HAUTE ÉCOLE DE GESTION
HOCHSCHULE FÜR WIRTSCHAFT
SCHOOL OF MANAGEMENT
Fribourg
Freiburg

Swiss International Entrepreneurship Survey 2016

Risultati dello studio sull'approccio all'internazionalizzazione delle PMI svizzere

Bisnode

PostFinance

Colophon

Autore
Prof. Dr. Rico Baldegger, Scuola superiore di economia di Friburgo (HEG-FR)

Editrice
PostFinance SA e Bisnode D&B Svizzera SA
Data: ottobre 2016
Baldegger, R. J., Wild, P., Morel, B. (2016): Swiss International Entrepreneurship Survey 2016 – Risultati dello studio sull'approccio all'internazionalizzazione delle PMI svizzere

postfinance.ch/commercioestero

ISBN 978-3-906201-94-8

Introduzione dei partner commerciali

Gentili lettrici, gentili lettori,

ognuno è responsabile della felicità e del successo raggiunti nella propria vita. Ne era consapevole già nel III secolo a. C. il console romano Appio Claudio Cieco, a cui è attribuita la frase «fabrum esse suae quemque fortunae», in italiano traducibile con «ciascuno è artefice del proprio destino».

La celebre citazione riassume il punto fondamentale di questo quarto studio sull'approccio all'internazionalizzazione delle PMI svizzere. Sta ai responsabili delle decisioni e agli imprenditori identificare e cogliere le opportunità. Armati di conoscenza ed esperienze, sfidiamo le difficili condizioni economiche. Sviluppiamo innovazioni, aumentiamo l'efficienza e facciamo quindi balzare in avanti la produttività prima che la pressione del mercato ci paralizzi.

Lo sviluppo digitale apre inoltre nuove possibilità. I dati diventano uno strumento: aiutano a conquistare potenziali clienti, a migliorare la gestione del capitale circolante e a prepararsi al traffico dei pagamenti di domani. Questo lega noi, partner dello studio, a voi in quanto imprenditori. Noi, PostFinance SA, quale istituto numero uno nel traffico dei pagamenti elvetico, e Bisnode D&B Svizzera SA, quale principale fornitore di informazioni economiche in Svizzera e a livello internazionale, aiutiamo i nostri clienti a identificare e a sfruttare il loro potenziale. Poiché, in fin dei conti, per essere artefici del proprio destino abbiamo tutti bisogno di uno sparring partner.

Per questo siamo lieti di aiutarvi a essere artefici del vostro destino e ci auguriamo che questo studio possa fornirvi preziose conoscenze per la vostra attività quotidiana.

Ralf Stüber
Responsabile Marketing Clienti commerciali
PostFinance SA

Katja Gaschen
Marketing Clienti commerciali
PostFinance SA

Macario Juan
Managing Director
Bisnode D&B Svizzera SA

Andreas Hungerbühler
Director Marketing
Bisnode D&B Svizzera SA

Berna / Zurigo, ottobre 2016

Il commercio estero è di importanza cruciale per la Svizzera.

Indice

Prefazione	**6**
Executive Summary	**7**
1. Scenario, obiettivi ed entità dello studio	**8**
2. Approccio all'internazionalizzazione delle PMI svizzere nel contesto globale	**12**
3. L'internazionalizzazione dal punto di vista dell'impresa	**18**
4. Ragioni e presupposti per un'internazionalizzazione	**26**
5. Realizzazione dell'internazionalizzazione: ostacoli e ausili	**30**
6. Fattori di successo dell'internazionalizzazione	**36**
7. Risultati dell'internazionalizzazione nel periodo 2006–2016	**40**
8. Conclusioni	**47**
Indice delle illustrazioni	**51**
Indice delle tabelle	**52**
Bibliografia	**53**

Prefazione

Negli ultimi anni l'internazionalizzazione delle PMI ha assunto – soprattutto in paesi con un piccolo mercato interno – una notevole dimensione politico-economica, registrata peraltro anche a livello mediatico. L'espansione all'estero rappresenta sempre più un'opzione strategica anche per le PMI, che possono così conseguire un vantaggio competitivo. A causa dell'eterogeneità di queste ultime e del loro approccio all'internazionalizzazione, è comunque difficile misurare il successo o identificare i fattori di successo. Affinché i responsabili delle decisioni delle PMI influiscano in modo più mirato sull'approccio all'internazionalizzazione e ricevano un supporto più efficiente ed efficace dagli incaricati degli enti pubblici e privati con funzioni di ausilio all'internazionalizzazione, è necessaria innanzitutto un'analisi differenziata delle circostanze attuali.

Da un lato dobbiamo sapere quali tipi diversi di PMI internazionali esistono. Le giovani imprese svizzere attive a livello globale, ad esempio, che come vettori e promotori di innovazione offrono un'interessante opportunità di lavoro per personale altamente qualificato. O imprese di medie dimensioni, presenti nei mercati internazionali, che fungono con ottimi risultati da fornitori affermati in settori per lo più tradizionali, o ancora PMI che accentuano efficacemente la loro vocazione internazionale conquistando nuovi mercati grazie a continue innovazioni. Tutte queste medie imprese e quelle grandi globali rientrano nella gamma delle società attive a livello internazionale.

Dall'altro, la posizione e i punti di vista degli imprenditori riguardo all'internazionalizzazione sono un tema interessante che potrebbe fornire indicazioni istruttive sulle condizioni quadro da creare in futuro per accrescere il successo nei mercati esteri.

La presente relazione si basa su un ampio sondaggio sul tema dell'internazionalizzazione delle PMI svizzere. Dopo i primi studi del 2007, del 2010 e del 2013, per la quarta volta analizziamo l'«International Entrepreneurship» in Svizzera fornendo una serie di informazioni interessanti strettamente correlate alla conoscenza delle visioni aziendali delle piccole e medie imprese. Se da un lato il potenziale delle aziende svizzere permette di essere decisamente ottimisti, dall'altro lo studio evidenzia in maniera univoca come siano necessari dei miglioramenti a diversi livelli, ad esempio in un più efficace sostegno delle aziende nei loro progetti di internazionalizzazione. L'attenzione è tutta rivolta all'imprenditore e al suo team manageriale, in quanto un team manageriale di eccellenza è un presupposto fondamentale per gestire il processo di internazionalizzazione in modo efficace ed efficiente.

Ci auguriamo che quante più PMI possibili, e quanti più dirigenti, professori ed enti di ausilio all'internazionalizzazione, possano trovare idee, impulsi e spunti per rafforzare, sulla base dell'innovazione e dello spirito imprenditoriale, la competitività delle PMI svizzere nel contesto globale.

Prof. Dr. Rico J. Baldegger
Direttore
Scuola superiore di economia di Friburgo (HEG-FR)

Executive Summary

Questo studio analizza l'approccio all'internazionalizzazione delle PMI svizzere nella situazione attuale e mostra quali sono le nuove tendenze. I responsabili delle decisioni di alcune PMI esportatrici, individuate tramite la banca dati di Bisnode, hanno ricevuto un questionario plurilingue (tedesco, francese, italiano e inglese). Grazie al grande interesse nei confronti della tematica, numerose aziende hanno rinunciato all'anonimato e manifestato vivo interesse per i workshop che si terranno nell'autunno 2016.

Al centro dello studio troviamo l'imprenditore che ha una visione globale ed è consapevole che ogni livello del ciclo di vita di un'azienda richiede caratteristiche specifiche del team manageriale. Per tale ragione è indispensabile riconoscere tempestivamente le competenze richieste dalla situazione attuale per poi agire di conseguenza e colmare le lacune eventualmente presenti. La chiave per un'internazionalizzazione di successo è senz'ombra di dubbio l'imprenditore ovvero il management. L'esperienza internazionale dell'imprenditore e del team manageriale è fondamentale. Il presente studio dimostra l'influenza già nota dell'esperienza internazionale e raccomanda vivamente di creare un team dirigenziale dotato di esperienza internazionale prima di spingersi al di là dei confini. È difficile sopravvalutare l'importanza dell'esperienza internazionale. Essa infatti non condiziona solo la rapidità del processo di internazionalizzazione, ma è assolutamente indispensabile per il suo buon esito.

Lo studio evidenzia l'importanza di una preparazione adeguata del processo di internazionalizzazione e di una strategia basata sulle competenze proprie dell'impresa. Sull'esempio della strada intrapresa da altre aziende, ovvero l'uso dell'innovazione per posizionarsi all'interno della catena di valore internazionale, i responsabili delle decisioni possono scoprire come ottenere e/o difendere i vantaggi competitivi sui mercati esteri. I risultati dello studio suggeriscono che gli imprenditori e i manager delle PMI, piuttosto che su beni materiali, preferiscono investire in fattori in grado di generare direttamente vantaggi competitivi. Fra questi vi sono, ad esempio, la ricerca e lo sviluppo nonché la creatività dei collaboratori e la loro capacità di lavorare in modo mirato alla ricerca di soluzioni. Gli esempi pratici forniscono un quadro dei tanti modi di affrontare l'internazionalizzazione da parte delle PMI, e chiariscono ai manager come l'internazionalizzazione stessa non debba necessariamente culminare nell'esportazione di determinate prestazioni di mercato, ma possa anzi essere ottenuta anche occupando una posizione specifica all'interno della catena di valore globale.

Se si mettono a confronto gli ultimi nove anni, da una parte risulta evidente come le PMI abbiano intensificato le proprie attività sui mercati internazionali e globali, dall'altra sono ampiamente documentati la professionalità e lo spirito imprenditoriale dei responsabili delle decisioni delle PMI, entrambi fattori che contribuiscono in maniera determinante alla stabilità dell'economia svizzera e delle esportazioni.

1. Scenario, obiettivi ed entità dello studio

Situazione congiunturale

Dalla pubblicazione, tre anni fa, dell'ultimo Swiss Entrepreneurship Survey (SIES), il contesto congiunturale della Svizzera ha subito un peggioramento, seppur poco significativo. Benché il valore del barometro congiunturale generale del Centro di ricerche congiunturali del Politecnico federale di Zurigo (KOF) si sia mantenuto sostanzialmente stabile nel confronto con i tre anni precedenti (KOF, 2016b), nel frattempo l'indicatore dell'occupazione calcolato dal KOF è sceso, ad esempio, a un valore negativo (KOF, 2016a). Dal 2013 è diminuito altresì di anno in anno anche il numero di nuove imprese straniere insediatesi in Svizzera (Conferenza dei Direttori cantonali dell'Economia Pubblica, CDEP, 2016).

La decisione della Banca nazionale svizzera di abolire all'inizio del 2015 il tasso di cambio minimo con l'euro, introdotto nel 2011, ha seminato incertezza sia nel settore dell'export sia in quello del turismo. Per il commercio estero della Svizzera, quello attuale è un vero e proprio crollo: se nel 2013 venivano ancora esportate merci per un valore di CHF 332 miliardi, nel 2015 questo valore è sceso a CHF 279 miliardi, equivalente a un calo del 16% circa (UST, 2016a). Nel settore del turismo, il tasso di cambio minimo con l'euro aveva incentivato negli anni precedenti l'attrattività della Svizzera come meta turistica prima di essere abolito nel 2015, anno in cui anche le spese dei turisti stranieri in Svizzera hanno registrato un calo del 3,4% rispetto all'anno precedente (UST, 2016b). Questi sviluppi hanno trovato riscontro anche nei tassi di variazione del PIL svizzero: le ultime stime parlano di una flessione del PIL rispetto ai rispettivi trimestri dell'anno precedente sia nel primo sia nel terzo trimestre del 2016 (SECO, 2016).

Alla luce di questi sviluppi sfavorevoli è tanto più significativo il fatto che la Svizzera sia riuscita a difendere la sua posizione top nel settore dell'innovazione, riconfermandosi al vertice della classifica nel Global Competitiveness Ranking del Forum economico mondiale (WEF, 2016). La Svizzera è riuscita inoltre a difendere il suo primato anche nel Global Innovation Index, pubblicato congiuntamente dalla Cornell University, dall'INSEAD e dall'ONU (Dutta, Lanvin & Wunsch-Vincent, 2015).

Una nota positiva da rilevare è che nel primo trimestre 2016 le esportazioni di merci sono cresciute in quasi tutti i settori, con risultati positivi ottenuti dalle imprese nei settori strumenti di precisione, orologi e gioielli e in settori fortemente dipendenti dal tasso di cambio come quelli meccanico, impiantistico ed elettronico. Insieme alla crescita registrata nel primo trimestre 2016 dalle commesse nei settori meccanico, elettronico e metallurgico nazionali, questi sviluppi sono segnali che l'economia svizzera ha superato relativamente bene il test di resistenza del franco forte, pur rimanendo sotto pressione.

Tendenze dell'internazionalizzazione

Osservando l'internazionalizzazione ci si accorge che fino ad alcuni anni fa le imprese attive a livello globale erano principalmente grandi imprese, mentre oggi si parla sempre più spesso anche di PMI con un orientamento internazionale. Benché nel quadro eterogeneo delle PMI un numero cospicuo di aziende continui tuttora a operare in un mercato di sbocco locale, regionale o nazionale, il numero di microimprese e piccole realtà dinamiche e innovative attive a livello internazionale o che programmano il lancio di un'attività internazionale è in continua crescita.

Negli ultimi anni l'approccio all'internazionalizzazione delle PMI è stato tematizzato molte volte in diversi paesi, con lo scopo di descrivere il processo di internazionalizzazione o di appurare le ragioni e gli ostacoli della stessa. Soprattutto nei paesi con un mercato interno ridotto sono state avviate numerose analisi empiriche volte a individuare le forze propulsive di un rapido processo di internazionalizzazione delle aziende. Il management delle PMI, investitori, ricercatori e istituti di promozione pubblici necessitano di altre prospettive per comprendere meglio i fattori chiave del successo dell'internazionalizzazione.

Obiettivi

Questo studio si prefigge di analizzare in maniera approfondita l'approccio all'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese svizzere già attive all'estero. Si punta così ad acquisire sufficienti informazioni sul processo di internazionalizzazione e sui fattori che ne determinano il successo. Lo studio si concentra sulla competitività delle PMI attive a livello internazionale, proponendosi i seguenti obiettivi parziali:

– acquisire nuove prospettive sulla posizione assunta dagli imprenditori nei confronti dell'internazionalizzazione per riconoscere tra le altre cose opportunità commerciali internazionali e orientare di conseguenza la propria azienda
– comprendere meglio il modo di procedere adottato dalle PMI nelle differenti regioni globali
– individuare i fattori di successo nell'approccio all'internazionalizzazione
– rilevare le tendenze in atto nell'approccio all'internazionalizzazione delle PMI svizzere
– preparare e formulare raccomandazioni per i responsabili delle decisioni delle PMI, i consulenti e le figure di supporto all'internazionalizzazione

Entità dello studio e descrizione dei partecipanti

Tra i mesi di marzo e maggio 2016 è stato condotto un sondaggio quantitativo fra PMI svizzere di vari settori attive a livello internazionale. Il sondaggio ha coinvolto i **responsabili delle decisioni** di un'azienda. I risultati si basano di conseguenza sulle risposte di fondatori e CEO (49,7%), CEO (15,0%), successori e CEO (24,8%), senior management (7,3%) e altre persone coinvolte nelle decisioni strategiche (3,2%). Gli intervistati ricoprono la posizione attuale in media da 14 anni, che si riducono a 12 nel caso dei responsabili delle decisioni delle medie imprese.

In totale sono stati analizzati **609** questionari (online o cartacei) di **PMI svizzere** di tutte le regioni del paese. L'età media delle imprese interpellate è di 31,3 anni. In base alle dimensioni si suddividono in varie classi (cfr. tabella 1): 320 di esse, ovvero il 52,5%, sono microimprese che occupano in media quattro collaboratori. Le 207 piccole imprese rappresentano il 34,0% delle PMI interpellate e si avvalgono in media di 22 collaboratori, mentre le 82 medie imprese, ovvero il 13,5%, occupano mediamente 106 persone.

	Numero imprese in valore assoluto (2015)	Numero imprese in %	Numero di collaboratori in media (2015)	Età media delle imprese (2015)
0–9 collaboratori (microimprese)	320	52,5%	3,6	21,4
10–49 collaboratori (piccole imprese)	207	34%	22,3	37,7
50–249 collaboratori (medie imprese)	82	13,5%	106,1	52,6
Totale	609	100%	23,7	31,3

Tabella 1: struttura del campione in base alle dimensioni aziendali

La ripartizione delle aziende in base al settore è visibile nella figura 1. L'industria manifatturiera presenta la seguente suddivisione: il 30,1% delle imprese appartiene al gruppo fortemente orientato all'export, costituito dai settori meccanico, elettronico e metallurgico; l'11,2% rientra nel gruppo rappresentato dai settori chimica, tecnica medica, industria farmaceutica e cosmetica; il 12,5% annovera i restanti settori tra cui generi alimentari, orologi ecc. Il 20,4% delle PMI può essere classificato come appartenente al gruppo banche, assicurazioni, immobili e IT e il 15,4% al commercio; il 4,4% rientra nel settore dei trasporti e delle comunicazioni; il 2,9% appartiene al settore dell'edilizia e il 2,2% infine all'amministrazione pubblica e ai settori sanità e assistenza sociale.

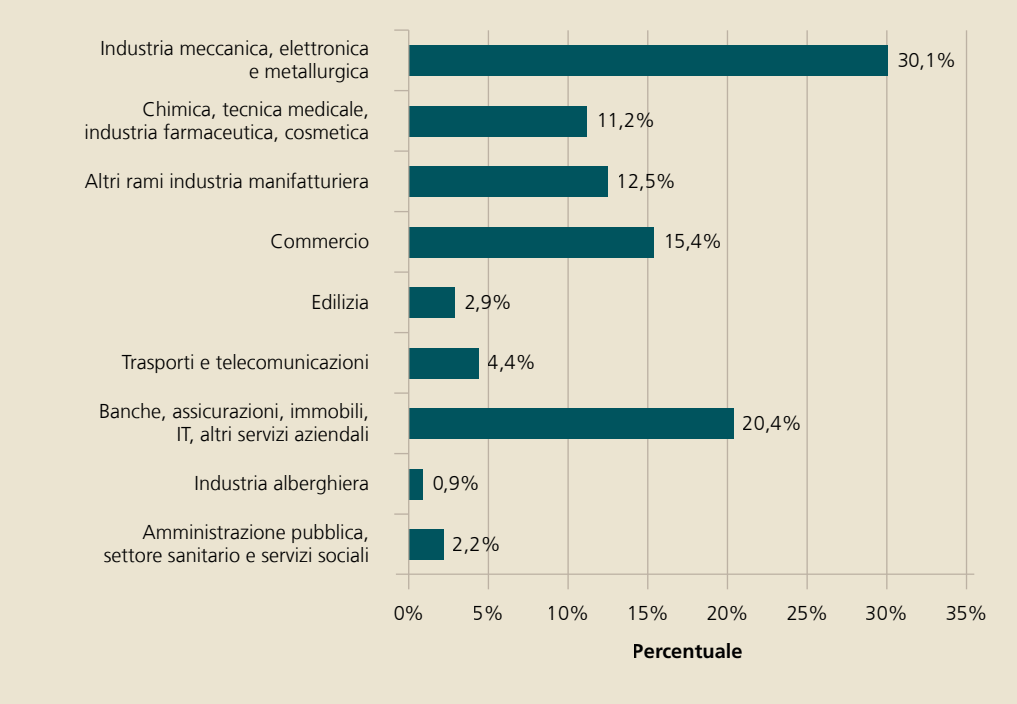


Figura 1: settori di appartenenza delle aziende

2. Approccio all'internazionalizzazione delle PMI svizzere nel contesto globale

Al termine della descrizione dei partecipanti allo studio è il momento di porre nuovamente l'accento sull'approccio all'internazionalizzazione delle imprese. Negli ultimi tempi, grazie all'espansione delle catene internazionali di creazione del valore e al supporto di organizzazioni di networking, aziende sempre più piccole hanno seguito le mosse dei loro maggiori clienti cambiando orizzonti e tempistiche di riferimento. Alla luce di tali sviluppi si rende necessario effettuare un bilancio della situazione per poter valutare l'approccio all'internazionalizzazione in modo più articolato. Un accento particolare viene posto sull'analisi delle modalità di accesso ai mercati esteri delle PMI. In tale contesto occorre anche distinguere tra le modalità con cui un'azienda adotta un approccio B2B con l'ausilio di progetti oppure rifornisce direttamente i consumatori finali mediante il B2C.

Strategie delle PMI per accedere ai mercati esteri (velocità, focus, intensità)

In linea di massima è possibile distinguere fra due modi sostanzialmente diversi di affrontare l'internazionalizzazione (cfr. figura 2). Da un lato troviamo l'internazionalizzazione graduale (79% delle PMI), nel contesto della quale le imprese cominciano con il vendere prodotti innanzitutto sul mercato interno, per poi passare al vaglio nuovi mercati di sbocco e accedere infine a tali mercati esteri solo gradualmente. In questo modo si possono accumulare a mano a mano preziose esperienze per il mercato successivo. Se, da una parte, l'internazionalizzazione graduale si basa su un marcato effetto di apprendimento, dall'altra minimizza il rischio di gestione a carico dell'azienda. I primi importanti mercati esteri sui quali si punta sono tradizionalmente quelli più vicini, come nel caso di un'azienda della Svizzera romanda che comincia a esportare nelle regioni francofone. Tale modo di procedere si contrappone a quello delle aziende Born Global (9,4% delle PMI), che invece puntano a operare su scala globale praticamente dal momento della loro fondazione. In questi casi, l'imprenditore con il suo team persegue attivamente una visione globale e adotta una strategia aggressiva che abbraccia più continenti.

Figura 2: modalità di internazionalizzazione

Da entrambi i modi di procedere emergono tre elementi fondamentali: la velocità e l'intensità (percentuale di fatturato realizzato con le esportazioni) dell'internazionalizzazione e il numero di mercati di sbocco. Per l'analisi della velocità e dell'intensità delle esportazioni si rimanda alla figura 3. Nel corso del 2015 le PMI attive sul fronte dell'export hanno realizzato in media il 54,5% del proprio fatturato con le esportazioni. Da una parte va rilevato come la quota dell'export sul totale sia solo marginalmente correlata alle dimensioni dell'azienda, come dimostrano i risultati delle piccole (53%), delle medie imprese (63,4%) o delle stesse microimprese che presentano una quota di esportazione pari al 53,2%. D'altra parte, si rileva come negli ultimi tre anni le ditte interpellate abbiano visto leggermente aumentare l'intensità delle loro esportazioni.

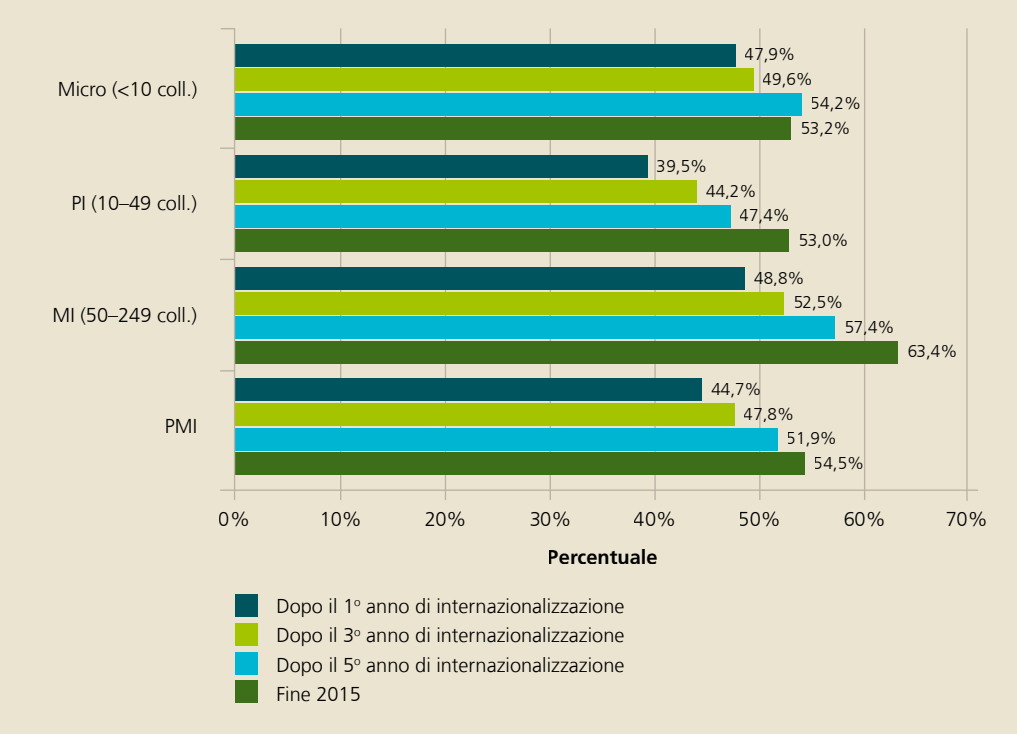


Figura 3: intensità delle esportazioni delle PMI: quota media delle esportazioni in percentuale sul fatturato netto

L'espansione verso i mercati esteri non si fa quindi attendere a lungo. La tabella 2 fornisce un'altra informazione di fondo sull'approccio all'internazionalizzazione. Dopo un anno, le piccole e medie imprese sono presenti in 4,1 mercati esteri limitati a 1,5 continenti. I mercati esteri sono già 6,5 dopo tre anni e già 9,3 dopo cinque anni, limitati a due continenti. Nel 2015 l'espansione geografica delle PMI svizzere è giunta a coprire in media già 14 mercati esteri, per una media di 2,7 continenti.

Le imprese Born Global si caratterizzano, non solo dal punto di vista teorico ma anche nella pratica degli affari, per un processo di internazionalizzazione di velocità e portata particolarmente importanti. Dopo un solo anno servono 8,8 mercati esteri, dopo tre anni 13,5 e dopo cinque 19,1 mercati, distribuiti su tre-quattro continenti e non solo su due, come avviene per la maggior parte delle PMI che avviano il processo di internazionalizzazione soltanto anni dopo la loro fondazione. Nel 2015 le Born Global si sono caratterizzate inoltre per la maggior quota di internazionalizzazione, sfruttando per i propri scopi altri 19,1 mercati in oltre tre continenti. In tal modo le Born Global fanno segnare in media un'incidenza delle esportazioni sul fatturato totale dell'83,4%.

	Micro-imprese	Piccole imprese	Medie imprese	Media PMI	Born Global
Quota del fatturato estero sul fatturato totale	53,2%	53,0%	63,4%	54,5%	83,4%
Mercati esteri dopo il primo anno di internazionalizzazione	4,6	3,1	5,7	4,1	8,8
Continenti dopo un anno di internazionalizzazione	1,7	1,4	1,4	1,5	2,1
Mercati esteri dopo tre anni di internazionalizzazione	6,8	5,4	8,8	6,5	13,5
Continenti dopo tre anni di internazionalizzazione	2,1	1,6	1,8	1,9	2,9
Mercati esteri dopo cinque anni di internazionalizzazione	9,5	7,8	13,4	9,3	19,1
Continenti serviti dopo cinque anni di internazionalizzazione	2,3	2,1	2,3	2,2	3,4
Mercati esteri 2015	10,4	15,3	21,4	14,0	29,0
Continenti 2015	2,5	2,7	3,1	2,7	3,8

Tabella 2: indicatori di internazionalizzazione

Internazionalizzazione nelle varie regioni per il tramite di città globali

Solitamente l'espansione all'estero avviene dapprima verso paesi confinanti, e solo in un secondo momento in regioni più lontane dal punto di vista geografico e culturale come l'Asia, il Nord America e l'Europa dell'Est. La tabella 3 descrive esattamente questo modello di internazionalizzazione basato sull'aumento graduale dell'impegno all'estero, ovvero l'81,0% delle aziende è presente nell'Europa occidentale, il 35,5% in Nord America, il 30,7% nell'Europa dell'Est, il 27,4% nell'Asia nordorientale, il 22,8% nel Vicino e Medio Oriente e il 19,5% in Russia/Asia centrale e Sud-Est asiatico. Circa un sesto delle PMI opera inoltre nel Sud America, in Giappone, in Australia e nell'Asia meridionale.

Regioni mondiali	PMI	Microimprese (n = 320)	Piccole imprese (n = 207)	Medie imprese (n = 82)
Europa occidentale	81,0%	75,6%	84,5%	92,7%
Nord America	35,5%	27,8%	39,6%	54,9%
Europa orientale (Russia esclusa)	30,7%	25,6%	31,4%	48,8%
Asia nordorientale	27,4%	17,2%	32,9%	53,7%
Vicino e Medio Oriente	22,8%	18,4%	25,6%	32,9%
Russia e Asia centrale	19,5%	15,9%	18,8%	35,4%
Sud-Est asiatico (ASEAN)	19,5%	13,4%	22,7%	35,4%
Sud America	16,7%	12,5%	19,8%	25,6%
Giappone	16,1%	11,9%	16,9%	30,5%
Australia/Nuova Zelanda/Oceania	15,4%	13,1%	16,4%	22,0%
Asia meridionale (incl. India, Sri Lanka, Nepal)	15,1%	12,8%	12,6%	30,5%
America centrale (Caraibi inclusi)	9,5%	7,5%	10,6%	14,6%
Africa settentrionale, orientale, occidentale e centrale	9,5%	8,1%	8,7%	17,1%
Africa meridionale	9,0%	6,6%	10,6%	14,6%

Tabella 3: attività internazionale delle PMI per regione mondiale (stato: fine 2015)

Le microimprese e le piccole imprese seguono la stessa sequenza per quanto riguarda i mercati target, mentre le aziende di medie dimensioni sono maggiormente rappresentate nei paesi dell'Est asiatico nonché con maggiore frequenza anche in Giappone. Dal canto loro, le microimprese e le piccole imprese sono invece più attive nel Vicino e Medio Oriente e operano anche con maggiore frequenza in Australia e Nuova Zelanda.

La globalizzazione presenta molteplici effetti e i rapporti di potere sul piano politico ed economico hanno fatto sì che negli ultimi anni sempre più multinazionali si siano concentrate su città globali: New York, Londra e Tokyo sono diventati veri e propri centri di comando dell'economia mondiale e non passa inosservato come oggigiorno metà dei primi dieci centri si trovi in Asia. In queste metropoli il numero di responsabili delle decisioni ed esperti di ogni possibile settore è talmente elevato che praticamente nessuna azienda globale può permettersi di non essere presente in loco. Le città globali dispongono inoltre di innumerevoli aziende di servizi specializzate nei settori IT, finanze, diritto, marketing, comunicazione ecc. Esse rappresentano solitamente piazze commerciali importanti che esercitano un'influenza massiccia sul rispettivo territorio circostante.

La capacità delle PMI di affrontare l'internazionalizzazione è fortemente influenzata dalla propria rete specifica, fra l'altro per la capacità di riuscire a riconoscere in essa nuove possibilità commerciali. Si pone tuttavia la questione di come l'azienda possa attuare questa strategia potendo contare solo su risorse limitate rispetto alle multinazionali. Pur non avendo necessariamente una filiale in una o più città globali, ad esempio per motivi di costi, le PMI che si internazionalizzano dipendono dai servizi dei centri urbani. Una città globale può fungere da facilitatore per una PMI soprattutto nei mercati target che presentano forti differenze culturali rispetto al proprio mercato locale. Di conseguenza la rete di un'azienda che si internazionalizza dovrebbe distribuirsi lungo città globali.

La panoramica delle rappresentanze dirette e indirette delle PMI interpellate permette di farsi una prima idea riguardo all'importanza che le città globali rivestono per le PMI. Se si calcola la frequenza di una rappresentanza (diretta o indiretta) in una città in relazione al numero di PMI svizzere presenti sul campo nella corrispondente regione mondiale, emerge il quadro illustrato di seguito (cfr. tabella 4).

Tokyo domina con una percentuale superiore alla media la presenza in Giappone, e Città del Messico quella in America centrale. Al successo di una PMI nel suo ingresso in un mercato culturalmente diverso – quale ad esempio il Giappone, l'America centrale o il Sud-Est asiatico – contribuisce in modo determinante la presenza di una megametropoli come Tokyo (70,4%), Città del Messico (51,7%) o Singapore (48,7%), una tendenza che trova conferma anche in Russia e nel Nord-Est asiatico.

Regione mondiale	Numero di PMI nella regione mondiale	Città globale	Posizione	Percentuale di PMI nella città / regione mondiale
Giappone	98	Tokyo	(1)	70,41%
America centrale (Caraibi inclusi)	58	Città del Messico	(2)	51,72%
Sud-Est asiatico (ASEAN)	119	Singapore	(3)	48,74%
		Kuala Lumpur	(12)	24,37%
Russia e Asia centrale	119	Mosca	(4)	43,70%
Asia nordorientale (incl. Cina, Corea del Sud e Taiwan; Giappone escluso)	167	Hong Kong	(5)	41,32%
		Shanghai	(9)	37,13%
		Pechino	(10)	31,14%
Vicino e Medio Oriente	139	Dubai	(6)	40,29%
Asia meridionale (incl. India, Sri Lanka, Nepal)	92	Mumbai	(7)	40,22%
Sud America	102	San Paolo	(8)	40,20%
Australia/Nuova Zelanda/Oceania	94	Sydney	(11)	30,85%
Nord America	216	New York	(13)	21,30%
		Toronto	(14)	16,20%
		Chicago	(15)	15,74%
		Los Angeles	(16)	14,35%
Europa occidentale	493	Francoforte	(17)	13,79%
		Londra	(18)	12,98%
		Parigi	(19)	12,37%
		Milano	(20)	11,97%
		Amsterdam	(21)	10,14%
		Bruxelles	(22)	9,33%
		Madrid	(23)	8,92%

Tabella 4: regione mondiale e presenza delle PMI svizzere nelle città globali[1]

[1] La presenza delle PMI è stata misurata tenendo conto delle rappresentanze dirette (propria filiale, punto vendita ecc.) o indirette (intermediari, partner ecc.) nella città globale in questione.

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

A questo punto vogliamo sapere come si possono riconoscere e sfruttare imprenditorialmente le opportunità internazionali. Numerose ricerche hanno già indagato l'influenza di diversi fattori sull'approccio all'internazionalizzazione delle PMI. Analogamente analizziamo la visione e l'azione imprenditoriale. Concretamente esaminiamo il potenziale che risulta quando un'attitudine imprenditoriale orientata all'internazionalizzazione, in linguaggio specialistico una «International Entrepreneurial Orientation» (IEO), viene ad acquisire importanza in concomitanza con nuove possibilità commerciali. Quando questo potenziale viene riconosciuto correttamente, i processi di internazionalizzazione possono essere gestiti con tempestività ed efficacia.

L'impresa deve confrontarsi con la sfida per cui l'internazionalizzazione, in quanto nuovo processo, necessita di nuove e diverse competenze. Le abilità acquisite finora possono essere sufficienti per i vecchi obiettivi e compiti. In assenza di un adattamento simultaneo delle competenze, un diverso sviluppo delle attività di vendita e di creazione del valore si trasformerebbe in una lotteria. Anche in questo caso l'imprenditore e il suo team manageriale rivestono un ruolo fondamentale, dovendo provvedere a un'evoluzione parallela e omogenea di tutti questi fattori. Le attività locali si seguono al meglio con competenze locali, le attività internazionali con competenze internazionali. Da questo punto di vista risultano essenziali le esperienze internazionali dell'imprenditore o del top management.

Non va nemmeno trascurato il fatto che oggi i mercati e i fattori di successo evolvono o cambiano più rapidamente che mai. Ad esempio, al contrario di un luogo comune molto diffuso, negli ultimi dieci anni la Cina si è trasformata da pura «officina del mondo» in una delle maggiori piazze mondiali di ricerca e sviluppo (R&S). Il Regno di Mezzo spende in ricerca più di tutta l'Europa messa assieme. Se quindi in passato per operare in Cina era fondamentale possedere competenze in fatto di acquisti, produzione e logistica, oggi cresce l'importanza delle abilità in R&S. Esse divengono essenziali per il successo in quel mercato. La Cina rappresenta quindi un paese di sbocco dominato da un enorme dinamismo.

A tal proposito il nostro sondaggio rileva il dato incoraggiante che più della metà degli interpellati ha accumulato **esperienza professionale all'estero** o ha alle spalle lunghi soggiorni all'estero (cfr. tabella 5). Circa la metà inoltre può vantare una concreta esperienza di lavoro in un'impresa internazionale. Il 21,2% si è addirittura formato all'estero. Rimane tuttavia significativo, e per certi versi allarmante, che un quarto degli interpellati non possa vantare alcuna esperienza internazionale. È interessante notare che anche le piccole imprese dispongono mediamente di una notevole esperienza internazionale, sia sotto forma di esperienza professionale all'estero (45,9%) sia sotto forma di esperienza in un'impresa internazionale (42,5%). I casi di formazione all'estero sono invece percentualmente più alti nelle imprese di dimensioni più grandi. Non sorprende che, al momento di avviare il processo di internazionalizzazione, le Born Global possano vantare un'esperienza internazionale di gran lunga maggiore in tutti e tre gli indicatori rispetto alla media delle PMI. Nelle prime fasi dell'internazionalizzazione non possedeva alcuna esperienza internazionale soltanto l'8,8% di tali imprese, contro il 24,1% della media delle PMI.

	Esperienze professionali / soggiorni prolungati all'estero	Esperienza professionale in un'impresa internazionale	Formazione all'estero	Nessuna esperienza
0–9 collaboratori (microimprese)	45,6%	39,4%	20,6%	23,8%
10–49 collaboratori (piccole imprese)	45,9%	42,5%	23,7%	25,1%
50–249 collaboratori (medie imprese)	51,2%	46,3%	17,1%	23,2%
Media PMI	46,5%	41,4%	21,2%	24,1%
Born Global	59,6%	61,4%	31,6%	8,8%

Tabella 5: esperienza internazionale nelle prime fasi di internazionalizzazione (possibili più risposte)

L'**International Entrepreneurial Orientation (IEO)** descrive la posizione di fondo non solo delle imprese ma anche dei singoli quadri e manager rispetto alle opportunità e al posizionamento competitivo sui mercati internazionali. Questa apertura, l'interesse e la concentrazione per le attività imprenditoriali internazionali influenzano in modo significativo sia il grado di internazionalizzazione sia il suo successo.

L'orientamento internazionale dell'impresa acquisisce quindi immediatamente un'importanza strategica plasmando a fondo la cultura aziendale. L'apertura all'innovazione, l'effettiva capacità di produrre innovazione e i relativi risultati, la tendenza a passi temerari piuttosto che ai piccoli miglioramenti, la propensione al rischio unita a un pizzico di aggressività verso la concorrenza: sono queste le caratteristiche che possono contraddistinguere un orientamento imprenditoriale di taglio internazionale. Se si esaminano questi aspetti dal punto di vista empirico, le PMI svizzere possono essere descritte nei seguenti termini (cfr. anche figura 4):
– la propensione all'innovazione (valore medio 4,38) e la proattività (VM 4,34) registrano i valori più elevati
– l'aggressività rispetto alla concorrenza integra l'orientamento alle innovazioni e raggiunge un valore medio di 4,21
– la propensione al rischio registra in media la valutazione più bassa (VM 4,07)

Negli ultimi anni, l'evoluzione della concorrenza ha portato la maggioranza delle PMI a riflettere sul proprio posizionamento e sulle caratteristiche dei propri prodotti e servizi. Inoltre nella maggioranza dei casi le imprese hanno portato sul mercato nuovi prodotti e servizi. In questo contesto si nota una leggera preferenza per sviluppi più radicali rispetto a idee piuttosto prudenti e piccoli progressi.

È interessante notare che gli interpellati possono essere suddivisi in tre gruppi: in primo luogo, i responsabili delle decisioni che propendono per progetti sicuri a minor redditività, poi coloro che prediligono le iniziative più rischiose caratterizzate da opportunità e redditività al di sopra della media e, infine, quelli che ritengono giusti entrambi gli approcci.

Le **dimensioni dell'azienda** sembrano avere un ruolo in questo contesto: quanto più l'azienda è grande, tanto più crescono la propensione a innovare e ad assumere rischi, l'atteggiamento proattivo e l'aggressività rispetto alla concorrenza. Le microimprese hanno un orientamento imprenditoriale decisamente più limitato, soprattutto in confronto alle aziende di medie dimensioni.

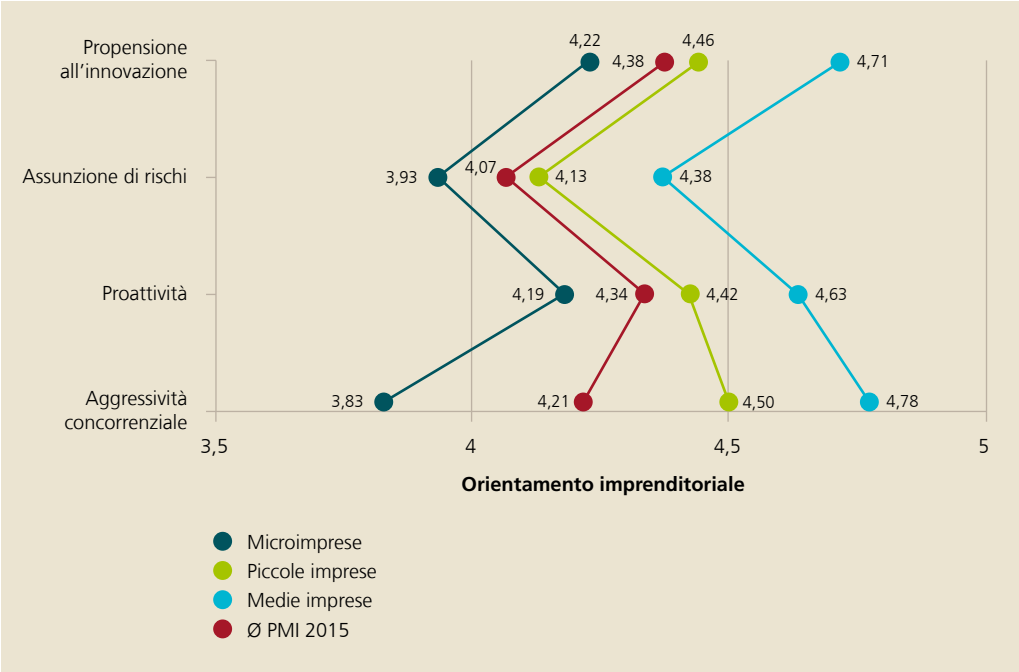


Figura 4: orientamento imprenditoriale in base alle dimensioni dell'azienda[2]

[2] I valori medi si collocano su una scala da 1 a 7: valore 1 = orientamento imprenditoriale debole e valore 7 = orientamento imprenditoriale marcato.

Se si considera l'influenza esercitata dai **settori,** è facile constatare come le ditte attive nei settori chimica, medicina tecnica, industria farmaceutica e cosmetica presentino un orientamento imprenditoriale molto più accentuato distinguendosi dalle imprese commerciali. In particolare per quanto concerne la propensione all'innovazione, i dati evidenziano una differenza significativa tra le ditte commerciali (VM 4,16) e quelle dei settori chimica, medicina tecnica, industria farmaceutica e cosmetica (VM 4,68). Va inoltre osservato che le imprese commerciali non spiccano nemmeno per propensione al rischio (VM 3,78) né per proattività (VM 4,18) (cfr. figura 5).

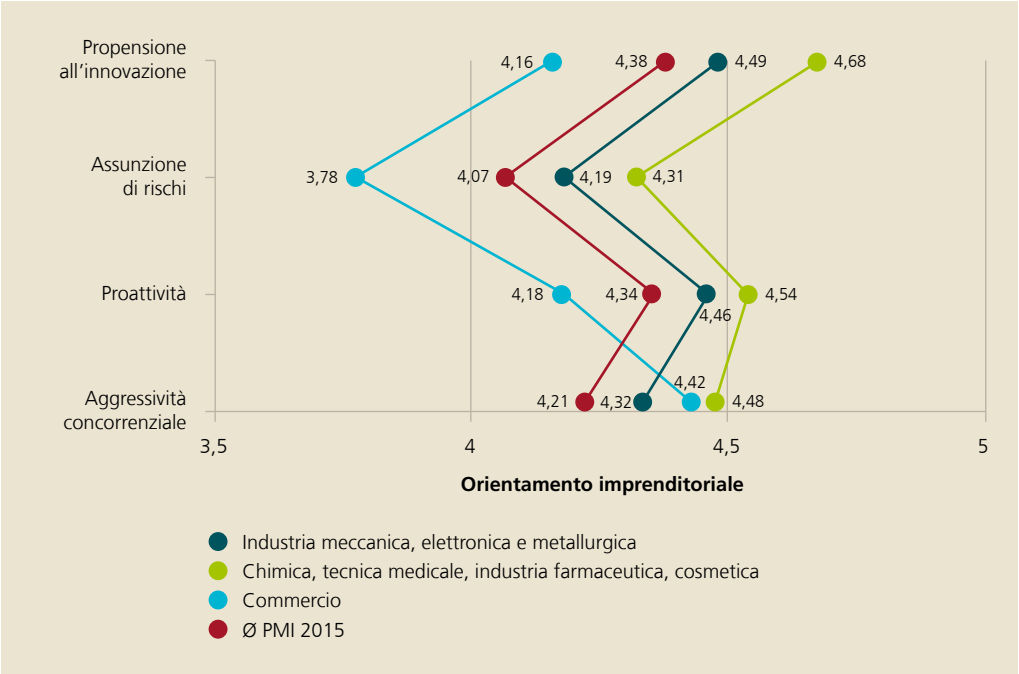


Figura 5: orientamento imprenditoriale in base al settore[3]

Per comprendere fino in fondo l'attitudine imprenditoriale internazionale occorre inoltre prendere in esame la sensibilità e la mentalità con cui le PMI affrontano le opportunità dei mercati esteri. Il tasso di orientamento alle opportunità dei responsabili delle decisioni si può rilevare anche dal seguente sondaggio sull'individuazione di opportunità commerciali (cfr. figura 6), dal quale risulta che le PMI svizzere sono dotate di una notevole **capacità di riconoscere tali opportunità.** Gran parte dei responsabili delle decisioni ama affrontare le cose in modo innovativo (VM 6,03). Questo studio dimostra che i responsabili delle decisioni sono in grado di individuare con regolarità nuove possibilità commerciali da realizzarsi o nell'ambito dell'azienda stessa o tramite la creazione di nuove realtà aziendali (VM 5,23). Ci sono idee sufficienti non solo per nuovi prodotti e servizi (VM 5,19) ma anche in generale per la crescita dell'azienda (VM 5,23).

[3] I valori medi si collocano su una scala da 1 a 7: valore 1 = orientamento imprenditoriale debole e valore 7 = orientamento imprenditoriale marcato.

Affinché tutto ciò non resti pura e illusoria teoria, i responsabili delle decisioni devono premunirsi contro le trappole dell'eccessiva fretta. Può essere molto allettante perseguire diversi obiettivi, idee e progetti contemporaneamente. È necessario prevedere e prendersi il tempo per riflettere. La maggioranza dei responsabili delle decisioni interpellati nel corso dello studio ammette di aver riflettuto negli ultimi mesi su varie possibilità e idee commerciali (VM 4,77) che potrebbero sfociare in un nuovo progetto o in una nuova azienda. Tuttavia i dirigenti di una quota non trascurabile di PMI continuano a sottovalutare l'importanza della riflessione.

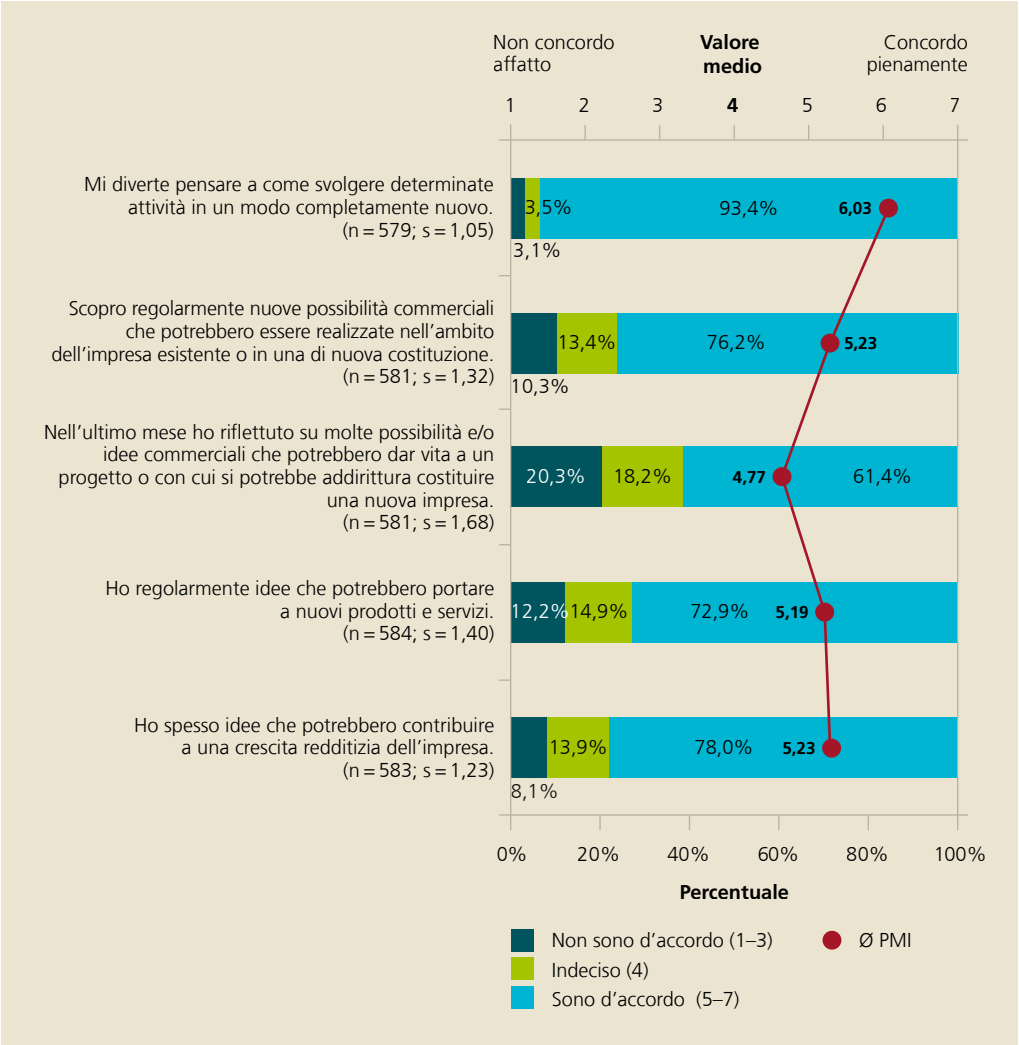


Figura 6: individuazione di opportunità commerciali

L'analisi del riconoscimento delle opportunità commerciali non sembra suggerire la presenza di alcun effetto sostanziale legato al settore[4] di appartenenza o alla dimensione dell'azienda. Benché i risultati suscitino l'impressione che vi sia effettivamente un effetto correlato alle dimensioni aziendali, esso deve essere relativizzato (cfr. figura 7). Va sottolineato che l'unica differenza significativa tra le piccole (VM 5,1) e medie (VM 5,5) imprese riguarda le idee che contribuiscono a una crescita redditizia dell'impresa.

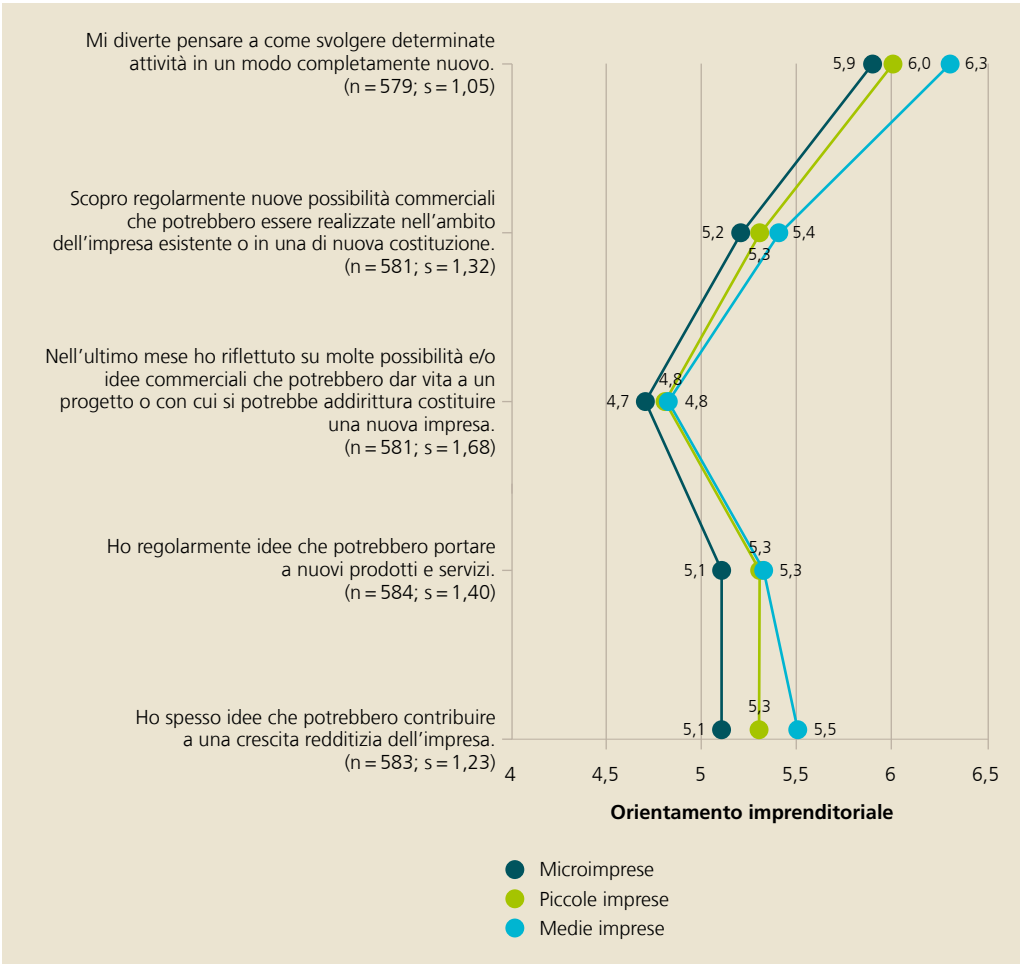


Figura 7: individuazione di opportunità commerciali in base alle dimensioni dell'azienda[5]

[4] Soltanto il settore dell'edilizia evidenzia un comportamento che si distacca nettamente da quello della maggior parte degli altri settori, ovvero gli imprenditori in questo settore sono meno attivi nel cercare, trovare e valutare nuove opportunità commerciali.

[5] I valori medi si collocano su una scala da 1 a 7: valore 1 = individuazione modesta di opportunità commerciali e valore 7 = individuazione accentuata di opportunità commerciali.

Tutti questi elementi consolidano la tesi secondo la quale il riconoscimento delle opportunità è un elemento chiave dell'attitudine imprenditoriale. Le imprese si contraddistinguono per una capacità superiore alla media di riflettere su nuove possibilità commerciali e di realizzarle in modo inusuale. Nel passato recente l'imprenditore e/o il team manageriale avevano realizzato progetti e/o fondato nuove imprese. Questa percentuale elevata di idee che hanno condotto alla creazione di nuovi prodotti e servizi aveva un orientamento primariamente internazionale e, per una gran parte delle aziende, si è tradotta in una accresciuta variabilità delle strategie di penetrazione in nuovi mercati. Sono state infatti sperimentate e/o realizzate diverse varianti, attivando le reti nelle fasi di ricerca e attuazione delle opportunità commerciali. Ciò si rispecchia tra l'altro nei risultati relativi alle strategie di penetrazione del mercato delle PMI, che nel 2016 si presentano di gran lunga più differenziate rispetto agli anni precedenti.

Riconoscere le opportunità commerciali, valutarle e quindi sfruttarle sono competenze fondamentali per un imprenditore internazionale e/o globale. I fondatori, CEO, successori o senior manager interpellati ricoprono la posizione attuale in media da 14 anni e dimostrano la propria competenza nelle attività internazionali. I risultati dimostrano l'esistenza di una chiara **interrelazione tra l'esperienza internazionale e il riconoscimento delle opportunità:** quanta più esperienza internazionale viene maturata (sia nella pratica sia in ambito formativo), tanto più si accentua la capacità di riconoscere e sfruttare attivamente le opportunità che si presentano a livello internazionale.

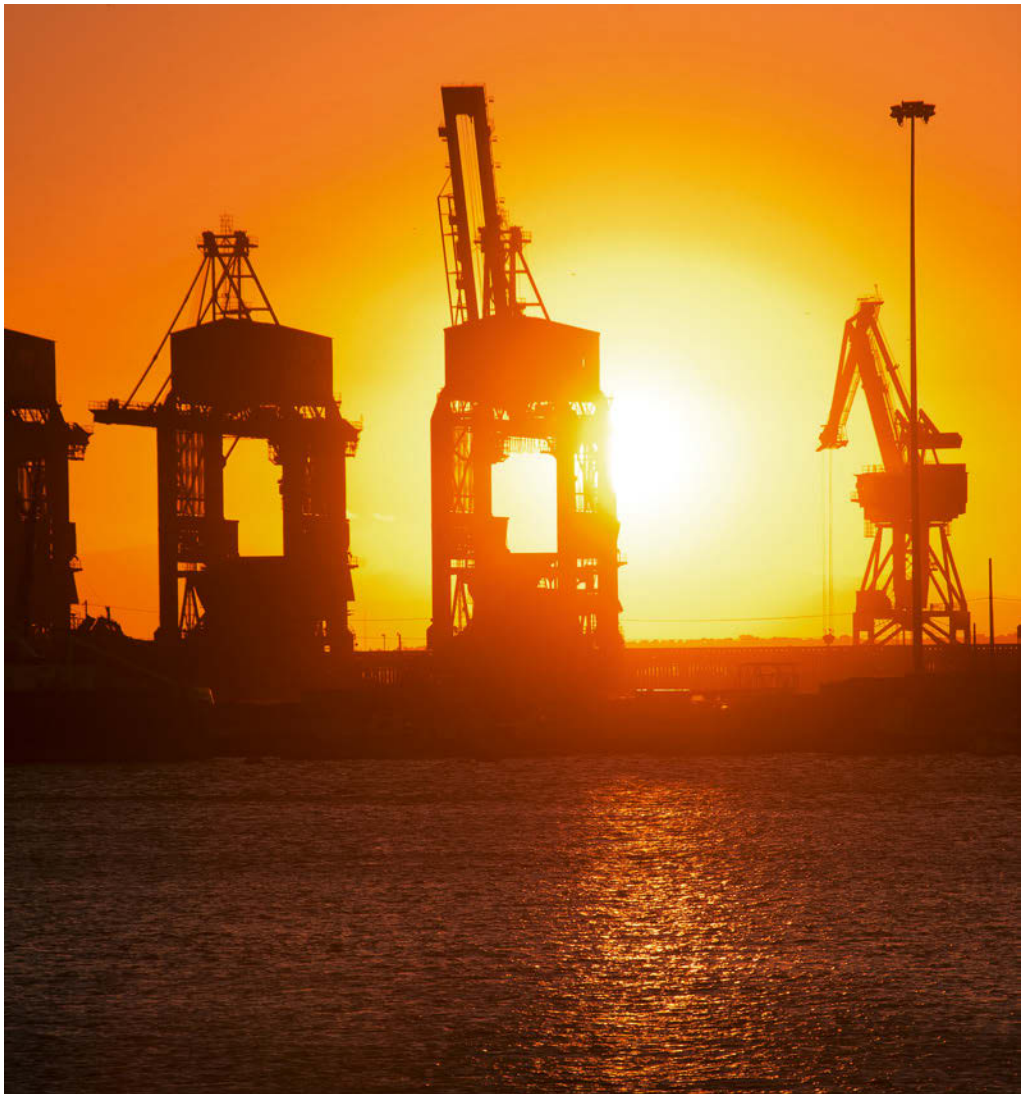
I responsabili delle decisioni investono costantemente nel mantenimento delle proprie conoscenze e traggono benefici dall'integrazione in **reti** sociali esterne internazionali – cosa più che tipica nel caso di settori a vocazione scientifica. Le informazioni generate rappresentano infatti per l'imprenditore un valore considerevole ed esercitano un effetto sulle risorse e sulle opportunità commerciali. Infatti è necessario stanziare risorse per rendere possibile l'accesso a informazioni (ad es. mediante una consulenza specifica). Trova inoltre conferma il fatto che le organizzazioni che dispongono di risorse limitate sviluppano competenze uniche specifiche per l'azienda in questione, riuscendo ad esempio a integrare in maniera mirata risorse esterne attraverso le proprie reti sociali. A tal proposito è importante osservare che per la maggior parte degli imprenditori le **reti informali** nell'ambito delle attività internazionali sono più importanti delle reti formali fornite da operatori pubblici, organizzazioni miste e promotori delle esportazioni privati (cfr. capitolo 5).

Sulla base di questi risultati si può concludere che sussiste un legame tra le reti sociali delle aziende in varie organizzazioni e la collaborazione tra differenti organizzazioni. Gli imprenditori fanno appello alla cooperazione interorganizzativa (soprattutto fra imprese) per aggiornare le conoscenze e avere accesso a risorse. Questa cooperazione tra le organizzazioni ha un carattere funzionale e ha luogo prevalentemente tramite un'integrazione sociale informale anziché mediante accordi formali quali joint venture o alleanze strategiche.

L'integrazione sociale a livello nazionale e globale dischiude per il responsabile delle decisioni maggiori possibilità di avviare collaborazioni con altre organizzazioni, che consentono di ottenere risultati tangibili, come un accordo relativo all'utilizzo congiunto di determinate risorse. Simili accordi informali sono basati sulla fiducia che intercorre fra i protagonisti di una cerchia di persone che condividono gli stessi interessi. Tali reti sociali internazionali consentono alle aziende di trasformare le proprie conoscenze specialistiche in prestazioni di mercato con le quali avviare e portare avanti il processo di internazionalizzazione.

Una maggiore capacità di individuare le opportunità che si prospettano a livello internazionale aumenta il grado di internazionalizzazione, ad esempio sotto il profilo della quota di fatturato derivante dalle esportazioni. Per prepararsi alle condizioni presenti localmente nei mercati internazionali, il tipo di strategia di penetrazione del mercato svolge inoltre un ruolo da mediazione in veste di preparazione e/o indicatore di riferimento per le PMI. Le aziende mettono in campo nei vari mercati una molteplicità di strategie di penetrazione del mercato: esportazioni indirette, concessione di licenze, punti vendita e aziende di produzione nella forma di società affiliate.

È chiaramente riconoscibile un **approccio «trial and error»,** ovvero un modo di procedere per tentativi ed errori improntato alla ricerca di opportunità commerciali e al relativo sviluppo. Per l'imprenditore questo approccio è manifestamente una reazione a una situazione che implica un margine di incertezza e con il quale egli crede di raggiungere i suoi obiettivi personali.



L'individuazione di opportunità commerciali è un presupposto essenziale per una crescita redditizia dell'impresa.

4. Ragioni e presupposti per un'internazionalizzazione

La gestione dell'internazionalizzazione, dalla pianificazione alla 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. In proposito, vale la pena analizzare criticamente l'arco di tempo dedicato alla programmazione dell'internazionalizzazione, nonché le motivazioni e le modalità dell'ingresso in un mercato estero. Le PMI si trovano inoltre ad affrontare la sfida di poter impiegare in confronto meno risorse nella loro azienda, oltre a non disporre in genere di reti con una dimensione internazionale forte come quelle delle grandi aziende. Ciò rende ancora più importante impiegare persone e mezzi nel modo più efficiente possibile ai fini di uno sviluppo delle attività estere dell'azienda. In questo contesto, la questione delle ragioni e dei presupposti per un'internazionalizzazione assume un peso non indifferente.

L'internazionalizzazione rappresenta un evento chiave per l'impresa.

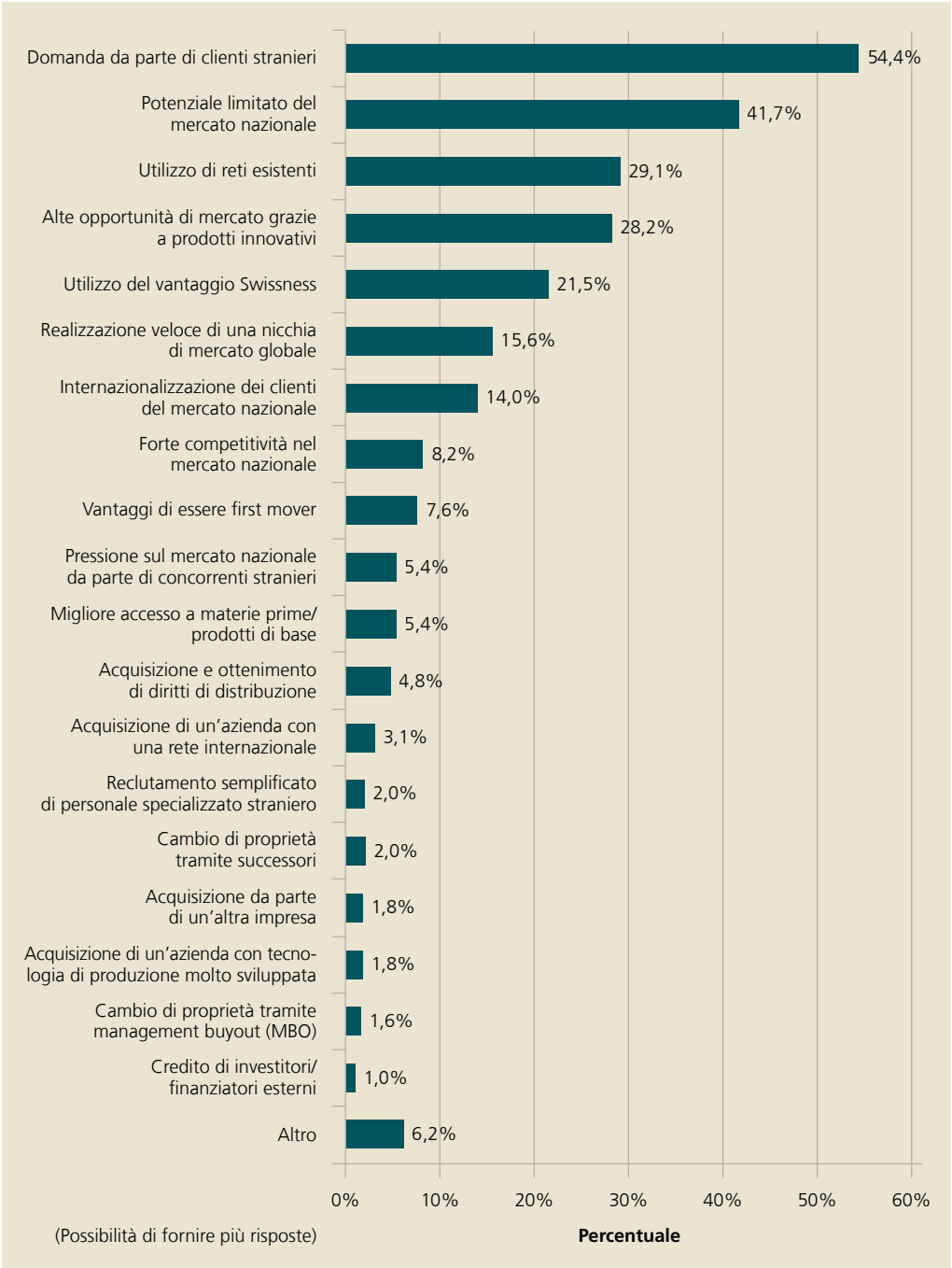


Figura 8: motivi a favore dell'internazionalizzazione

I motivi a favore dell'internazionalizzazione non possono essere ridotti semplicemente a effetti pull dei mercati esteri o effetti push di quello interno. Naturalmente, come dimostrato dai risultati (cfr. figura 8), per una PMI la «domanda da parte di clienti stranieri» (54,4%) rappresenta una motivazione importante e costante negli anni per decidersi ad affrontare anche il mercato estero. Ciò evidenzia un chiaro effetto pull che svolge un ruolo importante per le imprese svizzere: aziende, che in passato hanno assunto principalmente un atteggiamento passivo nei confronti di una potenziale internazionalizzazione, ricevono richieste dall'estero e iniziano a eseguire questi ordini. Il secondo posto, con il 41,7%, è occupato dal «potenziale limitato del mercato nazionale». A tal proposito si deve supporre che le ditte interpellate si siano scontrate con i limiti posti dalle dimensioni ridotte del mercato svizzero e abbiano perseguito attivamente un'internazionalizzazione (effetto push).

Al terzo posto viene citato l'«utilizzo di reti esistenti» (29,1%). Queste ultime possono essere reti sorte nell'ambiente in cui l'azienda è inserita e che aprono ora la strada all'internazionalizzazione. Al quarto posto tra le motivazioni più citate si classifica invece «alte opportunità di mercato grazie a prodotti innovativi» (28,2%). In questo caso gli imprenditori individuano la possibilità di vendere attivamente all'estero un prodotto o un servizio assolutamente innovativo e magari non ancora disponibile in loco all'estero. Al quinto posto, con il 21,5% delle menzioni, si colloca l'argomento relativo all'«utilizzo del vantaggio Swissness»: in questo caso le PMI individuano nell'immagine di cui la Svizzera gode all'estero un fattore fondamentale per un'espansione all'estero e contano su un vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza, dato appunto dal marchio Swissness.

Riguardo alla domanda su quali soluzioni vengano adottate per attuare i piani di espansione, si può constatare quanto segue (cfr. anche figura 9): l'esportazione diretta (valore medio 5,19)[6] è il canale di distribuzione che le PMI svizzere utilizzano più spesso e con maggior successo, oltre a essere al contempo la forma di penetrazione del mercato che più raramente viene abbandonata in una fase successiva. Evidentemente, nei casi presi in esame, i vantaggi prevalgono sugli svantaggi riconosciuti dell'export diretto.

Il punto decisivo a favore dell'esportazione diretta pare essere in primo luogo l'immediatezza della relazione commerciale, dal momento che la metà circa delle aziende interpellate definisce la propria offerta commerciale come un sistema di prodotti complesso. Parallelamente si viene a creare un'interazione di intensità difficilmente riproducibile con società commerciali o intermediari di altro tipo. Agli occhi delle PMI, l'export diretto ha probabilmente anche il merito fondamentale di richiedere un minor impiego di risorse (rispetto ad altre forme di internazionalizzazione), di permettere l'acquisizione di conoscenze sul paese, sul mercato e sui partner commerciali, e di intaccare meno i margini di profitto. I punti deboli più citati, che tuttavia non prevalgono nell'opinione delle imprese interpellate, sono la carenza di nozioni circa il paese ospitante e la mancata accettazione in loco.

Le esportazioni indirette tramite agenti e rappresentanti nel mercato di sbocco vengono citate come seconda scelta, ma con un valore inferiore (VM 4,69) rispetto alle indagini precedenti. Per le notevoli risorse richieste, e date le grosse differenze culturali, linguistiche e/o giuridiche, l'investimento diretto all'estero è una forma di internazionalizzazione meno praticata rispetto all'esportazione. Insieme all'accesso al mercato tramite grossi clienti (VM 4,88), al terzo posto figurano le società affiliate (VM 4,95) e le succursali estere (VM 4,73).

[6] I valori medi si collocano su una scala da 1 a 7.

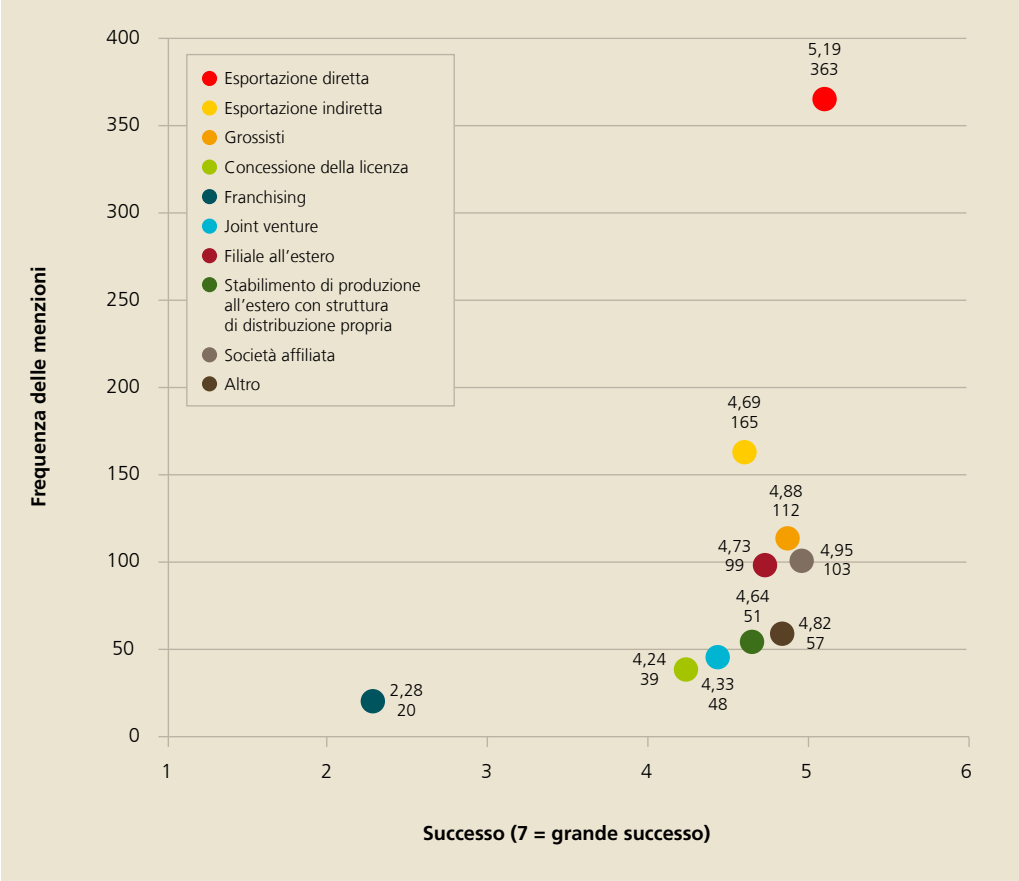


Figura 9: frequenza e successo dei canali di vendita nel processo di internazionalizzazione

Seguono le licenze, le joint venture e gli stabilimenti di produzione all'estero con struttura di distribuzione propria. Il sistema del franchising, ancor meno efficace (VM 2,28), è utilizzato solo in casi molto rari. Tale risultato non sorprende, se si considera che il franchising costituisce un approccio aziendale globale (che coinvolge approvvigionamenti, vendite, organizzazione e management) in grado di soddisfare solo parzialmente le esigenze delle imprese interpellate. Il franchising è utilizzato soprattutto nei settori in cui un elevato grado di standardizzazione costituisce un vantaggio. La standardizzazione è in palese contrasto con l'approccio estremamente differenziato richiesto da gamme di prodotti più complesse.

5. Realizzazione dell'internazionalizzazione: ostacoli e ausili

Il processo di internazionalizzazione impone alle aziende di affrontare un salto di qualità in termini di caratteristiche e qualità dei problemi. Accanto alle sfide fondamentali nel campo degli acquisti, della logistica, della produzione, della distribuzione o delle funzioni di supporto come IT, finanza, contabilità e personale, molti responsabili delle decisioni si trovano a dover risolvere il rebus di come tutti questi compiti vadano gestiti nell'ambito di una rete in via di internazionalizzazione. Questa è l'altra faccia della medaglia. Se da un lato, infatti, l'internazionalizzazione offre enormi vantaggi in termini di clienti, di capitale e di personale, oltre che di possibilità di apprendere e di acquisire materiali meno cari o semplicemente migliori ecc., essa tuttavia si accompagna necessariamente a un notevole aggravio in termini di complessità. Per questo è molto importante non ignorare gli aspetti problematici, ma cercare di comprenderli in modo proattivo e di trovare delle soluzioni. Tanto più forte è la spinta verso l'internazionalizzazione, tanto più i responsabili delle decisioni devono dedicarsi a queste tematiche.

Nell'ambito dell'internazionalizzazione, le piccole e medie imprese si vedono non di rado costrette ad affrontare sfide ben diverse da quelle che si pongono per le grandi aziende. Mentre queste ultime di norma stabiliscono un obiettivo e definiscono un apposito budget, la direzione di una PMI deve spesso riflettere sulle risorse disponibili e su cosa queste consentano di ottenere. Questa realtà risulta chiaramente dalle risposte date alla domanda sull'attuazione dell'internazionalizzazione.

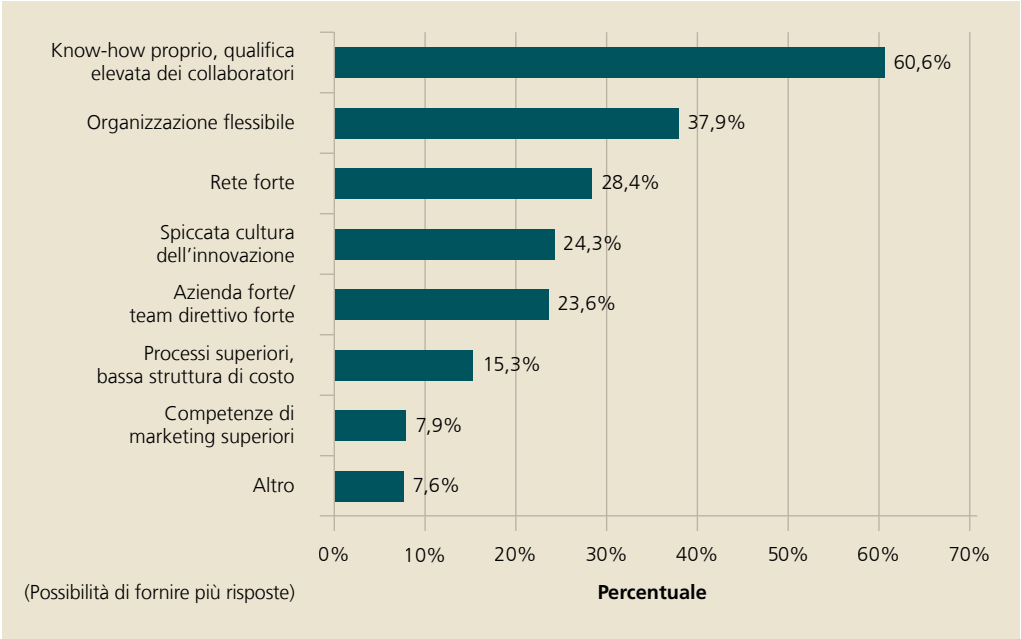


Figura 10: punti di forza dell'impresa che favoriscono l'internazionalizzazione

Alla domanda su quali siano i punti di forza sfruttati per conquistare mercati esteri, oltre il 60% delle PMI ha citato il proprio know-how e il personale altamente qualificato. Oltre un terzo delle PMI (37,9%) ha poi menzionato come punto di forza la flessibilità della propria organizzazione, seguita al terzo posto da una rete forte (28,4%), al quarto posto da una spiccata cultura dell'innovazione (24,3%) e, al quinto posto, da un'azienda forte/un team direttivo forte (23,6%). Con queste indicazioni le PMI svizzere mettono chiaramente in luce di avere compreso alla perfezione come giocare le proprie carte in contrapposizione alle grandi aziende. Il know-how e la qualifica del personale, infatti, non sono legati alle dimensioni di un'azienda e le PMI tendono ad avere un'organizzazione più flessibile rispetto alle aziende di grandi dimensioni. Anche la presenza di una rete, di una cultura dell'innovazione e di una leadership forte devono essere viste come caratteristiche del tutto slegate dalle dimensioni aziendali. Le PMI svizzere mostrano di saper sfruttare con intelligenza i propri punti di forza.

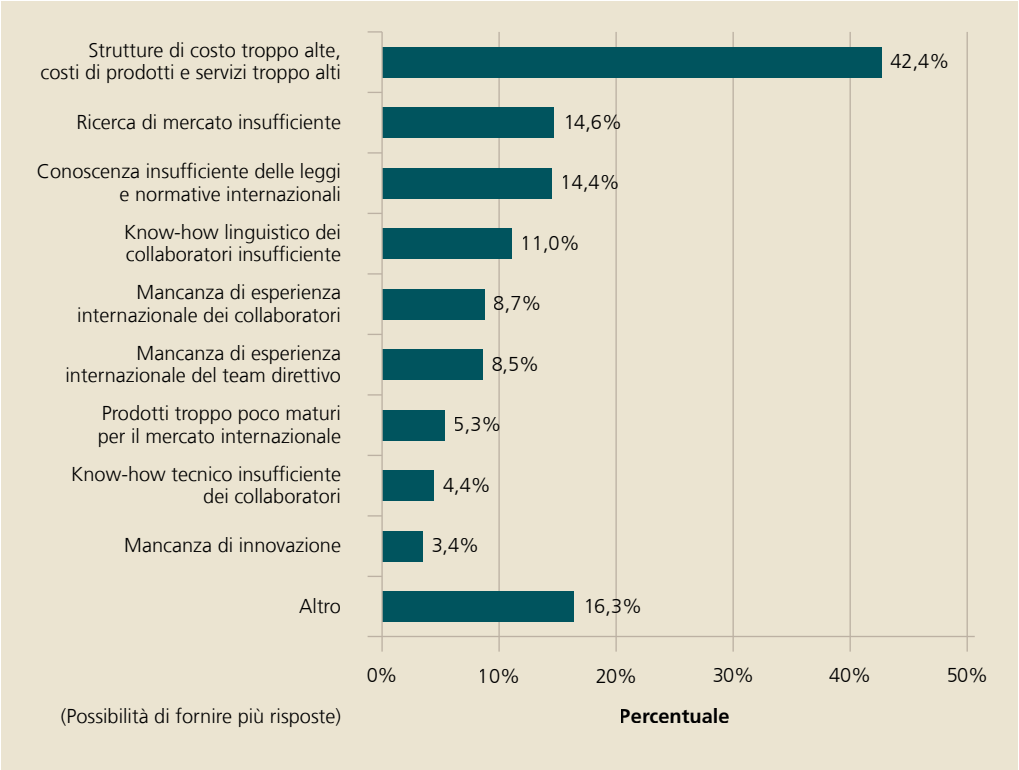


Figura 11: punti deboli dell'impresa che ostacolano l'internazionalizzazione

Le risposte alla domanda inversa sui punti deboli riflettono anch'esse quelle che sono le peculiarità delle PMI: il 42,4% cita le strutture di costo troppo elevate e/o i costi troppo alti di prodotti e servizi; elemento che non deve sorprendere, poiché in questo ambito le grandi aziende possono beneficiare in proporzione di economie di scala elevate nonché di una migliore posizione negoziale nei confronti dei fornitori. Al secondo posto, con il 14,6% delle menzioni, troviamo la ricerca di mercato insufficiente, seguita con un distacco minimo dalla conoscenza insufficiente delle leggi internazionali (14,4%). Anche questi due fattori riflettono in una certa misura la relativa scarsità di risorse a disposizione delle PMI.

Di norma per tali aziende non è semplicemente possibile affrontare tematiche così complesse senza avvalersi di fornitori di servizi quali consulenti aziendali o studi legali. Stupisce un po', per un paese come la Svizzera, trovare al quarto posto il know-how linguistico insufficiente dei collaboratori (11,0%), anche se ciò potrebbe essere dovuto all'aumento delle esportazioni destinate a paesi asiatici, le cui lingue non sono ancora sufficientemente conosciute. Segue in quinta posizione la mancanza di esperienza internazionale dei collaboratori, un altro aspetto che rimanda a un problema strutturale delle PMI che nella «war for talent» soccombono con tutta probabilità di fronte alle aziende di grandi dimensioni, che invece riescono ad aggiudicarsi più facilmente collaboratori con un profilo internazionale.

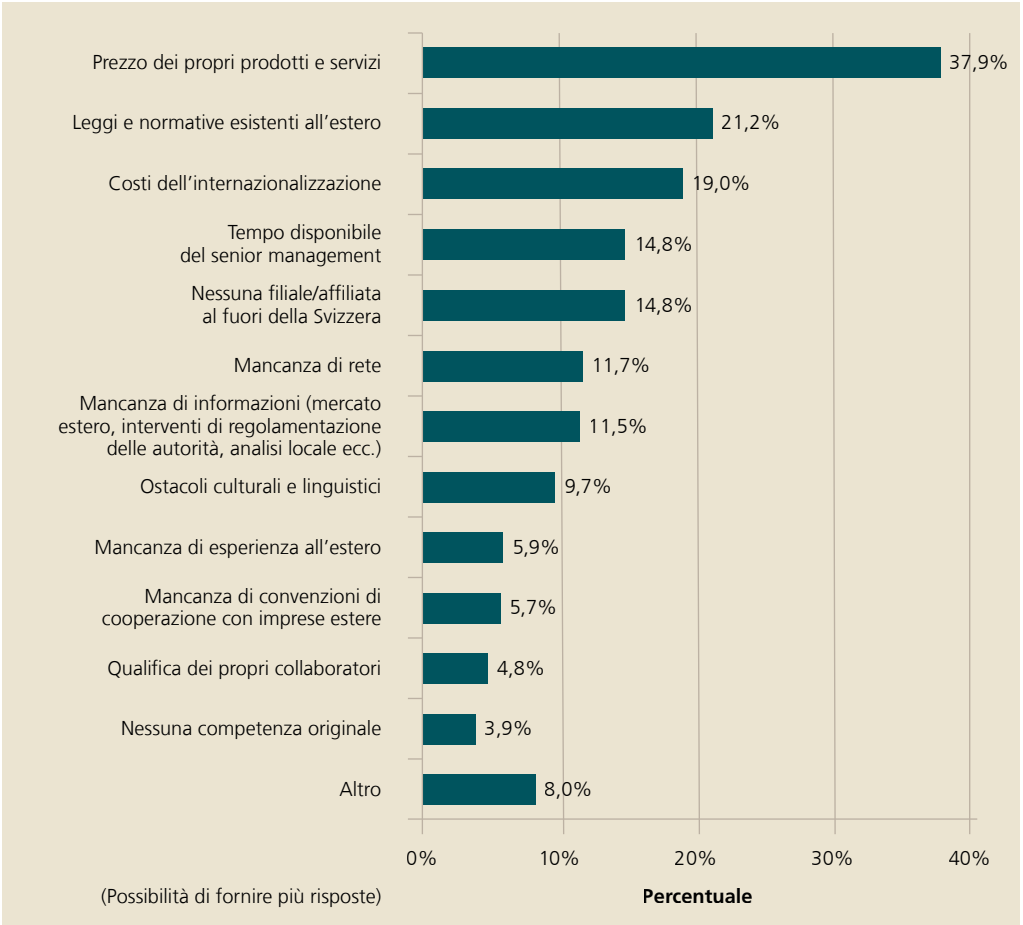


Figura 12: ostacoli al processo di internazionalizzazione

Le risposte alla domanda relativa ai principali ostacoli nel processo di internazionalizzazione presentano stretti legami con i punti deboli di cui sopra. Il primo posto è occupato dal prezzo dei propri prodotti e servizi (37,9%), una risposta che non sorprende visto che prima le PMI avevano posto l'accento sulle strutture di costo troppo elevate e sui costi troppo alti di prodotti e servizi. Con il 21,2% delle menzioni, le leggi e normative esistenti sono state citate come il secondo maggiore ostacolo da affrontare nel processo di internazionalizzazione, risultato che ancora una volta non sorprende dal momento che la conoscenza insufficiente delle leggi internazionali era stata menzionata come uno dei principali punti deboli nel processo di internazionalizzazione. Il terzo maggiore ostacolo, rappresentato dai costi dell'internazionalizzazione (19,0%), si ricollega invece alla precedente affermazione di avere strutture di costo troppo alte. Al quarto posto tra i principali ostacoli, con il 14,8% delle risposte, troviamo sia la scarsa disponibilità di tempo del senior management sia la mancanza di succursali e società affiliate al di fuori della Svizzera, entrambi ostacoli che possono certamente essere considerati come specifici delle PMI. Queste ultime, infatti, non hanno generalmente stati maggiori ai quali il senior management potrebbe delegare le problematiche legate all'internazionalizzazione. Al contrario, il senior management è così coinvolto nell'attività quotidiana da non avere tempo a sufficienza da dedicare ai temi strategici per l'internazionalizzazione. Come se non bastasse, contrariamente alle grandi aziende, le PMI non possiedono di norma nessuna filiale estera che potrebbe aiutarle a promuovere maggiormente le attività all'estero.

Nonostante il loro vigore, le piccole e medie imprese hanno bisogno di un **supporto esterno** specifico per le loro esigenze. Secondo le PMI svizzere il sostegno maggiore nell'ambito del processo di internazionalizzazione giunge loro da persone private. Questo dato conferma peraltro l'importanza delle reti informali, che sono assolutamente fondamentali per le microimprese. L'entità di tale sostegno può essere descritta in questi termini: quanto più piccola è l'azienda, tanto più importante è l'aiuto fornito da privati.

L'aiuto fornito dalle banche, da Switzerland Global Enterprise, dalle Camere di commercio cantonali e dalle aziende di consulenza segue in blocco al secondo posto, senza alcuna differenza riconoscibile a seconda delle dimensioni dell'azienda. Stando alle indicazioni delle PMI interpellate, meno utile ancora è il sostegno fornito al commercio internazionale dagli enti di promozione dello sviluppo economico dei Cantoni nonché da Fargate e Swissnex (cfr. figura 13).

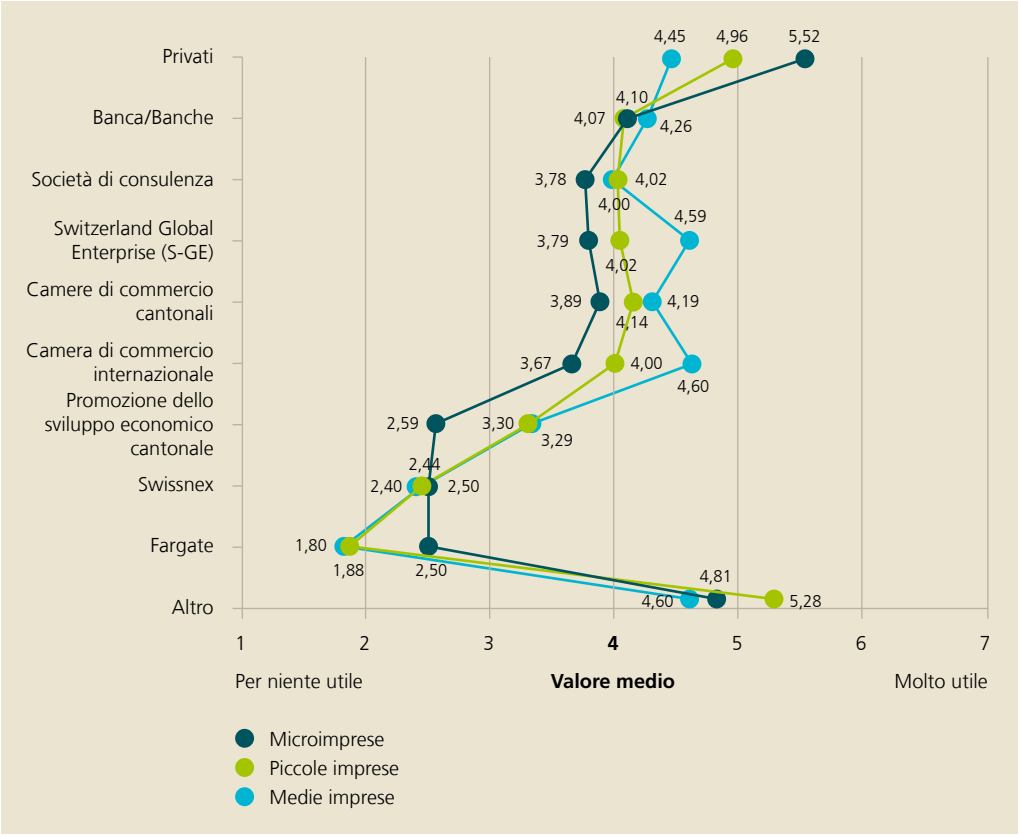


Figura 13: organizzazioni e servizi di supporto all'internazionalizzazione

Alla luce degli ostacoli che le PMI si trovano come sempre a dover affrontare nel processo di internazionalizzazione, alle PMI è stato anche chiesto cosa le trattiene dall'avvalersi di servizi e/o supporto da parte di esterni.

A tal proposito il numero maggiore di PMI (12,0%) ha messo in rilievo un'offerta del fornitore di servizi non corrispondente alle esigenze aziendali e non all'altezza delle aspettative delle PMI bisognose di assistenza. La seconda ragione citata più di frequente è la scarsità di informazioni (8,6%): la portata delle informazioni acquisibili da terzi non è ritenuta sufficiente, il che significa che gli operatori esterni non sono in grado di dare una risposta soddisfacente alle questioni che si pongono nel corso del processo di internazionalizzazione. Il terzo maggiore elemento di insoddisfazione è il rapporto costi/benefici: il 7,7% delle PMI ne dà un giudizio negativo, cosa che non sorprende, visto che i budget delle PMI non di rado sono risicati e, a differenza delle grandi aziende, non è possibile stanziare grandi risorse per il ricorso a fornitori di servizi esterni. È interessante notare come, in quarta posizione, segua con il 5,2% delle menzioni la durata troppo lunga per potersi avvalere dei servizi. Ciò indica che l'internazionalizzazione viene attuata dalle PMI con tempi rapidi e che le organizzazioni di supporto non rispettano i requisiti temporali che vengono loro posti.

Per le loro attività estere, le PMI necessitano di servizi esterni da fornitori sia svizzeri sia stranieri, ragione per cui per l'**acquisizione di informazioni** ci si affida fortemente a eventi informativi su paesi e mercati esteri organizzati in Svizzera (18,6% delle PMI). Sono invece meno frequentati analoghi eventi informativi organizzati all'estero (9,5%), mentre la domanda di attività d'intermediazione da parte delle PMI è uniforme sia in Svizzera che all'estero e si attesta attorno al 9%.

Per quanto riguarda i **servizi di marketing e distribuzione,** prevalgono su tutto esposizioni e fiere all'estero, una possibilità di promozione di cui si avvale il 46,5% delle PMI seguita da esposizioni/fiere in Svizzera indirizzate a potenziali clienti stranieri (14,3%). Le consulenze di marketing e i servizi per l'acquisizione dei clienti rivestono invece un ruolo secondario.

I servizi di consulenza e di assistenza giuridica sono sempre più richiesti nei mercati globali, non solo a livello nazionale ma anche all'estero (figura 14): è predominante la consulenza in materia fiscale e giuridica, tanto in Svizzera (19,2%) quanto in loco nel contesto di attività commerciali estere (15,3%).

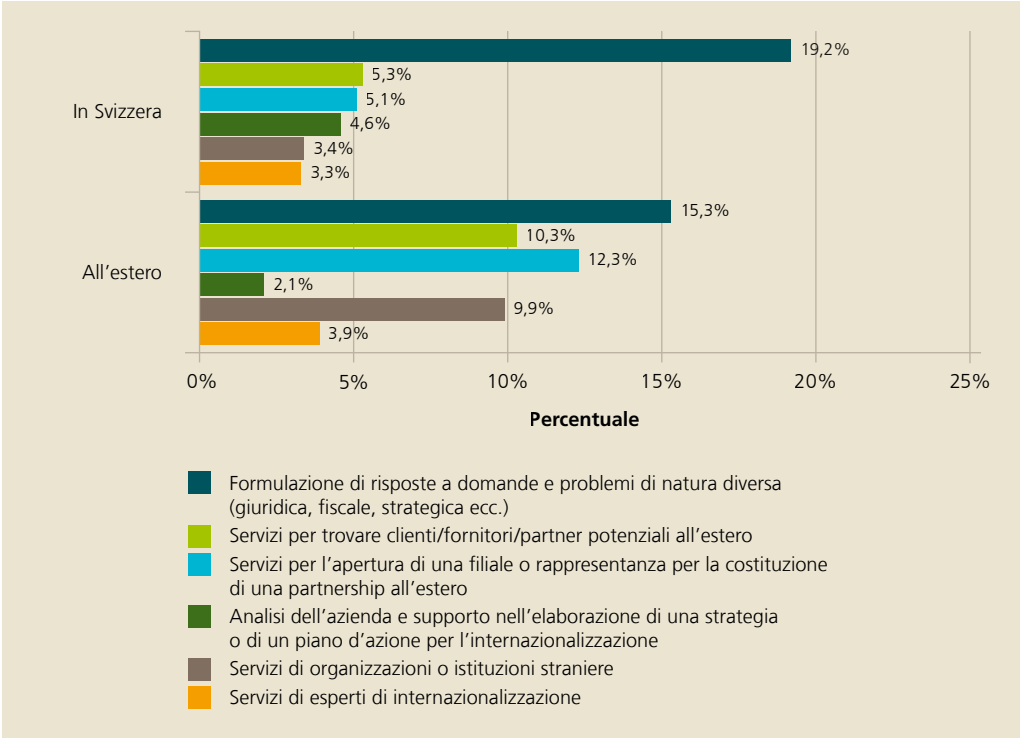


Figura 14: servizi di consulenza e assistenza giuridica esterni, utilizzati negli ultimi tre anni per le attività internazionali

6. Fattori di successo dell'internazionalizzazione

Interazione tra innovazione e internazionalizzazione

Oltre a una certa percentuale di rischio, il processo di internazionalizzazione comporta anche diverse opportunità. L'apertura ai mercati esteri di una PMI può, ad esempio, avere effetti positivi sulla **carica di innovazione** dell'impresa stessa (cfr. figura 15), in rapporto alla sua capacità di sviluppare nuovi prodotti (valore medio 5,87), di avere personale più qualificato (VM 5,67) e un maggior numero di brevetti (VM 5,66). L'internazionalizzazione può inoltre dare un impulso a soluzioni innovative nell'ambito dei processi di produzione e/o del management processi (VM 5,60). Altri effetti positivi sono stati riscontrati nell'ambito delle innovazioni nel marketing (VM 5,52), nel modello commerciale (VM 5,44) e nell'ambito delle innovazioni organizzative (VM 5,45).

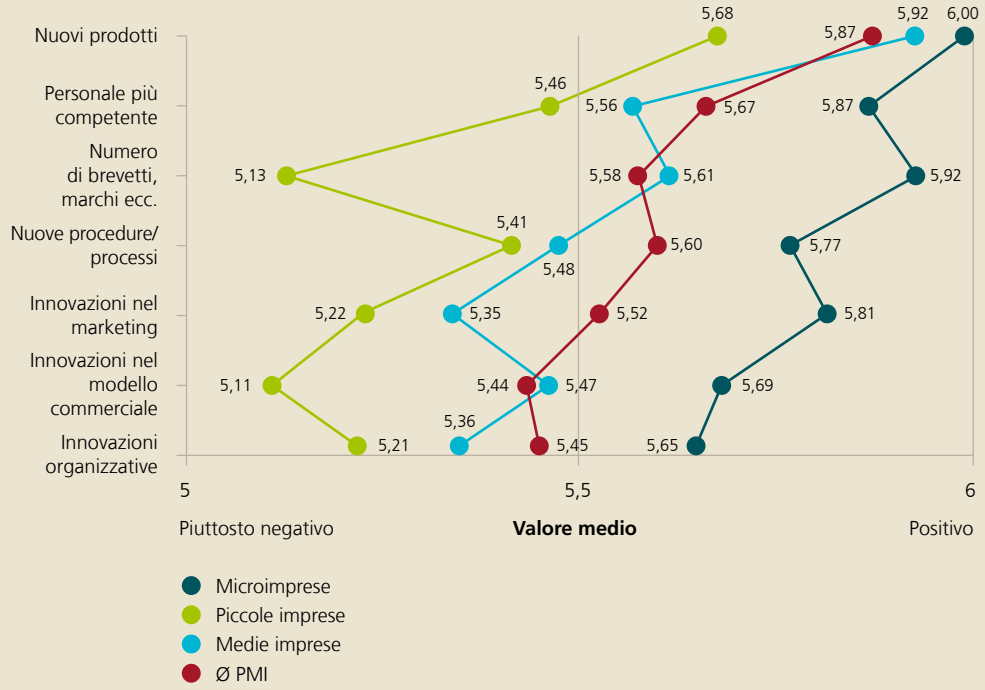


Figura 15: influenza dell'internazionalizzazione sulla carica di innovazione (in base alle dimensioni dell'azienda)

I risultati relativi al numero di brevetti/marchi nonché alle innovazioni nel marketing e nel modello commerciale sono interessanti: in questi settori, infatti, gli effetti dell'internazionalizzazione si fanno sentire in modo molto più marcato nelle microimprese rispetto alle piccole imprese, il che può essere dovuto sia alla base di partenza delle microimprese nelle attività internazionali sia alla eventuale presenza, in questo tipo di aziende, di maggiori effetti di apprendimento nonché alla sentita necessità di colmare il ritardo rispetto alle altre aziende.

Non è possibile ripartire in maniera univoca in base al settore gli effetti esercitati dall'internazionalizzazione sulla carica di innovazione: non sono individuabili tendenze chiare e l'internazionalizzazione si rivela essenziale in questo ambito lungo tutti i settori con differenze assolutamente minime.

Strategia aziendale adeguata tra mercato e competenze proprie

Per quanto riguarda la motivazione per lo sviluppo di prodotti e processi innovativi, emerge chiaramente che la maggior parte delle innovazioni trae origine da esigenze di mercato. Il 59,6% delle PMI dichiara che la spinta a ricercare soluzioni innovative è venuta da esigenze della clientela. Come secondo fattore scatenante vengono citati impulsi tecnologici dovuti a ricerca e sviluppo interni (31,7%). Altre imprese si sono viste invece più o meno costrette a sviluppare soluzioni innovative a causa dei nuovi prodotti della concorrenza (15,9%). Più raramente lo sviluppo di nuovi prodotti e processi è dovuto al caso (11,3%), a open innovation (9,9%) o a fattori non meglio specificati (9,7%) (cfr. figura 16). È del tutto plausibile comunque che le innovazioni non si siano basate su uno solo dei fattori citati, ma su una combinazione di due o più elementi.

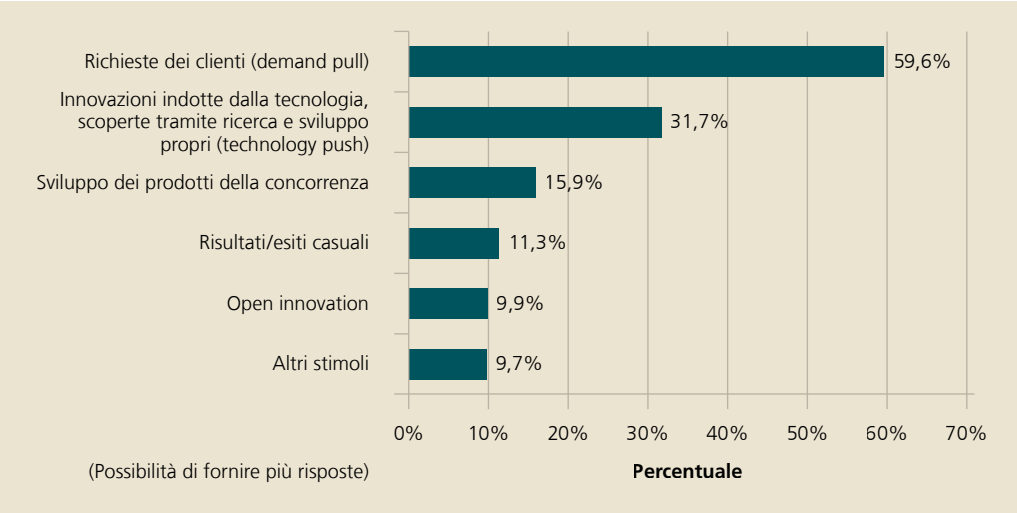


Figura 16: stimoli per lo sviluppo di prodotti e processi innovativi

Le PMI interpellate dimostrano di svilupparsi tra la propria posizione di successo sul mercato e quello che invece è il proprio potenziale di successo. Le aziende si orientano alle proprie competenze senza trascurare comunque l'orientamento al mercato. Ne sono conferma i risultati ottenuti: negli ultimi tre anni il 43,8% delle PMI ha lavorato sistematicamente in Svizzera alla realizzazione di nuovi prodotti, mentre il 27,4% ha investito nel design dei prodotti e un quarto delle aziende si è impegnata maggiormente in corrispondenti attività, avviando una collaborazione nell'ambito del design e dello sviluppo dei prodotti. Le attività intraprese in Svizzera sono integrate da sforzi analoghi compiuti all'estero.

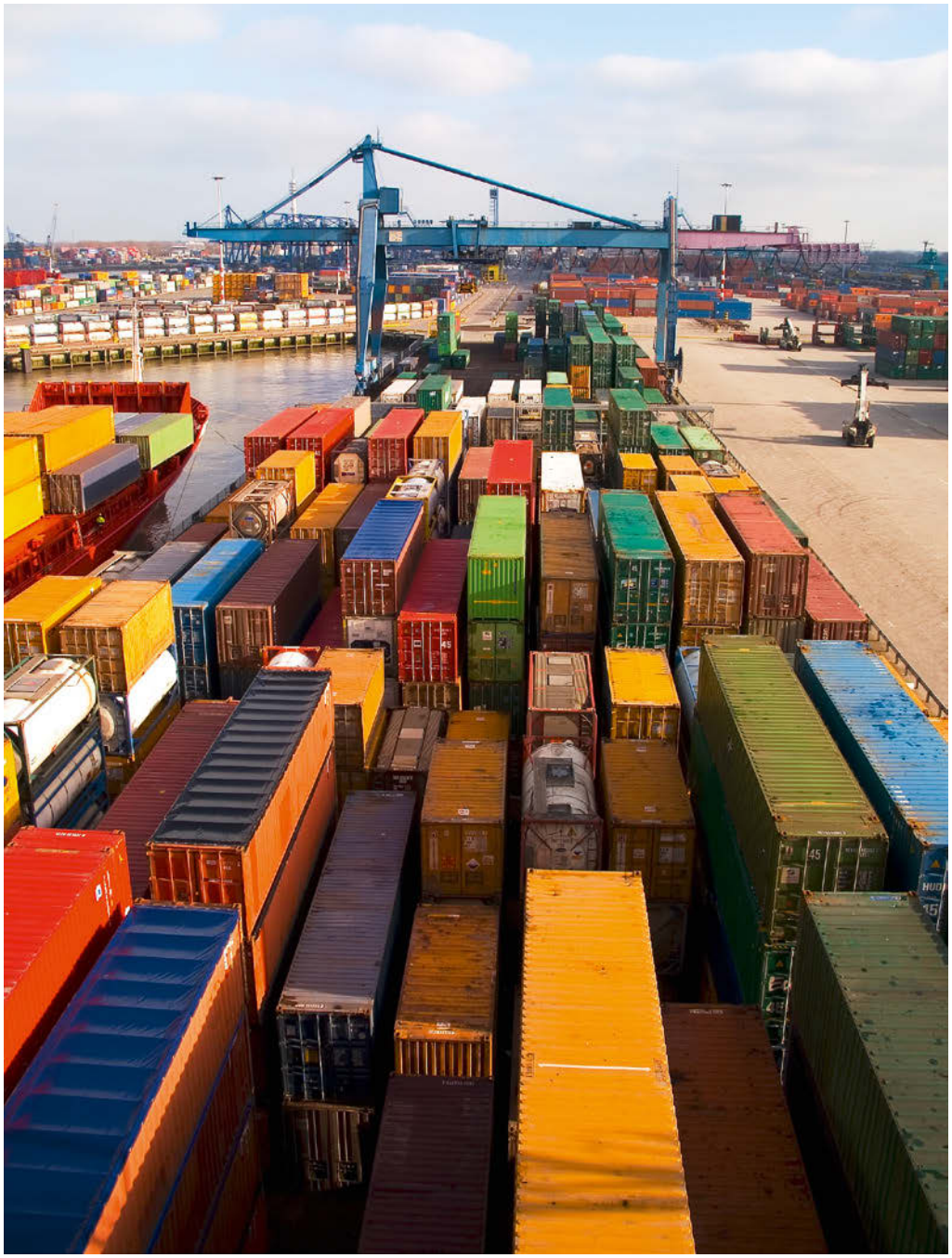
Uno sviluppo aziendale improntato su tali premesse costituisce un compito e una sfida non da poco per il team manageriale e il personale dell'impresa, circostanza questa che rende più complessa l'attuazione.

Strategie aziendali future

Se si considerano i **futuri sviluppi di prodotti e processi,** al centro dell'attenzione delle PMI svizzere troviamo nuovamente la clientela. Il 48,9% vuole orientare le prossime innovazioni coerentemente alle necessità dei propri clienti, ripromettendosi di individuarle con precisione anche grazie a ricerche di mercato (24,0%). Dal punto di vista interno, la capacità di offrire soluzioni innovative e a prova di mercato è perseguita ottimizzando i processi (28,1%) e incrementando il know-how grazie all'assunzione di nuovi collaboratori (19,4%). Circa il 17,9% delle PMI sono convinte dell'efficacia delle collaborazioni in tema di ricerca e sviluppo, sia con partner della propria rete informale sia in partnership con università e scuole universitarie professionali (14,6%). Un numero minore di imprese (12,5%) punta invece su investimenti maggiori per la ricerca e lo sviluppo interni (cfr. figura 17).

Figura 17: stimoli per il futuro sviluppo di prodotti e processi innovativi

Un ulteriore aspetto completa le linee guida che muovono le PMI svizzere all'internazionalizzazione. I responsabili delle decisioni segnalano che nei prossimi tre anni ci sarà un aumento del tutto trascurabile del numero dei collaboratori occupati in progetti internazionali. Solo le microimprese non prevedono realisticamente alcuna crescita. Indipendentemente dalle dimensioni, le previsioni sono quelle di una lieve crescita.



Per i prossimi tre anni è attesa una leggera ripresa della crescita.

7. Risultati dell'internazionalizzazione nel periodo 2006–2016

È dal 2006 che il presente studio viene realizzato con cadenza triennale, ponendo in risalto ogni volta elementi diversi. Dopo quattro studi è ora opportuno riprendere e analizzare i cambiamenti osservati in questo arco di tempo.

A tal proposito occorre tuttavia ricordare che un'analisi costante può essere portata avanti solo a certe condizioni: da una parte, infatti, le indagini effettuate rappresentano delle istantanee, immagini scattate a distanza di tre anni e sulle quali possono incidere in misura eccessiva avvenimenti e umori dell'immediato passato; dall'altra parte, le PMI interpellate sono inevitabilmente cambiate. Benché lo studio fosse inizialmente previsto come gruppo di PMI, il carattere volontario dello stesso non consente di garantire che in tale gruppo sia ogni volta nuovamente rappresentata la totalità delle aziende originarie.

Un'altra difficoltà sostanziale a realizzare un'analisi coerente nel tempo nell'ambito della ricerca sulle PMI è rappresentata dal cosiddetto survivorship bias (Brown, Goetzmann, Ibbotson & Ross, 1992): occorre partire dal presupposto che una parte considerevole delle PMI intervistate in passato, e tra queste in particolare le start-up, non supera un certo numero di anni, con la conseguenza che nei risultati dell'analisi confluiscono necessariamente solo le risposte delle ditte sopravvissute nell'orizzonte temporale in questione.

Due sono invece i motivi a favore di un impiego dei dati nel contesto di una valutazione a lungo termine. In primo luogo, l'intensità delle esportazioni delle PMI interpellate è rimasta relativamente costante durante tutto il periodo di rilevamento, il che può essere considerato un indizio della sostanziale confrontabilità dell'insieme delle PMI interpellate (cfr. figura 18).

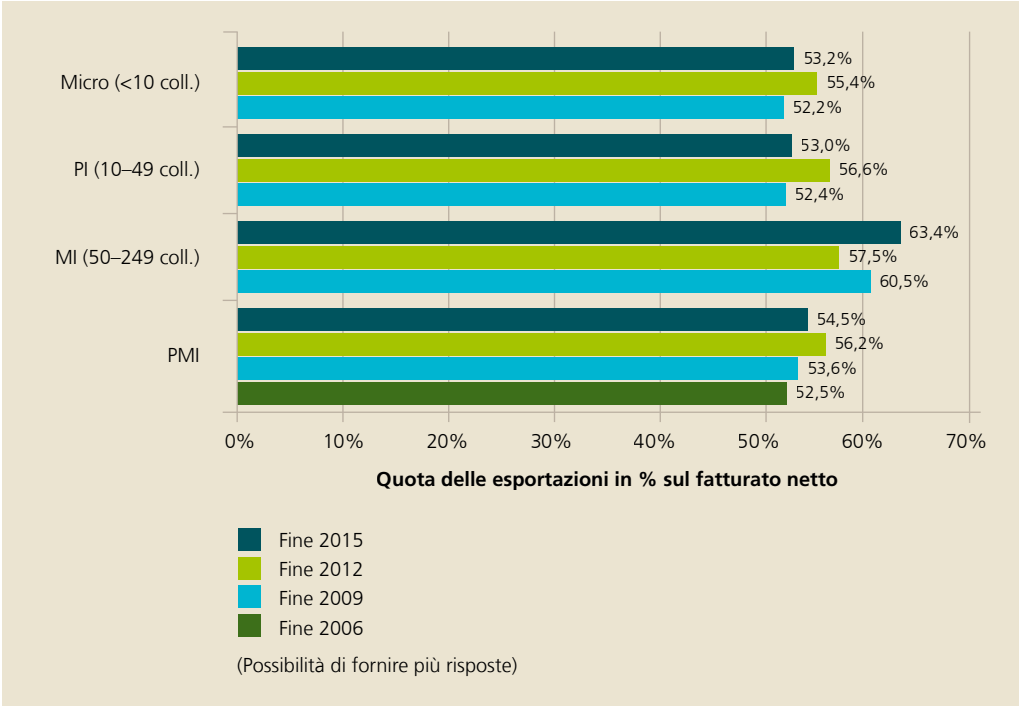


Figura 18: intensità delle esportazioni delle PMI: 2006–2015

Il secondo motivo è che in Svizzera non esiste nessuno studio paragonabile di questo genere e non sono pertanto disponibili dati qualitativamente migliori. Malgrado tutte le possibili carenze dal punto di vista tecnico, procediamo dunque a intraprendere qui di seguito un'analisi selettiva di singole variabili nel periodo considerato.

Motivi a favore dell'internazionalizzazione

Prima, fra tutte le ragioni che spingono all'internazionalizzazione rimane incontestata negli anni la «domanda da parte di clienti stranieri», indicata come motivazione principale dal 64% delle PMI nel 2007, dal 62,6% nel 2010, dal 71,8% nel 2013 o ora dal 54,4%. Al secondo posto tra i principali motivi a favore dell'internazionalizzazione rimane altrettanto stabile il «potenziale limitato del mercato nazionale» (2007: 58%; 2010: 55,7%; 2013: 56,7%; 2016: 41,7%). Un cambiamento ha interessato invece la terza posizione: l'argomentazione «alte opportunità di mercato grazie a prodotti innovativi» indicata inizialmente nel 2007 e nel 2010 rispettivamente nel 47% e nel 41% dei casi, nel 2013 è scivolata in quarta posizione con il 37,8% delle menzioni, superata dall'«utilizzo di reti esistenti» che si è affermata al terzo posto con il 49,8% delle menzioni.

L'«utilizzo di reti esistenti» si è riconfermato in terza posizione anche nel 2016 (29,1%), seguito a ruota dalle «alte opportunità di mercato» (28,2%). Nel 2007 e nel 2010 l'«utilizzo di reti esistenti» occupava invece la quarta posizione tra i motivi a favore dell'internazionalizzazione, rispettivamente con il 32% e il 41% delle menzioni. Tuttavia, nonostante questi cambiamenti, va notato che durante l'intero periodo di osservazione i due principali motivi che hanno spinto le PMI svizzere ad avviare un processo di internazionalizzazione sono rimasti saldamente la «domanda da parte di clienti stranieri» e il «potenziale limitato del mercato nazionale». Mentre nel primo caso si può parlare di un evidente effetto pull dall'estero, il secondo argomento per ordine di importanza trae origine dalle dimensioni ridotte della Svizzera dal punto di vista geografico, demografico ed economico.

Da un punto di vista generale è interessante notare come l'importanza della domanda della clientela estera come ragione per affrontare l'internazionalizzazione sia diminuita nel tempo. L'effetto della domanda estera svolge ora un ruolo meno incisivo rispetto al passato, cosa che potrebbe essere riconducibile alla forza del franco svizzero che si è fatta sentire in particolare agli inizi del 2015. Un analogo calo del numero di menzioni ha interessato anche il potenziale limitato del mercato interno, il che potrebbe riflettere la rinnovata concentrazione delle PMI svizzere sul mercato locale, che va di pari passo con le minori possibilità di vendita sui mercati internazionali a causa dei corsi di cambio sfavorevoli per le esportazioni.

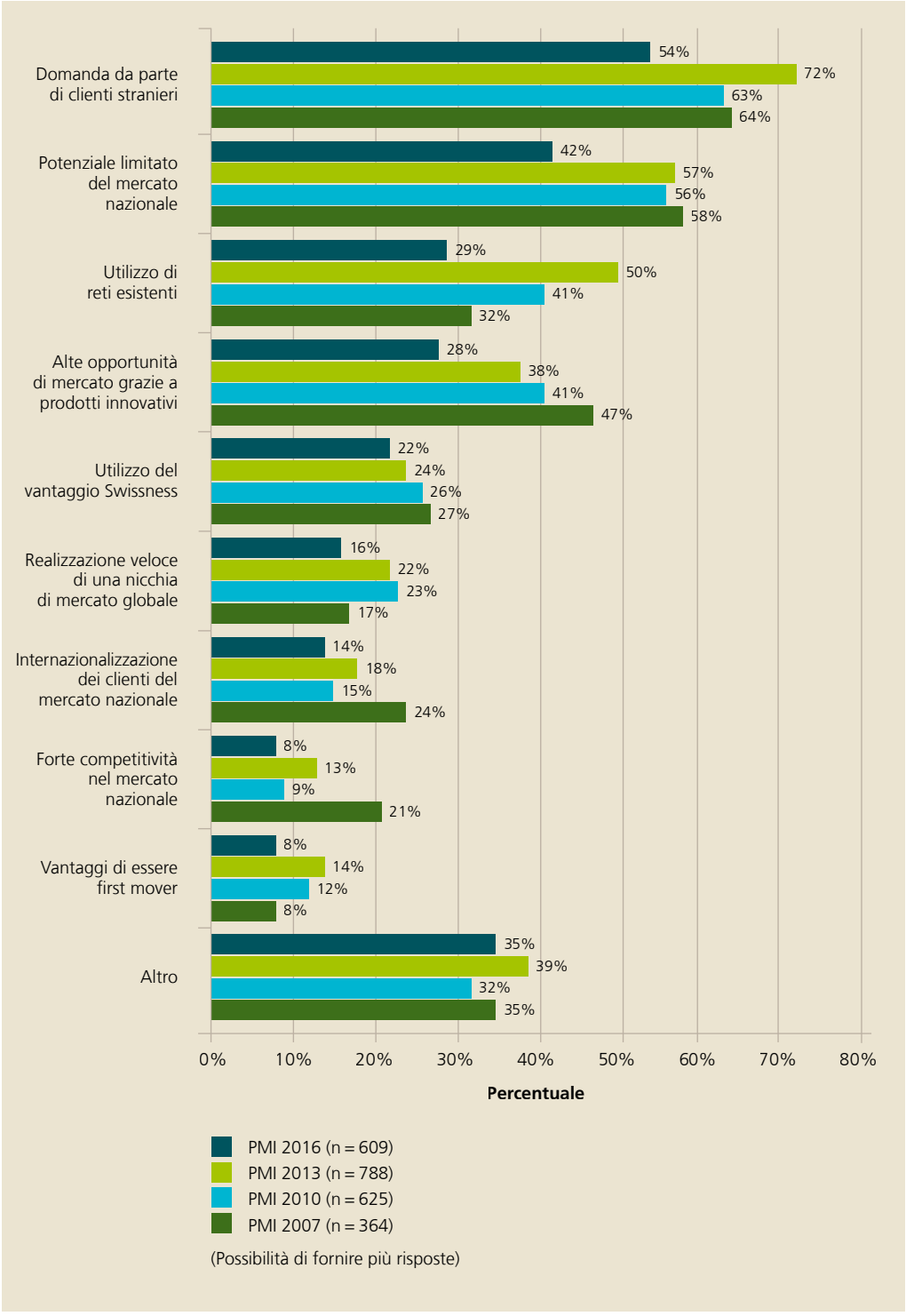


Figura 19: motivi a favore dell'internazionalizzazione: 2007–2016

Ostacoli al processo di internazionalizzazione

Se si prendono in analisi gli ostacoli da superare nel processo di internazionalizzazione, nell'intero periodo di osservazione troviamo ai primi tre posti sempre gli stessi tre ostacoli, seppure non sempre nella stessa successione.

Nel 2007 il primo ostacolo citato, con il 45% delle menzioni, sono state «le leggi e normative esistenti all'estero», seguite dal «prezzo dei propri prodotti e servizi» (34%) e dai «costi dell'internazionalizzazione» (33%). Questi tre elementi si sono riproposti nelle stesso ordine anche nel 2010, seppure con una variazione minima delle ponderazioni (34,7% per «le leggi e normative esistenti all'estero», 28,6% per il «prezzo dei propri prodotti e servizi» e 27,7% per i «costi dell'internazionalizzazione»). Nel 2013, con il 41% delle menzioni, il «prezzo dei propri prodotti e servizi» ha scalzato dal primo posto la difficoltà costituita dalle «leggi e normative esistenti all'estero», che è scesa al secondo posto con il 34,5% delle menzioni. Questa successione è rimasta invariata anche nel 2016, con un valore del 37,9% per il «prezzo dei propri prodotti e servizi» e del 21,2% per «le leggi e normative esistenti all'estero».

Tutti gli studi hanno visto in terza posizione tra i principali ostacoli i «costi dell'internazionalizzazione» (2007: 33%; 2010: 27,7%; 2013: 24,6%; 2016: 19%).

L'evoluzione evidenziatasi in relazione ai principali ostacoli nel processo di internazionalizzazione potrebbe riflettere l'apprezzamento del franco svizzero, in seguito al quale le PMI svizzere incontrano maggiori difficoltà nella vendita dei propri prodotti all'estero. Nondimeno non si deve sottovalutare l'ostacolo «leggi e normative esistenti all'estero», poiché malgrado chiari miglioramenti questo elemento rimane tuttora un ostacolo per le PMI svizzere. A tal riguardo, oltre al settore privato, anche la politica è chiamata di continuo a concludere con i paesi esteri destinatari delle esportazioni accordi che possano agevolare l'export e/o a istituire punti di contatto per le PMI che necessitano di una consulenza. I costi dell'internazionalizzazione sono probabilmente ascrivibili alle dimensioni relativamente ridotte delle PMI svizzere, spesso costrette a imbarcarsi in tale impresa senza poter contare su grandi riserve.

Un aspetto particolarmente interessante che risulta dall'analisi dell'evoluzione degli ostacoli nel corso degli anni è che il peso di alcuni di essi si è ridotto dal punto di vista delle PMI svizzere. Basti pensare all'ostacolo «leggi e normative esistenti all'estero», passato dal 45% delle menzioni nel 2007 al 21% del 2016. Ciò potrebbe essere dovuto a un approccio più professionale adottato dalle PMI in relazione alle questioni giuridiche. Forse oggigiorno le PMI si avvalgono di assistenza legale prima e in maniera più mirata. Per le PMI svizzere anche il peso dei «costi dell'internazionalizzazione» è divenuto meno importante. Una spiegazione potrebbe essere la riduzione dei costi IT e delle spese di comunicazione e di trasporto avutasi da nove anni a questa parte, a cui si aggiunge eventualmente il maggiore utilizzo di internet come canale di vendita.

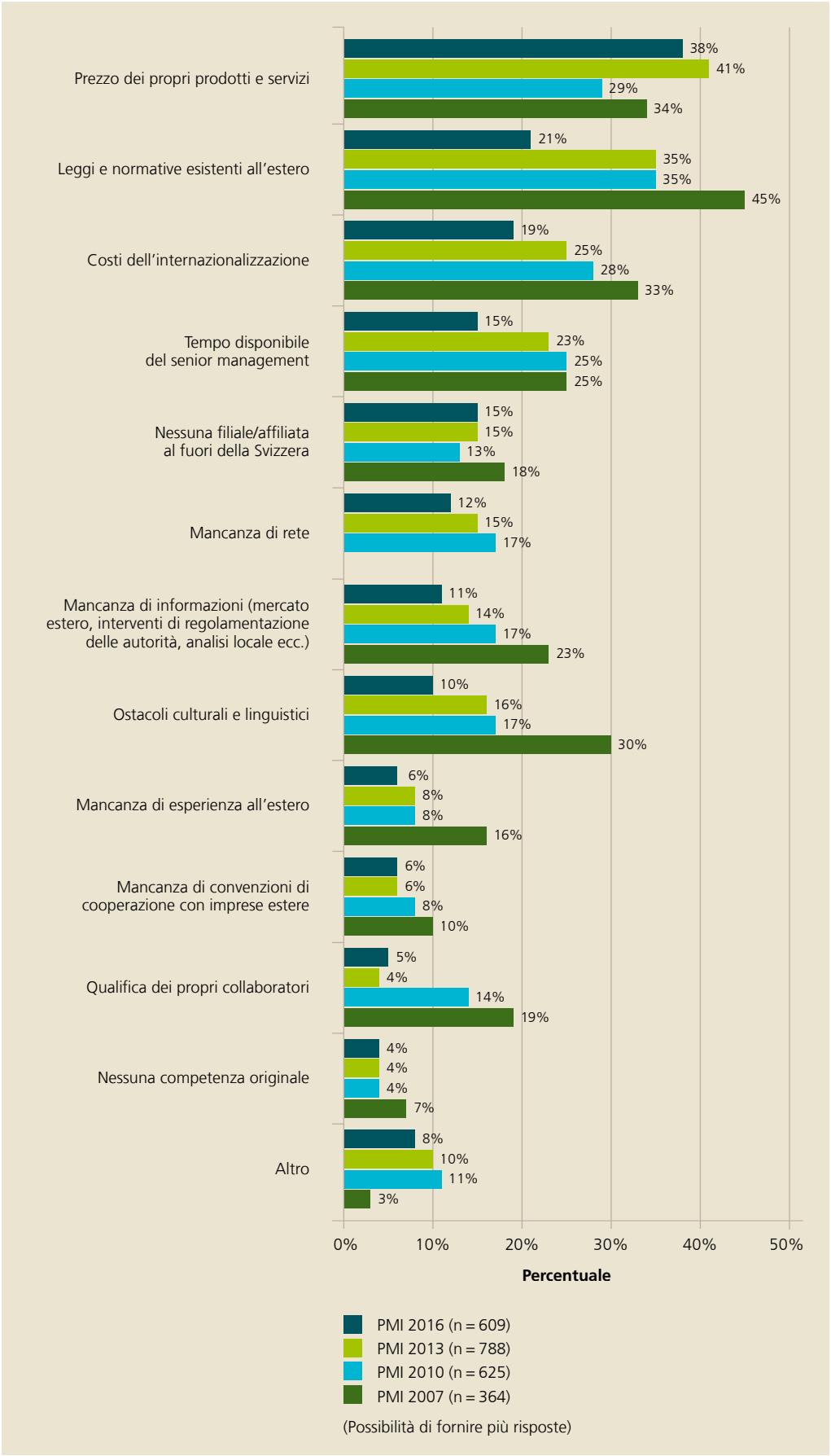


Figura 20: ostacoli all'internazionalizzazione: 2007–2016

Canali di distribuzione

Negli ultimi anni anche la valutazione delle prospettive di successo dei differenti canali di distribuzione è profondamente mutata. Benché l'«esportazione diretta» si riveli, come in tutti gli studi precedenti, il canale di distribuzione preferito dalle PMI svizzere, ciò non toglie che possano essere osservati degli scarti.

Canali di distribuzione	2007	2010	2013	2016
Esportazione diretta	4,2	5,7	5,6	5,2
Esportazione indiretta	n.a.	4,5	4,2	4,7
Grossisti	3,6	4,3	3,9	4,9
Filiale all'estero	3,5	3,5	3,5	4,7
Società affiliata	3,5	3,4	3,2	5,0
Concessione della licenza	2,7	2,5	2,3	4,2
Joint venture	2,9	2,6	2,5	4,3
Stabilimento di produzione all'estero con struttura di distribuzione propria	3,1	2,8	2,5	4,6
Franchising	1,8	1,6	1,7	2,3
Altro	n.a.	4,0	3,9	4,8
Numero di PMI	386	625	788	609
Valore medio	3,2	3,4	3,3	4,4

Tabella 6: valori relativi al successo dei canali di distribuzione nel processo di internazionalizzazione: 2007–2016

Ad esempio, la popolarità del canale di distribuzione «grossisti» è cresciuta da un valore di 3,6 registrato nel 2007 all'attuale 4,9. Anche le prospettive di successo del canale di distribuzione «filiale all'estero» hanno visto crescere il proprio valore, passando dal 3,5 di tutti gli studi precedenti all'attuale 4,7. Nel frattempo incontra maggiormente il favore delle PMI svizzere anche il canale di vendita «società affiliata», la cui valutazione è passata dal 3,2 del 2013 all'attuale 5,0. Un ulteriore aumento considerevole riguarda il giudizio espresso sulle prospettive di successo del canale di distribuzione «stabilimento di produzione all'estero con struttura di distribuzione propria», passato dal 2,5 nel 2013 all'attuale 4,6. Il netto aumento registrato dalle valutazioni delle filiali all'estero, delle società affiliate e degli stabilimenti di produzione all'estero con struttura di distribuzione propria fa supporre che le PMI svizzere portino avanti le proprie attività di internazionalizzazione con una professionalità significativamente maggiore rispetto agli anni passati.

Chiaramente le aziende svizzere sono sempre più intenzionate a e in grado di gestire i canali di distribuzione che rendono assolutamente necessari legami più stretti con un partner per le importazioni e/o che necessitano di un impegno consistente sotto il profilo finanziario, come nel caso di un'affiliata o di uno stabilimento di produzione all'estero con struttura di distribuzione propria. Un altro indizio della maggiore professionalità con cui le PMI affrontano il processo di internazionalizzazione è rappresentato dai valori più elevati registrati relativamente alla concessione di licenze e alle joint venture. Il valore relativo alla concessione di licenze è passato da 2,3 nel 2013 a 4,2 nel 2016, mentre quello delle joint venture è passato dal 2,5 del 2013 all'attuale 4,3. Per avere successo nell'utilizzo dei canali di distribuzione citati, le PMI hanno bisogno di una cospicua consulenza giuridica e i risultati confermano che le PMI si avvalgono delle conoscenze specialistiche di giuristi specializzati nei necessari campi sia in Svizzera sia all'estero (cfr. capitolo 5).

Stimoli dell'innovazione

Per quanto riguarda gli stimoli per le innovazioni all'interno delle PMI svizzere, il quadro che si delinea nel corso degli anni è molto stabile. Lungo tutto il periodo di osservazione la prima posizione è stata occupata dalle «richieste dei clienti (demand pull)», la seconda dalle «innovazioni indotte dalla tecnologia, scoperte tramite ricerca e sviluppo propri (technology push)» e la terza dallo «sviluppo dei prodotti della concorrenza».

A cambiare nel corso degli anni è stata solo la ponderazione di questi tre principali fattori trainanti. Nel caso delle richieste dei clienti, la percentuale è stata dell'88% nel 2007, del 79,2% nel 2010, dell'85,1% nel 2013 e del 59,6% nel 2016. I valori relativi alle innovazioni indotte dalla tecnologia hanno registrato invece il seguente andamento: 44% nel 2007, 36,3% nel 2010, 42,5% nel 2013 e 31,7% nel 2016. Infine, lo sviluppo dei prodotti della concorrenza si è piazzato di volta in volta in terza posizione con la seguente frequenza di risposte: 27% nel 2007, 19,2% nel 2010, 29,8% nel 2013 e 15,9% nel 2016. A parte il fatto che queste tre ragioni hanno ricevuto senza eccezioni il maggior numero di menzioni in tutte le indagini, dalle fluttuazioni dei vari valori non è possibile ricavare nessun'altra tendenza.

Osservazioni

Prendendo in esame a fini di confronto gli ultimi tre anni, si evidenzia da un lato il **maggiore impegno delle PMI** sui mercati internazionali e globali e, dall'altro, il contributo fornito dai responsabili delle decisioni alla stabilità dell'economia e delle esportazioni nazionali con la loro **professionalità e spirito imprenditoriale.** Le istituzioni e i soggetti, che forniscono supporto alle PMI nelle loro attività internazionali, sembrano invece svolgere nel tempo un ruolo più efficace ed efficiente, per quanto rimanga ancora presente del potenziale di miglioramento, soprattutto in rapporto ai servizi di assistenza specifica nel mercato estero target.

8. Conclusioni

Le PMI attive a livello internazionale stanno superando senza troppi contraccolpi il test di resistenza del franco forte. Avendo più o meno metabolizzato la pressione all'apprezzamento, si sono adeguate alla mutata congiuntura valutaria e tornano a essere più fiduciose riguardo alle rispettive prospettive commerciali. Danno prova di tutto ciò con professionalità e mettendo in atto strategie differenziate per i singoli mercati target.

I responsabili delle decisioni desiderano sapere in primo luogo in che misura determinate operazioni internazionali siano promettenti e come si possa misurarne la redditività. Il rendimento dell'attività di internazionalizzazione si profila complesso ed è chiaramente influenzato dal grado di internazionalizzazione: se quest'ultimo è elevato in una prima fase, si registra un cospicuo aumento di tale rendimento.

A stimolare i risultati sono il volume ridotto del mercato interno elvetico, il netto orientamento internazionale delle PMI svizzere e, non da ultimo, il libero accesso al mercato europeo. Le piccole e medie imprese, che si avvalgono di una gamma limitata di strategie per la penetrazione del mercato, possono così aumentare notevolmente l'efficacia della loro attività. Allo stesso modo, tale incremento può tuttavia venir limitato da comportamenti inappropriati, come succede quando un'azienda, nonostante l'aumento del numero di mercati nazionali target e/o nonostante lo sviluppo di strategie per la penetrazione del mercato, non riesce a trarre vantaggio dalle esperienze maturate.

Di conseguenza è molto importante scegliere accuratamente i paesi e/o le regioni e città. In tale contesto, un'azienda deve porsi tutta una serie di domande, tra le quali:
– quali obiettivi intende perseguire la nostra azienda con l'attività internazionale?
– come e dove individuiamo opportunità commerciali per la nostra azienda?
– quali strategie di penetrazione del mercato adottiamo? Per quanto tempo?
– ci concentriamo innanzitutto sulle nostre competenze o sul mercato?
– quali informazioni specifiche ci procuriamo quando, dove e in che modo?
– delocalizziamo la nostra produzione all'estero?
– offshoring oppure nearshoring nell'Europa orientale?
– quali mercati lasciamo? In quali abbiamo l'intenzione di fare il nostro ingresso?
– come organizziamo la rete all'estero?

Questa piccola selezione di domande mostra quanto sia complesso intraprendere attività internazionali. Oltre a richiedere un approccio differenziato, costringono l'azienda a dover costantemente mediare tra le circostanze locali svizzere e quelle dei mercati globali.

Riteniamo importante sottolineare che, a seconda del punto di vista, anche la Germania meridionale, le regioni Rhône-Alpes/Alsazia/Franche-Comté e le regioni Lombardia/Piemonte e il Vorarlberg possono essere annoverati nel mercato interno elvetico. Resta da decidere se si è disposti a dedicare maggiori sforzi a questo mercato interno allargato nonostante il franco forte e le diversità culturali. Nuove potenziali opportunità commerciali con un potere d'acquisto elevato dovrebbero essere incentivi sufficienti.

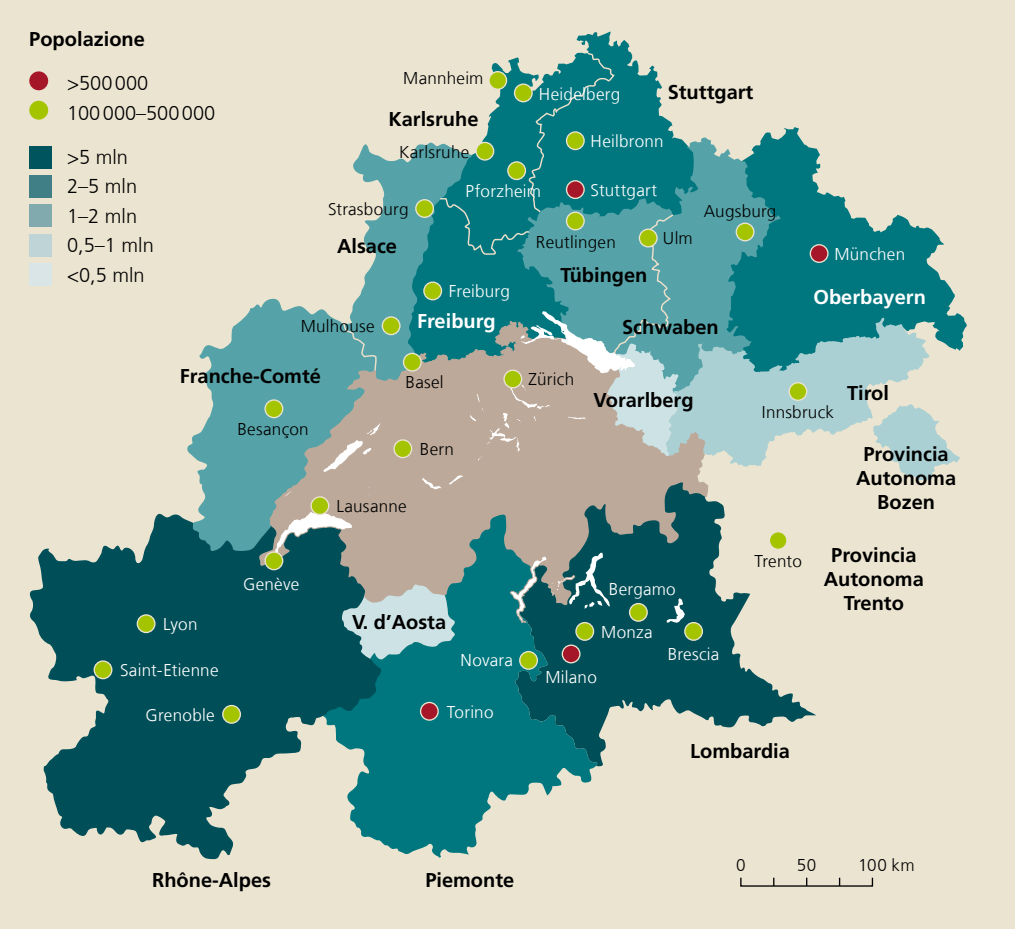


Figura 21: mercato interno allargato

Se si cerca la fortuna al di fuori della vicina Europa, si può mettere in atto una strategia hub globale e intraprendere attività imprenditoriali in determinate città del mondo.

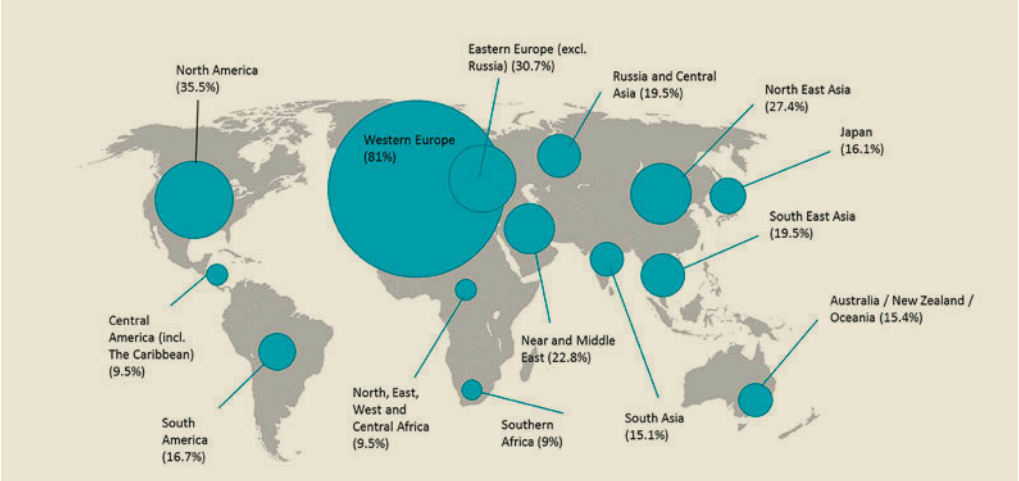


Figura 22: importanza delle regioni mondiali per le PMI svizzere[7]

È generalmente riconosciuto che il rendimento in campo internazionale è direttamente correlato agli obiettivi specifici dell'imprenditore e/o di chi altro sia responsabile della decisione in tema di internazionalizzazione. In sede di analisi e valutazione del rendimento occorre distinguere in particolare tra obiettivi tangibili e intangibili, senza ovviamente dimenticare la modalità di misurazione del rendimento stesso. Tutti questi aspetti influiscono infatti in misura rilevante sul risultato. La distinzione tra rendimento soggettivo e oggettivo è assolutamente utile in quanto consente di rilevare in maniera approssimativa il rendimento internazionale, che dipende da diversi fattori. Inoltre, l'internazionalizzazione è considerata anche come un'opportunità per perfezionare le proprie capacità di riconoscere occasioni di business, ragione per cui contribuisce a migliorare le capacità di innovazione dei collaboratori chiave.

L'impegno su mercati geograficamente e culturalmente molto distanti comporta in un primo momento un calo della curva di apprendimento, mentre i costi di coordinamento e le spese per transazioni aumentano in misura più che proporzionale. Dopo una prima fase di successo, il rendimento cala dunque con l'aumento del grado di internazionalizzazione. I risultati possono poi essere migliorati in una fase successiva. A tal fine è indispensabile recuperare la mancanza iniziale di esperienze di apprendimento. Questo processo deve essere accompagnato a sua volta da un'attività innovativa che non sfoci unicamente in nuove prestazioni di mercato bensì anche in strutture organizzative innovative e/o innovazioni di processo.

[7] La grandezza del cerchio è direttamente proporzionale all'importanza che la regione mondiale in questione riveste per le PMI, misurata tenendo conto delle rappresentanze dirette e indirette.

L'internazionalizzazione è un'impresa complessa che dipende fortemente dall'esperienza dei vari attori coinvolti. Di conseguenza è assolutamente fondamentale promuovere lo scambio di conoscenze ed esperienze, che riesce a essere avviato solo da determinati gruppi, tra imprese, organizzazioni di supporto all'internazionalizzazione e studiosi. Questa strategia di scambio delle conoscenze, che presenta vantaggi per tutte le parti coinvolte, viene completata da workshop intersettoriali. Inserendo in un apposito strumento di gestione del sapere le conoscenze acquisite mediante esempi pratici, le ulteriori informazioni di specialisti possono promuovere il processo di apprendimento degli imprenditori attivi a livello internazionale. Inoltre in questo modo è possibile elaborare dei «Key Performance Factors» in grado di incidere sul processo di internazionalizzazione e/o accompagnarlo con ricadute positive di lungo termine sull'attuazione in seno all'azienda.

Da un lato occorre realizzare nuovi modelli per la promozione dello sviluppo economico regionale e la promozione dell'esportazione. Si presta a tal fine lo sviluppo di un approccio di cooperazione internazionale tra le PMI svizzere che possono unire le forze per accedere a mercati target globali.

Dall'altro lato, anche la promozione economica territoriale è fondamentale per motivare le PMI attive nelle regioni mondiali target a far leva sulla Svizzera come hub per l'Europa, in collaborazione con le PMI svizzere e con le corrispondenti istituzioni locali.

Indice delle illustrazioni

Figura 1: settori di appartenenza delle aziende 11

Figura 2: modalità di internazionalizzazione 12

Figura 3: intensità delle esportazioni delle PMI: quota media delle esportazioni in percentuale sul fatturato netto 13

Figura 4: orientamento imprenditoriale in base alle dimensioni dell'azienda 20

Figura 5: orientamento imprenditoriale in base al settore 21

Figura 6: individuazione di opportunità commerciali 22

Figura 7: individuazione di opportunità commerciali in base alle dimensioni dell'azienda 23

Figura 8: motivi a favore dell'internazionalizzazione 27

Figura 9: frequenza e successo dei canali di vendita nel processo di internazionalizzazione 29

Figura 10: punti di forza dell'impresa che favoriscono l'internazionalizzazione 30

Figura 11: punti deboli dell'impresa che ostacolano l'internazionalizzazione 31

Figura 12: ostacoli al processo di internazionalizzazione 32

Figura 13: organizzazioni e servizi di supporto all'internazionalizzazione 34

Figura 14: servizi di consulenza e assistenza giuridica esterni, utilizzati negli ultimi tre anni per le attività internazionali 35

Figura 15: influenza dell'internazionalizzazione sulla carica di innovazione (in base alle dimensioni dell'azienda) 36

Figura 16: stimoli per lo sviluppo di prodotti e processi innovativi 37

Figura 17: stimoli per il futuro sviluppo di prodotti e processi innovativi 38

Figura 18: intensità delle esportazioni delle PMI: 2006–2015 40

Figura 19: motivi a favore dell'internazionalizzazione: 2007–2016 42

Figura 20: ostacoli all'internazionalizzazione: 2007–2016 44

Figura 21: mercato interno allargato 48

Figura 22: importanza delle regioni mondiali per le PMI svizzere 49

Indice delle tabelle

Tabella 1: struttura del campione in base alle dimensioni aziendali 10

Tabella 2: indicatori di internazionalizzazione 14

Tabella 3: attività internazionale delle PMI per regione mondiale (stato: fine 2015) 15

Tabella 4: regione mondiale e presenza delle PMI svizzere nelle città globali 17

Tabella 5: esperienza internazionale nelle prime fasi di internazionalizzazione 19

Tabella 6: valori relativi al successo dei canali di distribuzione nel processo di internazionalizzazione: 2007–2016 45

Bibliografia

Brown, S. J., Goetzmann, W., Ibbotson, R. G., & Ross, S. A. (1992). Survivorship bias in performance studies. *Review of Financial Studies, 5*(4), 553-580.

CDEP (2016). Aktuelles. Ripreso da http://www.vdk.ch/media/archive2/archiv/standortpromotion/01b_VDK_DatenEvaluationSTIP2015.pdf

Credit Suisse (2016). Manuale dei settori – I postumi dello shock del franco, 2016.

Dutta, S., Lanvin, B., & Wunsch-Vincent, S. (2015). The Global Innovation Index 2015 – Effective Innovation Policies for Development. Ripreso da https://www.globalinnovationindex.org/gii-2015-report

KOF (2016a). Ripreso da http://www.kof.ethz.ch/prognosen-indikatoren/indikatoren/kof-beschaeftigungsindikator.html

KOF (2016b). KOF Konjunkturbarometer. Ripreso da http://www.kof.ethz.ch/prognosen-indikatoren/indikatoren/kof-konjunkturbarometer.html

SECO (2016a). Stime trimestrali del PIL. Ripreso da https://www.seco.admin.ch/seco/it/home/wirtschaftslage---wirtschaftspolitik/Wirtschaftslage/bip-quartalsschaetzungen-.html

UST (2016a). Dati: Dati – Commercio esterno. Ripreso da http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/it/index/themen/06/05/blank/data.html

UST (2016b). Starker Franken belastet Fremdenverkehrsbilanz. Ripreso da http://www.swisstourfed.ch/index.cfm?parents_id=1110&eintrag_id=790&no_titel=true

WEF (2016). Competitiveness Rankings. Ripreso da http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/competitiveness-rankings/

Note

ISBN 978-3-906201-94-8

2016-075 PF

MISTO
Carta da fonti gestite
in maniera responsabile
FSC® C005019