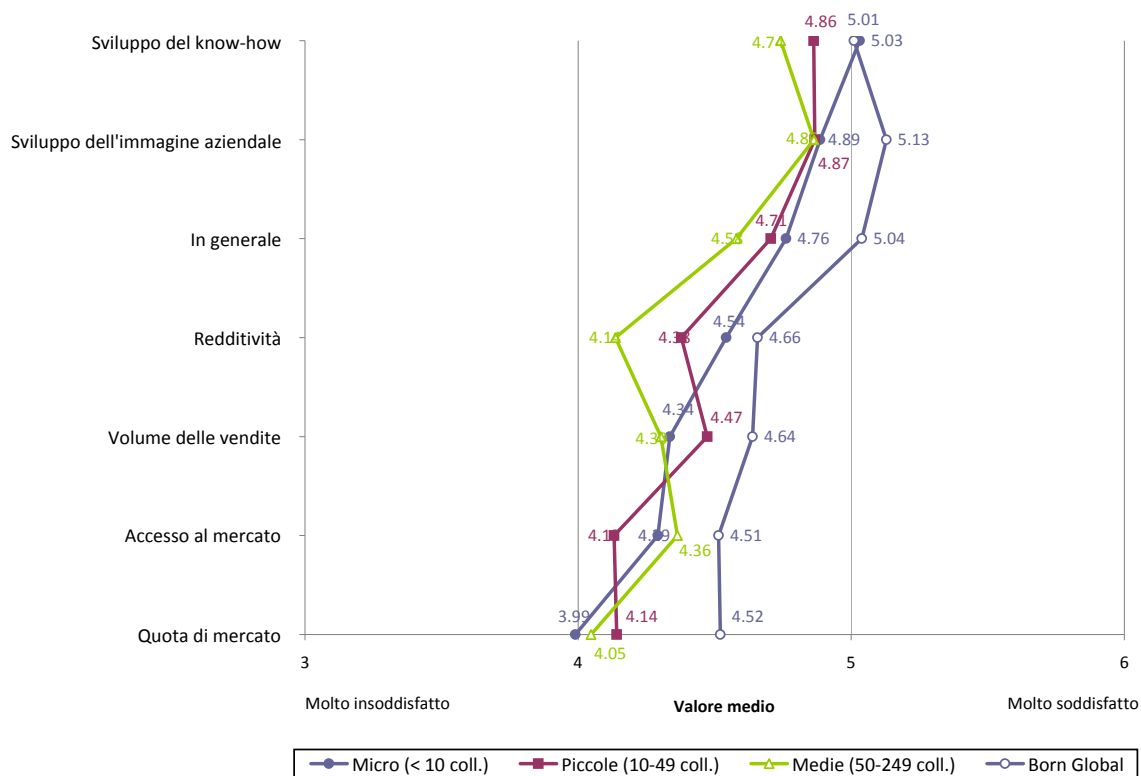
7. Conclusione

I decisori richiedono ovviamente che le attività internazionali abbiano successo e che i risultati vengano misurati. Il rendimento dell'internazionalizzazione nel suo complesso dipende evidentemente dall'intensità del processo: quanto maggiore sarà la seconda, tanto più rilevante sarà l'aumento del primo in una fase iniziale. Il piccolo mercato interno elvetico, il forte orientamento internazionale delle PMI svizzere, e non da ultimo il libero accesso al mercato europeo sono tutti fattori con un effetto positivo. Le piccole e medie imprese, che ricorrono a un numero limitato di strategie per la penetrazione del mercato, sono nelle condizioni di aumentare le proprie prestazioni in maniera considerevole. Tale incremento della performance può tuttavia essere letteralmente minato per colpe proprie se l'azienda si apre verso paesi nuovi sviluppando contemporaneamente le strategie di penetrazione del mercato e/o senza riuscire a fare tesoro delle esperienze passate.

Appare evidente come la performance internazionale sia direttamente legata agli obiettivi che l'azienda ovvero il decisore dell'internazionalizzazione si è preposta(o). A tal proposito la verifica del rendimento si differenzia notevolmente a seconda che gli obiettivi siano tangibili o intangibili, nonché in base alle modalità di misurazione del rendimento stesso. La differenziazione fra una performance soggettiva e oggettiva è utile per rilevare in maniera approssimativa il rendimento internazionale, che dipende da diversi fattori. Ciò è ancor più vero se si considera l'internazionalizzazione come, fra le altre cose, un'opportunità per perfezionare la propria abilità nel riconoscere le occasioni d'affari. Nello stesso modo essa dovrebbe contribuire a migliorare le capacità di innovazione dei collaboratori chiave.

La performance soggettiva è stata valutata chiedendo alle aziende di giudicare il proprio grado di **soddisfazione** nei confronti dell'attività di internazionalizzazione. A tal proposito appare subito evidente come le Born Global risultino essere le più soddisfatte in quasi tutti i punti nonché a livello generale, con valori particolarmente positivi in relazione allo sviluppo del know-how e dell'immagine aziendale. Esse sono solo mediamente soddisfatte nei confronti di redditività, volumi di vendita, accesso al mercato e quota di mercato. In tutti e 5 i punti le microimprese dimostrano una soddisfazione maggiore delle piccole e medie aziende (cfr. Figura 18). Indipendentemente dalle dimensioni delle PMI, i parametri con i valori minori sono chiaramente l'accesso al mercato e la quota di mercato. In ultima analisi non vi è però in media alcun aspetto per il quale le aziende si dicano totalmente insoddisfatte.

Figura 18: soddisfazione nei confronti dell'attività di internazionalizzazione



Quando le imprese si dedicano a mercati geograficamente e culturalmente molto distanti, gli effetti dell'apprendimento decadono e i costi per la coordinazione e le transazioni aumentano in maniera più che proporzionale. Di conseguenza, dopo una prima fase di successo la performance diminuisce all'aumentare del grado di internazionalizzazione. Per le Born Global questo effetto è stato documentato: esse registrano forti crescite nei primi tre anni e iniziano a presentare i primi segni di stagnazione dopo il quinto anno. In un periodo successivo i rendimenti possono tornare a crescere grazie agli effetti dell'apprendimento; in tal caso la performance si accompagna a un'attività di innovazione con cui, oltre a nuovi servizi, vengono introdotte strutture organizzative e/o modifiche di processo innovative.

Concentrandosi solamente sui cosiddetti **indicatori oggettivi assoluti**, come il fatturato, la quota percentuale di fatturato realizzata sui mercati esteri, l'EBITDA in % e il numero di paesi, è possibile verificare le informazioni apprese con la performance soggettiva. Le Born Global generano rispetto alla media di tutte le PMI un EBITDA maggiore (12,56%). Inoltre esse presentano una quota di esportazione più elevata (76,3%) e sono attive in più paesi della media delle PMI.

Tabella 5: indicatori assoluti dell'internazionalizzazione

	Microimprese	Piccole aziende	Medie imprese	Media PMI	Born Global
Fatturato (in CHF), 2009	11 321 105	9 752 171	35 060 462	14 491 828	29 923 925
Fatturato (in CHF) / coll., 2009	2 729 981	460 451	322 091	537 571	1 348 194
Percentuale del fatturato conseguito sui mercati esteri, 2009	52,2	52,4	60,5	53,6	76,3
EBITDA, in % del fatturato, 2009	10,5	10,9	10,4	10,7	12,6
Numero di paesi in cui ha operato o opera nei relativi anni (Svizzera esclusa), 2007	7,5	9,1	19,5	10,0	17,9
Numero di paesi in cui ha operato o opera nei relativi anni (Svizzera esclusa), 2008	8,1	9,6	20,3	10,6	18,5
Numero di paesi in cui ha operato o opera nei relativi anni (Svizzera esclusa), 2009	8,7	10,5	20,7	11,3	19,4

In qualità di motore della crescita, l'internazionalizzazione apre nuovi orizzonti, nel vero senso della parola, alle PMI svizzere e al loro contesto economico locale. Tuttavia ciò è vero solo se le condizioni quadro sono armonizzate su tutti i piani e sono orientate in maniera coerente alla strategia nonché ai fattori organizzativi e culturali.

Per via della sua complessità l'internazionalizzazione è trainata in maniera straordinaria dall'esperienza dei diversi attori coinvolti. Per tale ragione sarebbe utile che gli insegnamenti tratti nell'ambito di questo processo venissero sfruttati da aziende, organizzazioni di supporto e scienziati. In ultima analisi diversi gruppi potrebbero avviare ovvero promuovere lo scambio di informazioni e di esperienze nonché adeguare i workshop transettoriali al processo di apprendimento. Le conoscenze acquisite attraverso l'attività potrebbero essere inserite in un apposito strumento di gestione del sapere, e informazioni aggiuntive fornite da esperti potrebbero arricchire il bagaglio di conoscenze così generato. Infine, in tal modo verrebbero elaborati dei «Key Performance Factor» in grado di influenzare ovvero accompagnare il processo di internazionalizzazione e dunque di assicurare nel lungo periodo il successo della sua realizzazione per l'azienda.

Bibliografia

Baldegger, R.J./Wyss, P. (2007): Profiling the Hybrid: Born-again Global Firms: A Case Study on the Internationalisation Behaviour of Mature Firms in Switzerland, Fribourg/Bern/New York.

Basly, S. (2009): Le processus d'internationalisation de l'entreprise familiale, Paris.

Chesbrough, H. W. (2002): Open Innovation – The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, Boston MA.

Cumming, D./Sapienza, H.J./Siegel, D.S./Wright, M. (2009): International Entrepreneurship: Managerial and policy implications, in: Strategic Entrepreneurship Journal, 3, 283-296.

European Commission (2008): Supporting the internationalisation of SMEs — Good practice selection Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

European Commission (2007): Supporting the internationalisation of SMEs- Final Report of the Expert Group – Promotion of SME competitiveness Entrepreneurship.

Hofstede, G. (2001): Culture's consequences, Thousand Oaks/London/New Dehli.

Lumpkin, G. T./Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, in: Academy of Management Review, 21, (1), 135-172.

Knight, G.A./Cavusgil, S.T. (2004): Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm, in: Journal of International Business Studies, 35, 124-141.

Knight, G.A./Daekwan, K. (2009): International business competence and the contemporary firm, in: Journal of International Business Studies, 40, 255-273.

Kuivalainen, O./Sundqvist, S./Servais, P. (2007): Firms' degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance, in: Journal of World Business, 42, 253-267.

Lumpkin GT, Lichtenstein BB. 2005. The Role of Organizational Learning in the Opportunity-Recognition Process. Entrepreneurship: Theory & Practice 29(4): 451-472

The Global Competitiveness Report 2010-2011: 2010 World Economic Forum.

Sapienza, H.J./Autio, E./George, G./Zahra, S. (2006): A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth, in: Academy of Management Review 2006, Vol. 31, No. 4, 914-933.

SDA. 2010a. Ein Fünftel weniger Uhren exportiert, Neue Zürcher Zeitung: Zurich

SDA. 2010b. Schlimmes Jahr für den Schweizer Aussenhandel, Neue Zürcher Zeitung, NZZ Online ed.: Zürich

Tinner, R. (2010): Schweizer KMU: Erfolgreich im Wandel, Zürich.



Decide with Confidence

Evitare mancati pagamenti –
in tutto il mondo

D&B fornisce informazioni sulla solvibilità e indirizzi di aziende in Svizzera e nel mondo.

Più di 6000 dipendenti garantiscono la correttezza e l'aggiornamento dei dati D&B relativi a più di 190 milioni di aziende in oltre 212 paesi e creano un valore aggiunto per i nostri clienti.



Dun & Bradstreet (Svizzera) SA · Corso Elvezia 22 · 6900 Lugano
www.dnb.ch · welcome@dnb.ch

ISBN 2-940384-14-2



978-2-940384-14-3