

Marco Reboa - Stefano Pasetto

**APPUNTI IN TEMA DI
INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE
PICCOLE E MEDIE IMPRESE (PMI)
ITALIANE**

Estratto



Milano • Giuffrè Editore



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI
M I L A N O

APPUNTI IN TEMA DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE (PMI) ITALIANE

di MARCO REBOA e STEFANO PASETTO

1. Introduzione.

Con l'evolversi e il perdurare della crisi si moltiplicano i momenti di riflessione e confronto volti a individuare e mettere a fuoco processi che favoriscono la ripresa di una sempre più stagnante economia nazionale ⁽¹⁾. In tale scenario si riaffaccia prepotentemente la tesi secondo cui una maggiore internazionalizzazione delle imprese italiane può rappresentare un percorso, pressoché obbligato, per un rilancio dello sviluppo. La tesi, come detto, già al « centro della scena » in passato come prioritaria soluzione per una maggiore competitività delle imprese italiane in un'economia sempre più globale, si fonda sulla considerazione che una maggiore apertura delle imprese sul fronte dei commerci internazionali, dalla semplice esportazione di prodotti all'installazione di vere e proprie stabili organizzazioni in paesi esteri, favorirebbe un afflusso di risorse dall'estero (anche in termini di investimenti da parte di soggetti stranieri) a beneficio dello sviluppo dell'intero sistema nazionale; sistema che, come sistematicamente rilevano i dati pubblicati dall'Istat, è ancora oggi quanto mai chiuso in sé stesso. Del resto, nel 2010 su un campione complessivo di poco meno di 4,4 milioni di imprese ⁽²⁾ — di cui, come ben evidenziato dalla tabella che segue, la stragrande maggioranza piccole (per non dire piccolissime) e medie imprese (di seguito, le « PMI ») ⁽³⁾

⁽¹⁾ Il saggio prende spunto dalla relazione presentata da Marco Reboa al Convegno « *Piccole e medie imprese: indurre la crescita per rilanciare il sistema Paese* » promosso dall'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Milano (Università Commerciale « Luigi Bocconi » - 18 novembre 2011), successivamente rielaborata con il contributo di Stefano Pasetto.

⁽²⁾ Il dato si riferisce alle imprese censite dall'Istat attive nell'industria e nei servizi di mercato, escludendo quelle operanti nel settore « K — Attività finanziarie e assicurative » (si veda ISTAT, *Struttura e competitività del sistema delle imprese industriali e dei servizi. Anno 2010*, in www.istat.it, 29 ottobre 2012, pag. 1, nonché la Tavola 1 allegata al suddetto documento).

⁽³⁾ In base all'articolo 2 dell'allegato alla Raccomandazione della Commissione Europea 2003/361/CE, si definisce:

— microimpresa, quella che occupa meno di 10 persone e realizza un fatturato annuo oppure un totale di bilancio annuo non superiori a 2 milioni di euro;

— soltanto 189 mila sono considerate dall'Istat effettivamente esportatrici ⁽⁴⁾ (il 4,3%).

TABELLA 1 - Dimensione e addetti delle imprese italiane per classe di addetti nell'anno 2010 ⁽⁵⁾

Classi di addetti	Imprese		Addetti		Dimensione media
	Numero	%	Numero	%	
Da 1 a 9	4.151.104	94,9	7.986.251	47,8	1,9
Da 10 a 49	196.235	4,5	3.479.056	20,8	17,7
Da 50 a 249	21.309	0,5	2.057.944	12,3	96,6
Da 250 e oltre	3.495	0,1	3.171.207	19,0	907,4
Totale	4.372.143	100,0	16.694.458	100,0	3,8

Fonte: nostre elaborazioni su dati Istat

Si è in presenza di grandezze che, oltre ogni ragionevole dubbio, mettono in luce come la quasi totalità delle imprese siano attive solo entro i confini nazionali. Nondimeno, anche volendo restringere il campo di osservazione ai due settori identificati dall'Istat come quelli più « votati » all'*export*, vale a dire i settori manifatturiero e del commercio ⁽⁶⁾, le cose non cambiano nella sostanza poiché le imprese esportatrici sono sempre in larga minoranza: più precisamente il 20,9% nel settore manifatturiero e appena il 6,4% in quello del commercio (v. Tabella 2).

— piccole impresa, quella che occupa meno di 50 persone e realizza un fatturato annuo oppure un totale di bilancio annuo non superiori a 10 milioni di euro;

— media impresa, quella che occupa meno di 250 persone e realizza un fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro oppure presenta un totale di bilancio annuo non superiore a 43 milioni di euro.

Per un approfondimento poi sull'evoluzione storica del sistema produttivo italiano, si rinvia per tutti a G. BRUNETTI, *Artigiani, visionari e manager. Dai mercanti veneziani alla crisi finanziaria*, Torino, 2012.

⁽⁴⁾ ISTAT, *Commercio estero e attività internazionali delle imprese. Annuario statistico, anno 2012*, in www.istat.it, 19 luglio 2012, pag. 2. Per completezza, si segnala come:

— dalle statistiche del commercio estero per impresa siano esclusi i gruppi ateco B062 (gas naturale) e D351 (energia elettrica). Se si procedesse a considerare tutte le imprese afferenti ai gruppi dianzi citati « imprese esportatrici », l'ammontare totale di queste ultime avrebbe un incremento del tutto marginale;

— per « impresa esportatrice » l'Istat intenda un'impresa dell'industria e/o dei servizi che, sulla base dell'integrazione tra l'Archivio Statistico delle Imprese Attive (Asia) e quello degli operatori economici del commercio estero, risulta aver effettuato transazioni commerciali con l'estero nell'anno di osservazione. In proposito, si rimanda a ISTAT, *Glossario*, in www.istat.it.

⁽⁵⁾ Si veda ISTAT, *Struttura e competitività del sistema delle imprese cit.*, pag. 1.

⁽⁶⁾ ISTAT, *Commercio estero cit.*, pag. 2, sottolinea infatti come delle 189.006 imprese esportatrici « il 47% appartiene al settore manifatturiero (il cui peso sul valore complessivo delle esportazioni è pari all'82,9%), il 40,0% a quello del commercio e il 12,9% ad altri servizi ».

TABELLA 2 - Incidenza percentuale delle imprese esportatrici sul totale delle imprese del settore

	Settore	
	Manifatturiero	Commercio
Imprese esportatrici operanti nel settore (A) ⁽⁷⁾	89.028	75.588
Totale imprese operanti nel settore (B) ⁽⁸⁾	426.778	1.173.905
Incidenza percentuale (C = A/B)	20,9%	6,4%

Fonte: nostre elaborazioni su dati Istat

L'Istat inoltre non manca di sottolineare come l'orientamento all'esportazione sia sostanzialmente appannaggio esclusivo delle imprese di maggiori dimensioni, mentre quelle di piccole dimensioni (ovvero la gran parte del tessuto industriale) siano interessate solo marginalmente al fenomeno: « *la propensione a esportare delle imprese italiane è fortemente legata alla dimensione d'impresa: [in particolare] risulta pari all'8,1% nelle microimprese, al 15,8% nella classe 10-19 addetti, al 22,0% nella fascia 20-49 addetti, al 35,8% nelle medie imprese e al 37,2% nelle grandi imprese. Anche per le sole imprese esportatrici la propensione all'esportazione (mediamente pari al 34,4% del fatturato complessivo) è influenzata dalla dimensione aziendale; essa risulta pari al 21,0% nelle microimprese, al 23,7% nelle imprese con 10-19 addetti, al 27,0% nella classe 20-49 addetti, al 38,0% in quelle con 50-249 addetti e al 37,7% nelle imprese con 250 addetti e oltre* » ⁽⁹⁾.

Ciò premesso, le presenti note si propongono di indagare, senza vincolo di esaustività, la validità della tesi richiamata in premessa, verificando, da un lato, i possibili benefici derivanti dal processo di internazionalizzazione del sistema produttivo italiano, ovvero delle sue PMI, e, dall'altro, gli aspetti problematici che sottendono proprio tale processo.

2. L'internazionalizzazione quale *driver* per l'incremento del valore di medio-lungo periodo dell'impresa.

Il profilo finanziario rappresenta certamente una base di partenza per avviare la disamina dei benefici derivanti da una maggiore internazionaliz-

⁽⁷⁾ Nello specifico, i dati indicati sono estratti da ISTAT-ICE, *Commercio estero e attività internazionali delle imprese. Annuario 2011. 1. Merci, servizi, investimenti diretti*, in www.istat.it, 19 luglio 2012, pag. 254.

⁽⁸⁾ I dati indicati sono estratti dalla Tavola 1 allegata a ISTAT, *Struttura e competitività del sistema delle imprese cit.*

⁽⁹⁾ ISTAT, *Struttura e competitività del sistema delle imprese cit.*, pag. 6. Per propensione all'esportazione l'Istat intende l'« *indicatore di esposizione dell'impresa sui mercati internazionali, pari al rapporto percentuale tra il valore delle esportazioni e il totale dei ricavi di vendita* » (ISTAT, *La performance delle imprese manifatturiere sui mercati esteri*, in www.istat.it, 22 ottobre 2012, pag. 6).

zazione delle PMI. In questo ambito, è ampiamente comprovata da osservazioni empiriche l'esistenza di una relazione tra grado di internazionalizzazione e miglioramento delle *performance* di impresa: relazione peraltro sviluppata da tempo dai modelli propri della dottrina finanziaria. Del resto, in merito al primo aspetto (osservazioni empiriche) è sufficiente esaminare i risultati di recenti studi in materia. Tra questi merita sicuramente menzione la ricerca sulle PMI europee condotta nel corso del 2010 dall'Ufficio Impresa e Industria della Commissione Europea e dalla quale emerge chiaramente come le imprese che hanno investito all'estero, o che hanno stipulato contratti di subfornitura a livello internazionale, abbiano riportato nel biennio 2007-2008 tassi di sviluppo dei ricavi superiori a quelli conseguiti da entità che vi hanno rinunciato per dedicarsi solo al proprio mercato « domestico ». Segnatamente, prendendo in esame l'intero paniere delle PMI europee è risultato che solo il 35% di queste ha presentato nel biennio in parola un incremento dei ricavi, tuttavia tale percentuale cresce considerevolmente, arrivando a superare il 50% ⁽¹⁰⁾, se si restringe il campione alle PMI a vocazione internazionale ⁽¹¹⁾.

Volgendo l'attenzione ai canoni propri della finanza aziendale (secondo aspetto), è noto come il valore di medio-lungo periodo di un'impresa sia funzione *i* del cd. « *economic profit* », vale a dire dello *spread* tra la redditività del capitale investito operativo e il costo del capitale (di debito e/o di rischio) ⁽¹²⁾ necessario a finanziarlo ⁽¹³⁾, nonché *ii* della crescita dimensionale ⁽¹⁴⁾. Orbene, queste, che possono essere tranquillamente definite come vere e proprie « leve del valore », non rimangono immuni ai processi di internazionalizzazione, ma ne subiscono gli effetti. In particolare, se ci si

⁽¹⁰⁾ Si veda COMMISSIONE EUROPEA, *Internationalisation of European Smes*, in *www.ec.europa.eu*, 2010, pag. 8.

⁽¹¹⁾ Per parte sua, ISTAT, *Struttura e competitività del sistema delle imprese cit.*, pag. 7, osserva, con riguardo alle imprese manifatturiere italiane, che « le imprese esportatrici mostrano, nel complesso una performance economica migliore rispetto a quella media ... [dando evidenza] in tutte le classi di addetti [di] una migliore profitabilità ».

⁽¹²⁾ Il costo del capitale rappresenta l'onere che l'impresa deve sostenere per attrarre capitale di rischio e di prestito da impiegare nelle proprie attività. Esso è determinato attraverso la formula del *Wacc* (acronimo di « *weighted average cost of capital* »), in base alla quale il costo del capitale è dato dalla media del costo opportunità del capitale di rischio e di quello del capitale di debito opportunamente ponderati per i rispettivi « pesi » sul totale del capitale investito.

⁽¹³⁾ In altri termini, attraverso l'*economic profit* si esprime la capacità o meno di investire in impieghi che offrano ritorni (rendimenti) superiori rispetto al costo del capitale con cui i medesimi sono stati finanziati, indipendentemente dalla tipologia di finanziamento (capitale di prestito o di rischio) utilizzata. Come infatti osservato da M. CATTANEO, *Principi di valutazione del capitale d'impresa*, Bologna, 1998, pag. 15, « la capacità di produrre nuovo valore significa, per l'impresa, avere la prospettiva di battere il mercato, verificando durevolmente $r > c$ (in cui r è il rendimento ex ante del capitale investito e c è il costo medio ponderato ex ante dei mezzi finanziari impiegati) ».

⁽¹⁴⁾ Si veda L. GUATRI-L. SICCA, *Strategie, leve del valore, valutazione delle aziende*, Milano, 2000, dove peraltro a pag. 171 viene nella sostanza posto in evidenza che all'interno della funzione del valore di lungo periodo di un'impresa l'*economic profit* costituisce la variabile indipendente, in quanto di per sé « lo sviluppo dimensionale si associa alla creazione di valore, in linea di principio, se sussiste uno *spread* positivo tra rendimento di capitale investito ... e il tasso-opportunità a parità di rischio o il costo del capitale ».

ferma a esaminare i componenti della prima « leva del valore », l'*economic profit*, si può osservare come:

— sotto il profilo della redditività del capitale investito operativo, l'internazionalizzazione si traduca in un aumento della marginalità, riconducibile, da un lato, alla crescita dei ricavi dovuta all'ampliamento dei mercati in cui opera l'impresa e, dall'altro, al contenimento di alcuni costi per l'aumento dell'efficienza (ad esempio attraverso anche la delocalizzazione di alcune attività produttive);

— sotto il profilo del costo del capitale, l'internazionalizzazione si traduca *in primis* in una potenziale diminuzione del rischio operativo, in ragione della minore dipendenza dell'impresa dall'economia di un solo Paese. Invero, per un'impresa la presenza in più mercati di sbocco consente di limitare per quanto possibile specifiche situazioni congiunturali, riducendo, conseguentemente, la componente del cd. « *country risk* », ossia del rischio connesso all'operare in uno specifico Paese. Del resto, quanto ora esposto assume, e non potrebbe essere altrimenti, un profondo significato per la quasi totalità delle PMI italiane, focalizzate sul solo mercato interno, oggi quanto mai stagnante e soggetto a tensioni finanziarie ⁽¹⁵⁾, e ciò si riflette in una maggiorazione del rischio e, in ultima istanza, del costo del capitale.

Ne consegue che l'internazionalizzazione del *business* offre reali opportunità di crescita dell'*economic profit* dell'impresa e, in ultima istanza, del valore di quest'ultima ⁽¹⁶⁾. Tale crescita può poi trovare in termini assoluti ulteriore amplificazione nella seconda « leva del valore », vale a dire nello sviluppo dimensionale che porta a un incremento degli impieghi di capitale. Come noto, legati alla dimensione aziendale si hanno i « circuiti virtuosi » delle economie di scala, di saturazione della capacità produttiva, di scopo, e così via discorrendo, le quali si riverberano a loro volta sulla marginalità in termini di produttività, portando a un aumento di valore aggiuntivo. Natu-

⁽¹⁵⁾ In proposito, ISTAT, *Rapporto annuale 2012. La situazione del Paese*, in *www.istat.it*, 22 maggio 2012, pag. 9, segnala come in generale l'economia italiana nel 2011 sia in « brusca frenata », in quanto a livello interno « la severità delle misure fiscali attuate, le difficoltà del mondo del lavoro, la diminuzione del potere d'acquisto delle famiglie hanno determinato una stagnazione dei consumi in termini reali ». Tale situazione è, se si vuole, indirettamente evidenziata dall'analisi delle vendite per area geografica delle « poche » imprese operanti all'estero. Infatti, come segnala l'ISTAT, *La performance cit.*, pag. 2, nel primo semestre del 2012, il « 49,8% delle imprese manifatturiere italiane sempre presenti sui mercati esteri ... ha aumentato le vendite dei propri prodotti [all'estero rispetto al medesimo semestre dell'anno precedente e che] ... la quota maggiore di imprese [con vendite all'estero] in aumento (51,5%) ... [sono state quelle] con bassa propensione all'export ... [mentre] la quota più bassa (47,4%) riguarda le imprese maggiormente esposte sui mercati internazionali ».

⁽¹⁶⁾ Non è forse un caso quindi che, come sottolineato da ISTAT, *Rapporto annuale 2012 cit.*, pag. 26, « tra le componenti di domanda, l'apporto più consistente alla crescita del prodotto nel 2011 [sia] stato fornito dalla domanda estera netta. L'evoluzione delle esportazioni dell'Italia è [infatti] stata positiva [anche se] ha risentito della marcata decelerazione degli scambi internazionali di beni e servizi [con un] rallentamento [che] ha preso avvio nel primo trimestre dello scorso anno ed è proseguito per tutto il 2011. ... [In ogni caso] nel complesso del 2011, l'aumento è risultato pari al 6,3 per cento (circa la metà rispetto al 2010, che tuttavia faceva seguito alla rilevante caduta dell'anno precedente [2009]) ed è stato interamente sostenuto dalla componente dei beni, in presenza di una stazionarietà di quella dei servizi ».

ralmente, quanto appena espresso non deve in alcun modo essere equivocato come una valutazione negativa « a priori » sulle PMI italiane, prigioniere, talvolta, delle loro dimensioni « contenute ». Del resto, come rilevato in precedenza, se *i*) è innegabile che esse rappresentano tutt'oggi il tessuto vitale del sistema economico nazionale, *ii*) è altrettanto indiscutibile come la loro propensione a orientarsi a una « visione internazionale » sia legata alla loro dimensione. Certo è che la ridotta dimensione aziendale — alla quale si accompagna sovente una certa chiusura al cambiamento per restare ancorati a un *business model* risultato vincente in passato — non può di per sé stessa divenire un valore imprenditoriale assolutizzante, ovvero costituire in altri termini un vincolo insuperabile, il cui dogmatico rispetto può mettere a repentaglio la sopravvivenza d'impresa. Ciò detto, non vi è alcuna pretesa da parte di chi scrive di indicare una presunta superiorità in termini di funzionamento aziendale delle imprese di grandi dimensioni rispetto a quelle più piccole. Si vuole solo richiamare l'attenzione sulla cd. « dimensione ottimale », la quale, pur dipendendo indubbiamente da molteplici fattori, risulta fortemente influenzata dal mercato di riferimento d'impresa ⁽¹⁷⁾: non a caso « *uno degli elementi che hanno sempre condizionato l'attività dell'uomo è lo spazio geografico dentro il quale egli posiziona il proprio pensiero, la propria osservazione e la propria azione* » ⁽¹⁸⁾. In proposito si può pensare ad esempio al mercato statunitense, così più ampio e con potenzialità neppure confrontabili con quello italiano, e proprio per questo sono sorte lì e non altrove le prime « *public companies* »; vale a dire per rispondere a esigenze di reperimento di ingentissime risorse finanziarie (tali da non poter essere messe a disposizione da parte di un singolo imprenditore), ma pure indispensabili per competere in un mercato geografico tanto esteso e ricco, a maggior ragione poi nel contesto di settori « *capital intensive* » (per tutti si pensi ai fabbisogni di capitali necessari per costruire la prima rete ferroviaria transcontinentale americana capace di collegare la costa atlantica con quella pacifica). La crescita dimensionale rappresenta, quindi, la naturale e spontanea risposta ai fenomeni e ai cambiamenti indotti anche dal progresso economico: al riguardo, le analogie con i processi di internazionalizzazione sono più che evidenti. Le imprese di norma si avviano sul percorso di internazionalizzazione quando arrivano a saturare il proprio mercato naturale di riferimento. Non è pertanto un caso se

⁽¹⁷⁾ In proposito, P. PRETI-M. PURICELLI, *L'impresa forte. Un manifesto per le piccole imprese*, Milano, 2007, pagg. 109 e seg. sottolineano come la dimensione aziendale rappresenti semplicemente una variabile gestionale, osservando come di per sé non esista « *una dimensione aziendale di riferimento sganciata dalla specifica combinazione strategica adottata Non c'è un valore della dimensione a priori, solo una sua strumentalità, come per tutto ciò che attiene all'organizzazione aziendale, rispetto al raggiungimento delle finalità di istituto: non c'è dunque una dimensione aziendale positiva a priori: è positiva quella dimensione che permette all'impresa di competere con successo nel mercato di riferimento. Non è più tempo di « piccolo è bello », non sarà mai tempo di « grande è necessario ». La coerenza realizzata tra strategia e organizzazione propone [infatti] casi di successo, che vanno riconosciuti come tali, con dimensioni aziendali le più varie e questo permette di concludere che si tratta di una variabile gestionale che, al pari di altre, non è mai una variabile indipendente* ».

⁽¹⁸⁾ C. DEMATTÉ, *Una cultura per l'impresa*, Milano, 1996, pag. 10.

storicamente le prime multinazionali siano « sorte » in Europa e segnatamente in nazioni piccole, quali la Svizzera e l'Olanda, dove tale problema si è presentato alle imprese locali molto prima rispetto ad altre operanti in Paesi con mercati di maggiori dimensioni, come per l'appunto gli Stati Uniti d'America. Ritornando all'esempio precedente, non si può non ricordare come per le imprese della costa orientale la prima opzione di sviluppo geografico sia stata quella di un progressivo allargamento verso la costa occidentale: quando questo percorso verso ovest è stato completato con la saturazione dell'intero mercato nazionale, le imprese statunitensi hanno progressivamente orientato la loro attività al di là dei propri confini territoriali, ossia hanno avviato direttrici di sviluppo in mercati di altri Paesi. Non è quindi la dimensione aziendale a fornire in via esclusiva spiegazione del grado di internazionalizzazione delle attività di un'impresa, perché, a seconda dei « contesti », si può crescere senza automaticamente percepire il bisogno di internazionalizzarsi.

Non si può poi trascurare la circostanza che la pressione di innovazioni tecnologiche ⁽¹⁹⁾, di forze economiche e di scelte politiche ⁽²⁰⁾ ha, quantomeno negli ultimi cinquant'anni, ampliato a dismisura il mercato di riferimento di gran parte dei settori economici, dando contenuto a quello che è comunemente definito il « fenomeno della globalizzazione »: le imprese dei diversi paesi, sempre di più, sono messe in concorrenza tra loro, a prescindere dallo spazio geografico che le separa. Giocoforza il processo di internazionalizzazione è sempre meno una facoltà per le imprese, ivi comprese le PMI, ma diviene un percorso « obbligato » da cui non si può prescindere ⁽²¹⁾. Pertanto, le imprese — se vorranno continuare a esistere — saranno chiamate ad adattare le proprie dimensioni a questo « nuovo » spazio operativo, il che verosimilmente

⁽¹⁹⁾ Nel presente scritto non ci si sofferma sull'importante tema delle innovazioni tecnologiche. Nondimeno, chi scrive non può non richiamare l'attenzione sulla necessità per le imprese italiane di incrementare i propri investimenti nella ricerca, la quale costituisce uno dei tasselli fondamentali per mantenere nel tempo il vantaggio competitivo acquisito e poter garantirsi contemporaneamente una maggiore penetrazione internazionale. Come osserva l'ISTAT, *Relazione annuale 2012 cit.*, pag. 180, a oggi infatti « *persistono rilevanti gap per quanto riguarda la capacità brevettuale, l'intensità di spesa in ricerca e sviluppo, nonché il grado di istruzione avanzata. Nel complesso, si rilevano significativi miglioramenti per questi indicatori nel periodo considerato, ma con una dinamica non sufficiente a ridurre in modo sostanziale il divario rispetto a paesi decisamente più orientati verso l'economia della conoscenza, quali ad esempio Svezia e Finlandia, nonché Francia e Germania* ».

⁽²⁰⁾ A titolo esemplificativo, l'ISTAT, *Relazione annuale 2012 cit.*, pag. 80, riferendosi al periodo dagli anni Novanta a oggi, segnala come:

— tra gli eventi di natura politica vadano ricordati « *il reinserimento nel circuito commerciale e finanziario mondiale di paesi come la Russia, la Cina, il Vietnam, nonché dei paesi dell'Europa dell'est a seguito della « caduta del muro di Berlino » e di nuovi paesi emergenti, come India, Brasile ed Argentina, dopo il superamento della crisi del debito* »;

— tra gli eventi che hanno condotto a « *mutamenti e modificazioni della regolamentazione degli scambi e degli accordi internazionali [vadano ricordati] l'intensificazione e l'allargamento dei processi di integrazione regionale (Unione europea, Nafta, Asean, Mercosur), la liberalizzazione degli scambi su basi multilaterali nel quadro dell'Organizzazione mondiale del commercio e l'apertura alla concorrenza internazionale di settori (come quelli bancari, finanziari, assicurativi, dei trasporti e delle telecomunicazioni) in paesi nei quali prevalevano condizioni di monopolio pubblico* ».

⁽²¹⁾ Si veda in proposito, ISTAT, *Relazione annuale 2012 cit.*, pag. 104 dove si sottolinea che « *nel biennio 2006-2007 le esportazioni trainano la crescita* » dell'Italia.

potrà e dovrà comportare adattamenti dei loro assetti istituzionali, delle loro strutture organizzative e così via discorrendo. Del resto, le evidenze empiriche che emergono dagli studi dell'Istat (v. *supra* par. 1) ⁽²²⁾ e dalla ricerca condotta dalla Commissione Europea mettono chiaramente in luce la correlazione negativa esistente tra la dimensione dell'impresa e il suo grado di apertura internazionale, in quanto a livello europeo « *for exports 24% of micro, 38% of small and 53% of medium-sized SMEs are active, for imports the respective percentages are 28%, 39% and 55%* » ⁽²³⁾.

3. Le problematiche alla base delle difficoltà all'internazionalizzazione delle PMI italiane.

Per cercare di darsi ragione delle evidenti difficoltà per le PMI europee (a maggior ragione italiane) a « internazionalizzarsi » è utile richiamare i principali aspetti problematici che sottendono qualsivoglia strategia di internazionalizzazione, la quale è identificabile, come anticipato, in una strategia volta prima di tutto a espandere geograficamente il raggio d'azione di un'impresa oltre i confini del suo Paese di origine al fine di « *individuare il posizionamento spaziale che [le] consente ... di ottimizzare i suoi risultati, o come minimo di sopravvivere* » ⁽²⁴⁾. Come indicato dalla dottrina, tali aspetti problematici, a prescindere dal tipo di strategia di internazionalizzazione perseguita, sono storicamente riconducibili alle possibili:

— barriere doganali presenti tra uno Stato e l'altro, le quali, come noto, fungono da « freno » al libero movimento di beni e capitali, in quanto rappresentano un ostacolo artificiale manovrabile a piacimento dalle autorità statali (si pensi ad esempio alle politiche di contingentamento o ai dazi doganali) e, pertanto, la loro presenza conferisce indubbiamente alla strategia di espansione internazionale rischi aggiuntivi rispetto a quelli di una espansione interna;

— barriere valutarie presenti tra uno Stato e l'altro, le quali, in particolare per le fluttuazioni del loro valore, rappresentano un potenziale fattore di rischio che potrebbe alterare i punti di convenienza delle scelte effettuate da un'impresa sia in termini di approvvigionamento sia, a maggior ragione, in termini di localizzazione produttiva;

— discontinuità normativa (sia primaria che secondaria) e giurisdizionale presenti tra uno Stato e l'altro, le quali potrebbero costituire rischi nel livello di protezione dei diritti rispetto all'attività svolta nel paese d'origine.

⁽²²⁾ ISTAT, *Struttura e competitività del sistema delle imprese cit.*, pag. 6.

⁽²³⁾ COMMISSIONE EUROPEA, *op. cit.*, pag. 5. In proposito, G. BRUNETTI, *op. cit.*, pag. 91, osserva come tra le PMI italiane proprio le medie imprese abbiano « *imparato che è indispensabile operare in un ambito geografico non ristretto, esteso per lo meno a livello europeo* ».

⁽²⁴⁾ C. DEMATTÉ, *Le strategie di internazionalizzazione*, in C. Dematté-F. Perretti-E. Marafioti (a cura di), *Strategie di internazionalizzazione*, Milano, 2008, pag. 41.

Nondimeno, queste discontinuità rappresentano una « barriera » che tende a incrementare i costi di transazione, in quanto incappa nei maggiori rischi riconducibili alla competitività del « sistema paese » per regole e certezze del diritto, anche sotto il profilo tributario ⁽²⁵⁾;

— barriere linguistiche presenti tra uno Stato e l'altro, le quali costituiscono a ben vedere un ostacolo non indifferente, posto che influenzano in maniera sostanziale l'intero processo informativo;

— discontinuità del contesto strategico di riferimento, in quanto le strategie di espansione geografica non mutano solo l'ambito geografico, ma possono richiedere una contestuale ridefinizione dell'impostazione strategica in atto anche lungo altre variabili. Nel corso dell'espansione può infatti essere opportuno mutare il *business model* originario per adattarlo a diversi scenari di riferimento in termini ad esempio di comportamenti d'acquisto, caratteristiche dei sistemi distributivi, pratiche commerciali, specifiche del prodotto, *competitor*, ecc.

In ambito europeo, alcune di queste problematiche (v. le barriere doganali e valutarie) sono state in buona parte superate grazie a fattori socio-politici, che hanno condotto alla creazione del mercato comunitario e alla moneta unica. Anche le barriere normative-giurisdizionali stanno venendo a ridursi grazie all'azione sempre più incisiva degli organi comunitari (attraverso ad esempio raccomandazioni, direttive e regolamenti). Di conseguenza, almeno in Europa, le PMI italiane dovrebbero disporre di uno scenario di contesto idoneo per porre in essere politiche strutturali di sviluppo a livello extra-nazionale, di evoluzione cioè dalle mere operazioni di commercio estero (*export*) alla ricerca di forme di coinvolgimento sul versante internazionale stabili nel tempo, come la costituzione di proprie filiali all'estero e/o unità produttive, gestite direttamente o indirettamente anche attraverso *partnership* (v. ad esempio con *joint venture*) ⁽²⁶⁾. Tutto ciò invece non è accaduto, come ampiamente documentato dalla ricerca della Commissione Europea che non manca di segnalare come nel triennio 2006-2008 l'unico indicatore che vede le PMI italiane sopra la media dei Paesi dell'Unione Europea sia quello delle esportazioni dirette (circa 27% contro 25%), il che però, come sottolinea la stessa ricerca, « *is not necessarily a direct indication for the contribution of SMEs to the countries' export and economic prosperity. If a country has a well established export infrastructure with specialised international trading hou-*

⁽²⁵⁾ È noto che la competitività del « sistema paese » Italia sia alquanto bassa in ragione dell'« alto » livello di burocrazia, piuttosto che della durata dei procedimenti giudiziari o ancora del vetusto sistema dei trasporti, fondato prettamente su gomma e così via discorrendo. Al riguardo, si veda, per tutti, ISTAT, *Rapporto annuale 2012 cit.*, pagg. 197 e segg.

⁽²⁶⁾ In proposito, si veda tra gli altri S. SAVIOLO, *Avvio e sviluppo del processo di internazionalizzazione*, in C. Dematté-F. Perretti-E. Marafioti (a cura di), *Strategie di internazionalizzazione*, Milano, 2008, pagg. 57 e segg., la quale dà evidenza del percorso di crescita internazionale dell'impresa attraverso il modello di Uppsala, che teorizza uno sviluppo per stadi (stadio 1: nessuna attività di esportazione regolare; stadio 2: esportazione attraverso rappresentanti indipendenti, cd. « agenti »; stadio 3: costituzione di una filiale commerciale estera; stadio 4: costituzione di un'unità produttiva).

ses catering efficiently for foreign markets, many SMEs could be flourishing by producing for foreign markets and be contributing to total value added in the country without themselves directly delivering and invoicing to foreign customers. In addition also SMEs operating as subcontractors to (often larger) domestic firms that do export their products, contribute to the GDP and indirectly to the export performance of the country »⁽²⁷⁾. Negli altri indicatori di « internazionalizzazione » l'Italia mostra tutta la chiusura delle sue PMI. In particolare, per quello relativo a investimenti diretti, a cooperazioni internazionali e a relazioni di subfornitura la ricerca della Commissione Europea evidenzia come nel periodo 2006-2008 solo circa l'8% delle PMI italiane sia stata coinvolta in tali fenomeni rispetto a una media europea del 17%⁽²⁸⁾. Questi dati sono confermati dall'Istat, la quale in generale osserva come l'Italia esprima nei fatti « un'apertura agli scambi internazionali di beni notevolmente inferiore a quella media europea e a quella dei principali paesi concorrenti con livelli di sviluppo e dimensioni paragonabili ai nostri »⁽²⁹⁾, per non parlare poi dei servizi che esprimono un grado di apertura internazionale ancor più contenuto⁽³⁰⁾.

4. La « rigidità » delle PMI italiane all'internazionalizzazione.

È comune esperienza che, anche nei mercati in cui lo sviluppo internazionale dovrebbe essere alla portata delle PMI nazionali (v. all'interno dell'area euro), le loro attività all'estero si sostanziano il più delle volte in forme « semplici », quali le esportazioni dirette, che non di rado avvengono per giunta con modalità *spot*, circoscritte cioè a cogliere singole opportunità di vendita fuori dai confini nazionali. Le PMI italiane paiono per lo più agire in maniera istintiva e senza la formulazione di una consapevole e integrata strategia, concependo nei fatti l'espansione internazionale semplicemente in termini di vendite del loro (magari unico) prodotto all'estero⁽³¹⁾.

Le motivazioni sottese a tale limite di fondo sono in realtà frutto di alcuni profili di « rigidità » (per non dire chiusura) che sono propri del DNA di moltissime PMI nazionali e che può essere riassunto nella forte resistenza al cambiamento di un modello « *di essere e di fare* » che discende direttamente dall'orientamento di fondo dell'imprenditore. Segnatamente, l'apertura internazionale (se non è identificata con semplici vendite all'estero) comporta il più

⁽²⁷⁾ COMMISSIONE EUROPEA, *op. cit.*, pag. 24.

⁽²⁸⁾ COMMISSIONE EUROPEA, *op. cit.*, pag. 25.

⁽²⁹⁾ ISTAT, *Rapporto annuale 2012 cit.*, pag. 157.

⁽³⁰⁾ Si veda ISTAT, *Rapporto annuale 2012 cit.*, pagg. 157 e segg.

⁽³¹⁾ Da ciò deriva poi un importante fenomeno riscontrato dall'ISTAT, *Rapporto annuale 2012 cit.*, pag. 87, nell'analizzare gli effetti per le imprese esportatrici italiane derivanti dall'introduzione dell'euro. Segnatamente, l'Istat ha rilevato che la nascita della moneta unica ha sì condotto a un « aumento del valore medio dei prodotti esportati (margine intensivo), ma non attraverso il numero delle varietà (margine estensivo) », ovvero molte delle imprese esportatrici si limitano a esportare un solo prodotto.

delle volte un cambiamento strategico, un momento di discontinuità che non tutte le imprese, soprattutto quelle familiari, sono propense (ma persino « culturalmente » pronte) a perseguire perché i diversi processi decisionali, oltre che a essere quasi sempre appannaggio esclusivo dell'imprenditore, sono molto influenzati dalla sua precedente storia; quando questa storia risulta meno vincolante, si assiste generalmente a una maggiore disponibilità all'internazionalizzazione. Ecco perché le PMI maggiormente orientate all'internazionalizzazione risultano essere in generale quelle di più recente costituzione⁽³²⁾, così come quelle in cui è da poco subentrata la seconda generazione⁽³³⁾. In altre parole, quello che per un periodo è un modello imprenditoriale vincente con il tempo diviene una « prigionia » per l'evoluzione dell'impresa, a maggior ragione nel suo percorso di internazionalizzazione. Del resto:

— se, da un lato, per ovviare a questo problema di « rigidità al cambiamento » ci si potrebbe chiedere se per le PMI non sia sufficiente incrementare il grado di esportazione dei propri prodotti senza procedere a uno sviluppo strutturale con una vera e propria presenza sul territorio estero (attraverso ad esempio *partnership* o delocalizzazione delle proprie attività);

— resta il fatto, dall'altro, che tale forma di internazionalizzazione non consente di giungere a posizioni consolidate, lasciando pertanto ampiamente vulnerabili le imprese nel contesto ormai « globalizzato ». Inoltre, sarebbe loro in buona sostanza preclusa la possibilità di ottenere migliori differenziali in termini di marginalità, nonché di sfruttare le esperienze di internazionalizzazione per maturare competenze utili anche per il proprio posizionamento competitivo interno⁽³⁴⁾.

⁽³²⁾ In proposito e con riguardo al fenomeno delle cd. « imprese born global » si veda L. ZANNI-A. ZUCHELLA, *I nuovi imprenditori internazionali. L'esperienza di imprese nate globali e dell'imprenditoria etnica nei distretti industriali italiani*, in C. Pepe-A. Zucchella (a cura di), *L'internazionalizzazione delle imprese italiane. Contributi di ricerca*, Bologna, 2007, pagg. 181 e segg.

⁽³³⁾ In particolare, P. MAZZOLA-S. SCIASCIA, *Proprietà familiare, internazionalizzazione e performance: l'impatto del coinvolgimento familiare e delle relazioni inter-organizzative*, in C. Devecchi-G. Fraquelli (a cura di), *Dinamiche di sviluppo e internazionalizzazione del family business*, Bologna, 2008, pagg. 463 e segg., sono dell'opinione che nelle imprese familiari le nuove generazioni « contribuiscano ad arricchire il capitale sociale dell'impresa [in quanto:]

— ... crescono tessendo una rete di relazioni che non necessariamente corrisponde a quella dei padri, sviluppando così differenti profili, attitudini, stili di gestione e obiettivi;

— ... possono avere accesso a differenti risorse, possono disporre di un differente bagaglio di conoscenze e di capacità cognitive, che potenzialmente possono favorire l'identificazione di nuove opportunità di internazionalizzazione;

— ... costruendo sull'esperienza e il capitale sociale delle generazioni precedenti, ... necessitano di una quantità di tempo e investimenti inferiore per venire in possesso di quelle informazioni di mercato e di quelle risorse rilevanti per l'apertura o la penetrazione di mercati esteri.

[Nondimeno] le generazioni successive tendono a internazionalizzare il business in maniera superiore alle precedenti perché sono alla ricerca di posizioni di responsabilità da occupare nell'impresa ».

⁽³⁴⁾ In proposito, si pensi a titolo esemplificativo al tema dell'innovazione. Dalla ricerca della COMMISSIONE EUROPEA, *op. cit.*, pag. 8, emerge infatti come « *the relationship between internationalisation and innovation is strong. 26% of internationally active SMEs introduced products or services that were new for their sector in their country, for other SMEs this is only*

5. La necessità di apertura delle PMI italiane all'esperienza dei *manager* e alle alleanze.

Il consapevole sviluppo di una strategia di internazionalizzazione, come anticipato, può comportare modifiche nello stesso essere dell'impresa. Come per qualsiasi strategia, anche per quelle di internazionalizzazione si pone l'obbligo di accertare che le scelte e le azioni in cui si dispiegano consentiranno all'impresa di mantenersi competitiva nel tempo nel nuovo mercato di riferimento o, se del caso, occorra procedere a una loro ridefinizione per lo specifico ambito (la direzione di internazionalizzazione) e tutto ciò, beninteso, nella salvaguardia degli equilibri economici e finanziari necessari alla sua sopravvivenza nel medio-lungo periodo. Tale complesso e articolato processo comporta, come ovvio, un elevato dispendio di energie per soddisfare il consistente fabbisogno informativo per delineare un « quadro », quanto più dettagliato e completo delle diverse caratteristiche del Paese in cui si vuole « entrare », sul quale poi basare le diverse decisioni strategiche. Questo modo di procedere — ben diverso da quello seguito per operazioni commerciali *spot* — richiede inevitabilmente lo sviluppo di « *piani strategici e sistemi di controllo della performance* » ⁽³⁵⁾.

Quanto appena scritto ben evidenzia come il processo di cui trattasi richieda competenze di pianificazione e controllo strategico adeguate (fabbisogno di analisi strategica deliberata), che non sempre sono nelle « corde » dell'imprenditore. Da qui nasce l'esigenza per le PMI di aprirsi al *know-how* di *manager* e consulenti qualificati capaci di portare all'interno dell'impresa quell'ampliamento culturale — che può, tra l'altro, essere frutto di esperienze professionali apprese su « altri analoghi fronti » — utile per gestire con successo il processo di internazionalizzazione ⁽³⁶⁾. I *manager* si trovano così ad affiancare l'imprenditore — nella conduzione di processi strategici complessi, quale, per l'appunto, quello di espansione internazionale strutturale — supportandolo con le specifiche competenze tecniche di cui sono portatori ⁽³⁷⁾. Di conseguenza, l'imprenditore, pur rimanendo all'interno del-

8%. *These internationally active SMEs are also more active with process innovations that are new for their sector in their country (11% vs 3% for the SMEs without international activities)* ». In proposito, si veda anche ISTAT, *Rapporto annuale 2012 cit.*, pagg. 179 e segg.

⁽³⁵⁾ P. MAZZOLA-S. SCIASCIA, *op. cit.*, pag. 463. Condividono questo pensiero, P. PRETI-M. PURICELLI, *op. cit.*, pag. 119, i quali ritengono che l'impresa forte sia quella capace di trovare « *risposte efficaci al problema dell'eccessiva personalizzazione della gestione aziendale attorno alla figura dell'imprenditore ... [attraverso anche il] favorire [dell']introduzione in azienda delle tecniche di controllo di gestione* ».

⁽³⁶⁾ In proposito, si veda P. MAZZOLA-S. SCIASCIA, *op. cit.*, pag. 462, i quali in ogni caso pongono in evidenza come i *manager* esterni ben possano incrementare « *il capitale sociale dell'impresa [inteso] ... come l'abilità degli individui di assicurare benefici per l'impresa in virtù dell'appartenenza a determinate reti di relazioni sociali [in quanto alimentano] ... flussi informativi provenienti da fonti differenti [il che] ha effetti positivi sull'identificazione delle opportunità di sviluppo internazionale* ».

⁽³⁷⁾ In proposito, P. PRETI, *Il meglio del piccolo. L'Italia delle PMI: un modello originale di sviluppo per il paese*, Milano, 2011, pag. 26, pone in evidenza come « *l'attività manageriale non [possa] che integrare quella imprenditoriale ... [in quanto] l'imprenditore ... è colui che*

l'impresa la figura predominante ed essenziale alla sua sopravvivenza, deve essere aperto al concetto di « delega » a figure professionali, così da favorire il percorso evolutivo dell'impresa.

Infine, un'ulteriore (considerevole) difficoltà per le PMI italiane nel dare avvio al processo di internazionalizzazione deriva generalmente da vincoli di capitale. Infatti, i processi di internazionalizzazione « strutturale » sono di per sé finanziariamente impegnativi, il che potrebbe scoraggiare gli imprenditori a intraprenderli. Del resto, è abbastanza noto come gran parte delle PMI abbiano spesso finanziato il proprio sviluppo, ma non solo lo sviluppo verrebbe da scrivere, ricorrendo in via predominante al capitale di prestito di provenienza bancaria e solo in misura marginale a quello proprio. Tutto ciò, oltre a produrre un'endemica sottocapitalizzazione delle imprese rispetto alla dimensione raggiunta, ha storicamente permesso a tanti imprenditori di mantenere per sé (e al più per la propria famiglia) la piena disponibilità dei diritti di proprietà sull'impresa. L'attuale grave crisi finanziaria e la drastica contrazione degli affidamenti bancari alle PMI riapre in tutta la sua gravità il problema: in altri termini, si ripropone prepotentemente il tema dell'apertura del capitale proprio dell'impresa ai terzi e delle conseguenti resistenze imprenditoriali, soprattutto nelle imprese familiari, dovuta il più delle volte al « *timore a modificare il modello di gestione aziendale adottato ...; [alla] volontà dell'imprenditore di mantenere la massima libertà nella gestione del rapporto ...; [alla] difficoltà a riconoscere il valore di mercato della propria azienda* »⁽³⁸⁾. Tali resistenze non tengono conto che l'ingresso di terzi investitori, oltre a migliorare l'aspetto finanziario, potrebbe nel contempo favorire progressi nell'assetto organizzativo, poiché i nuovi soci potrebbero sollecitare l'inserimento nella struttura di adeguate figure manageriali. Non da ultimo, si ricorda che un'ulteriore modalità perseguibile per « ovviare », quantomeno in parte, al problema della limitatezza delle risorse finanziarie, è rappresentato dal ricorso alle cd. « reti » d'impresa. In altre parole, le PMI italiane potrebbero stringere tra loro alleanze, in modo da ripartirsi almeno i costi fissi dell'internazionalizzazione, integrando nel contempo tra loro l'offerta da proporre sui mercati esteri⁽³⁹⁾.

dell'azienda identifica il percorso strategico, il punto di tendenziale approdo; manager è colui che all'interno di questo alveo prende in totale autonomia, se tale è la delega ottenuta, o coadiuva la presa delle decisioni che dovrebbero portare a quel risultato. ... Il manager può essere molto utile all'impresa solo se piega le proprie competenze al disegno imprenditoriale, anche discutendolo se necessario, ma mai sostituendosi. Meglio, altrimenti, fare l'imprenditore in proprio ».

⁽³⁸⁾ G. CORBETTA, *Le aziende familiari. Strategie per il lungo periodo*, Milano, 2010, pag. 118.

⁽³⁹⁾ Quanto scritto, per le medie imprese, trova empirica conferma nell'ultima indagine condotta dall'Ufficio Studi di Mediobanca e dal Centro Studi di Unioncamere nella cui sintesi si evidenzia che « *i due terzi delle medie imprese hanno sede in aree aventi natura distrettuale; il principale aspetto discriminante di queste imprese continua ad essere la maggiore propensione all'export: essa è pari al 45,7% del fatturato per l'ubicazione nei distretti veri e propri e al 31,9% negli altri SPL, contro il 31,5% delle imprese localizzate in altre aree* » (MEDIOBANCA-UNIONCAMERE, *Indagine Mediobanca-Unioncamere sulle medie imprese italiane. Sintesi dell'edizione 2012*, in www.unioncamere.gov.it, 13 aprile 2012, pagg. 1 e seg.). Infine, occorre osservare

6. Conclusioni.

Da quanto sin qui esposto, è evidente che l'internazionalizzazione rappresenta una concreta e imprescindibile opportunità di miglioramento delle *performance* delle PMI italiane. Certo è che spetta (e spetterà) soprattutto alle PMI decidere se cogliere o meno queste opportunità di « crescita », e ciò non potrà avvenire se prima queste ultime non identificano chiaramente i rispettivi mercati di riferimento, riconoscendo come gli stessi oramai abbiano un'estensione che supera i confini « nazionali » e che, giocoforza, occorre agire coerentemente per rimanere competitivi in questo mutato scenario. È auspicabile quindi che le PMI, nel porre in essere le proprie strategie di medio-lungo termine, prendano in considerazione uno sviluppo « estero » del proprio *business* stabile nel tempo, magari per fasi (a mano a mano cioè che sono acquisite informazioni adeguate per conoscere il proprio nuovo mercato di riferimento), definendo nel contempo in maniera flessibile le modalità e le risorse con le quali raggiungere gli obiettivi strategici prefissati, che sono in ultimo riassumibili nel raggiungimento di adeguate quote di mercato. Per fare ciò è inevitabile un « cambio di mentalità », con un'apertura a quelle risorse umane (v. *manager* qualificati) e finanziarie (in via diretta, attraverso investitori *equity* terzi o, in via indiretta, grazie all'adesione ad alleanze strategiche tra imprese quali ad esempio le *joint venture*) che rendano possibile questo « percorso », che, per quanto osservato, si snoda nell'adozione di forme di presenza dell'impresa più appropriate nei diversi Paesi in cui svolge o andrà a estendere la propria attività. Infine, un incoraggiamento per l'imprenditore a dare seguito a questo « cambio di mentalità » dovrebbe venire dalle stesse istituzioni nazionali, con una migliore e consistente strutturazione degli interventi tesi a « sorreggere » il percorso di internazionalizzazione delle PMI. Questi interventi dovrebbero essere rivolti a « fare sistema », con una presenza efficiente ed efficace (non quindi solo di « facciata ») delle istituzioni nazionali nei vari paesi a supporto delle imprese che in essi intendono entrare e/o consolidare la propria presenza.

come lo sviluppo di alleanze e collaborazioni potrebbe risultare relativamente « più facile » da conseguire per le imprese familiari rispetto a quelle non familiari e questo in quanto, come noto, buona parte degli elementi che caratterizzano la cultura delle aziende familiari sono i medesimi in tutto il mondo.