

**Università Cattolica del Sacro Cuore**

**LE STRATEGIE DI  
INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PMI  
DELL'AREA MILANESE**

**Principali risultati**

Questa ricerca – promossa dalla Camera di Commercio di Milano - è stata realizzata da un gruppo di ricerca coordinato dai Prof. Donatella Depperu, Mario Molteni e Vito Moramarco dell'Università Cattolica del Sacro Cuore. Del gruppo di ricerca hanno fatto parte Federico Ballerio, Luca De Benedictis, Cristina Gini e Laura Petrone.

**6 luglio 2004**





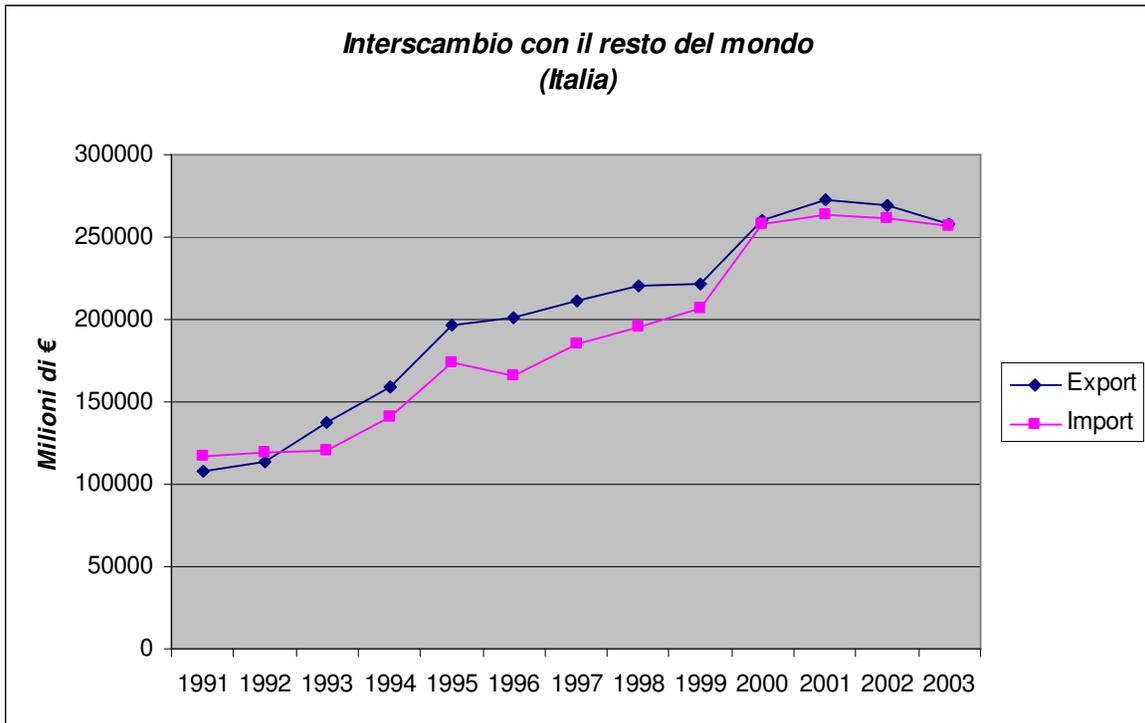
## Indice

Introduzione .....	5
1. Analisi della letteratura .....	11
2. Obiettivi, ipotesi e metodologia della ricerca .....	13
3. Risultati .....	15
<i>Allegato: Il campione delle imprese</i> .....	25



## Introduzione

L'economia italiana, a partire dal secondo dopoguerra, si è sempre caratterizzata per una notevole apertura all'interscambio con l'estero e per un forte orientamento all'internazionalizzazione anche da parte delle PMI. Concentrando l'attenzione sugli anni '90 è possibile osservare una crescita stabile sia delle importazioni che delle esportazioni che, in termini quantitativi, ha più che raddoppiato i valori.



Lo sviluppo economico, trainato dalle esportazioni, osserva paradossalmente una battuta d'arresto proprio in questi ultimi anni, in corrispondenza dell'introduzione della moneta unica europea, come si può verificare osservando la dinamica dei valori dell'ultimo triennio.

Le ragioni della performance negativa di questi ultimi anni possono essere comprese solo prendendo in considerazione con attenzione le condizioni di contorno, il panorama nel quale le nostre imprese operano che, negli ultimi anni si è modificato in misura significativa, soprattutto a causa di alcuni rilevanti eventi:

- il processo di integrazione fra le economie europee e l'abbattimento delle barriere all'interscambio di merci, lavoro e capitali;
- l'adozione del patto di stabilità e crescita ed il minor ricorso, da parte dei governi, di politiche volte al sostegno della domanda aggregata;
- l'introduzione della moneta unica, dunque l'abbandono definitivo della politica di deprezzamento del cambio quale strumento utile al fine di sostenere la capacità competitiva dei nostri prodotti rispetto ai maggiori partner commerciali, in particolare nei confronti della Germania e della Francia;
- l'evoluzione delle norme GATT e l'ingresso di Paesi quali la Cina nel WTO;
- lo sviluppo accelerato e l'incremento della capacità competitiva di alcuni Paesi del lontano Est, fra cui la stessa Cina, la Corea del Sud, ma anche ad esempio l'India.

- la non istantaneità degli inevitabili processi di specializzazione indotti dalla globalizzazione dell'economia mondiale.

Il risultato è un contesto nel quale le pressioni competitive sulle imprese italiane sono molto forti, proprio mentre queste non possono contare – come invece era accaduto in passato – su fattori facilitanti come la politica del tasso di cambio. Milano e la sua provincia non fanno eccezione. Nella tabella proposta di seguito vengono proposti i dati trimestrali dell'interscambio con il resto del mondo, relativamente agli ultimi tre anni.

### **Dati territoriali relativi a *Milano vs. resto del mondo***

*(1° trimestre 2004 e corrispondenti trimestri precedenti - Valori in Euro)*

<b>Settori di attività economica</b>	<b>IMP 2002</b>	<b>IMP 2003</b>	<b>IMP 2004</b>	<b>EXP 2002</b>	<b>EXP 2003</b>	<b>EXP 2004</b>
PRODOTTI DELL'AGRICOLTURA, DELLA CACCIA E DELLA SILVICOLTURA	196.640.963	178.975.460	185.433.564	73.998.093	70.533.393	52.435.459
PRODOTTI DELLA PESCA E DELLA PISCICOLTURA	23.047.117	18.896.239	20.175.529	1.004.590	1.121.418	401.964
MINERALI ENERGETICI	1.433.559.879	1.484.333.590	1.422.941.848	12.108.330	29.508.283	57.200.665
MINERALI NON ENERGETICI	27.466.059	22.165.881	28.830.479	4.909.306	5.037.360	3.405.136
PRODOTTI ALIMENTARI, BEVANDE E TABACCO	545.181.713	525.834.578	613.839.936	217.026.089	214.081.917	241.631.268
PRODOTTI DELLE INDUSTRIE TESSILI E DELL'ABBIGLIAMENTO	626.762.072	595.095.016	598.126.335	778.276.981	735.723.055	675.120.750
CUOIO E PRODOTTI IN CUOIO, PELLE E SIMILARI	192.482.995	195.829.911	170.186.178	153.032.441	154.576.504	167.087.024
LEGNO E PRODOTTI IN LEGNO	55.952.147	56.730.558	51.623.078	22.451.638	21.669.661	23.574.443
PASTA DA CARTA, CARTA E PRODOTTI DI CARTA; PRODOTTI DELL'EDITORIA E DELLA STAMPA	354.961.397	297.346.224	327.999.584	204.062.386	209.915.647	173.249.024
COKE, PRODOTTI PETROLIFERI RAFFINATI E COMBUSTIBILI NUCLEARI	57.895.607	67.947.873	63.541.934	26.295.307	48.400.454	25.436.984
PRODOTTI CHIMICI E FIBRE SINTETICHE E ARTIFICIALI	3.077.016.579	3.133.561.038	3.260.254.342	2.163.323.066	1.884.950.183	1.568.855.785
ARTICOLI IN GOMMA E MATERIE PLASTICHE	317.392.155	315.585.058	323.147.968	356.181.823	352.477.695	354.038.424
PRODOTTI DELLA LAVORAZIONE DI MINERALI NON METALLIFERI	152.357.337	150.353.506	150.507.996	139.675.198	127.491.046	125.954.879
METALLI E PRODOTTI IN METALLO	1.045.318.461	1.025.934.842	1.121.924.014	688.116.033	684.093.579	775.676.954
MACCHINE ED APPARECCHI MECCANICI	1.422.932.733	1.332.146.008	1.389.799.804	1.718.402.535	1.625.750.260	1.596.350.112
MACCHINE ELETTRICHE ED APPARECCHIATURE ELETTRICHE, ELETTRONICHE ED OTTICHE	4.806.053.317	4.437.410.601	4.758.303.661	1.800.549.459	1.556.685.699	1.545.364.053
MEZZI DI TRASPORTO	2.398.762.839	2.645.489.940	2.469.863.665	381.514.426	406.639.098	452.939.684
ALTRI PRODOTTI DELLE INDUSTRIE MANIFATTURIERE	287.934.183	272.084.573	290.912.274	450.135.421	381.027.182	361.299.561
ENERGIA ELETTRICA, GAS E ACQUA	83.880.387	66.685.363	74.690.924	1.279.546	5.730	--
PRODOTTI DELLE ATTIVITA' INFORMATICHE, PROFESSIONALI ED IMPRENDITORIALI	122.301.103	145.245.196	163.157.363	9.015.197	12.232.831	8.638.034
PRODOTTI DI ALTRI SERVIZI PUBBLICI, SOCIALI E PERSONALI	5.289.021	3.541.679	3.358.946	5.022.101	4.857.482	5.025.093
MERCI DICHIARATE COME PROVVISI DI BORDO, MERCI NAZIONALI DI RITORNO E RESPINTE, MERCI VARIE	9.964.974	7.494.703	4.240.462	5.986.454	3.258.055	3.031.691
<b>TOTALE</b>	<b>17.243.153.038</b>	<b>16.978.687.837</b>	<b>17.492.859.884</b>	<b>9.212.366.420</b>	<b>8.530.036.532</b>	<b>8.216.716.987</b>

Come è facile osservare, l'andamento delle importazioni è sostanzialmente stabile mentre le esportazioni tendono ad arretrare, talvolta anche in modo sensibile. Disaggregando per paesi di provenienza e destinazione dell'interscambio è possibile verificare alcuni tratti distintivi dell'attuale momento economico: la crescente aggressività dei nuovi competitors, in particolare la Cina, e il chiaro l'indebolimento dell'area Euro quale mercato di sbocco per i nostri prodotti.

### **Dati territoriali relativi a *Milano vs. Cina***

*(1° trimestre 2004 e corrispondenti trimestri precedenti - Valori in Euro)*

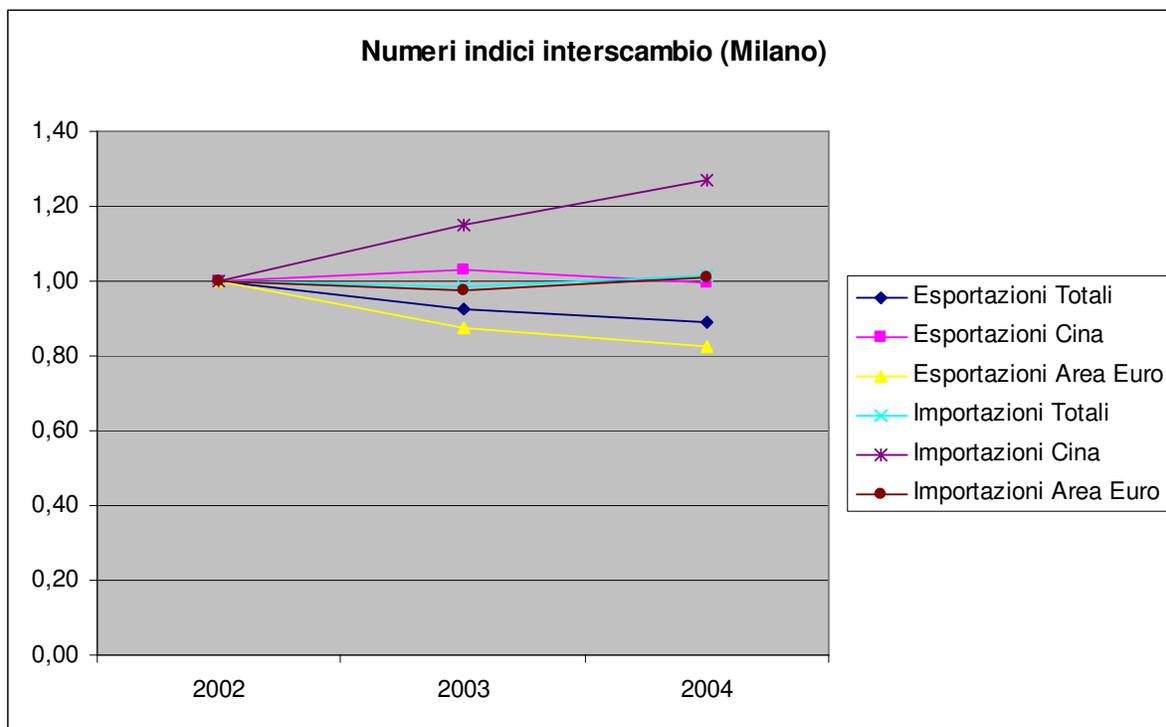
<b>Settori di attività economica</b>	<b>IMP 2002</b>	<b>IMP 2003</b>	<b>IMP 2004</b>	<b>EXP 2002</b>	<b>EXP 2003</b>	<b>EXP 2004</b>
PRODOTTI DELL'AGRICOLTURA, DELLA CACCIA E DELLA SILVICOLTURA	3.560.649	8.134.533	6.503.909	574	6.554	11.968
PRODOTTI DELLA PESCA E DELLA PISCICOLTURA	11.856	74.635	43.075	8.230	16.390	17.669
MINERALI ENERGETICI	--	720.204	81.374	--	--	--
MINERALI NON ENERGETICI	4.540.525	4.879.141	5.795.918	23.351	--	39.809
PRODOTTI ALIMENTARI, BEVANDE E TABACCO	3.917.294	3.584.662	3.388.461	11.850	187.365	294.914
PRODOTTI DELLE INDUSTRIE TESSILI E DELL'ABBIGLIAMENTO	72.088.152	72.924.258	76.926.742	4.078.854	6.847.130	5.077.721
CUOIO E PRODOTTI IN CUOIO, PELLE E SIMILARI	38.950.519	35.939.324	35.827.519	455.011	899.644	1.816.045
LEGNO E PRODOTTI IN LEGNO	3.181.852	2.878.882	2.430.234	369.099	251.718	325.820
PASTA DA CARTA, CARTA E PRODOTTI DI CARTA; PRODOTTI DELL'EDITORIA E DELLA STAMPA	2.301.060	2.258.330	2.149.227	831.690	872.079	737.571
COKE, PRODOTTI PETROLIFERI RAFFINATI E COMBUSTIBILI NUCLEARI	151.484	138.541	96.431	168.561	151.541	125.759
PRODOTTI CHIMICI E FIBRE SINTETICHE E ARTIFICIALI	50.486.399	58.184.734	57.520.682	28.683.428	33.016.869	28.453.523
ARTICOLI IN GOMMA E MATERIE PLASTICHE	16.123.249	14.672.484	14.036.873	2.204.812	3.834.017	1.517.981
PRODOTTI DELLA LAVORAZIONE DI MINERALI NON METALLIFERI	5.028.287	7.171.126	6.744.674	723.683	1.067.218	1.258.453
METALLI E PRODOTTI IN METALLO	17.820.241	19.294.967	18.367.298	4.712.875	5.184.429	11.845.592
MACCHINE ED APPARECCHI MECCANICI	38.691.881	48.273.979	77.486.234	98.709.193	110.549.184	97.410.571
MACCHINE ELETTRICHE ED APPARECCHIATURE ELETTRICHE, ELETTRONICHE ED OTTICHE	162.576.553	199.312.174	235.874.652	42.064.644	24.511.624	31.619.794
MEZZI DI TRASPORTO	6.735.240	6.042.656	6.527.986	1.694.054	3.280.956	2.266.712
ALTRI PRODOTTI DELLE INDUSTRIE MANIFATTURIERE	51.677.814	64.490.117	57.733.420	1.731.229	1.585.978	2.425.989
PRODOTTI DELLE ATTIVITA' INFORMATICHE, PROFESSIONALI ED IMPRENDITORIALI	--	4.506	9.650	18.107	17.483	3.522
PRODOTTI DI ALTRI SERVIZI PUBBLICI, SOCIALI E PERSONALI	--	77.446	65.062	4.010	--	32.000
MERCI DICHIARATE COME PROVVISTE DI BORDO, MERCI NAZIONALI DI RITORNO E RESPINTE, MERCI VARIE	53.380	418.471	85.351	--	--	--
<b>TOTALE</b>	<b>477.896.435</b>	<b>549.475.170</b>	<b>607.694.772</b>	<b>186.493.255</b>	<b>192.280.179</b>	<b>185.281.413</b>

## Dati territoriali relativi a *Milano vs. area Euro*

(1° trimestre 2004 e corrispondenti trimestri precedenti - Valori in Euro)

Settori di attività economica	IMP 2002	IMP 2003	IMP 2004	EXP 2002	EXP 2003	EXP 2004
PRODOTTI DELL'AGRICOLTURA, DELLA CACCIA E DELLA SILVICOLTURA	88.657.277	75.806.481	83.584.442	42.956.113	39.711.672	32.956.287
PRODOTTI DELLA PESCA E DELLA PISCICOLTURA	13.530.979	10.813.142	12.906.821	492.542	299.575	207.771
MINERALI ENERGETICI	320.868.495	239.101.417	304.314.457	1.179	14.129.924	25.662.253
MINERALI NON ENERGETICI	7.434.909	7.449.361	6.888.393	2.108.885	1.122.973	811.641
PRODOTTI ALIMENTARI, BEVANDE E TABACCO	404.804.254	390.256.380	432.513.919	87.079.668	86.131.926	98.713.315
PRODOTTI DELLE INDUSTRIE TESSILI E DELL'ABBIGLIAMENTO	296.999.522	267.429.784	263.586.075	272.543.821	244.945.960	239.528.822
CUOIO E PRODOTTI IN CUOIO, PELLE E SIMILARI	70.457.270	87.512.626	71.324.869	52.515.412	50.724.684	63.226.145
LEGNO E PRODOTTI IN LEGNO	31.183.436	30.054.357	29.019.964	8.488.354	7.917.924	10.757.516
PASTA DA CARTA, CARTA E PRODOTTI DI CARTA; PRODOTTI DELL'EDITORIA E DELLA STAMPA	251.997.608	204.096.598	208.348.519	101.221.256	108.143.753	91.399.842
COKE, PRODOTTI PETROLIFERI RAFFINATI E COMBUSTIBILI NUCLEARI	26.731.854	32.680.607	38.039.118	3.363.246	18.101.936	5.047.499
PRODOTTI CHIMICI E FIBRE SINTETICHE E ARTIFICIALI	1.955.369.282	1.886.664.249	1.985.571.319	1.129.337.706	869.664.904	585.172.621
ARTICOLI IN GOMMA E MATERIE PLASTICHE	202.891.523	204.747.049	204.036.603	195.873.160	182.529.179	188.297.264
PRODOTTI DELLA LAVORAZIONE DI MINERALI NON METALLIFERI	95.411.835	92.328.672	96.876.901	66.246.578	56.156.084	56.195.900
METALLI E PRODOTTI IN METALLO	555.825.214	512.398.657	575.744.271	357.824.704	356.756.940	404.058.224
MACCHINE ED APPARECCHI MECCANICI	851.792.069	793.342.497	822.765.993	582.065.546	545.116.233	501.936.788
MACCHINE ELETTRICHE ED APPARECCHIATURE ELETTRICHE, ELETTRONICHE ED OTTICHE	2.982.783.781	2.740.397.004	3.054.359.133	783.117.875	641.192.777	661.247.834
MEZZI DI TRASPORTO	2.017.336.131	2.323.061.954	2.055.503.139	243.896.093	222.310.428	265.730.542
ALTRI PRODOTTI DELLE INDUSTRIE MANIFATTURIERE	138.682.518	117.930.200	127.309.645	159.565.957	137.938.511	137.605.078
ENERGIA ELETTRICA, GAS E ACQUA	22.038.329	23.270.627	24.646.959	67.468	--	--
PRODOTTI DELLE ATTIVITA' INFORMATICHE, PROFESSIONALI ED IMPRENDITORIALI	108.159.800	131.368.980	149.195.680	3.374.648	7.140.001	5.405.308
PRODOTTI DI ALTRI SERVIZI PUBBLICI, SOCIALI E PERSONALI	1.070.326	891.554	385.697	713.226	788.536	1.697.951
MERCI DICHIARATE COME PROVVISI DI BORDO, MERCI NAZIONALI DI RITORNO E RESPINTE, MERCI VARIE	1.367.543	41.837	451.189	260.737	329.883	246.197
<b>TOTALE</b>	<b>10.445.393.955</b>	<b>10.171.644.033</b>	<b>10.547.373.106</b>	<b>4.093.114.174</b>	<b>3.591.153.803</b>	<b>3.375.904.798</b>

In termini sintetici il progressivo indebolimento della competitività della Provincia sui mercati internazionali può essere apprezzato osservando l'andamento dei numeri indice relativi all'interscambio, come proposto nel grafico riportato di seguito. Le esportazioni arretrano, specie nell'area dell'Euro, mentre le importazioni rimangono costanti, a testimonianza di un periodo difficile relativamente alla dinamica del reddito e dunque delle diverse componenti della domanda. L'unica serie in crescita, costante e significativa, è costituita dall'import di prodotti cinesi.



I dati relativi all'interscambio sono interessanti, ma raccontano solo una parte della storia; l'internazionalizzazione è sì capacità di esportare prodotti, ma anche capacità di aprire unità produttive all'estero, realizzare joint ventures, attrarre capitali, in sintesi inserirsi nell'economia globale senza reti di protezione e a pieno titolo

Dal punto di vista di chi opera al sostegno delle imprese del nostro Paese è fondamentale riuscire ad individuare se esistono e quali sono gli elementi che più caratterizzano quelle imprese che, pur in un contesto così difficile, riescono a competere efficacemente sui mercati internazionali. Da questa analisi potrebbero infatti derivare insegnamenti utili al fine di contribuire al miglioramento delle strategie anche delle imprese che questo successo non lo hanno ottenuto o stanno perseguendolo per la prima volta sui mercati esteri.

La ricerca presentata in questo rapporto rappresenta il primo passo per la costituzione di un osservatorio sulle strategie di internazionalizzazione delle PMI dell'area milanese, che possa dar modo di monitorare nel tempo l'evoluzione delle imprese milanesi che operano in modo virtuoso all'estero, le loro strategie e i loro risultati.

La presente relazione sui lavori del gruppo di ricerca si articola come segue:

1. *Analisi della letteratura.* In questa parte del lavoro è svolta in forma estremamente sintetica l'analisi della letteratura più recente sulla competitività delle PMI all'estero, al fine di evidenziare quali sono le problematiche che emergono con maggior rilevanza anche dalle ricerche effettuate su altre aree geografiche e su specifici settori.
2. *Obiettivi, ipotesi e metodologia della ricerca.* Il capitolo si concentra sugli aspetti di metodo, descrivendo tra l'altro quali sono le caratteristiche del campione d'imprese analizzato.
3. *Risultati.* Questo capitolo tratta delle caratteristiche che sembrano accomunare le PMI che operano all'estero con successo, dei problemi che, anche quando l'impresa è di successo, restano da risolvere e del ruolo che le condizioni ambientali sembrano giocare nell'internazionalizzazione delle PMI della provincia di Milano.



## 1. Analisi della letteratura

La letteratura sul tema dell'internazionalizzazione si concentra, tradizionalmente, sulle imprese di grandi dimensioni, studiandone strategie, processi, risultati, forme di organizzazione.

L'analisi delle strategie di internazionalizzazione delle imprese italiane, però, richiede che ci focalizziamo sulla più esigua, ma più rilevante, letteratura che ha per oggetto le PMI. Tale letteratura, analizzata nei contributi più recenti ed in linea con gli obiettivi di questa ricerca, è qui di seguito sinteticamente analizzata al fine di far emergere quegli aspetti che hanno portato alla formulazione di alcune ipotesi per lo svolgimento della ricerca.

Trattando di internazionalizzazione delle PMI emergono anzitutto i limiti che queste imprese tradizionalmente incontrano a causa delle non grandi dimensioni. Limiti che possono essere ricondotti a:

- assetto istituzionale. Tali imprese sono prevalentemente imprese familiari, spesso non impiegano manager esterni dotati di specifiche competenze, non vogliono allargare la compagine sociale a soci esterni alla famiglia (ciò che potrebbe essere utile per avere maggiori risorse finanziarie) e a causa di tale chiusura risultano strutturalmente sottocapitalizzate;
- assetto patrimoniale. Le PMI sono spesso sottocapitalizzate, ma contemporaneamente avverse all'indebitamento. Come conseguenza, non dispongono dei capitali necessari per effettuare investimenti all'estero;
- assetto organizzativo. Queste imprese hanno strutture snelle e capaci di adattarsi rapidamente alle esigenze del mercato; allo stesso tempo, però, non hanno le risorse umane necessarie per internazionalizzarsi con modalità impegnative sotto il profilo organizzativo (investimenti diretti all'estero, realizzazione di *joint venture* o di altre forme di internazionalizzazione "ad alta intensità personale" come *mergers and acquisitions*).

Come conseguenza di queste caratteristiche strutturali vi è la tradizionale assenza delle PMI dalle forme di internazionalizzazione che comportano investimenti all'estero e una forte propensione all'esportazione, principalmente per mezzo di distributori.

Recenti ricerche sul tema consentono di approfondire alcuni di questi aspetti, talvolta contraddicendo le teorie tradizionali.

Per quanto riguarda, ad esempio, il ruolo dell'assetto istituzionale, una ricerca condotta su 1500 PMI inglesi (Hay e Kamshad, 1994) evidenzia come le imprese gestite da manager siano più fortemente orientate all'espansione geografica di quelle imprenditoriali e come esse mostrino anche una più elevata propensione ad investire in innovazioni di prodotto.

Orientata a comprendere quali sono le caratteristiche delle PMI più internazionalizzate ed innovative è invece la ricerca di Boter e Holmquist (1996). Condotta su di un campione di piccole imprese del nord Europa, tale ricerca fa emergere come le imprese più tradizionali (operanti in settori maturi, con un forte orientamento all'efficienza, con un raggio d'azione ampio in termini di prodotto) siano quelle che incontrano più difficoltà ad internazionalizzarsi con successo (local focus). Le imprese più innovative, invece, si caratterizzano per un più forte orientamento all'internazionalizzazione, facilitate in questo anche da una forte focalizzazione su un numero limitato di prodotti, un elevato grado di indipendenza dal contesto e una forte cultura imprenditoriale.

Il tema della focalizzazione emerge spesso nell'analisi delle strategie di internazionalizzazione delle PMI e anche in una ricerca condotta recentemente (O'Donnell et al, 2002) su di un campione di PMI inglesi imprenditoriali. Come anche diverse ricerche del passato hanno evidenziato, le PMI sono più competitive quando operano in una nicchia o selezionano uno o pochi segmenti di clientela, rispetto ai quali sono in grado di mettere a punto un'offerta personalizzata e comunque perseguire una strategia di differenziazione (Katz, 1970; Kinsey, 1987; Teach, 1990).

Un aspetto rilevante, analizzato da alcuni studiosi che si sono occupati delle strategie d'internazionalizzazione delle imprese, è dato dalla loro capacità di apprendere in modo incrementale, fatto questo che consente, ad esempio, di imparare dall'esperienza avuta in un Paese e di travasare ciò che si è imparato in altri contesti. Barkema (1997) a tale proposito afferma che un'impresa trae migliori insegnamenti su culture diverse dalla propria quando realizza il processo di internazionalizzazione per fasi e, in particolare, può meglio comprendere ambienti culturalmente lontani quando ha completato il suo processo di apprendimento in una cultura vicina. Come conseguenza, le imprese dovrebbero seguire un processo sequenziale di internazionalizzazione anziché entrare in parallelo su più mercati diversi.

Come molti studi evidenziano, l'internazionalizzazione delle PMI non può assumere le stesse forme assunte dall'internazionalizzazione delle imprese di grandi dimensioni: le PMI, infatti, a causa dei propri limiti sono più orientate all'esportazione e hanno minori probabilità di successo quando realizzano investimenti diretti all'estero ((Buckley et al., 1988; Acs et al., 1997; Eden et al., 1997). Passando all'analisi di alcuni dati relativi all'Italia, Guerini e Franchini (2002) confermano come anche oggi le PMI italiane si internazionalizzino soprattutto tramite esportazioni e solo in limitati casi realizzino investimenti produttivi o *joint venture* all'estero.

La letteratura individua invece proprio nelle *joint venture* la soluzione che può dar modo alle PMI di superare i loro tipici punti di debolezza, aprendo le strade ad un'internazionalizzazione più solida di quella realizzata con l'esportazione dei propri prodotti. Una ricerca condotta su di un campione di *joint venture* realizzate in Cina da imprese inglesi e da imprese tedesche di piccole e medie dimensioni (Kirby and Kaiser, 2003) mette, ad esempio, in evidenza come, pur senza minimizzare i problemi che queste forme di collaborazione comportano, le *joint venture* possano efficacemente contribuire all'internazionalizzazione delle imprese di minori dimensioni. Questa conclusione, proprio in quanto fortemente in contrasto con quanto si osserva nel panorama economico italiano, appare particolarmente interessante.

Infine, vi sono ricerche, come quella realizzata su di un campione di PMI italiane da Mariotti e Piscitello (2001) che evidenziano l'importanza del ruolo svolto dal contesto esterno (inteso sia come distretto, sia come insieme di servizi avanzati) nel processo di internazionalizzazione delle PMI.

## 2. Obiettivi, ipotesi e metodologia della ricerca

L'obiettivo di questa ricerca è:

- analizzare, sotto il profilo qualitativo,
- un campione di imprese di PMI della provincia di Milano,
- che operano con successo all'estero,
- al fine di individuare se esse siano accomunate da qualche fattore che si possa considerare come condizione di successo.

Considerando gli spunti derivanti dall'analisi della letteratura e l'obiettivo conoscitivo così come è stato sopra definito, si è stabilito di condurre un'analisi qualitativa su di un campione di imprese della provincia di Milano, selezionato all'interno di una popolazione di PMI fornita da Promos, al fine di studiare il processo, le modalità, le strategie di internazionalizzazione di tali imprese.

Sono state intervistate 33 imprese con un numero di dipendenti non superiore ai 500, italiane e localizzate nella provincia di Milano. Nessun vincolo è stato posto circa l'appartenenza settoriale. Il campione, così come emerge anche dall'allegato 1, è composto da:

- 33 imprese;
- appartenenti a diversi settori;
- di piccole e medie dimensioni<sup>1</sup>;
- che hanno una presenza consolidata all'estero.

Le ipotesi, tratte dalla letteratura, che hanno guidato la ricerca sono così riassumibili:

- il contesto interno è importante. Le imprese che si internazionalizzano con successo operano in un ambiente stimolante (come quello del distretto) e fruiscono di servizi a supporto dell'internazionalizzazione.
- Le PMI che operano con successo all'estero si caratterizzano per strategie aperte alla collaborazione e alla realizzazione di *joint venture*.
- Le PMI che operano con successo all'estero si caratterizzano per un processo di internazionalizzazione per fasi;
- Le PMI che operano con successo all'estero perseguono una strategia di focalizzazione orientata alla differenziazione (Porter, 1980): sono presenti su pochi segmenti di mercato con un'offerta che è percepita come "unica" dai loro clienti.

Per verificare queste ipotesi e per capire, più in generale, quali sono le caratteristiche delle imprese che operano con successo all'estero, si è costruita una griglia di intervista, sotto forma di questionario, che alcuni ricercatori hanno somministrato in interviste *de visu* (allegato 2). Le interviste hanno portato all'elaborazione di sintetici casi aziendali, nei quali la strategia di internazionalizzazione è analizzata in senso longitudinale.

La scelta metodologica è da ricondurre al fatto che per questo tipo di ricerca, volta ad individuare anche comportamenti anticipatori, l'analisi qualitativa, basata sulla costruzione di piccoli casi aziendali, è molto più efficace. Il campione di imprese analizzato, quindi, non è statisticamente significativo.

---

<sup>1</sup> Delle 33 imprese intervistate, 3 sono risultate avere un numero di dipendenti superiore a 500.



### 3. Risultati

L'analisi dei casi oggetto della ricerca fornisce alcune riflessioni sulle strategie di internazionalizzazione, qui di seguito presentate.

Le imprese intervistate risultano essere in gran parte accomunate dai seguenti fattori:

- Specializzazione
- Posizionamento sulle fasce alte del mercato
- Orientamento a servire clienti sofisticati ed esigenti
- Orientamento all'innovazione
- Autonomia
- Buon mix tra presenza italiana e presenza all'estero
- Stessa offerta per il mercato italiano e per quelli esteri
- Poca attenzione alla strategia sociale e limitati investimenti in formazione
- Organizzazioni snelle

Ciascuno di questi fattori è di seguito trattato separatamente.

#### *Specializzazione*

Il perseguimento di una strategia di specializzazione è uno dei tratti che accomunano le imprese che operano all'estero con successo. Tale specializzazione si manifesta con la focalizzazione su uno o pochi segmenti di clientela, oppure sulla produzione di un particolare tipo di prodotti, il che consente all'impresa di presentarsi ai suoi clienti con un'offerta capace di soddisfare i loro bisogni meglio di quanto riescano a fare i concorrenti.

Tale strategia di specializzazione può essere ricondotta alla strategia di "focalizzazione orientata alla differenziazione" (figura 1) così come è stata definita da Porter (1985):

**Figura 1 – Le strategie competitive di base**

		VANTAGGIO COMPETITIVO	
		Unicità percepita	Costo
RAGGIO D'AZIONE	Ampio	DIFFERENZIAZIONE	LEADERSHIP DI COSTO
	Limitato	FOCALIZZAZIONE ORIENTATA ALLA DIFFERENZIAZIONE	FOCALIZZAZIONE ORIENTATA AI COSTI

Fonte: Porter, 1985

Il punto di forza delle imprese che realizzano con successo la strategia di focalizzazione orientata alla differenziazione è dato da:

- il posizionamento in segmenti o nicchie di mercato nei quali la redditività può essere molto alta;
- l'esistenza di significative barriere all'entrata nei confronti dei concorrenti.

Il punto debole, invece, è dato dal fatto che, operando in una parte limitata del mercato, tali imprese possono essere spiazzate da concorrenti che operano con un raggio d'azione più ampio quando nel sistema competitivo entrano imprese che introducono nuove regole del gioco per le quali la dimensione è rilevante (ad esempio, quando, grazie ad innovazioni tecnologiche, entrano nel loro segmento imprese che riescono a sfruttare economia di scala prima non rilevanti).

La specializzazione caratterizza le imprese del campione analizzato, indipendentemente dal tipo di settore in cui operano. Possono quindi essere individuati esempi di specializzazione sia nelle imprese che operano nel B2B (come i produttori di macchine), sia imprese che si rivolgono al cliente individuale (dal settore della moda a quello del mobile).

Possiamo ricondurre questo tipo di strategia, inoltre, sia ad imprese che producono su commessa, sia ad imprese che lavorano per il magazzino.

In non pochi casi si tratta di imprese che per differenziarsi dai concorrenti stranieri fanno leva sull'immagine dei prodotti "made in Italy" oppure di imprese che operano in settori nei quali il "made in Italy" è così importante che anche all'estero i loro principali concorrenti sono imprese italiane.

Un secondo fattore, importante, di differenziazione è rappresentato dai servizi. L'offerta di servizi – soprattutto post-vendita – emerge come elemento comune a molte imprese, ancora una volta indipendentemente dal settore di appartenenza. Si tratta di un fattore di grande rilevanza perché è offrendo servizi che si riesce ad evitare il confronto sui prezzi, si hanno occasioni per interagire direttamente con i clienti e quindi per capire meglio i loro bisogni, ci si lega in maniera più forte ai clienti, si rendono possibili personalizzazioni che creano valore per i clienti.

Inoltre, poiché nei processi di internazionalizzazione la produzione di servizi rappresenta un elemento critico (essendo quasi sempre ad "alta intensità di relazione interpersonale" il servizio subisce più dei prodotti i problemi che derivano dalle differenze culturali), il fatto che le imprese di successo citino i servizi come loro punto di forza è una dimostrazione indiretta del fatto che nel campione si sono analizzate proprio le imprese più fortemente orientate al cliente e capaci di rispondere in modo efficace ai suoi bisogni.

### ***Posizionamento sulle fasce alte del mercato***

Il posizionamento sulle fasce alte del mercato è un carattere coerente con quello della specializzazione e, in particolare, con la strategia di focalizzazione orientata alla differenziazione.

Le imprese che praticano una strategia di focalizzazione orientata alla differenziazione, infatti, sostengono dei costi per differenziarsi, che poi sono compensati dalla possibilità di applicare un *price premium*. Prezzo che può essere sostenuto con maggior facilità dalle fasce alte del mercato, che apprezzano la qualità del prodotto e per essa sono disposte a sostenere maggiori costi.

Il posizionamento delle imprese del nostro campione su tali fasce del mercato non sorprende in quanto in linea con quanto avviene, più in generale, per le imprese italiane che operano all'estero.

Esso, infatti, presenta le seguenti caratteristiche:

- È accessibile anche ad imprese di piccole e medie dimensioni;
- Consente di valorizzare competenze specifiche, che in passato le nostre imprese hanno dimostrato di avere;
- Consente di valorizzare l'origine italiana dei prodotti;

- Consente di evitare la concorrenza di concorrenti che producono a basso costo e competono sui prezzi.

L'aspetto che a tale proposito merita di essere sottolineato è che le fasce alte del mercato non consentono una crescita significativa, a meno che non si entri in nuovi mercati geografici. Per le nostre imprese, oltre ai tradizionali mercati europei e degli USA, potrebbero aprirsi importanti mercati di fascia alta nei Paesi dell'estremo oriente. La stessa Cina, della quale si parla soprattutto per le minacce che pone con una competizione basata sul prezzo, rappresenta in realtà un mercato di dimensioni così rilevanti che anche le fasce alte possono offrire opportunità di grande interesse per le imprese che sanno entrarvi con la giusta offerta. Ad esse dovrebbero puntare le nostre imprese di piccole e medie dimensioni, sfruttando proprio quei punti di forza per i quali sono diventate famose e competitive in altri contesti. Questo, però, non sembra essere – se non in rare occasioni – il caso delle imprese esaminate, per le quali la Cina rappresenta un mercato ancora lontano e difficile.

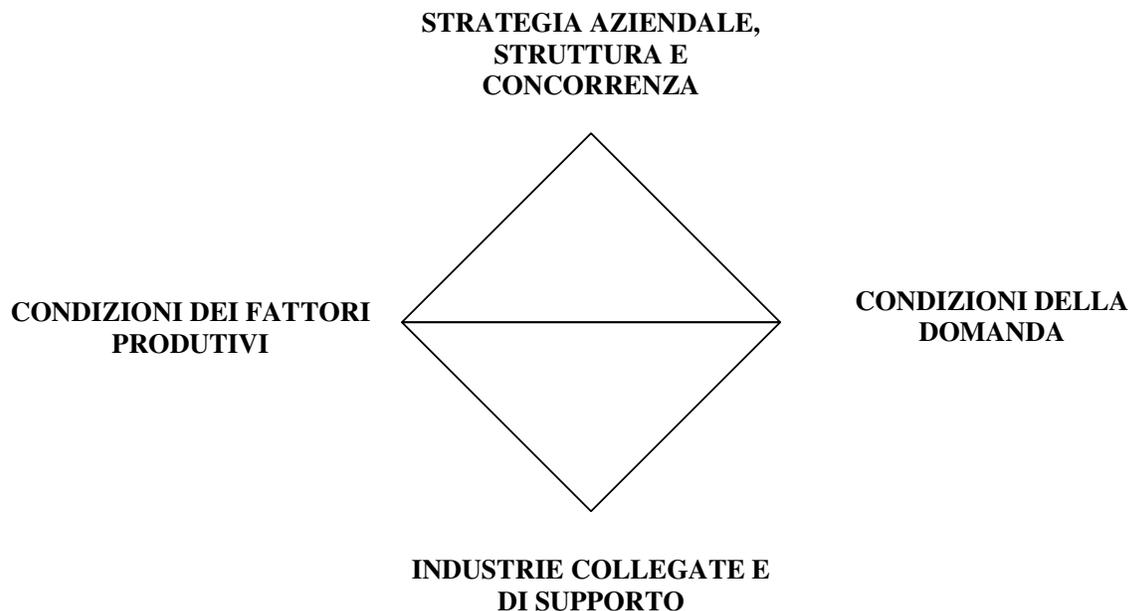
### ***Orientamento a servire clienti sofisticati ed esigenti***

Tra le caratteristiche che accomunano alcune delle imprese analizzate in questa analisi vi è anche quella di rivolgersi a clienti ritenuti particolarmente esigenti o sofisticati. Questo fattore è particolarmente importante nel trarre insegnamenti che si possano estendere anche ad altre imprese in quanto ci rimanda direttamente alla letteratura (Porter, 1990) che tratta del vantaggio competitivo dal punto di vista dei Paesi e non delle singole imprese.

Secondo il cosiddetto “diamante della competitività”, la competitività delle imprese di un Paese all'interno di uno specifico settore dipende da alcuni fattori, sintetizzabili in (Figura 2):

- Strategie aziendali, struttura e concorrenza;
- Condizioni dei fattori produttivi;
- Condizioni della domanda;
- Esistenza di industrie collegate e di supporto.

**Figura 2 – Il diamante della competitività**



Fonte: Porter, 1990

L'aspetto interessante è rappresentato dal fatto che uno degli elementi che, all'interno delle condizioni della domanda, è considerato determinante ai fini della competitività delle imprese è proprio l'esistenza di clienti difficili, esigenti. Il fatto di dover rispondere ai sofisticati bisogni di clienti cosiffatti "allena" le imprese ad operare in condizioni difficili e quindi risulta essere fattore facilitante la competitività.

Le imprese del nostro campione che si riconoscono in questo profilo operano nei settori della moda, del mobile, ma anche in quello delle macchine utensili e degli apparecchi meccanici, che sono proprio settori nei quali la presenza delle imprese italiane è importante anche in virtù del fatto che sono abituate a confrontarsi con clienti molto esigenti.

### ***Orientamento all'innovazione***

L'orientamento all'innovazione è uno dei fattori che, sulla base delle ipotesi tratte dall'analisi della letteratura, ci si aspettava di trovare nel campione esaminato. In effetti molte delle imprese intervistate hanno sottolineato come le innovazioni, in qualche caso soprattutto di prodotto, in qualche caso soprattutto di processo, siano alla base dei loro successi e della loro capacità di competere sui mercati internazionali.

L'elemento da considerare con attenzione è se, date le dimensioni di queste aziende, la loro capacità di investire in innovazione sia tale da garantire loro la possibilità di mantenersi competitive anche in futuro, quando il confronto con i concorrenti internazionali potrebbe divenire più aspro.

Un secondo aspetto riguarda l'oggetto dell'innovazione. Per quanto innovative siano, le imprese intervistate non sembrano – in generale – avere un forte orientamento alla ricerca e sviluppo e quindi il rischio è che le innovazioni sulle quali hanno basato i loro successi futuri non possano essere, anche negli anni a venire, seguite dall'introduzione di nuovi prodotti o di nuove tecnologie costose.

Anche con riferimento all'innovazione dobbiamo poi sottolineare come il fatto che la dimensione delle nostre imprese sia mediamente inferiore a quella delle imprese di altri Paesi (a parità di settore) possa rappresentare un punto di debolezza. Infatti gli investimenti in nuove tecnologie sono molto elevati e soltanto chi ha una dimensione che consente di ammortizzarli può realizzarli.

Diverse sono le considerazioni relative alle innovazioni di prodotto, dove ancora le imprese italiane – e tra queste quelle del campione analizzato – mostrano di essere competitive. Il problema, semmai, può essere individuato nel tasso d'innovazione: cicli di vita dei prodotti sempre più brevi, infatti, rendono necessarie innovazioni frequenti ed efficaci, che in diversi casi solo una struttura dedicata riesce a produrre.

### ***Autonomia***

Come è emerso dall'analisi della letteratura e dall'esplicitazione delle ipotesi per questa ricerca, l'ambiente esterno parrebbe svolgere un ruolo importante di sostegno alla crescita internazionale delle imprese italiane. Dalle interviste effettuate presso il campione di imprese selezionato ai fini di questa ricerca emerge, invece, una realtà del tutto diversa: gran parte delle imprese intervistate non appartengono a distretti e comunque, anche quando fanno parte di distretti, non danno particolare rilevanza a questo fatto.

Inoltre, sono in maggioranza le imprese che affermano che la loro internazionalizzazione è avvenuta senza fare ricorso ad alcun tipo di sostegno e che, anche quando l'impresa ha fatto ricorso a servizi esterni, il contributo è stato non rilevante o non apprezzato. A completamento di questo, va

detto che non poche delle imprese intervistate non solo non hanno fatto ricorso a servizi di supporto al loro processo di internazionalizzazione, ma non sono a conoscenza dei servizi che alcuni attori pubblici e privati forniscono.

Tale evidenza, in controtendenza con le aspettative, va letta alla luce di alcune considerazioni:

- nel campione di imprese intervistate sono rappresentati settori diversi, alcuni dei quali estranei alla logica del network e dei distretti;
- le imprese intervistate sono di dimensioni medie – non piccole – e quindi, almeno in alcuni casi, sufficientemente strutturate per non dipendere in misura significativa dall'esterno.

Tuttavia, la decisa “presa di distanza” dai servizi e i sostegni alle imprese dimostrano, ancora una volta, come il modello di business italiano sia caratterizzato da un forte individualismo e da una bassa propensione alla collaborazione.

Questo fatto, da un lato, fa emergere le capacità di muoversi in ambienti competitivi di imprese di non grandi dimensioni; dall'altro, però, mostra il limite delle nostre imprese laddove le strategie di collaborazione – come anche parte della letteratura evidenzia – possono rappresentare una soluzione ai problemi di competitività e di ingresso in alcune arene competitive particolarmente difficili. L'idea della necessità di sviluppare un “sistema Italia” in cui la cooperazione tra imprese sia un elemento forte non trova in questi dati basi per uno sviluppo.

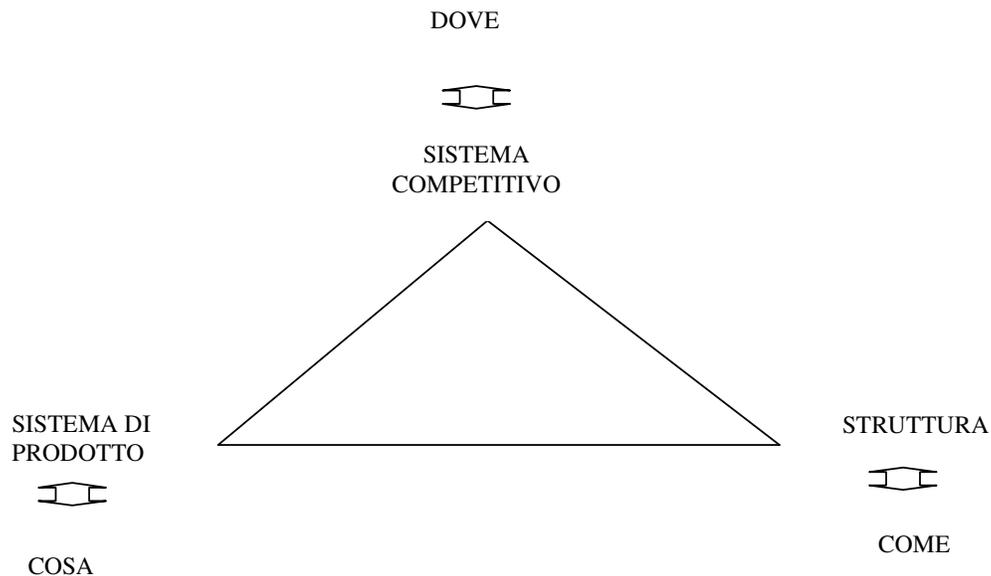
L'ostilità nei confronti di ipotesi collaborative trova, d'altronde, origine nell'assetto istituzionale delle imprese italiane, in gran parte imprese familiari, e nella difficoltà degli imprenditori a condividere con altri il governo delle proprie imprese. Fatto, questo, che invece è richiesto quando si realizzano *joint venture* o altre forme di collaborazione importanti.

### ***Mix equilibrato tra presenza italiana e presenza all'estero***

Le imprese intervistate si caratterizzano, in media, per un'equilibrata presenza sul mercato italiano e sui mercati esteri. Fatta eccezione per alcuni casi, la presenza sul mercato italiano è importante, non tanto in termini di quota di fatturato italiano sul totale del fatturato (fatto questo che potrebbe essere in contraddizione con la selezione di imprese che hanno successo all'estero) quanto in termini di posizionamento competitivo. Le imprese analizzate, cioè, si posizionano bene sul mercato italiano perché sono presenti su segmenti di mercato critici in termini di bisogni, qualità richiesta, attenzione alla competitività dei loro fornitori. Riprendendo quanto già espresso circa la focalizzazione su segmenti di clientela particolarmente esigenti, potremmo dire che spesso il mercato italiano è quello che consente all'impresa di sviluppare le proprie competenze e di sviluppare vantaggi competitivi che sono poi in grado di sfruttare anche all'estero.

### ***Stessa offerta per il mercato italiano e per quelli esteri***

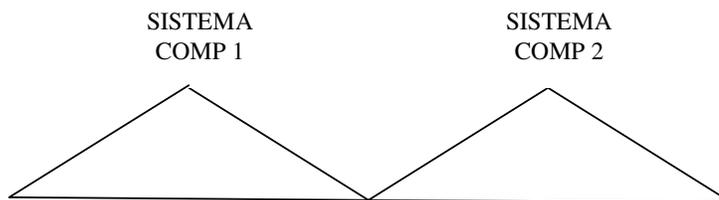
La letteratura in tema di *strategic management* insegna che le imprese di successo si caratterizzano per una formula imprenditoriale internamente coerente (Coda, 1984):



Fonte: adattamento da Coda, 1984

In questo modello il sistema di prodotto rappresenta “cosa” l’impresa offre, il sistema competitivo “dove” l’impresa concorre e quindi anche “a chi” indirizza la propria offerta, la struttura indica “come” l’impresa svolge le sue attività.

Nel momento in cui l’impresa si internazionalizza, la più immediata conseguenza, se questa internazionalizzazione assume la forma dell’ingresso su mercati di sbocco nuovi, è quella di operare anche in almeno una nuova arena competitiva (cambia l’elemento “dove”), come evidenziato dalla figura seguente:



Ci si aspetterebbe, quindi, che, entrando in una nuova arena competitiva dove deve confrontarsi con nuovi concorrenti e nuovi clienti, l’impresa metta a punto un’offerta adeguata a quel sistema competitivo e quindi diversa da quella che ha sviluppato per il mercato domestico.

Il fatto che le imprese analizzate nel corso della ricerca abbiano avuto successo offrendo sui mercati esteri gli stessi prodotti e servizi che offrono sul mercato italiano, in contraddizione con le aspettative, induce a due tipi di riflessione:

- o queste imprese hanno saputo segmentare i mercati internazionali in modo da rivolgersi a clienti che hanno bisogni molto simili (se non identici) a quelli dei loro clienti sul mercato domestico; da qui la possibilità di praticare efficacemente la stessa strategia in diversi mercati;
- oppure l'esigenza di sfruttare economie di scala e di esperienza è tale da giustificare il non adeguamento dell'offerta ai bisogni della clientela internazionale, se non in termini di servizio. Se così fosse, però, questo aspetto potrebbe costituire un punto di debolezza rispetto a concorrenti capaci di mettere a punto offerte più adeguate alle caratteristiche della clientela locale.

### ***Organizzazioni snelle***

Anzitutto va osservato come anche le imprese del campione analizzato abbiano limitati investimenti diretti all'estero e come, laddove questi esistono, siano soprattutto di natura commerciale (filiali commerciali).

In generale, poi, le imprese intervistate hanno strutture organizzative snelle, che consentono loro di essere flessibili. Tali strutture, in gran parte, non prevedono unità dedicate alle attività internazionali. La direzione commerciale o vendite, infatti, seguono sia le attività di vendita che hanno luogo sul mercato italiano, sia quelle che avvengono sui mercati stranieri e la produzione avviene in modo accentrato, spesso in Italia.

In quasi tutti i casi analizzati, poi, le strutture di vendita sono costituite da agenti. Ciò conferma l'orientamento ad avere organizzazioni che incidono poco sui costi fissi e che possono essere facilmente ridotte o estese sulla base delle esigenze aziendali.

Questo fatto, da un lato, dà alle imprese la possibilità di adeguare la propria struttura commerciale con flessibilità; dall'altro, però, consente un minor controllo rispetto a forme che prevedono la presenza di venditori dipendenti.

### ***Poca attenzione alla strategia sociale e limitati investimenti in formazione***

Le PMI intervistate sono consapevoli dell'importanza che gli aspetti sociali ricoprono nelle strategie delle imprese, ma non sono impegnate in alcun tipo di attività a valenza sociale.

Esse, inoltre, pur affermando che le risorse umane rappresentano la loro risorsa principale, non investono in formazione, ma solo in addestramento. Anche questo, in prospettiva, potrebbe costituire un elemento di debolezza nei confronti di concorrenti magari più grandi che investono nella formazione manageriale e non solo nell'addestramento tecnico dei loro dipendenti.

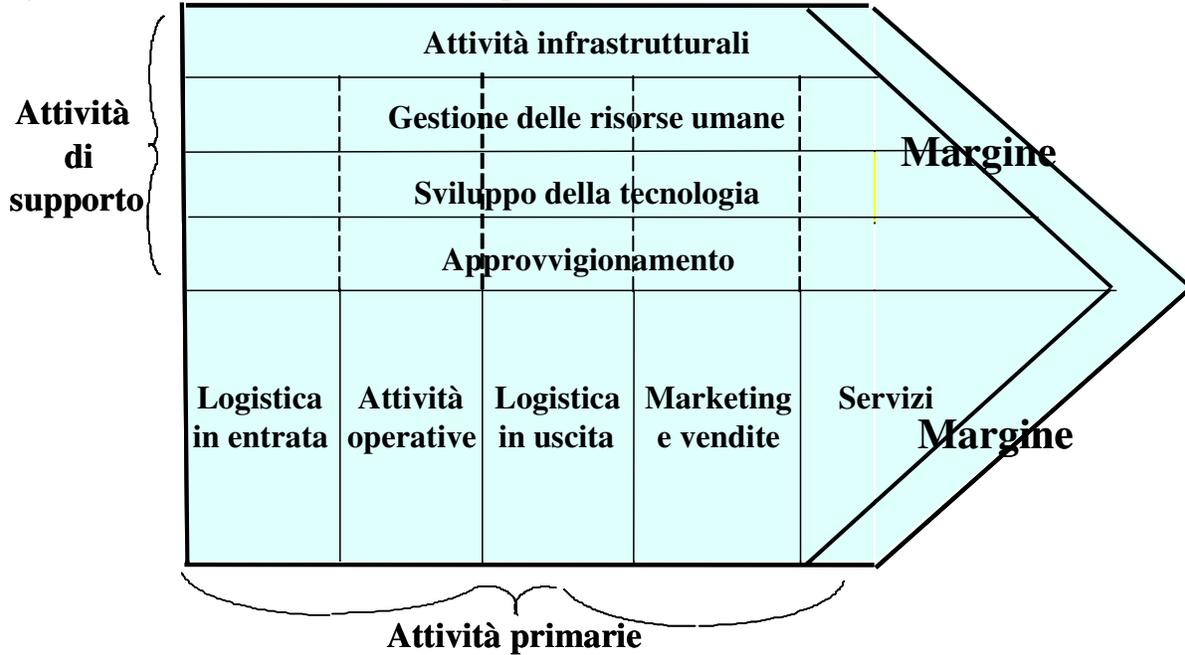
### ***Conclusioni***

Riassumendo quanto emerge da questa ricerca, potremmo dire che le imprese studiate sono imprese che basano il loro successo all'estero su di una formula imprenditoriale concettualmente semplice, ma finora non facilmente imitabile dai concorrenti.

La loro strategia si basa su di un'accurata segmentazione del mercato, che punta al raggiungimento delle fasce più alte e meno sensibili al prezzo.

Dal punto di vista della struttura, la catena del valore di molte di queste imprese (figura 3) sembra caratterizzarsi per il focus sullo *sviluppo della tecnologia* e sui *servizi*, due attività sicuramente importanti per evitare un confronto diretto con la concorrenza, soprattutto quella proveniente dai paesi in via di sviluppo, i più temuti per la loro capacità di competere sui costi.

**Figura 3 – La catena del valore delle imprese studiate**



Fonte: Porter, 1985

Proprio centrando l'attenzione sui mercati emergenti, i comportamenti delle imprese possono essere classificati tenendo conto:

- delle minacce rappresentate dai concorrenti dei paesi emergenti come la Cina, misurate dall'esistenza o meno, nel sistema competitivo in cui l'azienda opera, di attacchi da parte di questi concorrenti;
- dalle opportunità che provengono dai Paesi emergenti, il cui sfruttamento è indirettamente misurato dal fatto che l'impresa sia già entrata su quei mercati.

Il quadro che ne risulta è rappresentato nella figura 4:

**Figura 4 - I diversi comportamenti nei confronti delle minacce-opportunità che provengono dai Paesi emergenti**

		ATTACCO DA PARTE DI CONCORRENTI DEI PAESI EMERGENTI	
		no	SI
INGRESSO SUI MERCATI EMERGENTI	si	IMPRESE CON ATTEGGIAMENTO AGGRESSIVO - ANTICIPATORIO 4	IMPRESE REATTIVE 1
	no	IMPRESE CHE OPERANO IN MERCATI PROTETTI 3	IMPRESE A RISCHIO 2

Nel quadrante 1 si collocano le imprese reattive; si tratta di imprese che operano già sui mercati emergenti in risposta ad aggressioni che hanno subito sul proprio mercato da parte di imprese che provengono da Paesi emergenti. Le imprese reattive, quindi, rispondono alle aggressioni dei concorrenti con strategie simili, entrando sui loro mercati domestici e pongono le basi per una futura competizione a tutto campo.

Nel quadrante 2 sono invece collocate le imprese che sono più soggette al rischio della concorrenza dei Paesi emergenti. Sono, infatti, imprese che si sono “rintanate” sui loro mercati nei quali, tuttavia, i concorrenti emergenti sono già entrati. Per loro si tratta di verificare se i vantaggi che finora hanno sfruttato sul mercato domestico siano in grado di proteggerle anche in futuro.

Le imprese del quadrante 3 operano su mercati finora protetti, nei quali i concorrenti emergenti non sono ancora entrati. Può trattarsi di:

- nicchie di mercato troppo piccole per essere attrattive rispetto ad imprese che ancora non vi operano;
- mercati che, a causa di particolari barriere (normative, culturali o di altra natura), mal si prestano ad una concorrenza internazionale;
- nicchie o segmenti di mercato per il momento non attaccati da concorrenti che competono soprattutto sul prezzo.

Per queste imprese non si pongono, nel brevissimo termine, particolari rischi. La valutazione va però estesa ad un orizzonte temporale più ampio, chiedendosi se quelle barriere che oggi proteggono l'impresa potranno rappresentare uno scudo anche in futuro.

Infine, nel quadrante 4 sono collocate le imprese più vivaci, quelle che si caratterizzano per un atteggiamento aggressivo-anticipatorio. Sono imprese che sono già entrate nei mercati emergenti pur non avendo ancora subito la concorrenza dei concorrenti locali e che possono contare su vantaggi competitivi significativi. E' a queste imprese che dovrebbero aprirsi le più significative opportunità di sviluppo in mercati che, come quello cinese, presentano grandi potenzialità per chi sa entrarvi nel modo e nei tempi giusti.

## *Allegato: Il campione delle imprese*

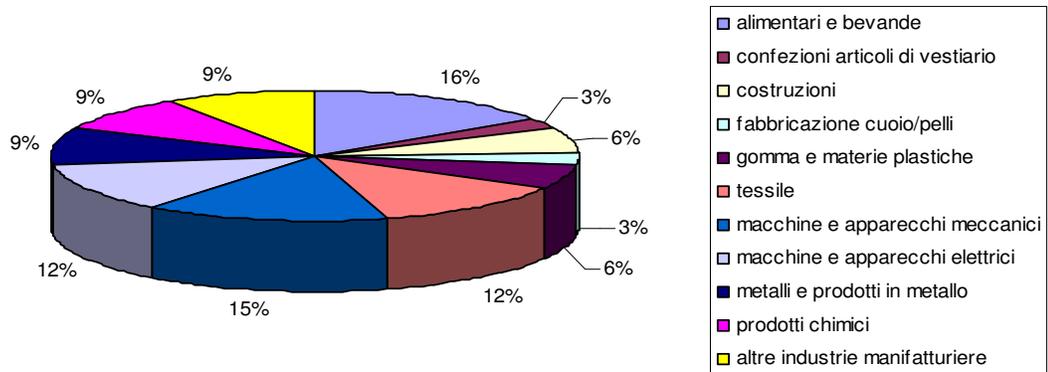
**Tabella 1.1 – Il campione delle imprese per classe dimensionale e macro-settore**

<b>NOME</b>	<b>MACRO SETTORE</b>
Agrati SpA	Metalli e prodotti in metallo
Artemide SpA	Macchine e apparecchi elettrici
Balconi SpA	Alimentari e bevande
Brugola OEB Industriale SpA	Metalli e prodotti in metallo
Campari-Crodo SpA	Alimentari e bevande
Cassina SpA	Altre industrie manifatturiere
Cimbali SpA	Macchine e apparecchi meccanici
Corema SpA	Macchine e apparecchi meccanici
Coronet SpA	Fabbricazione cuoio/pelli
Disano illuminazione SpA	Macchine e apparecchi elettrici
Eigenmann& Veronelli SpA	Prodotti chimici
Etro SpA	Confezioni articoli vestiario
F.I.L.A.– Fabbrica Italiana Lapis ed Affini SpA	Altre industrie manifatturiere
Fontana Luigi SpA	Metalli e prodotti in metallo
Formenti Seleco SpA	Macchine e apparecchi elettrici
Frette SpA	Tessile
Gruppo Buondi' SpA	Alimentari e bevande
Isa SpA	Tessile
Italsmea SpA	Macchine e apparecchi elettrici
Macplast SpA	Gomma e materie plastiche
Mario Frigerio SpA	Macchine e apparecchi meccanici
Novaceta SpA	Tessile
Novotex Italiana SpA	Prodotti chimici
Passavant Impianti SpA	Costruzioni
Perfetti Van Melle SpA	Alimentari e bevande
Rancilio SpA	Macchine e apparecchi meccanici
SPA – Società Prodotti Antibiotici SpA	Prodotti chimici
Tessitura di Robecchetto Candiani SpA	Industrie tessili
Torno Internazionale SpA	Costruzioni
Valente SpA	Altre industrie manifatturiere
Vefer SpA	Gomma e materie plastiche
Welko Industriale SpA	Macchine e apparecchi meccanici
Zaini SpA	Alimentari e bevande

**Settori:**

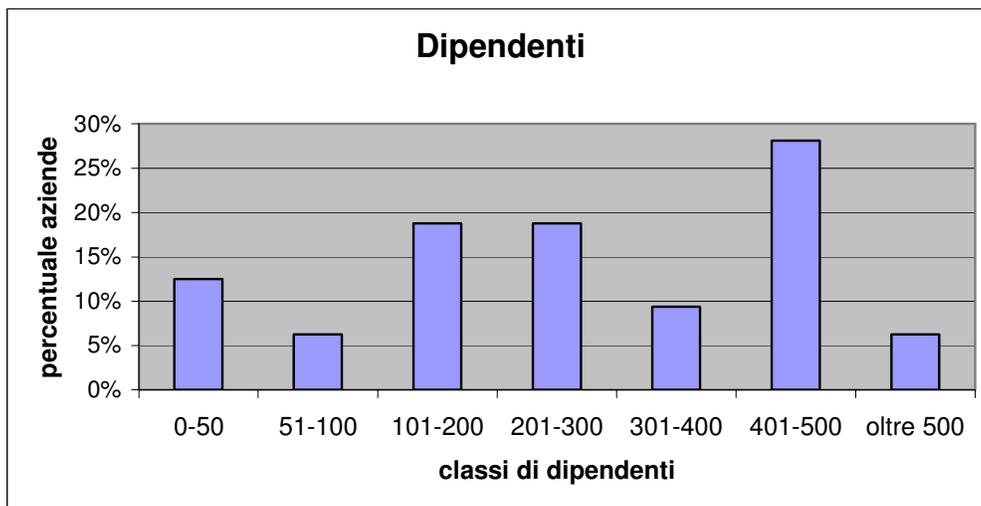
- alimentari e bevande (5);
- confezioni articoli di vestiario (1);
- costruzioni (2);
- fabbricazione cuoio/pelli (1);
- gomma e materie plastiche (2);
- tessile (4);
- macchine e apparecchi meccanici (5);
- macchine e apparecchi elettrici (4);
- metalli e prodotti in metallo (3);
- prodotti chimici (3);
- altre industrie manifatturiere (3).

**Grafico 1.2 – Il campione delle imprese per classe dimensionale e macro-settore**



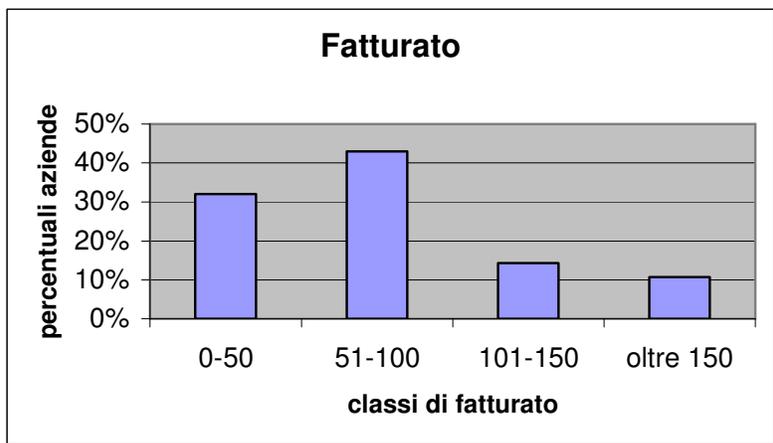
**Tabella 1.3 - Classificazione aziende per numero di dipendenti**

<b>Classi di dipendenti</b>	<b>Numero di aziende</b>	<b>Percentuali</b>
0-50	4	12,5 %
51-100	2	6,25%
101-200	6	18,75%
201-300	6	18,75%
301-400	3	9,38%
401-500	9	28,12%
Oltre 500	2	6,25%



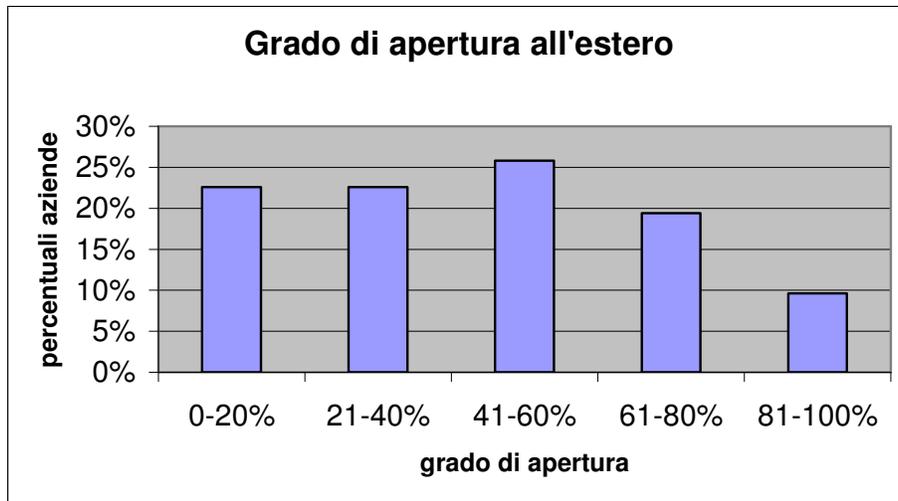
**Tabella 1.4 - Classificazione aziende per classi di fatturato**

<b>Classi di fatturato</b>	<b>Numero di imprese</b>	<b>Percentuali</b>
0-50 mln €	9	32%
51-100 mln €	12	43%
101-150 mln €	4	14,3%
Oltre 150 mln €	3	10,7%



**Tabella 1.5 - Classificazione aziende per grado di apertura all'estero**

<b>Classi di grado di apertura</b>	<b>Numero di aziende</b>	<b>Percentuali</b>
0-20%	7	22,60%
21%-40%	7	22,60%
41%-60%	8	25,80%
61%-80%	6	19,40%
81%-100%	3	9,60%



**Tabella 1.6 - Classificazione aziende per anno di inizio dell'attività di internazionalizzazione**

<b>Classi di anno di inizio</b>	<b>Numero di aziende</b>	<b>Percentuali</b>
Fino 1950	6	18,75%
1951-1970	7	21,88%
1971-1980	3	9,37%
1981-1990	4	12,50%
1991-2000	12	37,50%

