



Swiss International Entrepreneurship Survey 2013

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

Introduzione dei partner commerciali

Gentili lettori,

quello che avete tra le mani è il terzo studio della Haute école de gestion di Friburgo sull'approccio all'internazionalizzazione delle imprese svizzere. Dopo i primi due studi del 2007 e del 2010, ora è finalmente possibile valutare e raffrontare l'approccio all'internazionalizzazione tenendo presente un arco di tempo più lungo. Auspichiamo che questo studio susciti ulteriori ricerche e progetti a sostegno dell'economia svizzera delle esportazioni. Perché?

Da una parte il commercio estero è di importanza cruciale per la Svizzera. Al pari delle risorse, anche le opportunità di vendita del nostro mercato interno sono limitate. D'altra parte il know-how e la qualità delle imprese svizzere sono particolarmente stimate in tutto il mondo. La «swissness» è apprezzata, e la Svizzera stessa è un marchio noto e richiesto a livello internazionale. Questo è merito delle imprese svizzere e dei loro dirigenti, che perseguendo esportazioni di qualità testimoniano in prima persona i valori fondamentali della Svizzera.

Il presente studio mostra come e dove le imprese svizzere raggiungono il successo ed evidenzia le particolari sfide che le PMI sono chiamate ad affrontare rispetto alle grandi imprese e alle cosiddette Born Global, ovvero le aziende attive a livello internazionale sin dalla fondazione. Proprio le piccole imprese hanno spesso maggiori potenzialità sul mercato internazionale che in quello interno. Per potere sfruttare al meglio queste potenzialità, e per assistere le imprese nel loro cammino di internazionalizzazione, abbiamo allestito la piattaforma commercioestero.postfinance.ch che raccoglie una serie di utili e sorprendenti pareri di esperti. La piattaforma è liberamente accessibile e viene continuamente aggiornata.

I partner commerciali dello studio, la società di informazioni commerciali Bisnode D&B Svizzera e PostFinance, sono fieri di aver sostenuto la Haute école di Friburgo. Il presente studio offre una serie di importanti informazioni e permette di osservare con maggior trasparenza l'approccio all'internazionalizzazione delle imprese svizzere.

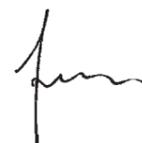
Alle lettrici e ai lettori auguriamo un'esperienza istruttiva e tanto successo nelle loro attività all'estero.



Nicole Walker
Responsabile Marketing Clienti commerciali
PostFinance SA



Charly Suter
Marketing Clienti commerciali
PostFinance SA



Macario Juan
Managing Director
Bisnode D&B Svizzera SA



Andreas Hungerbühler
Director Marketing
Bisnode D&B Svizzera SA

Colophon

Autore

Prof. Dr. Rico Baldegger, Haute école de gestion Fribourg

Editrice

PostFinance SA e Bisnode D&B Svizzera SA

Data: agosto 2013

Baldegger, R.J. (2013): Swiss International Entrepreneurship Survey 2013: Risultati dello studio sull'approccio all'internazionalizzazione delle PMI svizzere, Friburgo/Berna

commercioestero.postfinance.ch

ISBN 978-3-906201-09-2

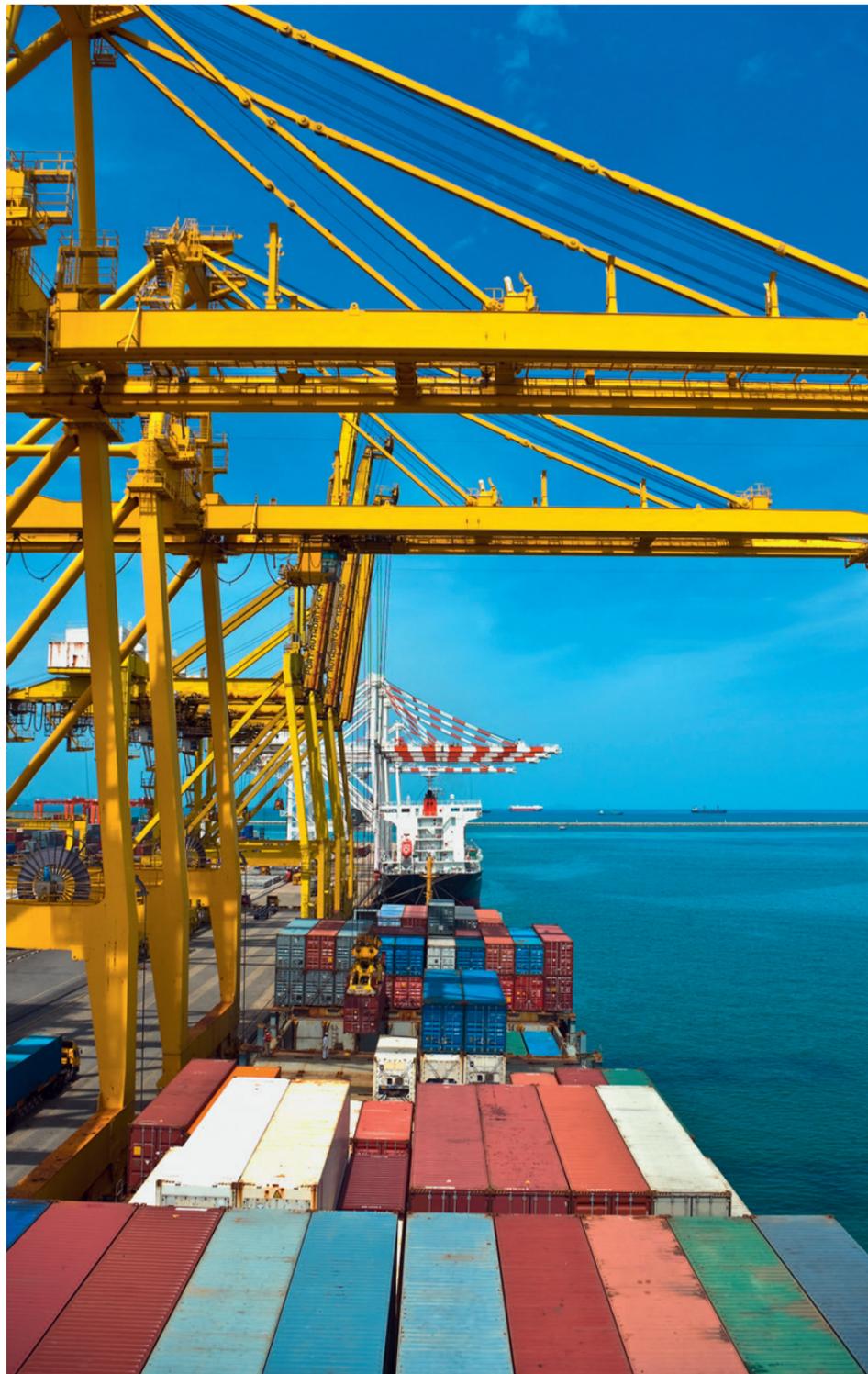


9 783906 201092 >

Berna / Zurigo, agosto 2013

Indice

Prefazione	6
Riassunto	7
1. Scenario, obiettivi e portata dello studio	8
1.1 Situazione congiunturale	8
1.2 Trend di internazionalizzazione	8
1.3 Obiettivi	9
1.4 Entità dello studio e descrizione dei partecipanti	9
2. Approccio all'internazionalizzazione delle PMI svizzere nel contesto globale	12
2.1 Strategie delle PMI per accedere ai mercati esteri	12
3. L'internazionalizzazione dal punto di vista dell'impresa	17
4. Ragioni e presupposti per un'internazionalizzazione	22
5. Realizzazione dell'internazionalizzazione: ostacoli e ausili	26
6. Fattori di successo dell'internazionalizzazione	33
7. Performance di internazionalizzazione	39
8. Conclusione	41
Indice delle figure	43
Indice delle tabelle	44
Bibliografia	45



L'espansione all'estero è complessa e deve essere pianificata bene.

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. Ad esempio le giovani imprese svizzere attive a livello globale, 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 da fornitori in settori per lo più tradizionali, oppure PMI che accentuano 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 e del 2010, per la terza volta analizziamo l'«International Entrepreneurship» in Svizzera indicando una serie di informazioni interessanti strettamente correlate alla conoscenza delle visioni aziendali delle piccole e medie imprese. Da un lato il potenziale aziendale della Svizzera permette di essere assolutamente ottimisti; dall'altro lo studio evidenzia però in maniera univoca che sono necessari dei miglioramenti a diversi livelli, per esempio nel sostenere meglio le aziende nei loro progetti di internazionalizzazione.

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.

Riassunto

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 tenuti in autunno 2013 in tutta la Svizzera.

Al centro dello studio vi era l'imprenditore con la propria visione globale e con la consapevolezza che ogni livello del ciclo di vita di un'azienda richiede caratteristiche specifiche del team manageriale. Per tale ragione è importante riconoscere tempestivamente le competenze richieste dalla situazione attuale, per poi agire di conseguenza e colmare le lacune evidenziate. La chiave per un'internazionalizzazione di successo è senz'ombra di dubbio l'imprenditore ovvero il management. L'esperienza internazionale dell'imprenditore ovvero del team manageriale è fondamentale e i suoi effetti sono già stati ricordati. Il presente studio dimostra l'influsso già noto dell'esperienza internazionale e raccomanda di impiegare un team dirigenziale con esperienza internazionale per il superamento pianificato dei confini. L'importanza dell'esperienza internazionale non è da sottovalutare. Essa infatti non condiziona solo la rapidità del processo di internazionalizzazione, ma anche il suo buon esito.

Lo studio evidenzia l'importanza di una preparazione adeguata del processo di internazionalizzazione e di una strategia basata sulle competenze dell'impresa stessa. Ad esempio la strada intrapresa da altre aziende, ovvero l'uso dell'innovazione per posizionarsi all'interno della catena di valore internazionale, indica ai responsabili delle decisioni come mantenere 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 che generano direttamente vantaggi competitivi. Fra questi vi sono ad esempio la ricerca e lo sviluppo nonché la creatività dei collaboratori. 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 prestazioni di mercato, ma possa anzi essere ottenuta anche occupando una posizione specifica all'interno della catena di valore internazionale.

1. Scenario, obiettivi e portata dello studio

1.1 Situazione congiunturale

Nel World Competitiveness Ranking del World Economic Forum 2012 (Schwab 2012) la Svizzera guida l'elenco dei paesi più competitivi, relegando Singapore in seconda posizione. Determinanti per lo straordinario piazzamento in questa classifica sono le buone prestazioni della Svizzera in campi rilevanti come l'efficienza, il mercato del lavoro, la tecnologia, l'innovazione e la cultura d'impresa. Il tutto nonostante la crisi finanziaria ed economica globale.

Sebbene la congiuntura interna svizzera sia in generale positiva, come dimostra anche la robusta crescita del prodotto interno lordo (PIL) nel primo trimestre dell'anno, alcuni settori sono esposti alle oscillazioni congiunturali dei mercati esteri e oggi soffrono della precarietà nel quadro economico europeo. In seguito ai recenti dati congiunturali del primo semestre 2013 numerosi paesi dell'UE permangono in uno stato di ostinata recessione e la ripresa non è ancora all'orizzonte.

Un'altra punta di amaro sono gli investimenti in beni strutturali che da ormai un anno sono in diminuzione. Molti indizi fanno capire come le aziende non siano disposte a investire finché l'attuale capacità produttiva non sarà sfruttata al meglio e le ordinazioni non segnaleranno una decisa ripresa dell'andamento degli affari.

Le aziende maggiormente sotto pressione sono quelle orientate all'export, le quali sono alle prese sia con la recessione in importanti mercati di sbocco sia con il rafforzamento della valuta svizzera. Nel confronto con le maggiori valute commerciali si nota comunque una percentuale del 13% inferiore al record di agosto 2011 (Rütti 2013).

1.2 Trend di internazionalizzazione

Osservando l'internazionalizzazione ci si accorge che fino ad alcuni anni fa le imprese attive a livello globale erano principalmente quelle grosse, mentre oggi si parla più spesso di PMI con un orientamento di questo tipo. Nel quadro eterogeneo delle PMI un numero cospicuo di aziende opera ancora sempre 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.

1.3 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 che comprendano la posizione degli imprenditori nei confronti dell'internazionalizzazione, per riconoscere opportunità commerciali internazionali e orientare di conseguenza la propria azienda
- dimostrare l'esistenza di start-up globali in grado di internazionalizzarsi velocemente
- individuare i fattori di successo nell'approccio all'internazionalizzazione
- preparare e formulare suggerimenti per i responsabili delle decisioni delle PMI, i consulenti e le figure di supporto all'internazionalizzazione

1.4 Entità dello studio e descrizione dei partecipanti

La ricerca si basa su un sondaggio quantitativo eseguito da marzo a maggio 2013 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 sulle risposte di fondatori e CEO (49,4%), CEO (13,5%), successori e CEO (19,4%), Senior Management (7,8%) e altre persone coinvolte nelle decisioni strategiche (9,9%). 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 raccolti 876 questionari validi (online o cartacei), in rappresentanza di **788 PMI svizzere** di tutte le regioni del paese. L'età media delle imprese interpellate è di 31 anni. In base alle dimensioni esse si suddividono in varie classi (cfr. tabella 1): 382 di esse, ovvero il 48,5%, sono microimprese. Occupano in media quattro collaboratori. Le 294 piccole imprese rappresentano il 37,3% delle PMI interpellate e si avvalgono in media di 21 collaboratori, mentre le 112 medie imprese, ovvero il 14,2%, occupano mediamente 107 persone.¹ Circa la metà dei responsabili delle decisioni interpellati lavorano in imprese familiari, la cui quota, a seconda della classe di dimensione, rappresenta tra il 45,7% e il 52,2% del totale.

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

	Numero imprese in valore assoluto (2012)	Numero imprese in %	Numero di collaboratori in media (2012)	Età media delle imprese (2012)	Numero imprese familiari in %
0-9 collaboratori (microimprese)	382	48,5%	4,1	20,1	45,7%
10-49 collaboratori (piccole imprese)	294	37,3%	20,8	35,6	52,2%
50-249 collaboratori (medie imprese)	112	14,2%	107,1	55	45,5%
Totale	788	100%	25	30,8	48,1%

Tabella 1: struttura del campione in base alle dimensioni aziendali

I **settori** presenti nel nostro studio si possono raggruppare nel modo seguente. L'1,5% deriva dal primo settore che comprende l'agricoltura, la selvicoltura, la pesca, la caccia e l'allevamento, lo sfruttamento delle risorse idriche e l'attività estrattiva. Il 65,2% dal secondo settore che comprende l'industria manifatturiera, la produzione di merci, la fornitura d'acqua ed energia, lo smaltimento dei rifiuti e il contrasto all'inquinamento ambientale. Il 33,3% dei partecipanti rientra nel terzo settore che comprende un largo spettro di servizi quali commercio, trasporto e stoccaggio, tecnologie dell'informazione e della comunicazione, ristorazione, ospitalità e gastronomia, servizi finanziari, assicurativi e immobiliari, amministrazione pubblica / difesa, previdenza sociale, formazione ed educazione, salute, assistenza sociale e simili. In Svizzera il 3,5% degli occupati lavora nel primo settore, quasi il 23% nel secondo e quasi il 73% nel terzo.² In questo studio il secondo settore ha una rappresentanza cospicua ma adeguata, se solo si considera che lo studio stesso si concentra sulle PMI, mentre nel terzo settore sono soprattutto le grandi imprese a prevalere.

La categorizzazione per classi di dimensione, per struttura proprietaria o per settori descrive solo in parte le imprese interpellate. Altrettanto importante è infatti l'orientamento di fondo e ciò che ogni singola azienda considera importante. Per caratterizzare ulteriormente le PMI presenti in questo studio, di seguito si descrivono meglio gli **elementi della loro strategia competitiva** (cfr. figura 1). Servizio clienti (valore medio³ 6,46) e qualità dei prodotti (VM 6,27) sono estremamente importanti, al pari di una valutazione di lungo periodo sulla redditività (VM 6,17), di un impegno per la reputazione dell'azienda (VM 6,13) e di un personale esperto e qualificato (VM 6,11). Per le PMI interpellate provvedimenti cautelativi come l'acquisto di materie prime (VM 4,13) e un alto livello delle scorte (VM 2,9) hanno invece un'importanza minore seppur in crescita rispetto al 2010. L'esigenza di minimizzare le fonti di finanziamento esterno nel 2010 contava decisamente meno (VM 3,84) rispetto al 2012 (VM 4,66).

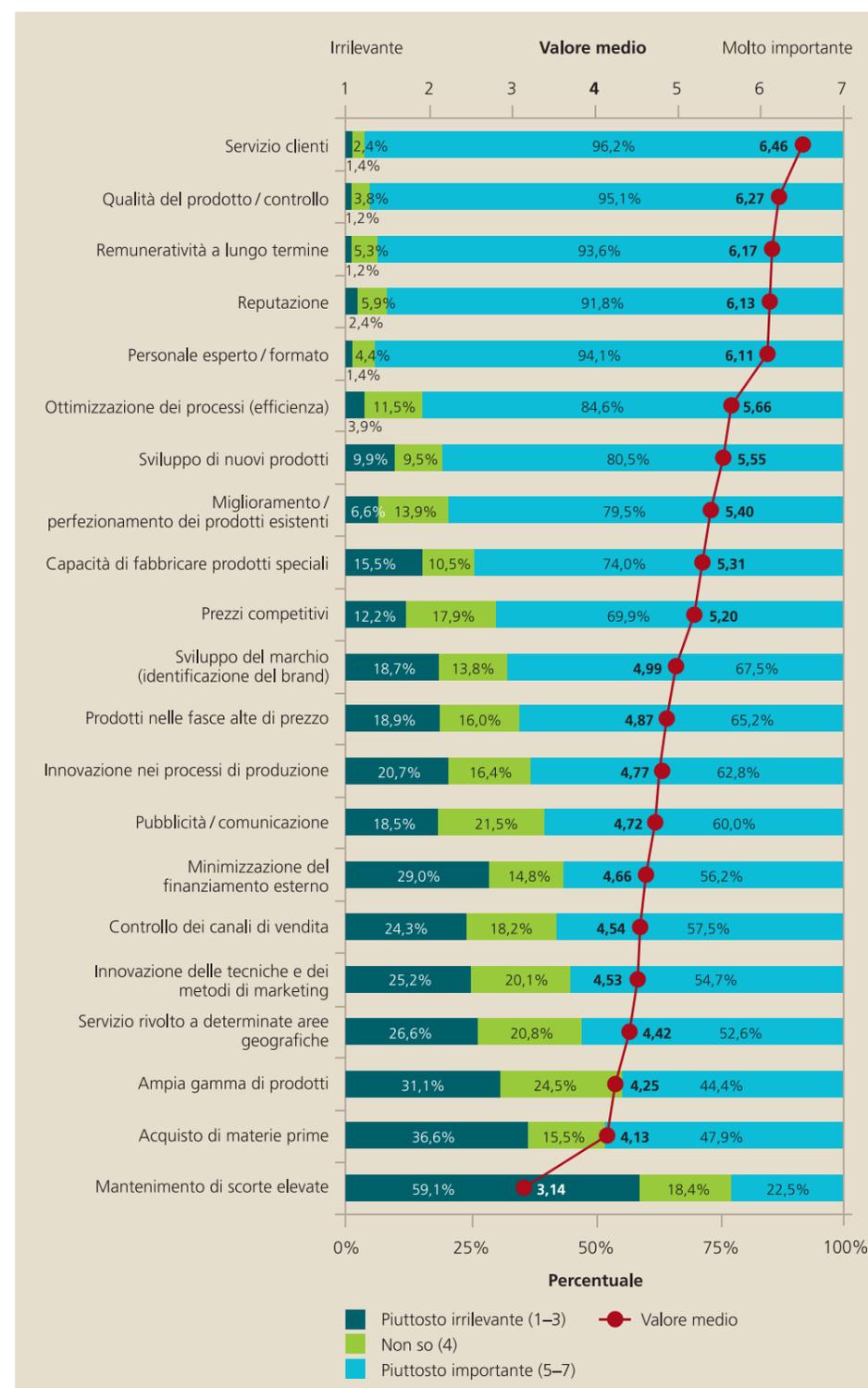
² Secondo l'Unione svizzera degli imprenditori.³ Il valore medio (VM) è calcolato su una scala da 1 a 7.

Figura 1: importanza degli elementi della strategia competitiva

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

Al termine della descrizione dei partecipanti allo studio è il momento di concentrarsi 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 è necessario valutare l'approccio all'internazionalizzazione in modo più articolato. Si pone l'accento sull'analisi delle modalità di accesso ai mercati esteri delle PMI.

2.1 Strategie delle PMI per accedere ai mercati esteri

Se da un lato le imprese possono scegliere una **strategia simultanea**, puntando a diversi paesi e continenti contemporaneamente, dall'altro persiste l'opzione della **strategia a cascata**, per cui l'impresa va a operare in sequenza in un paese dopo l'altro. In questo modo si possono accumulare preziose esperienze per il mercato successivo.

Con il 61,4% la maggior parte delle PMI interpellate – come già rilevato dagli studi del 2007 e del 2010 – persegue un'**internazionalizzazione graduale** (cfr. figura 2). A caratterizzare questo processo di internazionalizzazione è il fatto che ogni livello di intervento è improntato a un determinato approccio aziendale, e che l'impiego di risorse, così come il grado di incertezza, aumenta progressivamente a ogni passaggio (Johanson/Vahlne 1977). Ogni singola fase comporta un rischio limitato, mentre l'impresa ha la possibilità di investire gradualmente e di accumulare man mano l'esperienza necessaria per il prosieguo del processo. In genere all'inizio si punta sui mercati più vicini, a livello sia geografico che socioculturale. Le imprese si avventurano su mercati più distanti solo dopo aver maturato una certa bagaglio di esperienze.

Oltre alle aziende che gradualmente si internazionalizzano, negli ultimi anni in molti paesi, tra cui anche la Svizzera, si è potuta rilevare la presenza e la peculiarità del tipo Born Global, ovvero di aziende che cominciano a operare sui diversi mercati esteri o subito dopo o direttamente dal momento della fondazione (Oviatt/McDougall 1994). Ulteriori ricerche hanno confermato il particolare approccio al processo di internazionalizzazione delle **Born Global** e la necessità di definirne un profilo ad hoc. Il presente studio attesta che il 19,4% delle PMI interpellate possono essere classificate come Born Global.

Dalle Born Global vanno distinte inoltre le **Born International** che internazionalizzano le attività dal primo momento ma non lo fanno con modalità globali. Queste ultime sono giovani imprese che si concentrano sui mercati esteri più vicini evitando quindi di spostarsi in un altro continente (Kuivalainen et al. 2007). Tra le imprese interpellate il 10,7% denota questo tipo di approccio.

Un quarto tipo può essere definito come **Born Again Global** (Bell et al. 2001, Baldegger/Wyss 2007). Le imprese di questo genere hanno alle spalle anni di attenzione al mercato interno prima di cambiare rapidamente passo e – smentendo la classica teoria del gradualismo – internazionalizzare bruscamente senza aver mai prima di allora mostrato grande interesse al processo di internazionalizzazione. I momenti critici («critical incidents») possono causare un improvviso cambio di strategia delle imprese dando un forte impulso all'internazionalizzazione. Momenti del genere di solito coincidono con eventi in grado di influenzare pesantemente l'evoluzione dell'impresa, ad es. un cambio di proprietà, delle acquisizioni aziendali o la volontà di seguire i clienti sui mercati internazionali. A spostare la prospettiva dal mercato interno all'approccio internazionale di solito è l'afflusso di nuove risorse umane o finanziarie, l'accesso a una nuova rete di relazioni nei mercati esteri o l'acquisizione di nuove competenze in termini di prodotti e mercati. All'incirca il 2,4% delle 788 imprese interpellate corrispondono al profilo delle Born Again Global e il 6,1% a quello delle **Born Again International**. Un quinto tipo è rappresentato dalle aziende che internazionalizzano tardi ma poi affrontano più aggressivamente i mercati dei paesi vicini.



Figura 2: tipologia di internazionalizzazione

Quest'analisi può essere corredata di dettagli concreti. In questo caso a fare la differenza è in primo luogo l'intensità delle esportazioni e il loro sviluppo nel corso del tempo (cfr. figura 3). Nel corso del 2012 le esportazioni hanno inciso in media per il 56,2% del fatturato. 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 (56,6%), delle medie imprese (57,5%) o delle stesse microimprese che presentano una quota di esportazione pari al 55,4%. D'altra parte, si rileva come negli ultimi tre anni le ditte interpellate abbiano visto leggermente aumentare l'intensità delle loro esportazioni.

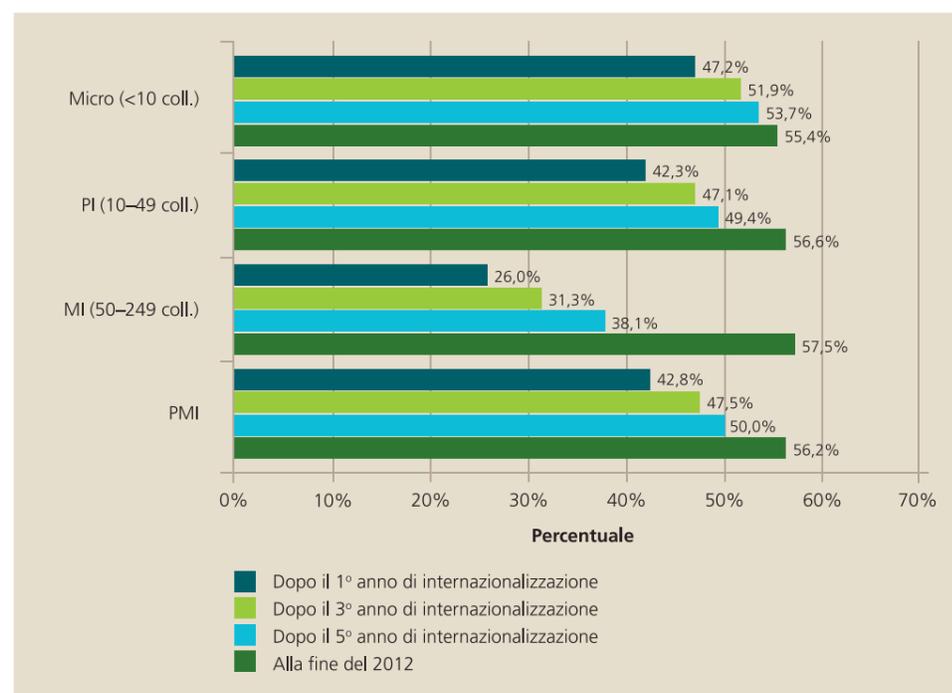


Figura 3: quota media delle esportazioni in % sul fatturato netto

L'espansione verso i mercati esteri non si fa quindi attendere a lungo. La tabella 2 aggiunge un'altra informazione di fondo sull'approccio all'internazionalizzazione. Dopo un anno, le piccole e medie imprese sono presenti in 3,8 mercati esteri non limitati a un unico continente. Dopo tre anni, i mercati esteri sono già 6,2 e dopo cinque anni già 8,5 non limitati a due soli continenti. Oggi l'espansione geografica delle PMI svizzere giunge a coprire 14,3 mercati esteri, per una media di 2,6 continenti. Le 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 ancora maggiore. Dopo un solo anno servono 7,2 mercati esteri, dopo tre anni 11,5, e dopo cinque 14,6 mercati distribuiti su un'area geografica ancora più estesa. Nel 2012 le aziende di questo tipo si sono caratterizzate per la maggior quota di internazionalizzazione, sfruttando per i propri scopi altri 18,1 mercati in tre continenti. In tal modo le Born Global fanno segnare un'incidenza delle esportazioni sul fatturato totale dell'84,2%.

	Micro-imprese	Piccole imprese	Medie imprese	Media PMI	Born Global
Quota del fatturato estero sul fatturato totale	55,4%	56,6%	57,5%	56,2%	84,2%
Mercati esteri dopo il primo anno di internazionalizzazione	4,0	3,7	3,7	3,8	7,2
Continenti dopo un anno di internazionalizzazione	1,6	1,5	1,5	1,6	2,3
Mercati esteri dopo tre anni di internazionalizzazione	5,9	6,8	6,4	6,2	11,5
Continenti dopo tre anni di internazionalizzazione	2,0	1,9	1,9	1,9	2,9
Mercati esteri dopo cinque anni di internazionalizzazione	7,0	9,6	11,1	8,5	14,6
Continenti serviti dopo cinque anni di internazionalizzazione	2,1	2,2	2,2	2,2	3,2
Mercati esteri 2012	8,6	16,7	27,1	14,3	18,1
Continenti 2012	2,3	2,9	3,2	2,6	3,3

Tabella 2: indicatori di internazionalizzazione

Solitamente quest'espansione all'estero avviene dapprima verso paesi confinanti, e solo in un secondo momento in regioni più lontane dal punto di vista geografico, fisico 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 il 93,4% delle PMI è presente in Europa, il 49,2% in Asia, il 40% in Nord America, il 25% in Sud America, il 19,8% in Africa e il 21,2% in Australia/Oceania. Diversamente, le Born Global oltre che in Europa sono molto attive anche in altri continenti. Rappresentano inoltre il tipo di azienda più presente sul campo in particolare in Asia, Nord e Sud America, ma anche in Africa, Australia e Oceania.

	Europa	Asia	Nord America	Sud America	Africa	Australia / Oceania
0-9 collaboratori (microimprese)	92,9%	43,2%	31,4%	18,3%	14,9%	13,1%
10-49 collaboratori (piccole imprese)	93,5%	54,4%	46,3%	29,9%	25,2%	27,2%
50-249 collaboratori (medie imprese)	94,6%	56,3%	52,7%	34,8%	22,3%	33%
Media PMI	93,4%	49,2%	40%	25%	19,8%	21,2%
Born Global	94,8%	82,4%	66%	45,1%	37,3%	35,3%

Tabella 3: attività internazionale delle PMI per continente (fine 2012)

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

Se si considerano anche **imprese famigliari** si osserva quanto segue: è più raro che un'impresa famigliare possa essere classificata come Born Global (15,6%) rispetto a un'impresa non famigliare (23,1%); inoltre le imprese famigliari affrontano il tema dell'internazionalizzazione più tardi rispetto alle altre. Un'impresa non famigliare è concretamente operativa all'estero dopo 6,1 anni, mentre le imprese famigliari in media attendono 11,5 anni. La percentuale delle imprese famigliari tra le Born International (11,4%) è invece simile a quella delle imprese non famigliari (10,1%). Per quanto concerne l'internazionalizzazione differita nel tempo, le Born Again International sono tanto rare tra le imprese famigliari (1,9%) quanto tra quelle non famigliari (2,9%). Infine tra le PMI svizzere si contano anche delle Born Again Global. Sono più numerose delle Born Again International. Il 6,6% delle imprese famigliari e il 5,7% delle imprese non famigliari rientrano in questa categoria.

Riepilogando, si capisce come tra le PMI svizzere quasi i due terzi (64,5%) delle imprese famigliari si espandano all'estero con gradualità (contro il 58,2% delle imprese non famigliari). Questo però significa anche che più di un terzo delle imprese famigliari e oltre il 40% delle imprese non famigliari applicano altri modelli di diversificazione geografica.

Un ulteriore aspetto completa le linee guida che muovono le PMI svizzere all'internazionalizzazione: I responsabili delle decisioni segnalano che in media nei prossimi tre anni ci sarà un significativo aumento del numero dei collaboratori occupati in progetti internazionali. Solo le microimprese non prevedono realisticamente alcuna crescita. Indipendentemente dalle dimensioni, le PMI prevedono comunque un leggero rallentamento della crescita (cfr. figura 4), in particolare se si rapportano gli ultimi dati alle **previsioni di crescita** del 2007 e del 2010. Quest'ultimo aspetto del resto vale anche per le Born Global.

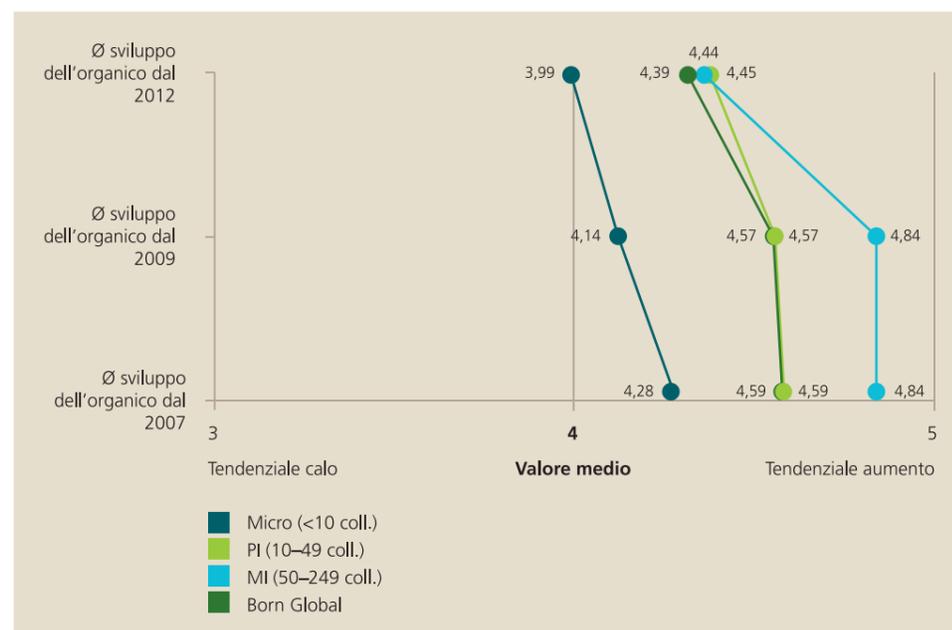


Figura 4: previsioni di crescita

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 per la prima volta ad acquisire importanza in coincidenza con nuove possibilità commerciali. Quando questo potenziale viene riconosciuto correttamente e compreso, i processi di internazionalizzazione possono essere catalizzati con tempestività ed efficacia.

L'impresa deve porsi il problema per cui l'internazionalizzazione, come ogni nuovo processo, necessita di nuove e diverse competenze. Le risorse attuali possono essere state adeguate al perseguimento di vecchi obiettivi e compiti tradizionali. In assenza di un adattamento simultaneo delle competenze, un'evoluzione squilibrata delle attività di vendita e di creazione del valore si trasformerebbe presto 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 addirittura cambiano radicalmente, 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. Il Regno di Mezzo spende in ricerca più di tutta l'Europa messa assieme. Se quindi in passato per operare in Cina erano fondamentali competenze in fatto di acquisti, produzione e logistica, oggi cresce l'importanza delle competenze in R&S. Esse sono diventate essenziali per il successo in quel mercato. La Cina rappresenta quindi un paese di sbocco dominato da un enorme dinamismo.

Se questo è lo scenario, il nostro sondaggio rileva il dato confortante che più della metà degli interpellati hanno accumulato **esperienza professionale all'estero** o hanno alle spalle lunghi soggiorni all'estero (cfr. tabella 4). Circa la metà inoltre può vantare una concreta esperienza di lavoro in un'impresa internazionale. Il 22% 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 rispetto all'esperienza professionale all'estero (53,1%) sia rispetto all'esperienza in un'impresa internazionale (51,3%). 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 una maggiore esperienza internazionale in tutti e tre gli indicatori rispetto alla media delle PMI.

	Esperienze professionali / soggiorni prolungati all'estero	Esperienza professionale in un'impresa internazionale	Formazione all'estero
0-9 collaboratori (microimprese)	53,1%	51,3%	24,9%
10-49 collaboratori (piccole imprese)	46,9%	43,9%	19,4%
50-249 collaboratori (medie imprese)	39,3%	36,6%	12,5%
Media PMI	48,9%	46,4%	21,1%
Born Global	61,4%	65,4%	35,3%

Tabella 4: esperienza internazionale nelle prime fasi di internazionalizzazione

La summenzionata **International Entrepreneurial Orientation** descrive la mentalità di fondo sia delle imprese che dei quadri e dei manager rispetto alle opportunità e al posizionamento competitivo sui mercati internazionali. L'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 in tal modo importanza strategica plasmando a fondo la cultura aziendale. L'apertura all'innovazione, l'effettiva capacità di produrre innovazione, la tendenza alle mosse temerarie piuttosto che ai piccoli miglioramenti, la propensione al rischio unita a un pizzico di aggressività rispetto alla concorrenza: sono queste le caratteristiche che meglio descrivono un orientamento imprenditoriale di taglio internazionale. Se esaminiamo questi aspetti dal punto di vista empirico, possiamo descrivere come segue le PMI svizzere (si vede anche figura 5):

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: il primo identifica i responsabili delle decisioni che propendono per progetti sicuri a minor redditività, il secondo predilige le iniziative più rischiose caratterizzate da opportunità e redditività al di sopra della media, mentre il terzo è aperto a entrambi gli approcci.

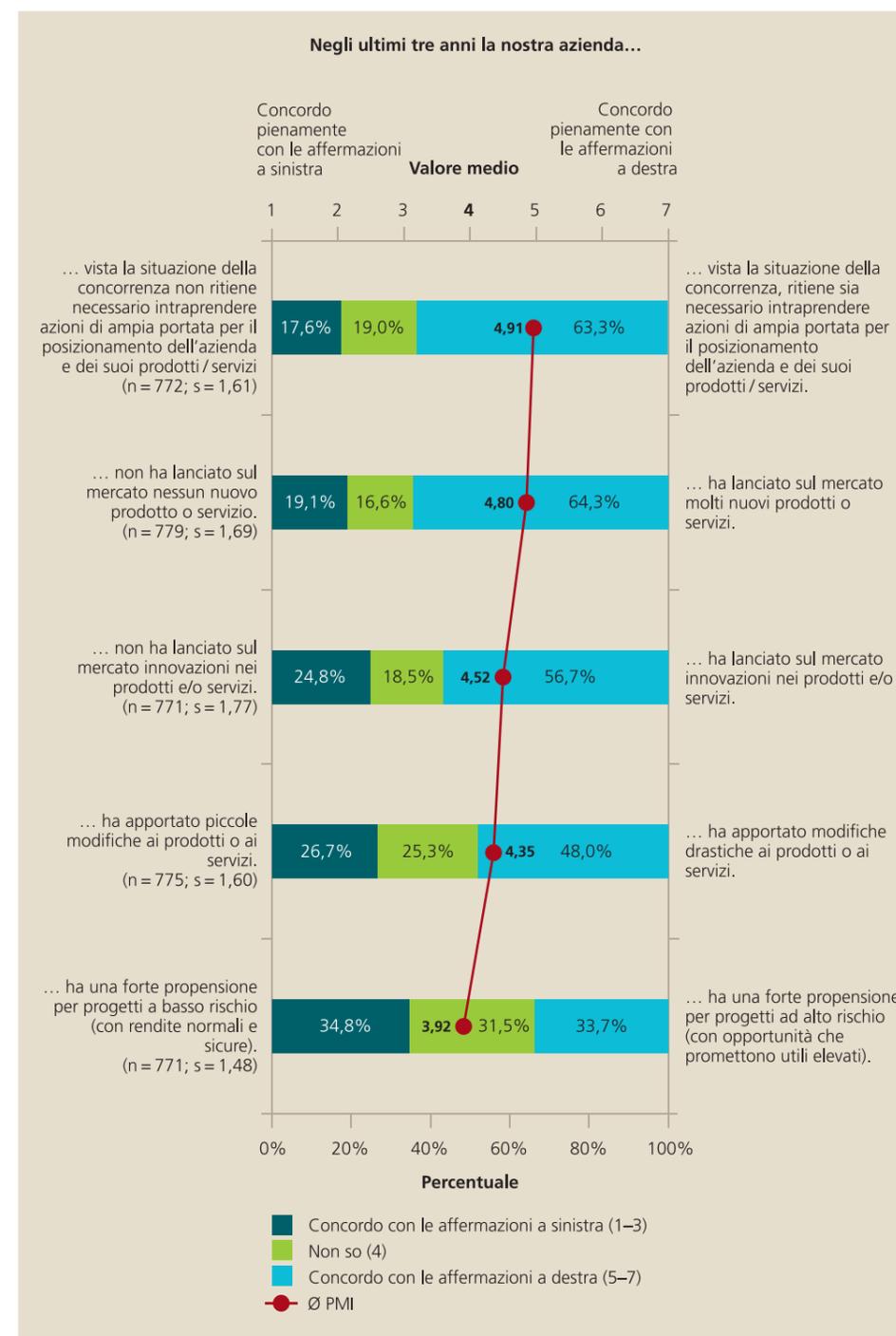


Figura 5: effetti dell'orientamento verso le opportunità

Durante la valutazione di quanto conti in questo contesto la dimensione delle aziende, non si può non rilevare che le micro e le piccole imprese fino a 49 collaboratori esprimono un'attitudine decisamente meno aggressiva e incline al rischio. D'altronde queste aziende appaiono troppo piccole e di nicchia perché la concorrenza le affronti in modo serio e aggressivo. Nella successiva fase di crescita le PMI fanno sempre meno affidamento sulle idee e sulle soluzioni consolidate. Per garantirsi ulteriori successi commerciali si concentrano piuttosto sui servizi di ricerca e sviluppo, puntando sulle innovazioni e sulla preminenza tecnologica.

Per comprendere fino in fondo l'attitudine imprenditoriale internazionale è inoltre necessario accostarsi alla sensibilità e alla 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). Mostra che le PMI svizzere sono dotate di una notevole capacità di riconoscere le opportunità commerciali. Gran parte dei responsabili delle decisioni ama affrontare le cose in modo innovativo. Ci sono idee sufficienti non solo per nuovi prodotti e servizi ma anche in generale per la crescita dell'azienda. 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.

Affinché tutto ciò non resti pura e illusoria teoria, i responsabili delle decisioni devono premunirsi contro le trappole della rapidità. Può essere molto allettante perseguire diversi obiettivi, idee e progetti contemporaneamente. Il tempo per la riflessione non deve essere solamente desiderato, ma anche concretamente utilizzato. La maggioranza dei responsabili delle decisioni interpellati nel corso dello studio ammette di aver riflettuto negli ultimi mesi su varie possibilità e idee commerciali, 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. All'incirca quattro PMI su dieci, indipendentemente dalla dimensione dell'impresa, mostrano ampi margini di miglioramento in questo campo.

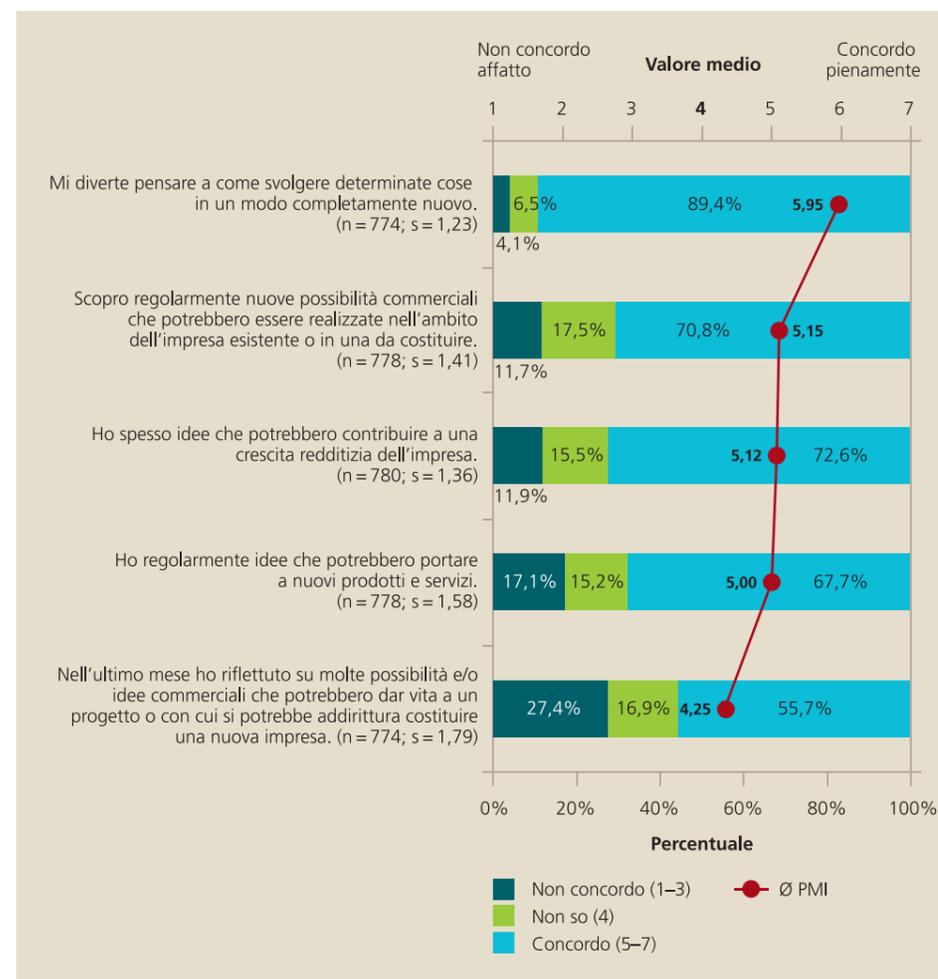


Figura 6: individuazione di opportunità commerciali

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 ragioni e le modalità dell'ingresso in un mercato estero.

I **motivi a favore di un'internazionalizzazione** non possono essere ridotte semplicemente a effetti «pull» dei mercati esteri o effetti «push» di quello interno. Naturalmente, come dimostrato dai risultati (cfr. figura 7), per una PMI la domanda della clientela straniera (71,8%) rappresenta una motivazione importante e costante per decidersi ad affrontare il mercato estero. Tuttavia vi sono ancora molti altri motivi che parlano a favore di un'internazionalizzazione.



Sempre più PMI si espandono verso i mercati esteri.

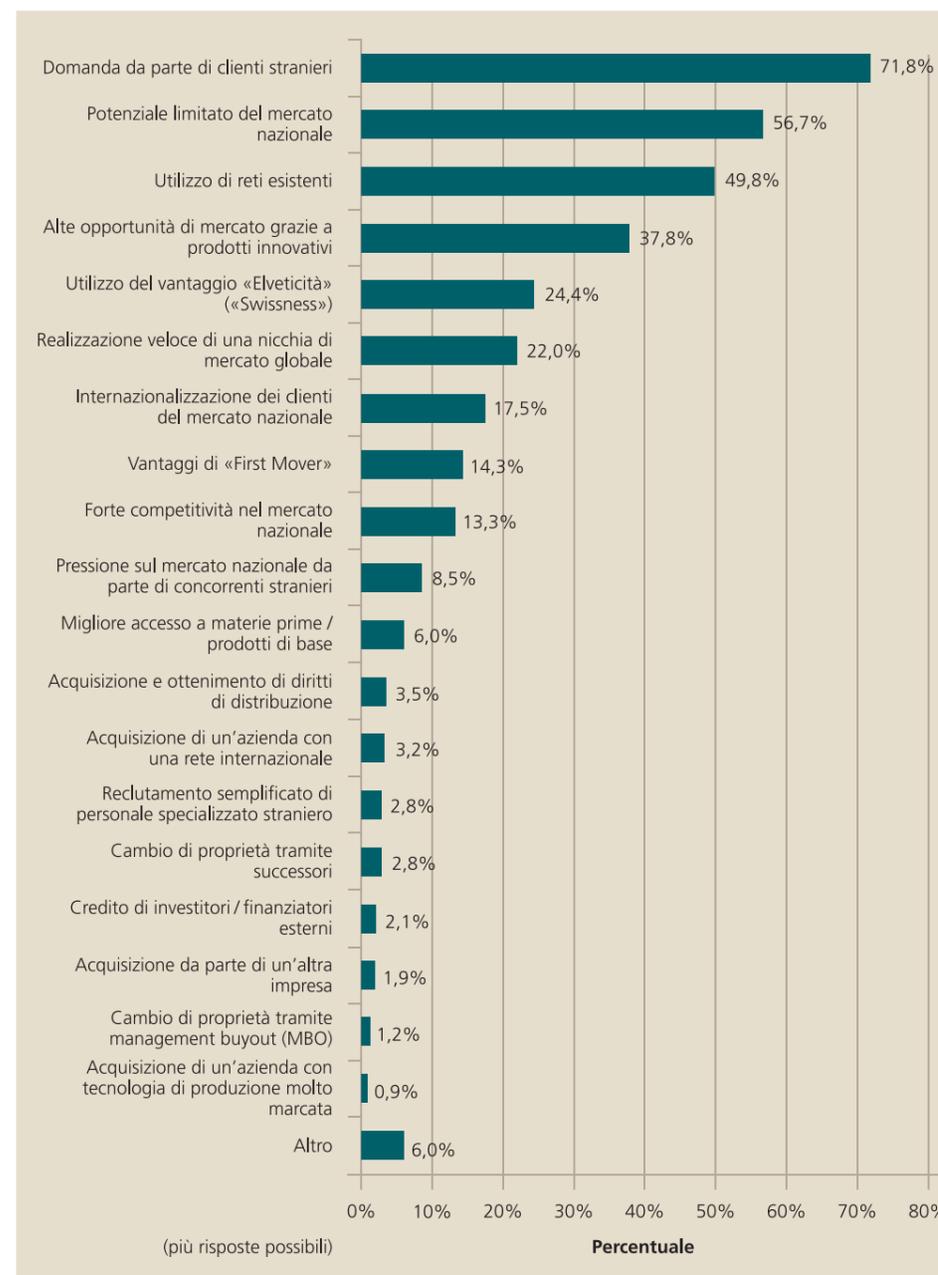


Figura 7: motivi a favore dell'internazionalizzazione

Al secondo posto sono stati citati i limiti del mercato interno (56,7%), seguiti dallo sfruttamento delle reti di relazioni esistenti (49,8%). Quest'ultimo dato non ha nulla di sorprendente perché le reti informali offrono vantaggi in termini di costi e di fiducia. Inoltre al giorno d'oggi le competenze si generano sempre più all'interno di reti relazionali il cui sfruttamento rappresenta, agli occhi dei responsabili delle decisioni interpellati in questo studio, la terza motivazione in ordine di importanza per l'espansione aziendale oltre i confini nazionali. Il 37,8% delle risposte va all'affermazione secondo cui a prodotti innovativi corrispondono nuove opportunità di mercato. In proposito si rileva un certo dinamismo nel corso degli anni. Nello studio precedente del 2007, le reti relazionali erano solo al quarto posto con il 35,9% delle menzioni, mentre le opportunità di mercato generate da prodotti innovativi erano il terzo fattore della graduatoria con oltre il 50% delle menzioni. Se ne deduce che negli ultimi anni le reti sono diventate sempre più importanti.

Riguardo alla domanda su quali soluzioni vengono adottate per attuare i piani di espansione, si può constatare quanto segue (si veda anche figura 8): l'esportazione diretta (con un valore medio⁴ 5,62) è **il canale di distribuzione** che le PMI svizzere utilizzano più spesso e con maggior soddisfazione, oltre ad essere la forma di penetrazione del mercato che più raramente viene abbandonata anche in una fase successiva. Evidentemente, nei casi presi in esame i vantaggi prevalgono sugli svantaggi riconosciuti dell'export diretto.

Il punto a favore determinante 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 complesso sistema di prodotti. 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, il mercato e i partner d'affari, 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 (VM 4,15) tramite agenti e rappresentanti nel mercato di sbocco vengono citate come seconda scelta, seguite dall'accesso al mercato tramite grossi clienti (VM 3,93).

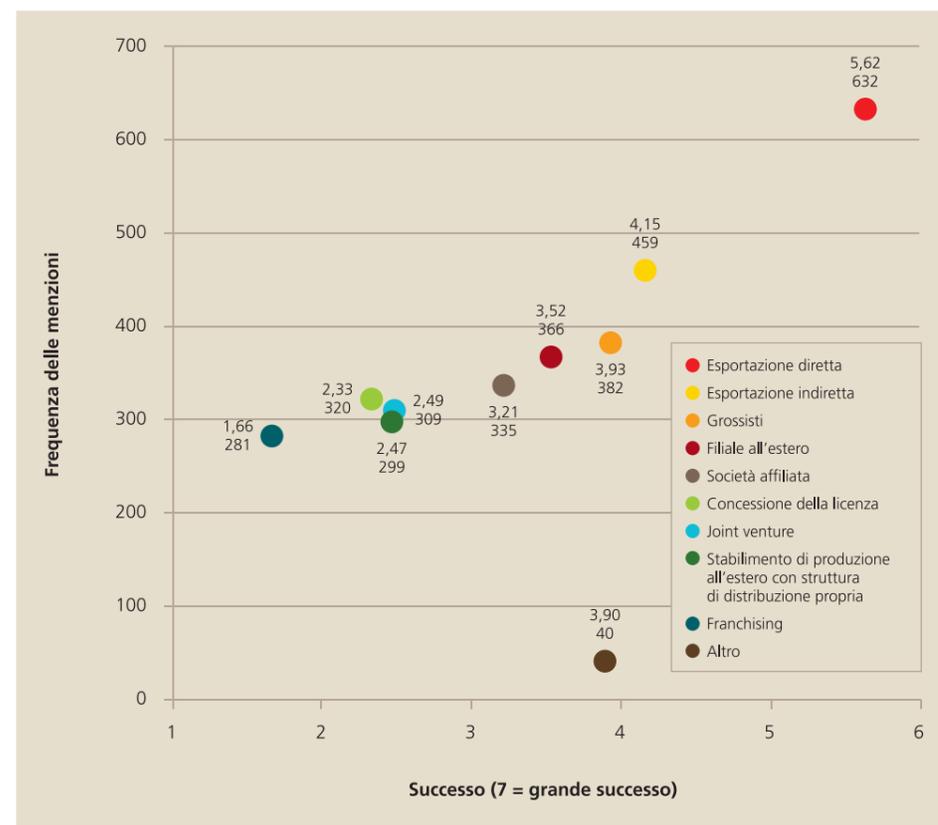


Figura 8: frequenza e successo dei canali di vendita nel processo di internazionalizzazione

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. Le PMI interpellate confermano che succursali estere (VM 3,52) e società affiliate (VM 3,21) portano a risultati non particolarmente brillanti.

Il sistema del franchising (VM 1,66), ancor meno efficace, è utilizzato solo in casi molto rari. Inoltre nel 36% dei casi le aziende hanno rinunciato a questa formula di vendita. Tale risultato non sorprende, se si considera che il franchising costituisce un approccio aziendale globale (che coinvolge approvvigionamenti, vendite, organizzazione e management) in grado di soddisfare solo parzialmente le esigenze delle imprese interpellate. Il franchising viene utilizzato solamente 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 più complesse di prodotti.

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

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, i 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. La tabella 5 sintetizza diversi aspetti dell'internazionalizzazione delle PMI svizzere ordinandoli per dimensioni dell'azienda e mettendoli a confronto con l'atteggiamento delle Born Global.

	Numero di anni fino a internazionalizzazione compiuta	Numero di continenti dopo tre anni	Numero di continenti a fine 2012	Numero di anni del processo di internazionalizzazione	Numero paesi 2012	% del fatturato estero
0-9 collaboratori (microimprese)	3,5	1,97	2,3	16,75	8,62	55,4%
10-49 collaboratori (piccole imprese)	10,4	1,87	2,9	24,83	16,73	56,6%
50-249 collaboratori (medie imprese)	23,1	1,89	3,2	29,02	27,09	57,5%
Media PMI	8,7	1,92	2,6	21,43	14,34	56,2%
Born Global	0,46	2,92	3,26	16,86	18,1	84,2%

Tabella 5: processo di internazionalizzazione nel corso degli anni

Risulta evidente come con la dimensione delle aziende cresca anche la quantità di tempo necessaria ad affrontare la prima fase di internazionalizzazione. Le piccole e le medie imprese fino a 49 collaboratori puntano sul fatto che i processi intra-aziendali fino al momento dell'internazionalizzazione siano ormai profondamente radicati nella loro organizzazione. Per questo motivo – come menzionato sopra – la complessità dell'impresa cresce in maniera esponenziale. Tuttavia le PMI svizzere raggiungono dei tassi di internazionalizzazione particolarmente elevati, il che impone una capacità di adattamento altrettanto elevata! Le Born Global costituiscono una classe a parte ben al di là dell'etichetta che le definisce. Esse infatti colpiscono anche per i dati di base qui sintetizzati in tabella 5. Da subito servono un più alto numero di continenti. Conseguono all'estero una percentuale enorme del loro fatturato totale – e ci riescono con velocità sorprendente.

Questo porta a chiedersi quali ostacoli siano riusciti a superare. Il presente studio ha interpellato i responsabili delle decisioni in merito ai possibili **ostacoli nel processo di internazionalizzazione**. Il primo dato citato è il prezzo dei propri prodotti e delle proprie prestazioni di mercato (41,0%), seguito dalle leggi e dalle prescrizioni vigenti all'estero (34,5%), dai costi dell'internazionalizzazione (24,6%) e dalla disponibilità di tempo del Senior Management (22,9%) (cfr. figura 9). Una scarsa disponibilità di tempo può far sì che le aziende mettano a punto un progetto di internazionalizzazione lacunoso o che non sfruttino adeguatamente un'opportunità aziendale internazionale. Più o meno sullo stesso livello si attestano gli ostacoli culturali e linguistici (16,3%) e la mancanza di reti relazionali (15,5%). Da non sottovalutare anche la mancanza di succursali e società affiliate (14,7%), oltre alla scarsità di informazioni sui mercati esteri (14,0%).

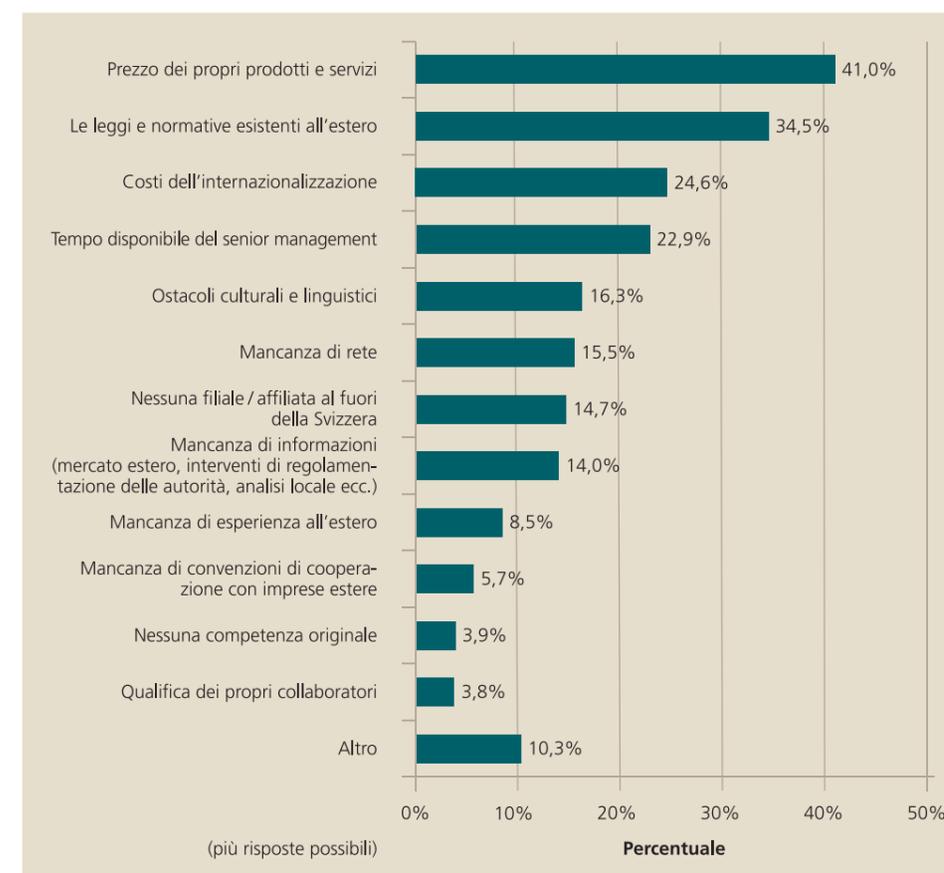


Figura 9: ostacoli nel processo di internazionalizzazione

Anche in questo caso le Born Global hanno dei vantaggi rispetto agli altri attori? Notevole è soprattutto il dato per cui, rispetto al resto delle PMI, le Born Global sono meno penalizzate dalla struttura dei loro costi e dai prezzi eccessivi dei loro prodotti (32,8%). Inoltre nel caso delle Born Global contano meno la mancanza di esperienza all'estero (3,7%) o gli ostacoli culturali e linguistici (14,2%).

Gli ostacoli non nascono dal nulla, ma rispecchiano i punti deboli delle PMI rispetto al processo di internazionalizzazione (cfr. figura 10). Al riguardo gli elementi principali sono infatti la struttura dei costi troppo elevata (49,1%), l'inadeguatezza delle indagini di mercato (28,0%) e, seppure in forma minore, la mancanza di competenze linguistiche dei collaboratori (17,5%) e una conoscenza insufficiente delle leggi e delle prescrizioni (16,9%).

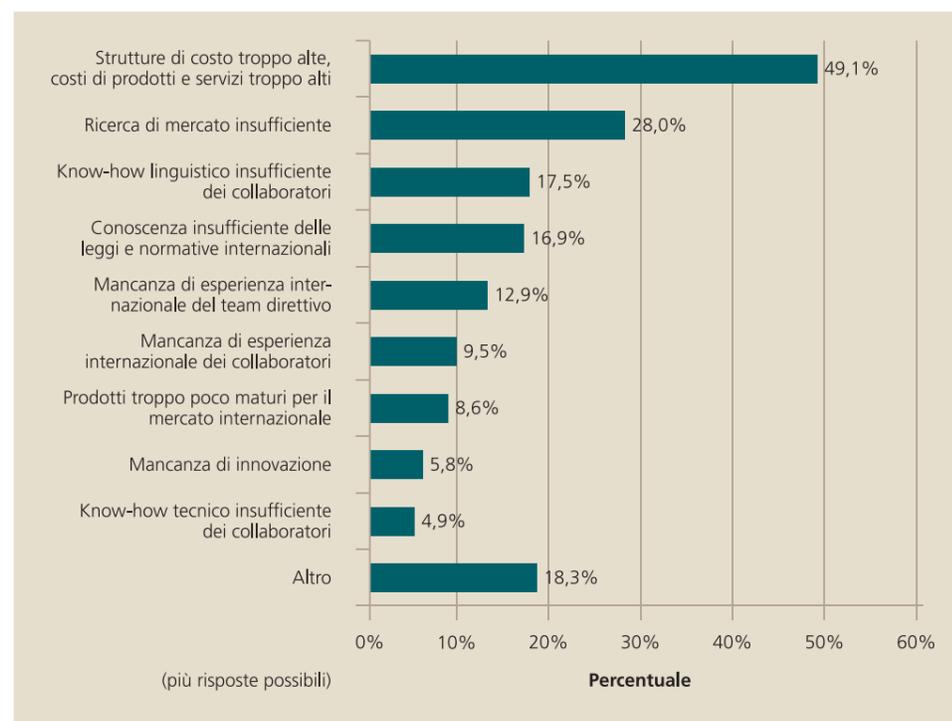


Figura 10: punti deboli che ostacolano l'internazionalizzazione

A questi punti deboli corrispondono ovviamente anche dei punti di forza. Il know-how proprio dell'impresa (80,3%) o, in altri termini, il capitale umano e una struttura organizzativa flessibile (50,1%) sono gli **specifici punti di forza su cui l'impresa conta** per avere successo sui mercati esteri (cfr. figura 11). Una solida gestione aziendale (31,8%), una spiccata cultura dell'innovazione (31,0%), oltre a una solida rete relazionale (31,0%) contribuiscono, secondo un buon terzo delle PMI interpellate, in modo decisivo a un'internazionalizzazione di successo.

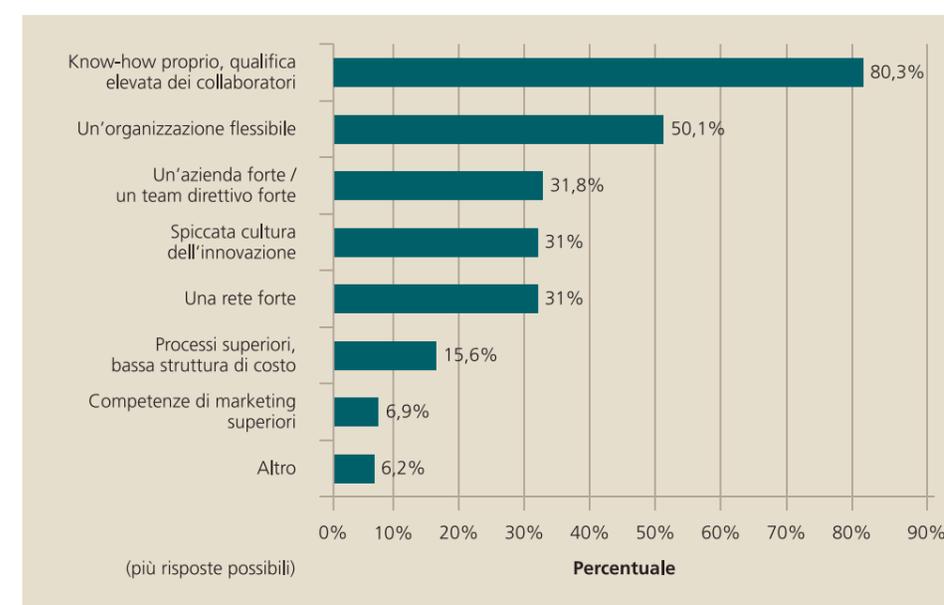


Figura 11: punti di forza dell'impresa che favoriscono l'internazionalizzazione

A differenza delle altre PMI, le Born Global sono molto più propense a contare sui propri punti di forza. Il proprio know-how, ovvero il personale altamente qualificato (83,0%), la flessibilità dell'organizzazione (54,9%), un imprenditore o un team direttivo di polso (35,9%), una spiccata cultura dell'innovazione (35,3%), delle procedure superiori o una struttura di costi inferiore (19,6), delle competenze di marketing superiori (12,4%): tutti questi fattori riscontrano maggiormente il favore delle Born Global, per non parlare delle reti informali (47,7%) che sono state menzionate molto più spesso rispetto alle altre aziende.

Nonostante il loro vigore, queste 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. Al secondo posto vengono citate altre persone e organizzazioni, seguite a ruota da reti di esportazione e dall'OSEC / Switzerland Global Enterprise, che supporta le imprese svizzere e del Liechtenstein nell'avvio e nello sviluppo delle loro attività all'estero. Solo modesto pare invece essere l'aiuto fornito dalle Camere di commercio cantonali e dagli enti di incentivazione economica, così come dalle aziende di consulenza e dalle banche. Meno utile ancora è il sostegno offerto da Fargate e Swissnex (figura 12). Una valutazione simile sulle strutture di supporto è espressa anche dalle Born Global. Queste riconoscono però un ruolo maggiore all'aiuto dei privati (5,32%), il che sottolinea una volta di più il valore delle reti relazionali. I responsabili delle decisioni valutano in modo più positivo anche i servizi di OSEC / Switzerland Global Enterprise (5,29%).⁵ Le altre occasioni di supporto non trovano invece un riscontro positivo nemmeno presso le Born Global.

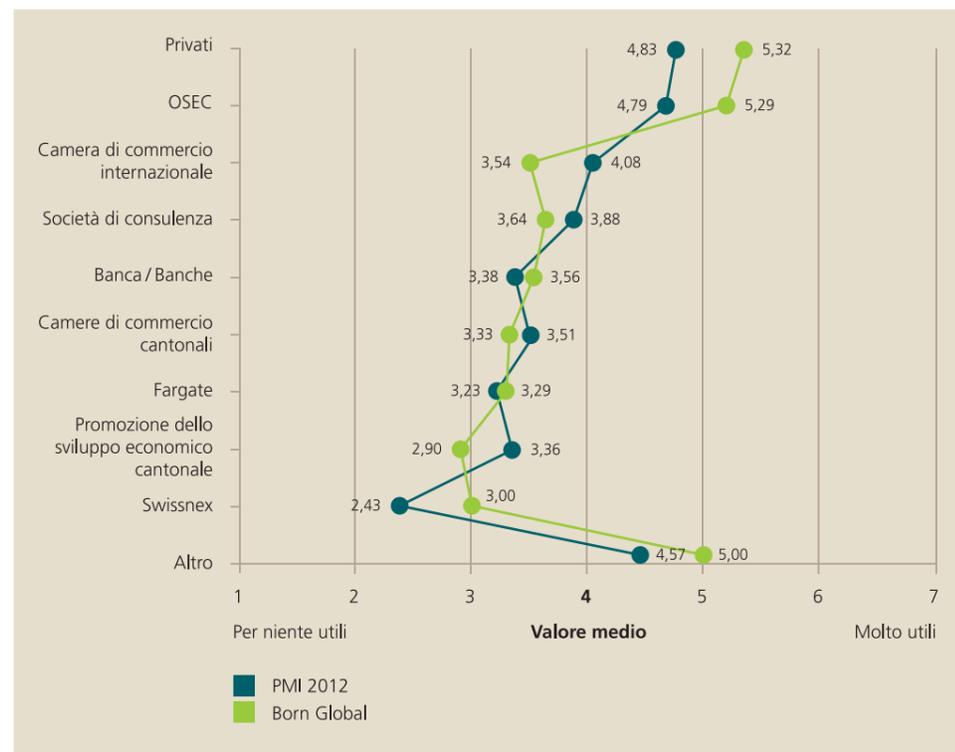


Figura 12: organizzazioni e servizi di supporto all'internazionalizzazione

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

Sofferamoci ulteriormente su queste informazioni e osservazioni. Si pone il problema del perché queste occasioni di promozione offrano complessivamente scarsi benefici e ricevano un giudizio così poco lusinghiero. Per il 42,9% delle PMI il **mancato utilizzo di servizi e offerte di supporto** da parte di terzi è dovuto principalmente a un insoddisfatto rapporto costi/benefici, mentre per il 41,6% l'offerta degli ausili non corrisponde abbastanza alle loro esigenze. Dalle risposte aperte si evince ad esempio che fornitori specializzati in determinate nicchie hanno esigenze informative molto particolari cui riescono a far fronte in modo molto più puntuale tramite le reti informali dell'azienda stessa. Tra le ragioni ulteriori vengono citate la mancanza di informazioni (24,9%), la mancanza di fiducia nelle organizzazioni interessate (19,8%) e il tempo necessario per poter usufruire dei servizi (12,2%). Meno significative appaiono l'immagine negativa o la cattiva reputazione di un dato consulente all'internazionalizzazione (cfr. figura 13).



Figura 13: motivi di rifiuto di possibilità di supporto

6. Fattori di successo dell'internazionalizzazione

Lo studio si dedica ora a capire come le imprese si procurino **informazioni sui mercati target**. La figura 14 riassume le risposte dei responsabili delle decisioni nelle PMI interpellate (va tenuto presente che erano possibili più risposte). I contatti nell'ambito della propria rete di relazioni si rivelano la principale fonte di informazioni con il 68,3% delle menzioni, seguiti a ruota dalle relazioni formali nell'ambito di fiere e conferenze (61,1%). Internet segue al terzo posto di questa speciale graduatoria. Poco più della metà dei responsabili delle decisioni (52,5%) lo usa in modo attivo per procurarsi informazioni. A distanza seguono eventi (38,0%) e giornali (27,8%), mentre aziende di consulenza (14,1%) e banche (4,4%) hanno una rilevanza ancora più limitata. In proposito comunque c'è del potenziale per offrire servizi con evidente valore aggiunto alle PMI pronte a espandere la propria attività all'estero.

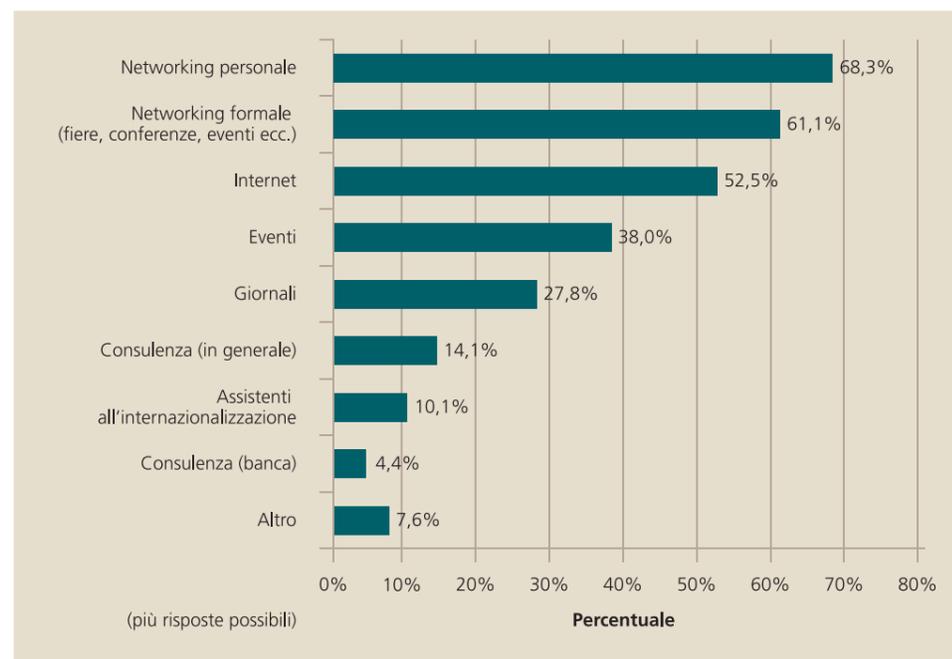


Figura 14: canali per la raccolta di informazioni sui mercati target

I responsabili delle decisioni sono stati poi interpellati sul ruolo dei social network. Il 37,1% ha sottolineato come questi ultimi siano importanti per evidenziare delle tendenze. Il 22,8% li utilizza per reclutare nuovi talenti e il 40,3% li usa concretamente per il marketing. Pur non rappresentando il parere della maggioranza, questi dati evidenziano tuttavia come il ruolo dei social network non sia affatto da sottovalutare.

Le ripercussioni dell'internazionalizzazione per un'impresa sono suscettibili di interpretazioni molto articolate. A livello empirico è dimostrato che il principale fattore di successo è sostanzialmente l'imprenditore ovvero il team manageriale. L'assertività all'estero dipenderebbe in maniera rilevante dall'esperienza internazionale dei quadri dell'azienda, dalla rete di cui questa si avvale, e dalla sua capacità di riconoscere le opportunità e di proporre innovazioni. Questi tre aspetti presuppongono una gestione del rischio strategica e creata lentamente, come illustreremo in seguito. Rapidità e successo dell'internazionalizzazione possono essere enormemente influenzati dalla gestione aziendale, ovvero dalle mosse di un management saldo e pronto a prendere delle decisioni.

Esperienza internazionale

Lo studio rileva come gli imprenditori con una pregressa esperienza professionale all'estero, o in un'azienda internazionale, siano in grado di portare la propria azienda oltre i confini nazionali in maniera estremamente veloce. Di capacità analoghe sono dotati anche gli imprenditori che hanno assolto una formazione all'estero. Evidentemente queste esperienze mettono i manager nelle condizioni di costruire rapidamente una rete internazionale e di adattare in modo ottimale la propria impresa alle sfide dei mercati internazionali (intensità della concorrenza, cultura ecc.). Ma oltre che sulla rapidità dell'internazionalizzazione, questo tipo di esperienze ha effetti positivi anche sul successo del processo. Non è un caso quindi che le aziende con la quota più alta in termini di esportazioni siano solitamente guidate da figure con una formazione e/o un'esperienza professionale all'estero. In previsione di un'espansione sui mercati esteri, è quindi senz'altro preferibile reclutare quadri e top manager con esperienza internazionale piuttosto che colleghi meno esperti.

Reti

È stata appurata una correlazione positiva fra l'utilizzo delle reti informali e il successo dell'internazionalizzazione. Le imprese con una rete informale attiva presentano sin da subito una quota di export maggiore delle altre. Su un arco di tempo più lungo anche le aziende prive di una robusta rete di contatti possono aumentare la propria quota di esportazioni, non però nella stessa misura delle imprese ben interconnesse. Questo fenomeno è sicuramente dovuto al fatto che queste aziende, grazie al loro inserimento nella catena di creazione del valore, hanno più facilità a posizionare i propri prodotti sui mercati internazionali.

Gestione del rischio

Va da sé che il passo verso l'internazionalizzazione non reca solo opportunità ma anche determinati rischi. Analizzando la gestione attiva e consapevole del rischio da parte delle PMI interpellate si riconosce una certa tendenza riguardo alla dimensione delle aziende. Mentre solo il 52,6% delle microimprese esegue una vera e propria gestione del rischio, questa percentuale è decisamente più elevata nel caso delle piccole (61,6%) e delle medie aziende (84,8%). In media quindi più del 60% delle PMI si è dotata di una gestione attiva e consapevole dei rischi. Nel caso delle Born Global, addirittura più di due terzi delle imprese si occupa della gestione dei rischi (cfr. figura 15).

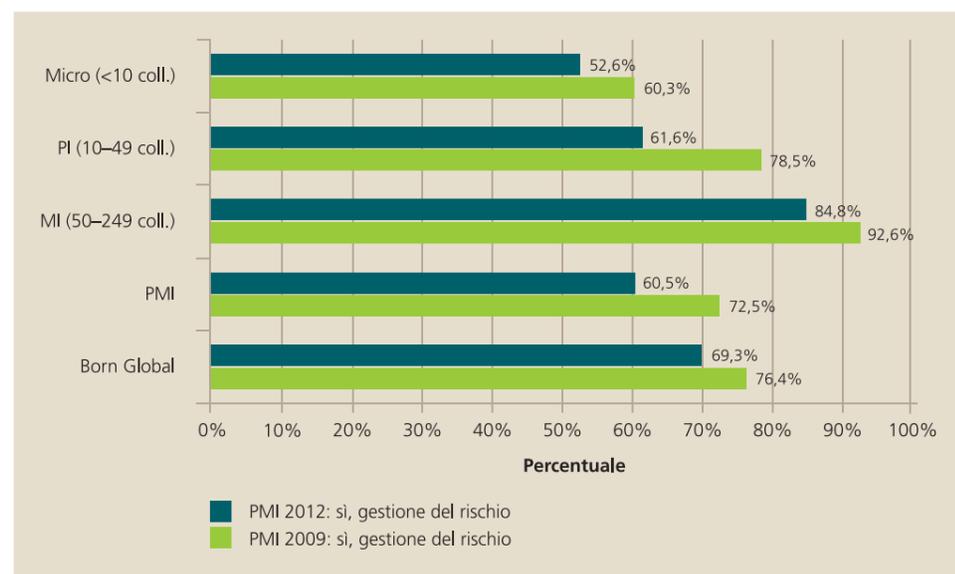


Figura 15: gestione del rischio

Di seguito ci dedichiamo alla **forma della gestione del rischio** (cfr. figura 16). Abbiamo ad esempio rilevato quali sono i rischi presi in considerazione dalle PMI. Appare evidente che la priorità dei vari rischi è simile per tutte e tre le dimensioni aziendali (micro, piccole e medie imprese) così come per le Born Global, anche se con valori differenti. Le microimprese denotano una minor frequenza di gestione del rischio per quasi tutti i tipi di imprevisti (ad eccezione delle lettere di credito). Numeri così bassi si spiegano da un lato, e per lo più, con una limitatezza di risorse umane e finanziarie; dall'altro sembra evidente che le microimprese non possano permettersi una gestione attiva del rischio anche solo per ragioni di tempo. Tra le PMI sono le medie imprese a dedicare maggiore attenzione ai rischi (eccezione: rischi del paese).

La modalità di gestione più frequente è la gestione strategica del rischio, ovvero la formulazione di una ponderata politica del rischio volta a tenere sotto controllo le minacce ai principali fattori di successo. Al secondo posto troviamo la riduzione del rischio tramite indagini sulla solvibilità di potenziali partner commerciali, seguita dalle misure di copertura valutaria. Medie imprese e Born Global rivolgono la propria attenzione principalmente verso le lettere di credito, ovvero le promesse di pagamento solidali che la banca di un importatore emette nei confronti dell'esportatore. Le opzioni meno citate sono l'analisi del rischio paese, le coperture dei tassi d'interesse e altri provvedimenti non meglio specificati.

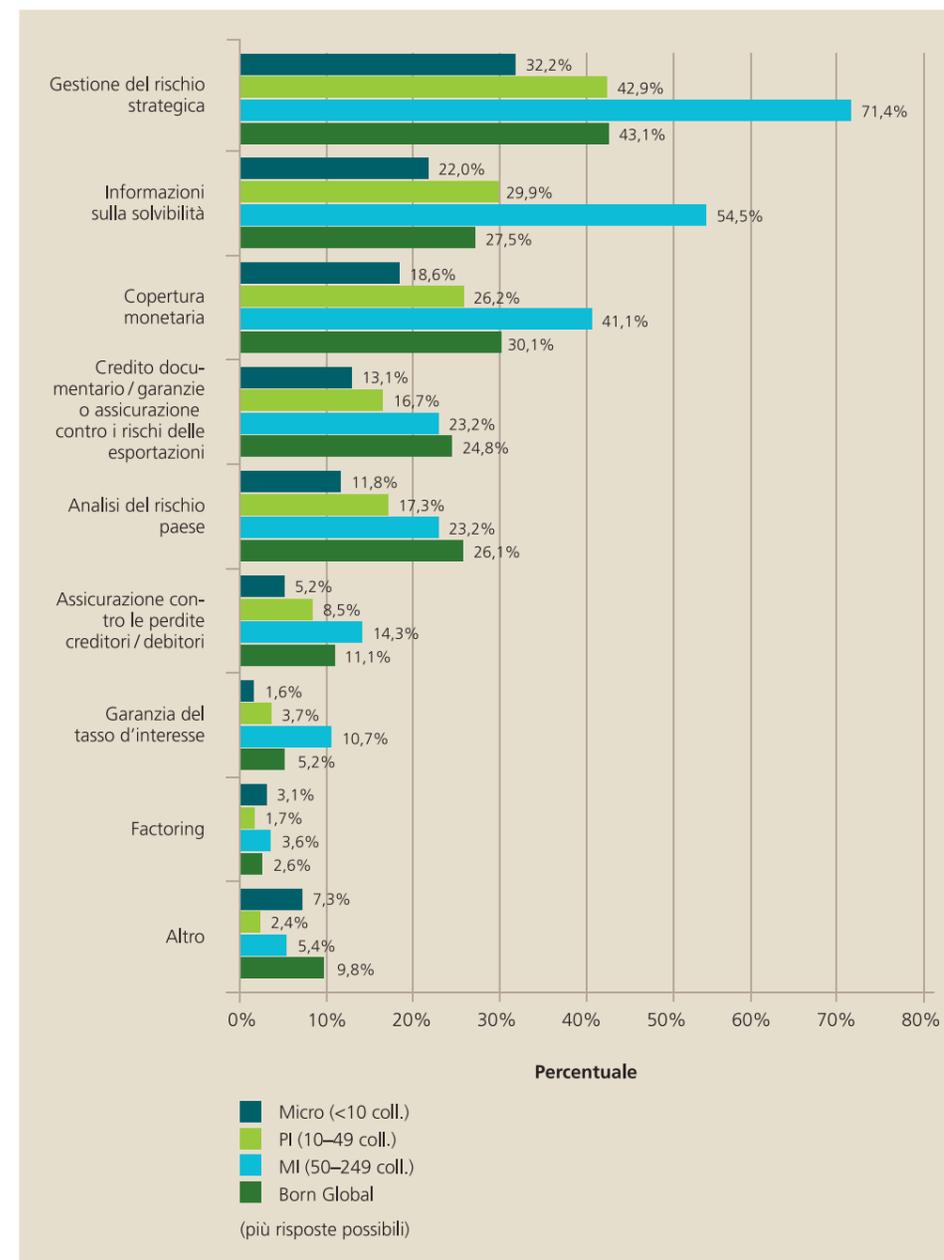


Figura 16: forma di gestione del rischio

Carica di innovazione

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 17), ovvero sulla sua capacità di sviluppare nuovi prodotti (valore medio⁶ 5,28), o ancora sul perfezionamento professionale dei suoi collaboratori (valore medio 4,82). L'internazionalizzazione può inoltre dare un impulso a soluzioni innovative nell'ambito dei processi di produzione ovvero del management processi (VM 4,74). Altri effetti positivi sono stati riscontrati nell'ambito delle innovazioni organizzative e del modello business. Piuttosto neutrale è invece l'effetto dell'internazionalizzazione sul numero di brevetti (VM 3,92).

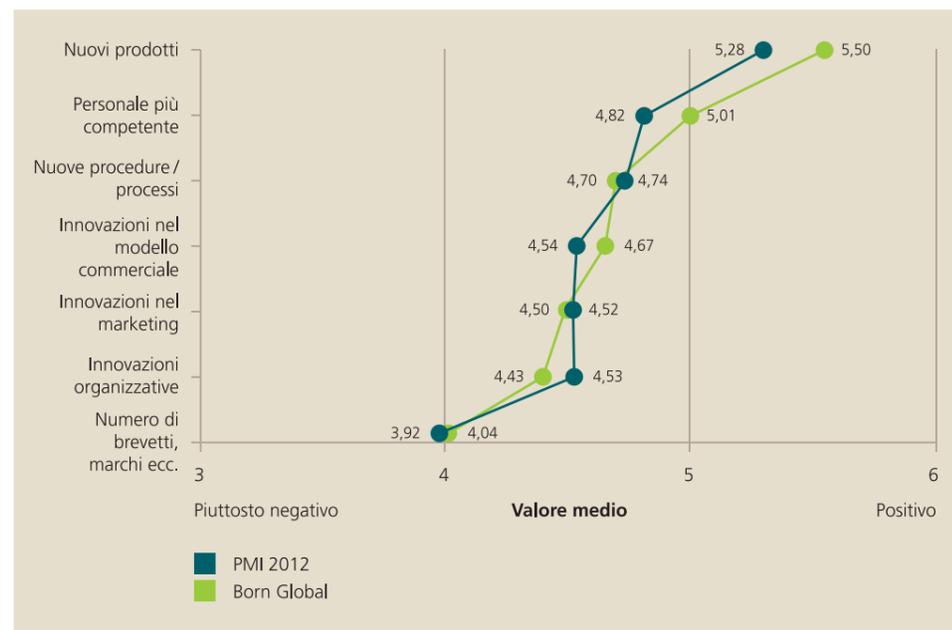


Figura 17: influenza dell'internazionalizzazione sulla carica di innovazione

⁶ I valori medi si collocano in una scala da 1 a 7.

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. L'85,1% 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 (42,5%). Altre imprese si sono viste invece più o meno costrette a sviluppare soluzioni innovative a causa dei nuovi prodotti della concorrenza (29,8%). Più raramente lo sviluppo di nuovi prodotti e processi è dovuto a «open innovation» (16,4%), al caso (13,6%) o a fattori non meglio specificati (8,9%) (cfr. figura 18). È del tutto plausibile comunque che le innovazioni non siano dovute a uno solo dei fattori citati ma a una combinazione di due o più elementi.

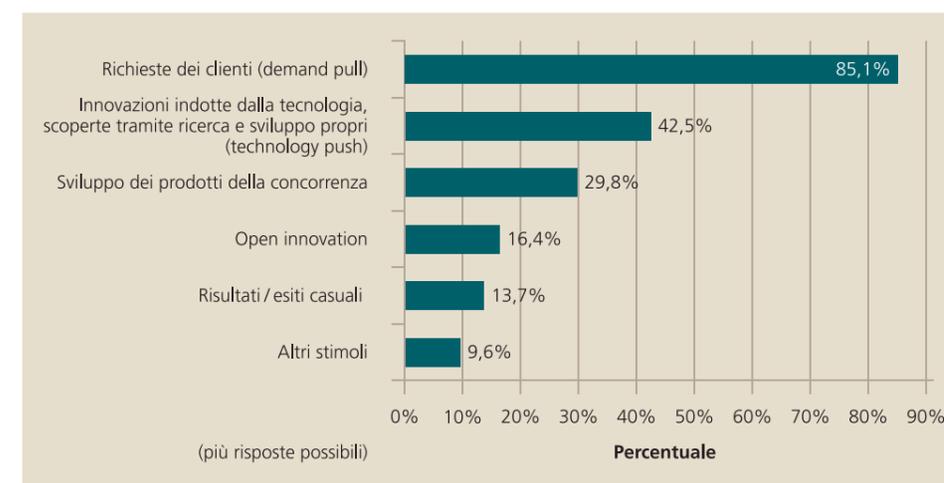


Figura 18: stimoli per lo sviluppo di prodotti e processi innovativi

Se si considera lo sviluppo di prodotti e processi in un'ottica futura, al centro dell'attenzione delle PMI svizzere troviamo nuovamente la clientela. Il 66,3% vuole orientare le prossime innovazioni coerentemente alle necessità dei propri clienti, ripromettendosi di individuarle con precisione grazie a ricerche di mercato (34,3%). Dal punto di vista interno, la capacità di offrire soluzioni innovative e a prova di mercato è perseguita ottimizzando i processi (33,2%) e incrementando il know-how grazie all'assunzione di nuovi collaboratori (28,9%). Circa il 21,4% delle PMI sono convinte dell'efficacia della ricerca in partnership, sia con figure della propria rete informale sia in collaborazioni di ricerca e sviluppo con università e scuole universitarie professionali. Un numero minore di imprese (20,1%) punta invece su investimenti maggiori per la ricerca e lo sviluppo interni (cfr. figura 19).

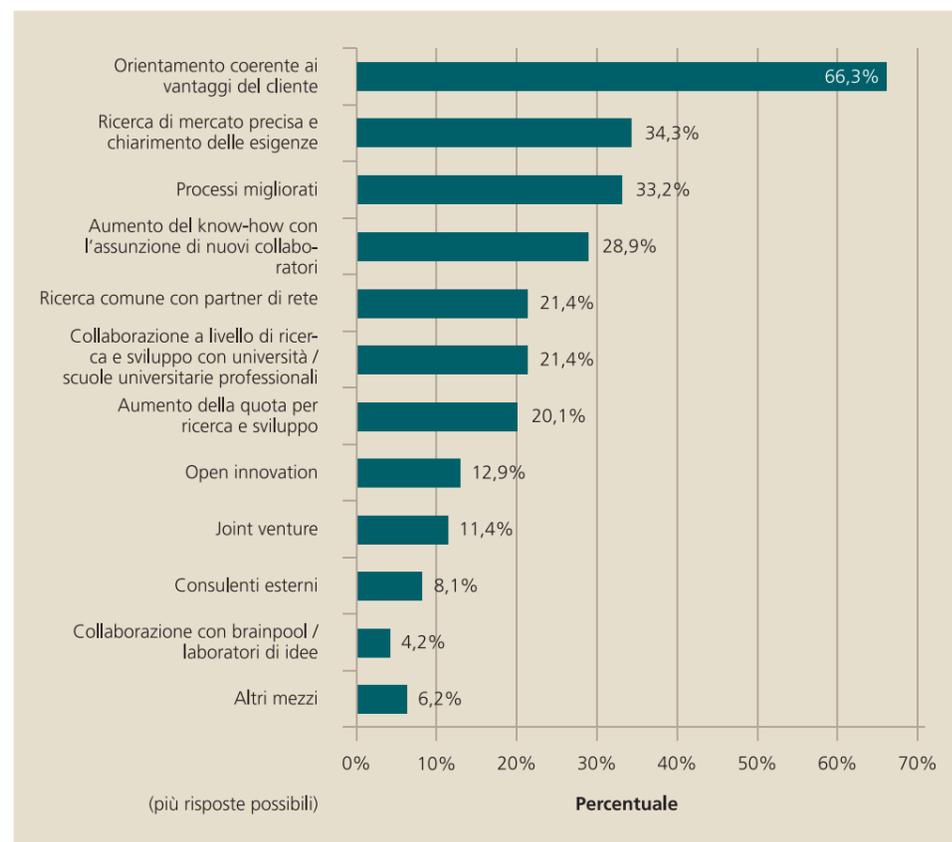


Figura 19: stimoli per lo sviluppo di prodotti e processi innovativi in futuro

Solo il 12,9% prende in considerazione l'«open innovation» o una società a controllo congiunto (joint venture) con almeno un'altra impresa (11,4%) quali canali percorribili per produrre novità spendibili sul mercato. Quasi nessuna PMI ritiene che la sfida possa essere vinta grazie a consulenti esterni o in collaborazione con un think tank. Anche in questo caso vale la pena sottolineare come le possibilità citate non si escludano l'una con l'altra.

7. Performance di internazionalizzazione

Per i responsabili delle decisioni a contare è ovviamente il successo delle operazioni internazionali. Tuttavia a livello internazionale la performance è un elemento complesso caratterizzato da molte dimensioni e altrettante possibilità di calcolo. Essa risente inoltre dell'influenza dell'effettivo grado di internazionalizzazione, tanto che i risultati aziendali tendono ad aumentare in modo cospicuo nelle prime fasi del processo. A spingere oltre i confini nazionali sono le dimensioni limitate del mercato interno elvetico, il forte 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 le proprie prestazioni. Tale incremento della performance può tuttavia essere limitato da comportamenti inappropriati, come succede quando un'azienda si espande verso nuovi paesi sviluppando al contempo nuove strategie di penetrazione del mercato, senza riuscire però a consolidare le competenze aziendali o a far tesoro delle proprie esperienze passate.

Appare evidente come la performance internazionale sia direttamente correlata agli **obiettivi dell'imprenditore o di chi altro sia responsabile della decisione** in tema di internazionalizzazione. A tal proposito la verifica del rendimento si differenzia notevolmente a seconda che gli obiettivi siano tangibili o intangibili, nonché in base alle modalità di misurazione del rendimento stesso. La distinzione tra **performance soggettiva e oggettiva** è utile per 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. Allo stesso modo dovrebbe poter migliorare le competenze in materia di innovazione dei collaboratori chiave.

Questo studio valuta la performance soggettiva in base al grado di soddisfazione rispetto alle singole attività di internazionalizzazione. Si tiene quindi conto di fattori critici per il successo come l'evoluzione del fatturato, delle quote di mercato, dell'immagine dell'azienda e del know-how (cfr. figura 20).

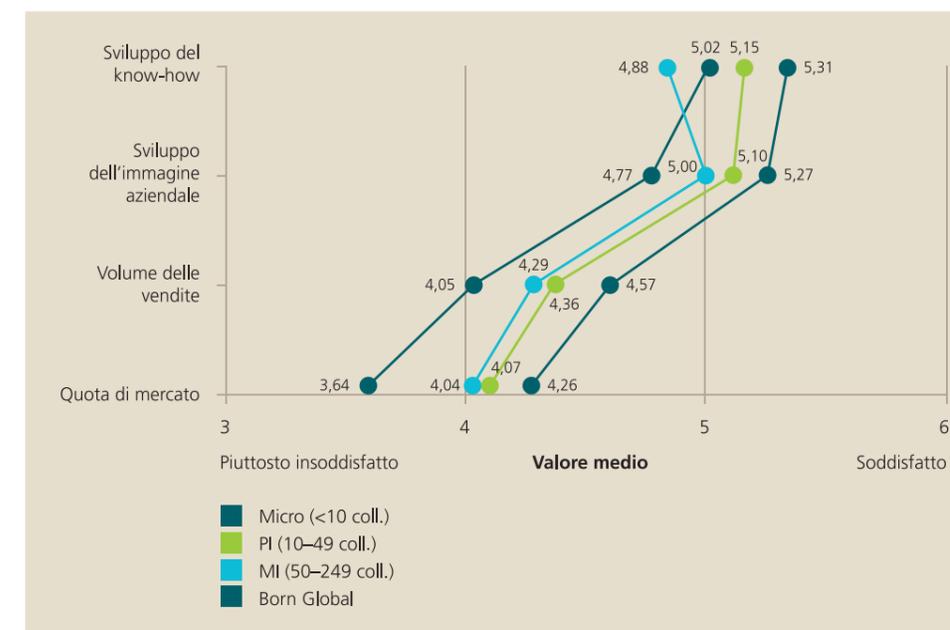


Figura 20: soddisfazione nei confronti dell'internazionalizzazione

8. Conclusione

Risulta evidente che le Born Global possono vantare un maggior grado di soddisfazione rispetto all'evoluzione della loro immagine e del volume delle vendite, raggiungendo picchi di soddisfazione relativamente elevati anche rispetto alla dinamica del know-how. Le microimprese fino a nove collaboratori sono al contrario meno soddisfatte delle imprese che occupano fino a 49 collaboratori. Spiace rilevare che tutte le PMI, a prescindere dalle dimensioni, lamentano un'evoluzione delle quote di mercato al di sotto delle aspettative iniziali. Per fortuna comunque nessun aspetto lascia completamente insoddisfatta la media delle imprese.

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

Si è infine proceduto a una **valutazione della performance aziendale** in termini di valore aziendale, utile netto, cash flow e crescita del fatturato (cfr. figura 21). Anche in questo caso le microimprese denotano un tasso di soddisfazione significativamente più basso delle imprese di medie dimensioni. La valutazione della performance sulla base di questi indicatori risulta più bassa anche presso le Born Global.

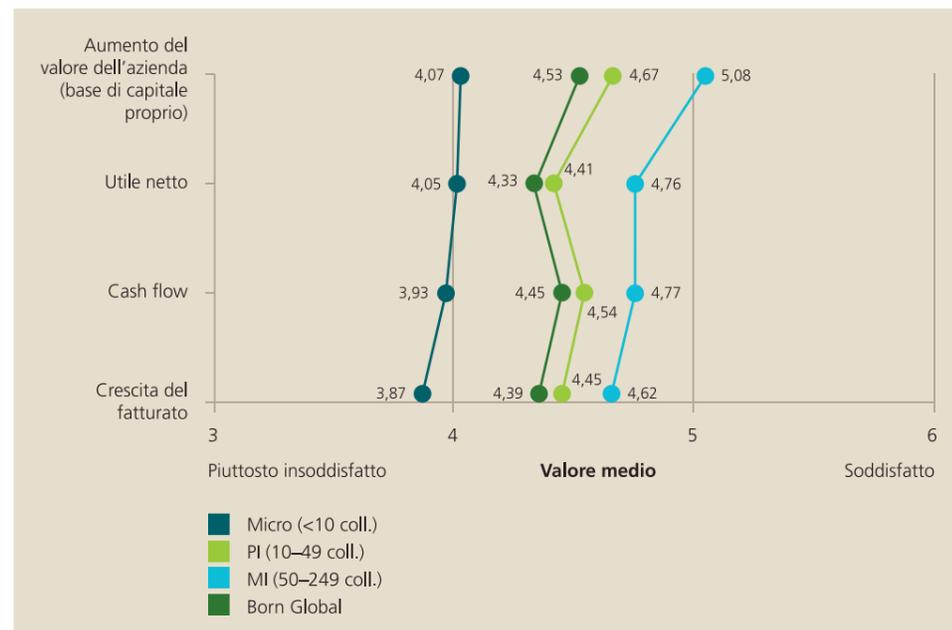


Figura 21: valutazione delle prestazioni rispetto alla concorrenza

In quanto fattore di crescita e di evoluzione organizzativa, l'internazionalizzazione apre letteralmente nuovi orizzonti alle PMI svizzere. Le PMI si espandono all'estero con grande rapidità. Il presente studio ha descritto diversi percorsi per raggiungere questo risultato. Nella maggior parte dei casi l'approccio all'internazionalizzazione contempla una prima espansione nei mercati confinanti, cui segue ben presto l'attenzione ai mercati di nuovi continenti. Poiché ogni mercato e ogni regione del mondo si caratterizza in modo diverso, le PMI svizzere devono sapersi adeguare con rapidità e includere nei loro processi queste peculiarità. Al riguardo, i responsabili delle decisioni traggono grande profitto dalla propria esperienza internazionale, sia che sia stata acquisita in soggiorni all'estero, grazie a una formazione internazionale o lavorando per imprese multinazionali. Nonostante la continua mutevolezza dei mercati internazionali, una passata esperienza all'estero resta comunque un grande vantaggio. I responsabili delle decisioni devono però essere ben consapevoli del dinamismo che caratterizza i mercati, verificando costantemente sul campo l'evolversi della situazione. Il nostro studio ha inoltre analizzato l'atteggiamento internazionale delle imprese giungendo alla conclusione che le PMI si trovano fondamentalmente in una posizione di vantaggio. In particolare risultano fortemente spiccati l'orientamento alle opportunità, la capacità di adattamento e la carica di innovazione delle diverse aziende.

Per quanto riguarda le ragioni dell'internazionalizzazione si può dire che vi è un certo equilibrio di fattori push e pull. La domanda dall'estero è certamente un fattore cruciale, ma, oltre alle proprie reti informali, le PMI sanno sfruttare anche le potenzialità presenti in forma di prodotti e servizi innovativi e di qualità impeccabile. Al momento sembra che solo le esportazioni possano meritarsi un giudizio di pieno successo.

Il presente studio affronta tra l'altro il problema di cosa impedisca alle PMI svizzere di espandersi all'estero in modo ancora più pronunciato. A contare in tal senso sono fondamentalmente i prezzi dei propri prodotti e servizi, oltre alla miriade di leggi e prescrizioni vigenti all'estero e non sempre facili da comprendere e da rispettare. A questi fattori le PMI rispondono con dosi massicce di know-how, personale altamente qualificato e un'organizzazione quanto più flessibile possibile.

Ma le PMI svizzere possono contare su un grande supporto da parte delle organizzazioni esterne? Proprio in questo settore constatiamo un chiaro potenziale di miglioramento. Tranne che in casi sporadici, né le Camere di commercio cantonali o internazionali, né le società di consulenza, le banche o gli enti tipo Fargate o Swissnex riescono a offrire l'aiuto iniziale necessario a un'impresa. In proposito, oltre al rapporto costi-benefici, è criticabile il fatto che l'offerta non corrisponda alle esigenze delle PMI. Qualche vantaggio proviene solo da OSEC / Switzerland Global Enterprise, da contatti con privati o da reti informali tessute in proprio. Proprio queste ultime sono indicate come il più utile ausilio all'internazionalizzazione.

Per mettere al sicuro i propri successi internazionali, le PMI elaborano una gestione professionale del rischio che tuttavia giunge a piena maturazione solo nelle imprese di medie dimensioni. È bene sottolineare però che anche le imprese più piccole dovrebbero prestare attenzione a quest'aspetto.

Infine questo studio ha affrontato anche la questione fondamentale sull'efficienza della diversificazione geografica. Infine abbiamo cercato di individuare la strategia dei responsabili delle decisioni nel scegliere i valori aziendali a cui dare la massima priorità.

Indice delle figure

Se un'impresa vuole operare a livello globale, allora le **Born Global** possono fornire qualche spunto interessante. Rispetto alla media delle PMI svizzere le Born Global si caratterizzano per un'incidenza molto rilevante delle esportazioni sul totale del fatturato, e, rispetto alla media delle PMI, si attivano con maggior rapidità in diversi paesi. Esse inoltre si dichiarano più soddisfatte dei propri risultati in termini di guadagno d'immagine e di apprendimento. Sul breve periodo una rapida espansione internazionale può realizzarsi a scapito della soddisfazione rispetto ad altri obiettivi considerati – consapevolmente o meno – meno importanti. Le PMI medie, caratterizzate da un'**espansione più lenta**, denotano un grado di soddisfazione più alto quanto a successo finanziario, a scapito di altri fattori come la soddisfazione in termini di volume delle vendite e di quota di mercato. Proprio perché il successo dell'internazionalizzazione è rilevabile a vari livelli, risulta tanto più utile stabilire un chiaro e semplice sistema target.

Chi punta a diversi obiettivi contemporaneamente, soprattutto se in contrasto tra loro, incontrerà sostanzialmente dei problemi. Nel corso della loro espansione geografica le PMI devono venire a capo di una molteplicità di fattori indipendenti che spesso non sono in grado di influenzare. Obiettivi chiari, priorità e valori sono invece al 100% sotto il proprio controllo. La questione dei mercati di sbocco è fondamentale. Molti indizi portano a ritenere che, a seconda dei casi, l'internazionalizzazione sia preferibile alla globalizzazione.

Altri due fattori possono aiutare a garantire il successo. Da un lato è possibile sfruttare le potenzialità solo quando i singoli fattori organizzativi sono calibrati perfettamente tra loro in base alla strategia di internazionalizzazione scelta consapevolmente o praticata inconsapevolmente dall'azienda. Anche quest'armonia rientra in gran parte nella sfera di influenza dei responsabili delle decisioni. D'altro canto si tratta di **velocizzare e migliorare l'apprendimento**. L'internazionalizzazione comporta una tale complessità di fattori che il suo successo finisce per dipendere in modo decisivo dall'esperienza dei protagonisti. Per questo sarebbe utile che venissero amplificate e sfruttate al meglio le lezioni tratte nell'ambito di questo processo da aziende, organizzazioni di supporto e studiosi. A tale scopo servono vari gruppi per avviare o promuovere lo scambio di informazioni e di esperienze con l'ausilio di workshop multidisciplinari. Le scoperte acquisite attraverso gli esempi pratici potrebbero essere inserite in un apposito strumento di gestione del sapere, mentre ulteriori informazioni di specialisti potrebbero arricchire il bagaglio di conoscenze così generato. In tal modo sarebbe più semplice elaborare dei «Key Performance Factor» in grado di incidere sul processo di internazionalizzazione con ricadute positive di lungo termine a vantaggio dell'azienda.

Figura 1: importanza degli elementi della strategia competitiva	11
Figura 2: tipologia di internazionalizzazione	13
Figura 3: quota media delle esportazioni in % sul fatturato netto	14
Figura 4: previsioni di crescita	16
Figura 5: effetti dell'orientamento verso le opportunità	19
Figura 6: individuazione di opportunità commerciali	21
Figura 7: motivi a favore dell'internazionalizzazione	23
Figura 8: frequenza e successo dei canali di vendita nel processo di internazionalizzazione	25
Figura 9: ostacoli nel processo di internazionalizzazione	27
Figura 10: punti deboli che ostacolano l'internazionalizzazione	28
Figura 11: punti di forza dell'impresa che favoriscono l'internazionalizzazione	29
Figura 12: organizzazioni e servizi di supporto all'internazionalizzazione	30
Figura 13: motivi di rifiuto di possibilità di supporto	31
Figura 14: canali per la raccolta di informazioni sui mercati target	32
Figura 15: gestione del rischio	34
Figura 16: forma di gestione del rischio	35
Figura 17: influenza dell'internazionalizzazione sulla carica di innovazione	36
Figura 18: stimoli per lo sviluppo di prodotti e processi innovativi	37
Figura 19: stimoli per lo sviluppo di prodotti e processi innovativi <i>in futuro</i>	38
Figura 20: soddisfazione nei confronti dell'internazionalizzazione	39
Figura 21: valutazione delle prestazioni rispetto alla concorrenza	40

Indice delle tabelle

Tabella 1: struttura del campione in base alle dimensioni aziendali	10
Tabella 2: indicatori di internazionalizzazione	15
Tabella 3: attività internazionale delle PMI per continente (fine 2012)	15
Tabella 4: esperienza internazionale nelle prime fasi di internazionalizzazione	18
Tabella 5: processo di internazionalizzazione nel corso degli anni	26

Bibliografia

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

Bell, J., McNaughton, R., Young, S. (2001): Born-again global firms. An extension to the Born Global phenomenon, *Journal of International Business Studies*, 9(1), 7–20.

Johanson, J., Vahlne, J. E. (1977): The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment, *Journal of International Business Studies*, 8, 23–32.

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

Rütti, N. (2013). Zweigeteilte Schweizer Wirtschaft. NZZ online del 1.7.2013: <http://www.nzz.ch/aktuell/wirtschaft/wirtschaftsnachrichten/die-schwierige-wirtschaftslage-in-zahlreichen-laendern-europas-daempft-den-konjunkturgang-1.18105728>.

Oviatt, B.M., McDougall, P. P. (1994): Toward a Theory of International Venture, *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45–62.

Schwab, K. (2012): The Global Competitiveness Report 2012–2013, World Economic Forum Ginevra.

Note

ISBN 978-3-906201-09-2

