

# INTERNAZIONALIZZAZIONE E COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE PRODUTTRICI DI MACCHINE UTENSILI: ALCUNE EVIDENZE EMPIRICHE

di *Daniele Cerrato e Donatella Depperu*<sup>1</sup>

## 1. Introduzione

Il tema della competitività internazionale delle imprese è di estrema attualità in Italia, soprattutto alla luce dei recenti cambiamenti nell'economia mondiale. Le crescenti pressioni competitive derivanti dai paesi emergenti pongono nuove sfide e spingono soprattutto le piccole e medie imprese (PMI) verso la ricerca di nuovi percorsi di sviluppo internazionale. Il dibattito attuale sulla sostenibilità dei vantaggi competitivi delle imprese italiane si concentra, in modo particolare, sul *Made in Italy*, di cui le macchine utensili rappresentano uno dei settori tipici (Fortis, 2005). Le caratteristiche di questo settore riflettono, in larga parte, quelle del sistema industriale italiano, contraddistinto dalla prevalenza di PMI, che hanno tradizionalmente mostrato uno spiccato orientamento ai mercati internazionali, caratterizzandosi per elevati volumi di export.

Questo lavoro si basa su un'analisi empirica condotta su un campione di 33 imprese produttrici di macchine utensili con l'obiettivo di analizzarne le caratteristiche quali-quantitative della presenza sui mercati internazionali e le strategie d'internazionalizzazione. L'articolo è strutturato nel modo seguente: il paragrafo 2 presenta sinteticamente i diversi filoni di ricerca che analizzano i processi d'internazionalizzazione delle imprese, facendo riferimento ad alcuni aspetti di particolare interesse nello studio delle PMI italiane. I paragrafi successivi sono dedicati alla presentazione e discussione dei risultati dell'indagine empirica. Dopo aver illustrato gli obiettivi e la metodologia della ricerca (par. 3), sono descritte le caratteristiche del campione di imprese analizzate (par. 4). Il paragrafo 5 riporta i risultati emersi circa le strategie e le modalità d'internazionalizzazione delle

---

1 Gli autori ringraziano la Direzione Studi di UCIMU – Sistemi per produrre – per il prezioso supporto nella realizzazione dell'indagine empirica. Sebbene sia frutto della comune attività di ricercadegli autori, il lavoro va attribuito a Daniele Cerrato, per i paragrafi 2, 5, 5.1, 5.2, 5.3 e 6, a Donatella Deperru per i paragrafi 3, 4, 5.4 e 5.5. L'introduzione e le conclusioni sono da attribuire ad entrambi.

imprese indagate. I fattori che influenzano lo sviluppo internazionale delle imprese sono analizzati nel paragrafo 6, in cui sono mostrate e discusse le correlazioni più rilevanti tra l'internazionalizzazione e una serie di variabili *firm-specific*. Riflessioni conclusive e implicazioni per il management sono presentate nel paragrafo 7.

## **2. I processi di crescita internazionale delle imprese: le diverse prospettive d'analisi**

La ricerca sui fattori che favoriscono o limitano lo sviluppo internazionale delle piccole e medie imprese riscuote crescente interesse (Coviello e McAuley, 1999; Zucchella e Maccarini, 1999; Lu e Beamish, 2001; Caroli e Lipparini 2002). Diversi studi hanno sottolineato gli ostacoli alla realizzazione di processi estesi d'internazionalizzazione da parte delle PMI, derivanti dalla mancanza di un'adeguata dotazione di risorse. In particolare, la mancanza di informazioni e conoscenze sui mercati esteri, la difficoltà nello sviluppo di alleanze e partnership, la mancanza di personale qualificato sono indicati come barriere allo sviluppo internazionale delle PMI (Karagozoglu e Lindell, 1998; Masurel, 2001).

Nell'interpretare i processi d'internazionalizzazione possono essere adottate diverse prospettive d'analisi, le quali vanno considerare complementari tra loro, piuttosto che alternative (Bell *et al.*, 2003; Jansson e Sandberg, 2008).

Gli studi di matrice economica, come quelli basati sul paradigma eclettico di Dunning (1981, 1988) e sulla teoria dell'internazionalizzazione (Buckley e Casson, 1976; Rugman, 1981), hanno contribuito soprattutto a spiegare la decisione di realizzare investimenti diretti esteri in alternativa all'export quale modalità d'entrata nei mercati esteri. In linea generale, la teoria economica illustra i fattori in base ai quali l'impresa decide la modalità ottimale d'entrata nei mercati esteri e si focalizza soprattutto sulle decisioni relative agli investimenti diretti esteri da parte di grandi imprese multinazionali, che già si trovano ad uno stadio avanzato del processo di sviluppo internazionale.

Tuttavia, variabili economiche in senso stretto da sole non spiegano i processi d'internazionalizzazione delle imprese, in generale, e delle PMI, in particolare: l'internazionalizzazione è un processo complesso, nel quale una serie di dimensioni, legate all'esperienza, all'apprendimento alle caratteristiche personali e professionali dell'imprenditore entrano in gioco.

Accanto alla prospettiva economica si è affermata una prospettiva centrata sull'analisi del processo d'internazionalizzazione. In questo ambito, la teoria degli stadi, che rappresenta il paradigma dominante, suggerisce che l'attività internazionale dell'impresa cresce gradualmente man mano

che essa acquisisce conoscenza ed esperienza (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1977): l'impresa evolve da un basso livello di impegno, attività e risorse sul fronte internazionale a livelli via via crescenti, attraverso stadi che si assumono essere unidirezionali.

La natura graduale ed incrementale del processo è intesa non solo come passaggio da modalità d'internazionalizzazione "leggere" (export indiretto) a fasi più impegnative e rischiose (filiale produttiva), ma anche in termini di scelta dei mercati: l'impresa si espande progressivamente da mercati più vicini a mercati più distanti, ossia entra in nuovi mercati in funzione della loro distanza "psichica" rispetto al mercato domestico. Secondo la *stage theory* la conoscenza del mercato, accumulabile attraverso l'esperienza, è il fattore chiave che influenza tempo e direzione dello sviluppo internazionale. Solo l'esperienza può ridurre l'incertezza associata all'espansione internazionale e, dunque, rimuovere il principale ostacolo ad essa, ossia la mancanza di conoscenza del mercato estero. In quest'ottica, l'internazionalizzazione è concepita essenzialmente come processo incrementale basato sull'apprendimento.

Gli studi sulle *international new ventures* (Oviatt e McDougall, 1994; McDougall *et al.*, 1994; Zucchella e Scabini, 2007) hanno esteso tale approccio. I cambiamenti nell'ambiente internazionale (maggiore facilità di trasporto e comunicazione, mobilità del capitale umano, crescente omogeneità di molti mercati) hanno reso più facile "fare business" a livello internazionale, consentendo alle imprese di seguire traiettorie di crescita caratterizzate da maggiore varietà e differenziazione rispetto al modello tradizionalmente ipotizzato. Mentre la teoria degli stadi enfatizza l'importanza della conoscenza del mercato quale *driver* dello sviluppo internazionale, nella letteratura sulle *international new ventures* è centrale la conoscenza tecnologica.

Contributi importanti all'analisi dei processi d'internazionalizzazione si basano sulla *network theory* (Coviello, 2006). Essi evidenziano che non solo l'impresa o l'imprenditore, individualmente considerati, ma anche le relazioni giocano un ruolo chiave nei percorsi di sviluppo internazionale, dando accesso a risorse tecnologiche, produttive o di mercato (Johanson e Vahlne, 2003; Elango e Pattnaik, 2007). Le piccole imprese, in particolare, possono far leva sulle relazioni per superare i limiti derivanti dalla dimensione o la minore esperienza e cogliere opportunità di sviluppo all'estero. D'altro canto, la stessa attività internazionale dell'impresa si qualifica anche come attività "relazionale", in quando comporta lo sviluppo di relazioni, più o meno intense, con intermediari, clienti e fornitori esteri, nonché con partner e con istituzioni dei paesi ospiti (Chetty e Campbell-Hunt, 2003).

Nell'analisi dei fattori che guidano il processo d'internazionalizzazione, diversi studi attingono alla letteratura *resource-based* (Bloodgood *et al.*, 1996; Dhanaraj e Beamish, 2003). In questa prospettiva il set di risorse e competenze *firm-specific* (Wernerfelt, 1984) è alla base del comportamento

strategico dell'impresa e, quindi, delle scelte d'internazionalizzazione, le quali possono essere interpretate come modalità d'impiego e valorizzazione di risorse e competenze aziendali su scala più ampia. In ottica *resource-based*, sono le risorse e competenze presenti nell'impresa ad indirizzarne e determinarne i percorsi di sviluppo. Nell'ambito di tali risorse le caratteristiche del management assumono un ruolo centrale (Sapienza *et al.*, 2006): l'esperienza, le abilità e le competenze dell'imprenditore e dei manager sono fondamentali per la sopravvivenza e lo sviluppo aziendale e, quindi, anche per le decisioni di internazionalizzazione (Westhead *et al.*, 2001), in quanto ad esse è legata la capacità dell'impresa di cogliere opportunità di sviluppo all'estero, gestire processi e relazioni in nuovi contesti, creare *routines* che facilitano lo svolgimento di operazioni internazionali.

Tra le caratteristiche del management un elemento di particolare rilevanza soprattutto nelle ricerche sulle PMI è la sua natura familiare *vs.* professionale. Nel complesso, gli studi mettono in luce che la natura familiare dell'impresa non è un elemento ininfluente ai fini del processo d'internazionalizzazione (Gallo e Sveen, 1991; Gallo e Pont, 1996; Zahra, 2003; Cerrato e Piva, 2008). Ad esempio, alcune ricerche evidenziano che team manageriali a base familiare hanno maggiore coesione e visione strategica condivisa e, al tempo stesso, minore conflittualità rispetto a team manageriali non familiari (Ensley e Pearson, 2005). E' stato altresì rilevato che le imprese familiari tendono a perseguire strategie difensive, che enfatizzano l'efficienza e la conservazione (Chrisman *et al.*, 2005). Il livello d'internazionalizzazione delle imprese familiari tenderebbe, dunque, ad essere più basso rispetto alle non familiari, anche se non mancano analisi che riportano risultati di segno opposto (Zahra, 2003).

Al di là delle specifiche evidenze empiriche, il perseguimento di strategie di sviluppo internazionale delle PMI porta in primo piano il ruolo del capitale umano. In particolare, la gestione di un'impresa internazionale determina un accresciuto fabbisogno di risorse manageriali di alto profilo. Proprio in virtù della complessità legata ai processi di espansione internazionale, emerge l'esigenza di uno sviluppo organizzativo, nella direzione di valorizzare nuove competenze e ruoli all'interno dell'impresa (Preti *et al.*, 2005). Per rispondere alle sfide della competizione globale si rende, dunque, necessario un impegno crescente in termini non solo finanziari, ma, più in generale, organizzativi e gestionali.

I dati empirici sulle dinamiche dell'internazionalizzazione delle imprese italiane dimostrano che dal 2000 in poi gli effetti della globalizzazione si sono manifestati sull'economia italiana ancor più che sugli altri paesi dell'Unione Europea, in ragione della sua specializzazione produttiva più esposta alla concorrenza di prezzo da parte delle economie emergenti (Mazzeo, 2008). In particolare, per quanto riguarda l'internazionalizzazione, due effetti vanno evidenziati. Da un lato, vi è la tendenza delle impre-

se a ricercare forme d'internazionalizzazione più complesse (Conti *et al.*, 2007). Infatti, si è riscontrata una diminuzione delle imprese non internazionalizzate e di quelle attive solo nell'export, mentre è cresciuto il numero di imprese presenti all'estero con attività diverse dall'export. Dall'altro, a fronte del peso crescente delle imprese cinesi, la cui concorrenza sui prezzi è particolarmente aggressiva, le esportazioni italiane tendono a riposizionarsi su fasce qualitative più elevate<sup>2</sup>.

### **3. L'indagine empirica sui produttori italiani di macchine utensili: obiettivi e metodologia**

L'industria italiana costruttrice di macchine utensili, robot e automazione riveste un ruolo di primo piano nel panorama mondiale. Essa è parte del macrosettore dell'automazione e dell'industria meccanica, che rappresenta una delle quattro aree di eccellenza dell'industria manifatturiera del nostro Paese<sup>3</sup>. La sua peculiarità si manifesta soprattutto nella struttura del comparto produttivo, che risulta essere molto più frammentato rispetto agli altri paesi. Infatti, la grande maggioranza delle oltre 400 imprese operanti in Italia è di piccole e medie dimensioni. Tuttavia, la limitata dimensione aziendale rispetto ai *competitor* stranieri rappresenta anche un punto di forza in virtù della maggiore flessibilità che tipicamente caratterizza le imprese minori rispetto alle grandi imprese.

Obiettivo dell'indagine è analizzare le strategie d'internazionalizzazione e le caratteristiche della presenza nei mercati esteri da parte delle imprese italiane produttrici di macchine utensili. L'indagine si focalizza sugli aspetti chiave che influenzano lo sviluppo internazionale delle imprese e sulle loro modalità d'entrata/presenza nei mercati esteri.

La raccolta dei dati è avvenuta attraverso la somministrazione di un questionario alle imprese associate UCIMU (l'associazione dei costruttori italiani di macchine utensili, robot, automazione e di prodotti a questi ausiliari). Tale attività è avvenuta in due fasi. Nella prima, avente un carattere esplorativo, sono state realizzate interviste dirette ad alcuni imprenditori e/o manager aziendali, allo scopo sia di testare il questionario messo a punto per l'indagine empirica sia di valutare, attraverso l'interazione con le imprese, l'emergere di tematiche di particolare interesse, meritevoli di approfondimento. Le interviste hanno consentito di rilevare, oltre a dati quantitativi, anche opinioni, considerazioni, attese, percezioni dei soggetti intervistati e, in tal modo, approfondire gli elementi di complessità gestio-

---

<sup>2</sup> Per approfondimenti sulle evidenze empiriche a supporto di queste argomentazioni si veda Mazzeo (2008).

<sup>3</sup> Fortis (2005) identifica le "4 A" dell'eccellenza manifatturiera italiana nei seguenti macrosettori del *Made in Italy*: Agroalimentare; Abbigliamento-moda; Arreda-casa; Automazione-meccanica. <sup>4</sup>

nale, strategica ed organizzativa legati al perseguimento (o al mancato perseguimento) di determinati percorsi di sviluppo internazionale da parte delle imprese analizzate.

Nella seconda fase il questionario è stato inviato a tutte le imprese associate (202). Tale questionario, composto prevalentemente da domande chiuse, è stato articolato nelle seguenti sezioni: informazioni generali relative all'azienda (dimensione, assetto proprietario, anno di costituzione, management e personale, etc.); strategia e modalità d'internazionalizzazione; caratteristiche dell'offerta e vantaggi competitivi; alleanze e partnership; assetto organizzativo.

Ulteriori dati, relativi alle performance economiche delle imprese, sono stati raccolti attraverso AIDA, la banca dati prodotta da *Bureau van Dijk Electronic Publishing*, contenente i dati di bilancio di 280.000 società italiane. Le imprese che hanno accettato di partecipare al progetto sono state 33, pari al 15,8% della popolazione oggetto d'interesse. Sebbene limitata, la numerosità del campione è in linea con quella di altre indagini sulla competitività delle PMI italiane (Rava, 1996; Mazzoni, 2004) ed è adeguato allo scopo del presente lavoro, ossia offrire, attraverso dati primari, spunti di riflessioni utili per l'analisi dei processi d'internazionalizzazione delle PMI italiane appartenenti ai settori tipici del *Made in Italy*.

#### 4. Le caratteristiche del campione di imprese analizzate

Nella tabella 1 sono riportate le statistiche descrittive relative a fatturato e dipendenti delle 33 imprese oggetto d'indagine.

Tab. 1 – Fatturato e dipendenti delle imprese del campione (dati 2006)

	Valore minimo	Valore massimo	Media
FATTURATO €	2.774.287	117.000.000	21.011.336
DIPENDENTI	20	551	118

In base al numero di dipendenti, che rappresenta il parametro maggiormente utilizzato per la classificazione delle imprese in classi dimensionali, la maggior parte delle imprese analizzate (21) sono di medie dimensioni, con un numero di dipendenti tra 50 e 250, nove imprese hanno meno di 50 dipendenti, mentre solo tre osservazioni ricadono nel gruppo delle grandi imprese (oltre 250 dipendenti).

Dal punto di vista dell'assetto proprietario, la maggior parte delle imprese è di tipo familiare: i 2/3 delle imprese considerate (22 su 33) si caratterizza per una proprietà totalmente o prevalentemente familiare.

#### 4.1 Management e personale

La natura familiare dell'impresa è evidenziata non solo dall'assetto proprietario, ma anche dalla gestione. Il coinvolgimento della famiglia nella proprietà e/o nel management rappresenta l'elemento chiave che qualifica un'impresa come familiare (Schillaci, 1990; Corbetta, 1995). L'influenza della famiglia sull'impresa è esercitata attraverso la copertura di ruoli manageriali da parte di alcuni membri della famiglia stessa<sup>4</sup>.

In un terzo dei casi, quasi tutti appartenenti alle imprese di minori dimensioni, il management è interamente familiare, mentre il ricorso a manager esterni tende ad aumentare al crescere della dimensione aziendale (v. *infra*).

Dato l'oggetto della ricerca, focalizzato sull'internazionalizzazione, è interessante valutare anche l'orientamento internazionale del management. Gli studi di *international business* sottolineano, infatti, che il grado d'internazionalizzazione dell'impresa include una componente "attitudinale", rappresentata dall'orientamento internazionale del top management (Sullivan, 1994; Bloodgood *et al.*, 1996). In queste ricerche si evidenzia che team manageriali con esperienza internazionale sono in grado di comprendere meglio quali sono i mercati con un maggior potenziale e possono, inoltre, far leva su contatti personali e professionali per sviluppare alleanze internazionali.

In 14 imprese, pari al 42% dei casi, non figura nell'impresa nessun dirigente con esperienze internazionali di lavoro, mentre si riscontra in altre 15 imprese la presenza di uno o due dirigenti con questo tipo di esperienze nel proprio background e, in pochi casi, un numero superiore.

Il tema dell'internazionalizzazione è strettamente legato al ruolo del "capitale umano". Quest'ultimo è, infatti, considerato sempre più una risorsa chiave per gestire con successo i processi di crescita, in generale, e di sviluppo internazionale, in particolare. Un'analisi empirica recente sulle PMI italiane (Cerrato e Piva, 2008) ha evidenziato una correlazione positiva tra grado d'internazionalizzazione e capitale umano, in termini di percentuale di laureati sul numero di occupati, che può essere considerata un indicatore della dotazione di capitale umano dell'impresa. Nel campione oggetto d'indagine, la percentuale di laureati sul totale degli occupati oscilla da un minimo del 3% ad un massimo del 30%. In media, la percentuale di addetti laureati è pari al 10,5%.

---

Nell'analisi svolta, il coinvolgimento della famiglia nel management è stato misurato chiedendo ai soggetti intervistati d'indicare il numero di dirigenti appartenenti alla famiglia e il numero di dirigenti esterni ad essa. In tal modo, è stato possibile costruire un indicatore della natura familiare della gestione attraverso il rapporto tra numero di dirigenti familiari e numero totale di dirigenti. In termini diversi, si può affermare che tale rapporto esprime la misura in cui l'impresa ricorre a manager esterni alla famiglia.

Spunti interessanti per l'analisi delle caratteristiche del management e delle risorse umane delle imprese emergono soprattutto da un'analisi delle correlazioni tra variabili. La tabella 2 riporta gli indici di correlazione tra quattro variabili: dimensione, capitale umano, gestione familiare, orientamento internazionale del management. Dalla tabella si possono trarre le seguenti considerazioni:

- esiste una relazione negativa e statisticamente significativa tra management familiare e dimensione aziendale: una gestione di tipo familiare è per lo più presente nelle piccole imprese, mentre quelle di maggiori dimensioni ricorrono più spesso a manager esterni;
- la percentuale di addetti laureati cresce al crescere della dimensione aziendale;
- la presenza di dirigenti con esperienze internazionali di lavoro è statisticamente superiore nelle imprese più grandi ed è positivamente correlata al numero di laureati presenti in azienda.

Tab. 2 – Indici di correlazione tra dimensione aziendale, capitale umano, management familiare e orientamento internazionale del management

	DIMENSIONE	CAPITALE UMANO	GESTIONE FAMILIARE
DIMENSIONE (n. dipendenti)	1		
CAPITALE UMANO (% di laureati su totale occupati)	0,512**	1	
GESTIONE FAMILIARE (% di dirigenti appartenenti alla famiglia)	-0,404*	-0,068	1
ORIENTAMENTO INTERNAZIONALE DEL MANAGEMENT (n. dirigenti con esperienze internazionali)	0,658**	0,61**	-0,113

\* = la correlazione è significativa al livello 0,05

\*\* = la correlazione è significativa al livello 0,01

In sintesi, sono le imprese di maggiori dimensioni ad occupare un numero superiore di laureati, a contraddistinguersi per una gestione più manageriale e ad avere nel proprio staff dirigenti con un maggiore orientamento internazionale.

## 5. Strategie e modalità d'internazionalizzazione

Dopo aver tracciato un profilo delle imprese analizzate, in questa sezione si presentano i risultati specificamente legati al tema dell'internazionalizzazione.

### 5.1 I dati sull'export intensity e la dispersione geografica delle vendite.

Il campione esaminato è formato per il 50% circa da imprese attive sui mercati internazionali da oltre 25 anni. Solo 2 imprese operano all'estero da meno di 5 anni. Ciò conferma una propensione consolidata all'internazionalizzazione e una vasta esperienza internazionale da parte delle imprese in esame.

L'esperienza è considerata un fattore chiave alla base dello sviluppo internazionale (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1977). Il numero di anni di attività internazionale dell'impresa può essere considerata una *proxy* della sua esperienza internazionale. Si assume, infatti, che le imprese che operano da un numero maggiore di anni abbiano accumulato un bagaglio superiore di esperienza e conoscenza.

Tutte le imprese del campione realizzano parte del proprio fatturato all'estero. Nel 2006 si va da un minimo dell'8% ad un caso di oltre il 90% (tab. 3).

Tab. 3 – I dati sull'export (2003-2006)

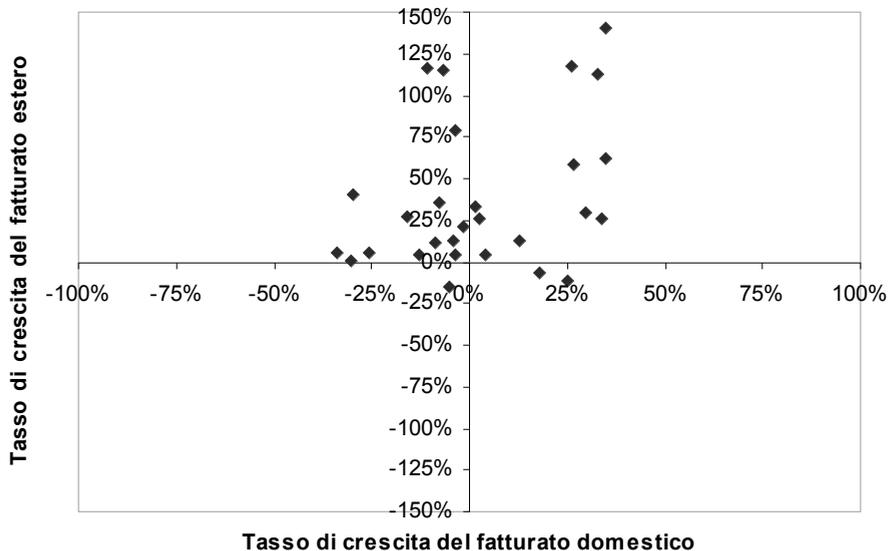
	<i>Minimo</i>	<i>Massimo</i>	<i>Media</i>
Fatturato estero / Fatturato totale (2006)	8%	93%	53,66%
Fatturato estero / Fatturato totale (2005)	18%	85%	54,81%
Fatturato estero / Fatturato totale (2004)	4%	90%	50,67%
Fatturato estero / Fatturato totale (2003)	4%	90%	46,61%

In media le imprese del campione vendono all'estero oltre il 50% della propria produzione. I dati riportati nella tabella 3 rivelano che la forte internazionalizzazione commerciale rappresenta un tratto caratterizzante delle imprese e il fenomeno appare in crescita. Questo dato conferma l'evidenza empirica generalmente rilevata nei settori tipici del *Made in Italy*, ossia che le imprese italiane, anche di piccole dimensioni, hanno un'elevata propensione allo sviluppo commerciale estero.

Allo scopo di cogliere l'importanza dei mercati esteri per le imprese produttrici di macchine utensili, è importante considerare i trend delle vendite, in Italia e all'estero. Nella figura 1 le imprese sono rappresentate

in funzione di due dimensioni: la variabile sull'asse orizzontale è il tasso medio annuale medio di crescita del fatturato italiano; la variabile sull'asse verticale è il tasso annuale di crescita del fatturato estero.

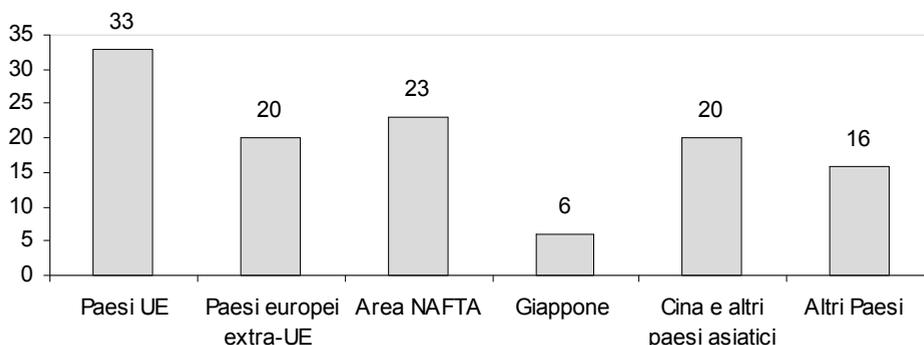
Fig. 1 – Tasso medio annuale di crescita del fatturato (2003-2006)



Quasi tutte le imprese si collocano nella parte alta della figura, ossia nell'area in cui il tasso di crescita del fatturato estero è positivo, mentre sono più o meno equamente distribuite lungo l'asse orizzontale: 15 imprese mostrano un andamento negativo del fatturato domestico nel periodo 2003-2006; le restanti 13 un andamento positivo<sup>5</sup>. In ogni caso, i tassi di crescita del fatturato estero sono sensibilmente superiori. Dalla figura 1 si evince l'importanza dell'internazionalizzazione quale strada pressoché obbligata per le imprese che intendano perseguire strategie di crescita. Il mercato domestico è in alcuni casi in calo, per altri in sviluppo ma a tassi comunque limitati, mentre sono i mercati internazionali a trainare la crescita dell'impresa. Anche la dispersione geografica delle vendite, ossia il numero di paesi-aree geografiche in cui le imprese vendono i propri prodotti, è piuttosto elevata (fig. 2). Per l'analisi della dimensione "dispersione geografica" si è fatto riferimento alla seguente classificazione, basata su sei aree: 1) Europa occidentale (i quindici stati che aderirono all'UE sin dalla sua costituzione); 2) Altri Paesi europei (compresa Russia e Turchia); 3) Nord America; 4) Giappone; 5) Cina e altri paesi asiatici; 6) Resto del mondo.

<sup>5</sup>Nella figura 1 non sono rappresentate tutte le imprese, bensì le 28 per le quali sono disponibili i dati precisi sulle vendite domestiche ed estere nel periodo 2003-2006.

Fig. 2 – Numero di imprese presenti nelle diverse aree geografiche



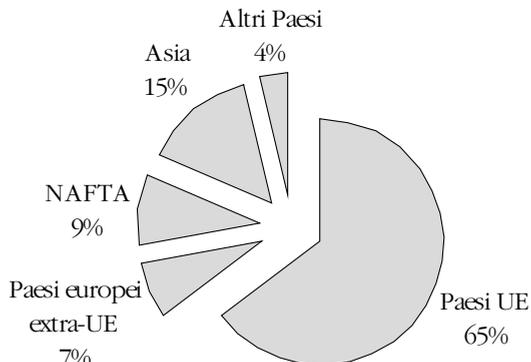
Il numero di regioni in cui, mediamente, un'impresa è presente dal punto di vista commerciale è 3,5. Tutte le imprese realizzano parte delle vendite in uno o più paesi dell'Europa Occidentale (diversi dall'Italia) e sono presenti in almeno un'altra regione. Molta importanza riveste il mercato nordamericano, in cui è presente il 70% delle imprese. Inoltre, elevato è il numero di imprese che realizzano parte del proprio fatturato in paesi di recente industrializzazione.

Ad esempio, 20 imprese sono attive in Cina e Sud-est asiatico e identico è il numero di imprese presenti in paesi europei extra-UE. E' soprattutto nei paesi emergenti che il settore è attrattivo: in esse i tassi di crescita della domanda sono maggiori rispetto ad altre aree e le imprese locali non hanno ancora colmato i propri *gap* di competenze rispetto alle imprese di paesi già industrializzati. L'importanza crescente dei paesi emergenti è in linea con quanto emerge in generale, a livello di sistema Italia. I dati sull'economia italiana evidenziano che nel 2006 la crescita delle esportazioni (+6%) è in larga parte dovuta all'espansione della domanda nelle aree emergenti, in primo luogo dei paesi asiatici e dell'Europa (Mazzeo, 2008).

Tuttavia, va sottolineato che il significato delle misure *count-based*, ossia basate sul numero di paesi serviti (o di sussidiarie estere), è discutibile, poiché il dato sulla mera presenza dell'impresa in un'area geografica ignora le differenze nell'importanza di ciascuna di esse (Cerrato, 2008). Allo scopo di tener conto di questo limite, è opportuno, pertanto, considerare anche il peso di ciascuna regione, in termini di percentuale del fatturato aziendale in esse realizzato.

Come si evince dalla figura 3, è (ancora) nei Paesi dell'UE che le imprese indagate, in media, realizzano la gran parte del fatturato estero (il 65%, corrispondente al 35% del fatturato totale).

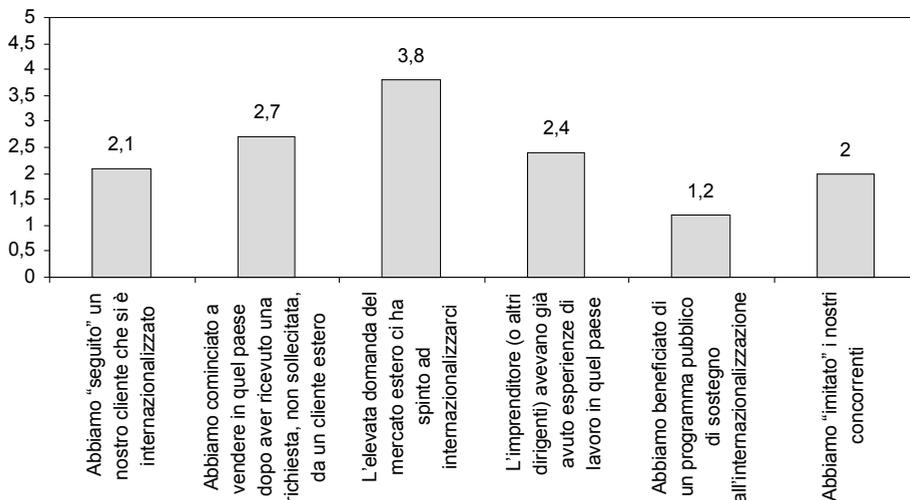
Fig. 3 – Ripartizione del fatturato estero per area geografica (valore medio 2006)



## 5.2 L'approccio ai mercati internazionali

Per quanto riguarda le ragioni dell'internazionalizzazione, i motivi più rilevanti alla base dell'entrata in un nuovo paese (indicati con riferimento al mercato estero più importante per l'impresa) sono riportati nella figura 4. L'opinione dell'imprenditore/manager intervistato è stata rilevata in termini di accordo/disaccordo rispetto a una serie di affermazioni, utilizzando una scala di Likert a 5 livelli.

Fig. 4 – I motivi dell'internazionalizzazione

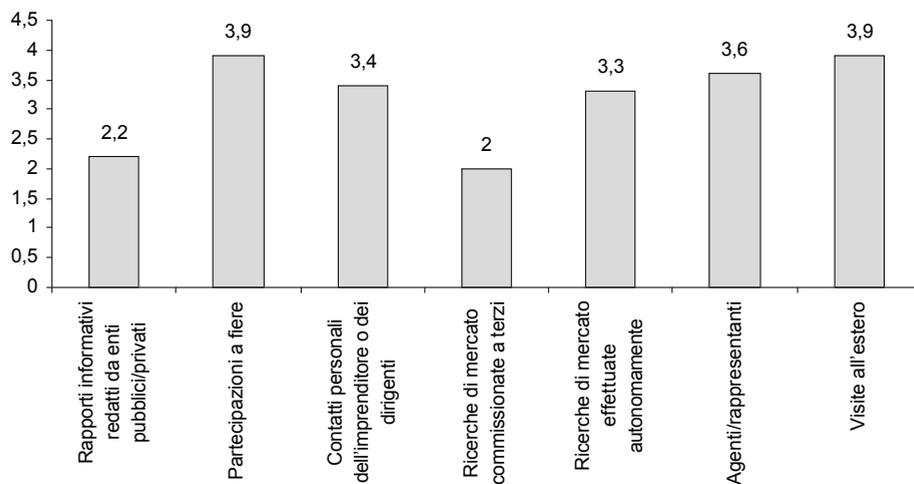


1 = totale disaccordo  
5 = totale accordo

L'elevata domanda e, dunque, l'attrattività dei mercati esteri è la ragione principale alla base della scelta dell'impresa di entrarvi. Inoltre, trova riscontro l'idea che l'attività internazionale nasce spesso come attività "occasionale", ossia non ricercata attivamente dall'impresa, bensì quale risultato di richieste o stimoli che partono dal mercato estero. Emerge come rilevante anche il fatto che l'imprenditore o i manager abbiano già avuto esperienze di lavoro in quel paese. I network personali e professionali dell'imprenditore rappresentano, perciò, un *driver* fondamentale dell'internazionalizzazione.

Le ricerche evidenziano che la conoscenza del mercato, accumulabile attraverso l'esperienza, è il fattore chiave che influenza lo sviluppo internazionale. In particolare, per il successo dell'attività di export di un'impresa è fondamentale la raccolta di informazioni, in quanto essa agisce da elemento chiave per ridurre l'incertezza associata all'operare nei mercati esteri (Leonidou e Adams-Florou, 1999). Le fonti di informazioni più rilevanti, cioè quelle a cui le imprese hanno fatto maggiormente ricorso prima di entrare in un mercato estero, sono riportate nella figura 5, unitamente al punteggio medio assegnato dagli intervistati per valutarne l'importanza (in una scala da 1 a 5).

Fig. 5 – Le fonti di conoscenza sui mercati esteri



1 = per nulla rilevante  
5 = molto rilevante

La partecipazione a fiere e le visite all'estero sono le vie privilegiate per l'acquisizione di informazioni. E' importante anche il ruolo di agenti/representanti. L'impresa tende a raccogliere informazioni ed effettuare ricerche di mercato autonomamente, mentre modesto è il ricorso a società ester-

ne a cui vengono commissionate ricerche di mercato, come pure limitato è il ricorso a rapporti informativi e analisi realizzate da enti pubblici.

In generale, nessuna impresa del campione ha beneficiato di particolari canali di finanziamento a sostegno del proprio percorso d'internazionalizzazione o si è avvalsa di servizi di consulenza/assistenza offerti da enti pubblici. Questo dimostra come i servizi reali all'internazionalizzazione (Calabrò e Carnazza, 2004) siano carenti o, quanto meno, percepiti come tali dalle imprese.

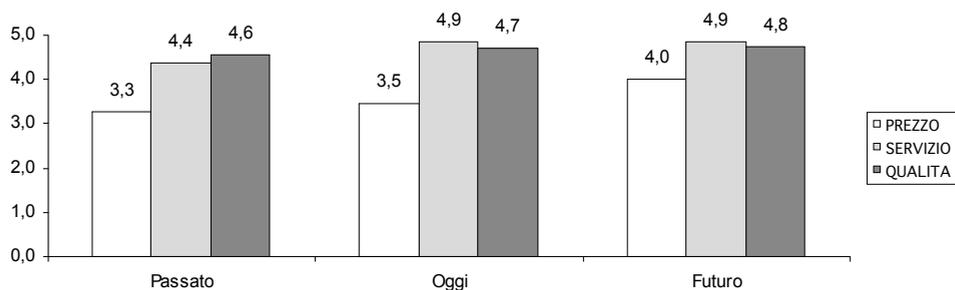
### 5.3 I fattori di competitività sui mercati internazionali

Quali sono gli elementi chiave del vantaggio competitivo per le imprese del settore delle macchine utensili? Se e in che misura le fonti di competitività e i vantaggi competitivi ricercati si sono modificati nel tempo, a seguito dei cambiamenti nello scenario economico? A queste domande è importante cercare di rispondere per valutare l'approccio delle imprese esaminate alla competizione internazionale.

Capacità di servire il cliente, alti livelli di servizio, innovazione sono i fattori competitivi su cui tradizionalmente fanno leva le imprese del *Made in Italy* (Depperu, 2006). Com'è noto, in molti settori le crescenti spinte concorrenziali da parte di imprese provenienti soprattutto dal sud-est asiatico impongono alle imprese italiane di rivedere i propri modelli di business.

Utilizzando una scala di Likert a 5 livelli, è stato chiesto ai soggetti intervistati d'indicare e valutare gli elementi sui quali le imprese puntavano maggiormente nel confronto con i concorrenti 5 anni fa e sui quali esse puntano maggiormente oggi e in prospettiva futura. Prezzo, qualità e servizio (ossia assistenza post-vendita e servizi accessori) sono i fattori chiave attorno ai quali sono state raggruppate le risposte (fig. 6).

Fig. 6 – I fattori di competitività aziendale



1 = marginale  
5 = molto importante

Tradizionalmente le imprese hanno fatto leva su “fattori diversi dal prezzo”. Ciò è in linea con i tipici modelli competitivi delle imprese italiane. “Prezzo” e “servizio” sembrano assumere un’importanza maggiore rispetto al passato. Più stabile, invece, l’importanza attribuita alla variabile qualità, molto rilevante in passato e destinata ad esserlo anche in futuro.

Oltre ad un’analisi puramente descrittiva, è stata esaminata la relazione esistente tra l’importanza di ciascuno dei tre fattori (prezzo, qualità e servizi), la *dimensione* dell’impresa, misurata dal numero di dipendenti (2006) e le *performance*, misurate dal ROE (*return on equity*), dato dal rapporto tra utile netto e capitale netto (dati 2006). I dati sulle performance sono tratti dalla banca dati AIDA. I valori degli indici di correlazione e la loro significatività sono riportati nella tabella 4.

Tab. 4 – Correlazioni tra fattori di competitività

	PREZZO (in passato)	SERVIZIO (in passato)	QUALITÀ (in passato)	PREZZO (oggi)	SERVIZIO (oggi)	QUALITÀ (oggi)	PREZZO (futuro)	SERVIZIO (futuro)	QUALITÀ (futuro)	DIMENS.
PREZZO (in passato)	1									
SERVIZIO (in passato)	0,197	1								
QUALITÀ (in passato)	-0,228	0,379*	1							
PREZZO (oggi)	0,632**	-0,288	-0,146	1						
SERVIZIO (oggi)	0,278	0,238	-0,059	0,282	1					
QUALITÀ (oggi)	-0,327	0,208	0,388*	-0,467*	0,043	1				
PREZZO (futuro)	0,447*	-0,345	-0,340	0,774**	0,374	-0,521*	1			
SERVIZIO (futuro)	0,099	0,447*	0,354	-0,152	0,611**	0,344	0,000	1		
QUALITÀ (futuro)	-0,327	0,174	0,348	-0,467*	-0,192	1,000**	-0,521*	0,192	1	
DIMENSIONE	0,430*	0,135	-0,062	0,418*	0,256	-0,126	0,496*	0,151	-0,205	1
RISULTATI	0,008	0,607**	0,521*	-0,352	-0,040	0,482*	-0,334	0,511*	0,522*	-0,187

\* = la correlazione è significativa al livello 0,05

\*\* = la correlazione è significativa al livello 0,01

Dalle correlazioni statisticamente significative si possono formulare le seguenti considerazioni.

- a) C’è una sostanziale persistenza degli orientamenti strategici (chi puntava sul prezzo continua a farlo e così per chi puntava sulla qualità). Inoltre, com’è ragionevole ipotizzare, qualità e prezzo rappresentano fattori di competitività alternativi.
- b) Le imprese più grandi sono quelle che hanno posto e pongono maggiore attenzione al prezzo. Sono soprattutto le PMI, infatti, a competere in mercati di nicchia o comunque molto specializzati, nei quali si punta maggiormente sulla differenziazione di prodotto e sui servizi accessori.
- c) Le imprese che facevano e fanno leva maggiormente sulla qualità hanno avuto risultati di redditività superiori. Tale risultato è sostanzialmente

confermato qualora si utilizzino altri indicatori di performance, quali la media del ROE e del ROI (*return on investments*) degli ultimi tre anni<sup>6</sup>.

#### 5.4 Le modalità d'internazionalizzazione

Com'è stato osservato nella sezione 4.2, tutte le imprese del campione realizzano parte del proprio fatturato all'estero. Esse sono, quindi, tutte internazionali in termini commerciali. L'export rappresenta la modalità più diffusa d'entrata/presenza nei mercati esteri, in linea con il modello d'internazionalizzazione tipico delle imprese italiane, soprattutto delle PMI (Depperu, 1993; Zucchella e Maccarini 1999).

Meno diffuse sono forme d'internazionalizzazione riguardanti altre fasi della catena del valore. Soltanto 6 imprese hanno realizzato forme d'internazionalizzazione che coinvolgono l'attività produttiva in senso lato, ossia nelle forme di concessioni di licenze produttive, joint venture produttive con partner esteri o vere e proprie filiali produttive all'estero. Queste evidenze empiriche confermano quanto emerso già da altri studi sulle piccole e medie imprese italiane. Ad esempio, una ricerca recente condotta sulle imprese modenesi (Bursi, 2007) mette in luce che, da un lato, il numero di PMI coinvolte in attività sui mercati esteri è piuttosto elevato, dall'altro è ridotto il numero di quelle che non si limitano a forme di presidio meramente mercantile, ma realizzano progetti più articolati e tesi a consolidare la posizione competitiva sui mercati esteri. Studi recenti (Mariotti e Mutinelli, 2005; Iacobucci e Spigarelli, 2007), inoltre, evidenziano il ruolo importante che le medie imprese giocano nell'internazionalizzazione del sistema industriale italiano, contribuendo a superare i limiti derivanti tanto dalle piccole dimensioni quanto dal ridotto numero di grandi imprese multinazionali.

Il presidio commerciale resta l'elemento saliente delle strategie d'internazionalizzazione delle imprese oggetto d'indagine, mentre in pochi casi esse hanno realizzato un forte radicamento nei mercati esteri.

Questo aspetto si può cogliere meglio se si analizza l'ammontare di risorse localizzate all'estero. 17 imprese, ossia circa il 50% del campione, non ha nessuna sede all'estero e sei imprese hanno una sede all'estero. All'estremo opposto si segnalano due casi di grandi imprese aventi sette sedi estere. Nel complesso, quindi, le risorse localizzate all'estero sono limitate e, com'era ragionevole ipotizzare, tale indicatore è positivamente correlato alla dimensione aziendale.

---

<sup>6</sup> Oltre a dimensione e performance, l'analisi ha riguardato anche l'innovazione (misurata dalle spese in ricerca e sviluppo, in rapporto al fatturato, e dal numero di nuovi prodotti introdotti negli ultimi anni). Tuttavia, poiché non si sono rilevate correlazioni significative, tali variabili non sono riportate nella tabella.

Tali evidenze sono sostanzialmente confermate se si considera un secondo indicatore, strettamente correlato al precedente, ossia il numero di dipendenti all'estero. Oltre la metà delle imprese del campione (59%) non ha nessun dipendente all'estero e in media la percentuale di dipendenti all'estero è pari all'1,5%. Ad eccezione di un unico caso, rappresentato da un'impresa di quasi 200 dipendenti, di cui 31 all'estero (16% del totale), le altre imprese mostrano valori decisamente più bassi.

In sintesi, i modelli d'internazionalizzazione prevalenti nelle imprese indagate si fondano su modalità "leggere", che prevedono bassi livelli di investimenti e di risorse allocate all'estero. Piuttosto limitato è il ricorso ad alleanze e partnership quale modalità d'internazionalizzazione. Sette imprese dichiarano di avere rapporti di collaborazione con partner esteri (sono esclusi dal conteggio i semplici contratti di agenzia) e solo in due casi si tratta di partnership di tipo *equity*, ossia che prevedono anche partecipazioni societarie. Il quadro che emerge è quello di imprese che ricorrono in misura limitata a forme d'internazionalizzazione diverse dall'export. Le scarse risorse localizzate all'estero e le scelte di forme d'internazionalizzazione meno "coinvolgenti" si spiegano anche alla luce della limitata dimensione aziendale, che in molti casi non "giustifica" dal punto di vista economico la realizzazione di investimenti.

### *5.5 Le scelte di delocalizzazione produttiva*

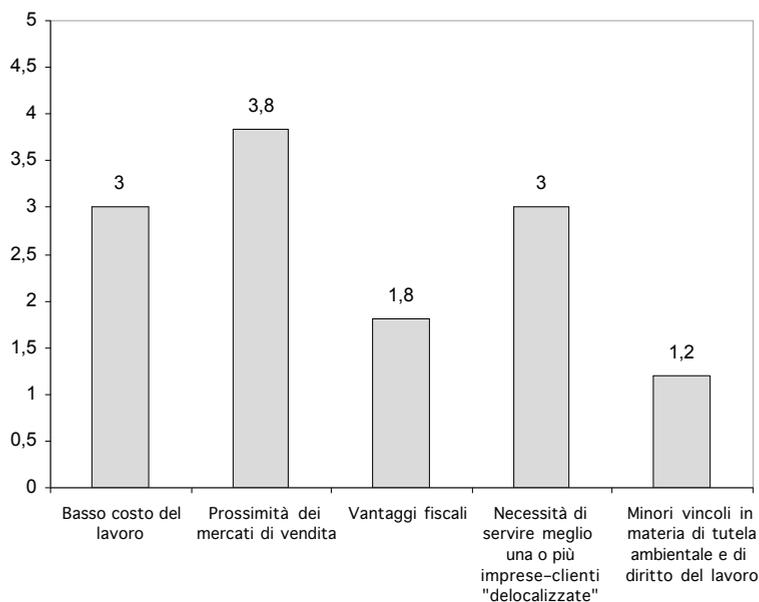
Le scelte di localizzazione produttiva all'estero meritano un'analisi separata. Come già sottolineato nelle pagine precedenti, negli ultimi anni la ricerca di forme d'internazionalizzazione più complesse e il fenomeno della delocalizzazione di attività produttive *labour intensive* verso paesi emergenti ha ricevuto un nuovo impulso parallelamente al crescere delle pressioni competitive associate allo sviluppo delle economie emergenti (Cina e sud-est asiatico). Cresce la tendenza da parte delle imprese verso una maggiore dispersione geografica non solo delle vendite, ma anche delle attività di fornitura e produzione (Prota e Viesti 2007). Il fenomeno interessa in misura crescente anche imprese di piccole e medie dimensioni. In particolare, la finalità d'impiegare fattori produttivi meno costosi, così come di acquisire quote di mercato in paesi ad elevata crescita della domanda, rappresentano i *driver* principali delle attuali scelte di localizzazione.

E' interessante, perciò, analizzare se e in che misura questi aspetti siano rilevanti per le imprese oggetto d'indagine. Sei imprese del campione hanno deciso di delocalizzare parte della propria produzione all'estero. Est Europa (Polonia e Romania) insieme ad India e Cina sono le sedi privilegiate degli investimenti. Si segnalano anche Germania e Brasile. Tranne che in un caso, relativo ad un'impresa di grandi dimensioni appartenente ad un gruppo con diverse sedi all'estero, la cui produzione estera incide

per oltre il 50% sulla produzione totale, in tutti gli altri casi il peso della produzione estera è ancora basso: in quattro casi (su sei) è inferiore al 10% e negli altri è compresa tra il 10% e il 30%. La scelta di delocalizzare appare relativamente recente: tre delle sei imprese sopra menzionate non avevano filiali produttive all'estero nel 2000. Inoltre, cinque imprese dichiarano che la quota di produzione realizzata all'estero è in crescita.

Le motivazioni principali che hanno indotto le imprese a delocalizzare, valutate su una scala da 1 a 5, sono riportate nella figura 7.

Fig. 7 – I motivi della delocalizzazione



1 = per nulla rilevante

5 = molto rilevante

Il motivo principale alla base della scelta è la vicinanza a nuovi mercati di sbocco. Tale ragione prevale su quella relativa all'impiego di manodopera a basso costo. Prevalde, dunque, un logica *market-seeking* piuttosto che *resource-seeking* (Dunning, 1981). Sono soprattutto i manager e/o imprenditori di queste aziende ad affermare che, nella loro visione strategica, i fattori localizzativi sono destinati a diventare sempre più importanti per l'acquisizione di posizioni di vantaggio competitivo.

La scelta di produrre all'estero rappresenta un'opzione possibile anche per altre imprese del campione. Infatti, cinque imprese tra quelle che oggi producono soltanto in Italia affermano di avere "in cantiere" un progetto di questo tipo. India e Cina sono le destinazioni di maggiore interesse.

27 imprese hanno, inoltre, indicato i motivi per cui non hanno realizza-

to o preso in considerazione ipotesi d'internazionalizzazione produttiva. La mancanza di risorse umane qualificate è stata segnalata dal 67% delle imprese quale principale motivo per cui le imprese non hanno inteso realizzare questo tipo di iniziative. Ciò dimostra ulteriormente la crucialità delle risorse umane quale vero fattore chiave in grado di spiegare le caratteristiche dei processi d'internazionalizzazione perseguiti (o non perseguiti). In ordine d'importanza seguono ragioni quali difficoltà organizzative e logistiche (segnalate dal 56% delle imprese) e la difficoltà di selezionare partner locali con cui avviare l'iniziativa (41%).

## 6. I fattori che influenzano lo sviluppo internazionale delle imprese: una sintesi

Allo scopo di approfondire i fattori che favoriscono o limitano lo sviluppo internazionale delle imprese, è opportuno valutare le relazioni esistenti tra internazionalizzazione e una serie di variabili *firm-specific*. La tabella 5 riporta le correlazioni esistenti tra i principali indicatori inclusi nell'analisi.

Tab. 5 – I principali indicatori inclusi nell'analisi: le correlazioni

	DIMENSIONE	CAPITALE UMANO (Dip. Laureati)	MANAGEMENT FAMILIARE	MANAGER CON ESPER. INT.LE	FATTURATO ESTERO (%)	NUMERO AREE GEOGRAFICHE	DELOCALIZZ.	NUMERO SEDI ESTERE	PERFORMANCE
<b>DIMENSIONE</b>	1								
<b>CAPITALE UMANO (Dip. Laureati)</b>	0,51**	1							
<b>MANAGEMENT FAMILIARE</b>	-0,40*	-0,068	1						
<b>MANAGER CON ESPERIENZA INTERNAZIONALE</b>	0,66**	0,613**	-0,11	1					
<b>FATTURATO ESTERO (%)</b>	0,38*	-0,253	-0,31	0,26	1				
<b>NUMERO AREE GEOGRAFICHE</b>	0,15	-0,174	0,07	-0,02	0,58**	1			
<b>DELOCALIZZAZIONE</b>	0,34*	0,06	-0,33	0,256	0,53**	0,37*	1		
<b>NUMERO SEDI ESTERE</b>	0,71**	0,49**	-0,39	0,48**	0,41*	0,15	0,20	1	
<b>PERFORMANCE</b>	-0,19	0,02	0,12	0,131	-0,21	-0,16	-0,02	-0,17	1
<b>NUOVI PRODOTTI</b>	0,19	-0,05	-0,09	0,079	0,44*	0,52**	0,40*	0,31	0,04

\*\* La correlazione è significativa al livello 0,01

\* La correlazione è significativa al livello 0,05

In primo luogo, va evidenziata la forte correlazione esistente tra peso del fatturato estero e numero delle aree geografiche servite. Come alcuni studi sottolineano, (Cerrato, 2008), la strategia d'internazionalizzazione può essere considerata come un costrutto multidimensionale, di cui dispersione geografica e *export intensity* costituiscono due aspetti non necessariamente correlati. Dalla nostra analisi emerge chiaramente come il peso del fatturato estero sia maggiore nelle imprese attive in più Paesi. Questo risultato si presta ad una duplice interpretazione (Gabrielli *et al.*, 2007). Operare in una pluralità di contesti internazionali espone senz'altro l'impresa a più intensi processi di apprendimento e di acquisizione di competenze e risorse per l'internazionalizzazione. Tuttavia, una crescita delle quote di export legate ad una maggiore diversificazione geografica può essere interpretata come scarsa capacità di penetrazione nei singoli mercati serviti. Inoltre, un'ulteriore possibile interpretazione è che la crescita di un distributore presente in diversi Paesi "traini" l'internazionalizzazione del produttore.

a) *Dimensione e internazionalizzazione*

La dimensione aziendale resta una variabile chiave nello spiegare le scelte strategiche dell'impresa, incluse quelle d'internazionalizzazione, anche se, come altri studi confermano, essa non rappresenta di per sé un vincolo all'export (Bonaccorsi, 1992). Le imprese di maggiori dimensioni mostrano un'*export intensity* più elevata. Ciò conferma che la dimensione costituisce ancora, sia pure in parte, un vincolo alla realizzazione di una maggiore penetrazione commerciale all'estero, sebbene l'analisi mostri, in modo simile a quanto rilevato in altri settori produttivi tipici italiani, che anche le imprese di minore dimensione, hanno un'alta propensione allo sviluppo commerciale estero. La dimensione rappresenta anche un vincolo importante rispetto a processi estesi e più complessi d'internazionalizzazione: sono le imprese più grandi ad aver realizzato processi di delocalizzazione produttiva. Ciò è comprensibile alla luce del fatto che questo tipo di investimenti è "giustificato" economicamente da una scala produttiva più elevata. Le imprese che producono all'estero mostrano anche un'internazionalizzazione più elevata in termini sia di ammontare delle vendite estere sia di numero di paesi. La scelta di delocalizzare si associa, dunque, a vantaggi commerciali, ossia ad un maggiore radicamento in nuovi mercati di sbocco. Non si riscontra, invece, una performance superiore, in termini di redditività sia operativa che netta, nelle imprese di maggiori dimensioni<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Nella tabella 5 si fa riferimento alla performance misurata attraverso il ROE. Gli stessi risultati sono emersi nel caso di utilizzo di altri indicatori (non riportati), quali il ROE medio degli ultimi tre anni e il ROI (sia il dato 2006 che il valore medio degli ultimi tre anni).

*b) Innovazione e internazionalizzazione*

Le imprese con una maggiore capacità innovativa sembrano mostrare livelli più elevati d'internazionalizzazione, dal punto di vista sia commerciale (ossia in termini di *export intensity* e di numero di aree geografiche in cui l'impresa è presente) sia produttivo. Più precisamente, la variabile "sviluppo nuovi prodotti", misurata dal numero di nuovi prodotti introdotti negli ultimi tre anni, è positivamente correlata all'internazionalizzazione, mentre non si sono rilevate correlazioni significative tra internazionalizzazione e altri due indicatori di innovazione, rilevati nell'analisi ma non riportati nella tabella 5, ossia i brevetti e l'intensità della ricerca e sviluppo (rapporto tra spese in ricerca e sviluppo e fatturato). E', inoltre, statisticamente significativa la correlazione tra delocalizzazione e numero di nuovi prodotti sviluppati negli ultimi anni.

*c) Capitale umano e internazionalizzazione*

Studi recenti hanno evidenziato come la mancanza di personale specializzato sia indicato dalle imprese esportatrici come il principale ostacolo allo sviluppo estero (Esposito, 2003). L'esigenza di disporre di risorse umane qualificate cresce all'aumentare del *commitment* dell'impresa verso i mercati esteri e della complessità dei processi di sviluppo internazionale realizzati. Tale necessità si palesa soprattutto laddove la presenza estera si sviluppi in forme più strutturate, come ad esempio la costituzione di sedi all'estero. La mancata disponibilità di manager in grado di guidare l'azienda sui mercati esteri può rappresentare, dunque, un forte vincolo ad un maggiore impegno ed investimento sul fronte internazionale (Spigarelli, 2003). Dalla nostra analisi emerge, in particolare, che il numero di sedi estere delle imprese è positivamente legata a due indicatori relativi alle risorse umane: il numero di laureati presenti in azienda e il numero di dirigenti con esperienze internazionali.

*d) Internazionalizzazione e performance*

Lo studio non rivela una correlazione significativa tra internazionalizzazione (rapporto fatturato estero/fatturato totale) e performance. Nella tabella il dato riportato si riferisce alla redditività netta (ROE). Analogamente, non vi è una relazione significativa tra delocalizzazione e performance: le imprese che producono all'estero non hanno performance significativamente diverse dalle altre. Anche l'utilizzo di altri indicatori di performance, sia operativa che netta, ha confermato la relazione non significativa tra internazionalizzazione e performance<sup>8</sup>. Non è possibile, pertanto,

---

<sup>8</sup> Nell'analisi sono stati considerati i seguenti indicatori di performance: ROE (return on equity – misurato come rapporto tra utile netto e capitale netto); ROI (return on investments – misurato come rapporto tra utile operativo e capitale investito); ROS (return on sales – misurato come rapporto tra utile operativo e fatturato). Per ciascuno di questi indicatori è stata considerata sia la media degli ultimi tre anni che l'ultimo anno disponibile.

affermare che le imprese maggiormente presenti sui mercati internazionali abbiano risultati migliori. D'altronde, la relazione internazionalizzazione – performance, molto approfondita negli studi di *international business*, è da sempre molto controversa e ha portato a risultati contraddittori. L'analisi di tale relazione richiederebbe un maggiore approfondimento e un numero più elevato di osservazioni. D'altronde, come gli stessi risultati incoerenti degli studi suggeriscono, appare semplicistico ipotizzare una relazione diretta tra internazionalizzazione e performance, ma è più ragionevole ipotizzare che l'impatto dell'internazionalizzazione sulle performance sia "mediato", ossia condizionato ad una serie di fattori che, per l'appunto, moderano tale relazione.

## 7. Considerazioni conclusive

Il lavoro ha inteso fornire un quadro dei processi d'internazionalizzazione delle imprese produttrici di macchine utensili. Questo settore è di particolare interesse, essendo una delle aree di eccellenza del *Made in Italy*, al centro del dibattito sulla competitività internazionale e la sostenibilità dei modelli competitivi delle imprese italiane nel contesto globale.

In primo luogo, dallo studio emerge la centralità dell'internazionalizzazione nei percorsi di sviluppo aziendale: nel periodo 2003-2006 la quasi totalità delle imprese esaminate ha mostrato tassi di crescita positiva del fatturato estero, mentre circa la metà ha subito una contrazione delle vendite nel mercato nazionale. In altri casi il mercato domestico è in crescita, ma a tassi limitati. Sono, dunque, i mercati internazionali a trainare la crescita aziendale. Le imprese indagate si caratterizzano per un elevato livello di *export intensity*, così come per un'alta dispersione geografica delle vendite. Il presidio commerciale resta l'elemento chiave delle strategie d'internazionalizzazione delle imprese analizzate. In pochi casi è stato realizzato un maggiore radicamento nei mercati esteri, com'è dimostrato dall'ammontare modesto di risorse allocate all'estero, in termini sia di numero di sedi che di dipendenti, nonché dal limitato ricorso a forme d'internazionalizzazione che riguardino aree diverse da quella commerciale. Anche il ricorso ad alleanze e partnership è piuttosto limitato. Le scarse risorse localizzate all'estero e la scelta di forme d'internazionalizzazione meno "impegnative" si spiegano solo parzialmente alla luce della limitata dimensione, che in molti casi non giustifica dal punto di vista economico la realizzazione di investimenti. Dall'analisi emerge come alcuni fattori *firm-specific*, attinenti, in senso ampio, alle risorse e alle competenze dell'impresa, più che alla sola dimensione, abbiano un peso rilevante. Capitale umano, competenze manageriali, vantaggi competitivi basati su innovazione e qualità sono fattori che contribuiscono a spiegare il diverso grado di sviluppo internazio-

nale delle imprese. Sulla base delle evidenze empiriche emerse dall'analisi, si possono trarre alcune implicazioni importanti per il management aziendale. Se è vero che, soprattutto nel caso delle imprese di minori dimensioni, non si dispone di elevati capitali da destinare a progetti di espansione internazionale, è altresì vero che il passaggio da forme di export indiretto a modalità di presenza estera più strutturate, commerciali e anche produttive, richiede un impegno crescente in termini non solo finanziari, ma, più in generale, organizzativi e gestionali. Proprio in ragione della complessità legata ai processi di espansione internazionale, cresce l'esigenza di uno sviluppo organizzativo e manageriale, inteso come potenziamento di competenze e ruoli all'interno dell'organizzazione. Il "capitale umano" rappresenta una risorsa fondamentale nei processi d'internazionalizzazione. L'analisi mostra come indicatori relativi alle risorse umane, quali il numero di laureati presenti in azienda e il numero di dirigenti con esperienze internazionali, siano positivamente correlati ad un maggiore *commitment* dell'impresa sui mercati esteri. Anche il limitato ricorso a partnership e alleanze può essere interpretato non solo alla luce delle difficoltà di selezione dei partner o dei rischi legati alla perdita di *know how*, ma anche in ragione della mancanza di risorse umane specializzate da dedicare alla gestione di relazioni internazionali.

Le opportunità di sviluppo che si aprono nei contesti globali impongono di ripensare i tradizionali modelli d'internazionalizzazione. Infatti, negli ultimi anni, le imprese italiane stanno rivedendo le strategie internazionali allo scopo di consolidare la propria presenza nei mercati esteri e far leva su nuove fonti di vantaggio competitivo. In quest'ottica va interpretato l'interesse per iniziative di delocalizzazione produttiva, volte a far sì che le imprese possano radicarsi da *insider* nei mercati emergenti. Il fenomeno appare ancora limitato, ma destinato a crescere.

Proprio il rafforzamento della presenza delle imprese nei mercati esteri, soprattutto quelli emergenti, costituisce una sfida cruciale per accrescere e sostenere nel tempo la competitività internazionale. A tal fine, la dotazione di risorse dell'impresa, in termini non solo dimensionali, ma anche di competenze manageriali e di risorse umane, assume grande importanza.

*Daniele Cerrato e Donatella Depperu  
Università Cattolica del Sacro Cuore - Piacenza  
daniele.cerrato@unicatt.it*

## Riassunto

Questo lavoro si basa su un'indagine empirica condotta su un campione di 33 imprese produttrici di macchine utensili, con l'obiettivo di analizzarne le strategie d'internazionalizzazione e le caratteristiche quali-quantitative della presenza sui mercati internazionali. L'analisi è basata su dati raccolti attraverso la somministrazione di un questionario alle imprese associate UCIMU (l'associazione dei costruttori italiani di macchine utensili) e la realizzazione di interviste ad imprenditori.

Dallo studio emerge, in primo luogo, la centralità dell'internazionalizzazione nei percorsi di sviluppo aziendale. Nel periodo 2003-2006 la crescita aziendale è stata, infatti, trainata dai mercati esteri. Le imprese indagate si caratterizzano per un elevato livello di *export intensity*, così come per un'alta dispersione geografica delle vendite.

Il presidio commerciale resta l'elemento chiave delle strategie d'internazionalizzazione perseguite. La scelta di forme d'internazionalizzazione meno "impegnative" si spiega non solo alla luce della limitata dimensione: il passaggio da forme di export indiretto a modalità di presenza estera più strutturate richiede un impegno crescente in termini non solo finanziari, ma, più in generale, organizzativi e gestionali. L'analisi mostra che la dotazione di capitale umano (ad esempio, il numero di dirigenti con esperienze internazionali e il numero di occupati laureati) e, in generale, competenze manageriali e vantaggi competitivi basati su innovazione e qualità contribuiscono a spiegare il diverso grado di sviluppo internazionale. Questi elementi giocano un ruolo fondamentale ai fini del rafforzamento della presenza delle imprese nei mercati esteri, soprattutto in quelli emergenti.

## Abstract

This paper is based on the empirical analysis on a sample of 33 producers of machine tools. The aim is to explore firms' international strategies and the characteristics of their presence in foreign markets from both a qualitative and quantitative point of view.

The survey relies on data collected through a questionnaire submitted to the firms belonging to UCIMU (the Association of Italian Manufacturers of Machine Tools, Robots, Automation Systems) and through a number of face-to-face interviews with entrepreneurs.

The central role of internationalization within the firms' patterns of growth is the first relevant finding of the study: in the period 2003-2006 firms' growth was driven by foreign markets. Firms show high levels of both export intensity and geographical scope. They mainly rely on export as entry mode in foreign markets. Firm size only partially explains the choice of internationalization strategies characterized by low commitment. In fact, the shift from indirect export towards entry modes based on greater commitment and investments requires not only more financial resources, but also a significant organizational and managerial development. Our analysis shows that the level of human capital (for example, the number of managers with international experience in their professional background and the number of graduate employees), management competencies, and competitive advantages based on innovation and quality affect the degree of international development of the firms. These factors are fundamental for those firms that aim at strengthening their presence in foreign markets, especially emerging ones.

**Jel Classification:** M16 - L64

**Parole chiave (Keywords):** internazionalizzazione, competitività, macchine utensili, made in italy; (internationalization, competitiveness, machine tools, made in italy).

## **Bibliografia**

- Bell J., McNaughton R., Young S., Crick D. (2003), *Towards an integrative model of small firm internationalization*, in "Journal of International Entrepreneurship", vol. 1, n. 4, pp. 339-362.
- Bloodgood J.M., Sapienza H.J., Almeida J.G. (1996), *The internationalization of new high potential U.S. ventures: antecedents and outcomes*, in "Entrepreneurship Theory and Practice", vol. 20, n. 4, pp. 61-76.
- Bonaccorsi A. (1992), *On the Relationship between Firm Size and Export Intensity*, in "Journal of International Business Studies", vol. 23, n. 4, pp. 605-635.
- Buckley P.J., Casson, M. (1976). *The Future of Multinational Enterprise*, Holmes&Meier, London.
- Bursi T. (2007), *I processi d'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese della provincia di Modena*, Franco Angeli, Milano.
- Calabrò M., Carnazza P. (2004), *Servizi reali all'internazionalizzazione e imprese artigiane: un'indagine ad hoc*, in "Piccola Impresa/Small Business", n. 1, pp. 65-89.
- Caroli M.G., Lipparini A. (2002) *Le piccole e medie imprese italiane e i percorsi di crescita internazionale: il quadro di riferimento*, in Caroli M.G., Lipparini A. (a cura di), *Piccole imprese oltre confine*, Carocci, Roma, pp. 19-48.
- Cerrato D. (2008), *L'analisi del profilo internazionale dell'impresa: una proposta metodologica e una prima applicazione alle PMI italiane*, in Pepe C., Zucchella A. (a cura di), *L'internazionalizzazione delle imprese italiane*, Il Mulino, Bologna, pp. 65-92.
- Cerrato D., Piva M. (2008), *Management familiare, capitale umano e internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*, in Devecchi C., Fraquelli G. (cura di), *Dinamiche di Sviluppo e di Internazionalizzazione del Family Business*, Il Mulino, Bologna, pp. 473-486.
- Chetty S. and Campbell-Hunt C. (2003), *Explosive International Growth and Problems of Success amongst Small to Medium-Sized Firms*, in "International Small Business Journal", vol. 21, n. 5, pp. 5-27.
- Chrisman J.J., Chua J.H., Steier L. (2005), *Sources and Consequences of Distinctive Familiness: An Introduction*, in "Entrepreneurship Theory & Practice", vol. 29, n. 3, pp. 237-247.
- Conti G., Cucculelli M., Paradisi M. (2007), *Internazionalizzazione e strategie delle imprese nei settori tradizionali*, in "L'Industria", XXVIII, n. 1, 121-161.
- Corbetta G. (1995), *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano.
- Coviello N.E. (2006), *The network dynamics of international new ventures*, in "Journal of International Business Studies", vol. 37, n. 5, pp. 713-731.
- Coviello N.E., McAuley A. (1999), *Internationalisation and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research*, in "Management International Review", vol. 39, n. 3, pp. 223-256.
- Depperu D. (1993), *L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese*, Egea, Milano.
- Depperu D. (2006), *La competitività internazionale delle imprese*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Dhanaraj C., Beamish P.W. (2003), *A Resource-Based Approach to the Study of Export Performance*, in "Journal of Small Business Management", vol. 41, n. 3, pp. 242-261.
- Dunning J.H. (1981), *International Production and the Multinational Enterprise*, Allen & Unwin, London.
- Dunning J.H. (1988), *The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions*, in "Journal of International Business Studies", vol. 19, n. 1, pp. 1-31.
- Elango B., Pattnaik, C. (2007), *Building capabilities for international operations through networks: a study of Indian firms*, in "Journal of International Business Studies", vol. 38, n. 4, pp. 541-555.
- Ensley M.D., Pearson A.W. (2005), *An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: cohesion, conflict, potency, and consensus*, in "Entrepreneurship Theory & Practice", vol. 29, n. 4, pp. 267-284.
- Esposito G.F. (2003), *Segmentazione delle imprese esportatrici e ruolo delle competenze d'impresa nei processi di apertura sui mercati esteri: capitale umano e capacità di connessione*, in Esposito G.F. (a cura di), *La globalizzazione dei piccoli. Fattori di competizione e promozione*

dell'internazionalizzazione per le PMI, Franco Angeli, Milano, pp. 63-90.

Fortis M. (2005), *Le due sfide del Made in Italy: globalizzazione e innovazione*, Il Mulino, Bologna.

Gabrielli V., Galli G., Vignola M. (2007), *I fattori agevolanti ed ostacolanti il presidio diretto dei mercati*, in Bursi T., *I processi d'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese della provincia di Modena*, Franco Angeli, Milano, pp. 104-149.

Gallo M.A., Pont C.G. (1996), *Important factors in family business internationalization*, in "Family Business Review", vol. 9, n. 1, pp. 45-60.

Gallo M.A., Sveen J. (1991), *Internationalizing the family business: facilitating and restraining factors*", in "Family Business Review", vol. 4, n. 2, pp. 181-190.

Iacobucci D., Spigarelli F. (2007), *I processi di internazionalizzazione delle medie imprese italiane*, in "L'Industria", XXVIII, n. 4, pp. 625-651.

Jansson H., Sandberg S. (2008), *Internationalization of small and medium sized enterprises in the Baltic Sea Region*, in "Journal of International Management", vol. 14, n. 1, pp. 65-77.

Johanson J., Vahlne J.E. (1977), *The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments*, in "Journal of International Business Studies", vol. 8, n. 1, pp. 23-32.

Johanson J., Vahlne J.E. (2003), *Business relationship learning and commitment in the internationalization process*, in "Journal of International Entrepreneurship", vol. 1, n. 1 pp. 83-101.

Johanson J., Wiedersheim-Paul F. (1975), *The Internationalization of the firm: four Swedish cases*, in "Journal of Management Studies", vol. 12, n. 3, pp. 305-322.

Karagozoglu N., Lindell M. (1998), *Internationalisation of Small and Medium-sized Technology-based Firms: An Exploratory Study*, in "Journal of Small Business Management", vol. 36, n. 1, pp. 44-59.

Leonidou L.C., Adams-Florou A.S. (1999), *Types and Sources of Export Information: Insights from Small Business*, in "International Small Business Journal" vol. 17, n. 3, pp. 30-48.

Lu J.W., Beamish P.W. (2001), *The Internationalisation and Performance of SMEs*, in "Strategic Management Journal", vol. 22, n. 6/7, pp. 565-586.

Mariotti S., Mutinelli M. (2005), *Italia multinazionale 2005. Le partecipazioni italiane all'estero ed estere in Italia*, Istituto Nazionale per il Commercio Estero, Roma.

Masurel E. (2001), *Export Behaviour of Service Sector*, in "International Small Business Journal", vol. 19, n. 2, pp. 80-84.

Mazzeo E. (2008), *L'attività economica e i conti con l'estero dell'Italia*, in *Rapporto ICE 2006 - 2007, L'Italia nell'economia internazionale*.

Mazzoni R. (2004), *La competitività delle PMI: I risultati di un'indagine empirica*, in "Piccola Impresa/Small Business", n. 1, pp. 7-34.

McDougall P.P., Shane S., Oviatt B.M. (1994), *Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research*, in "Journal of Business Venturing", vol. 9, n. 6, pp. 469-487.

Oviatt B.M., McDougall P.P. (1994), *Toward a theory of international new ventures*, in "Journal of International Business Studies", vol. 24, n. 1, pp. 45-64.

Preti P., Puricelli M., Taggiasco G. (2005), *Il capitale umano nelle imprese familiari in crescita*, in Corbetta G. (a cura di), *Capaci di crescere. L'impresa italiana e la sfida della dimensione*, Egea, Milano, pp. 57-82.

Prota F., Viesti G. (2007), *La delocalizzazione internazionale del Made in Italy*, in "L'Industria", XXVIII, n. 3, pp. 409-439.

Rava, L. (1996), *Gli aspetti strategici dell'internazionalizzazione delle PMI: un'indagine empirica*, in "Piccola Impresa/Small Business", n. 3, pp. 35-65.

Rugman A.M. (1981), *Inside the Multinationals: The Economics of Internal Markets*, Columbia University Press, New York.

Sapienza H.J., Autio E., George G., Zahra S.A. (2006), *A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth*, in "Academy of Management Journal", vol. 31, n. 4, pp. 914-933.

Schillaci E. (1990) *Processi di transizione del potere imprenditoriale nelle imprese familiari*, Giappichelli, Torino.

Spigarelli F. (2003), *I processi d'internazionalizzazione delle PMI. Un'analisi empirica sul contesto produttivo marchigiano*, in "Economia&Management", n. 3, pp. 57-78.

Sullivan D. (1994), *Measuring the degree of internationalization of a firm*, in "Journal of International Business Studies", vol. 25, n. 2, pp. 325-342.

Wernerfelt B. (1984), *A resource-based view of the firm*, in "Strategic Management Journal", vol. 5, n. 2, pp. 171-180.

Westhead P., Wright M., Ucbasaran D. (2001), *The internationalization of new and small firms: a resource-based view*, in "Journal of Business Venturing" vol. 16, n. 4, pp. 333-358.

Zahra S.A. (2003), *International expansion of U.S. manufacturing family businesses: the effect of ownership and involvement*, in "Journal of Business Venturing", vol. 18, n. 4, pp. 495-512.

Zucchella A., Maccarini E. (1999), *I nuovi percorsi d'internazionalizzazione. Le strategie delle piccole e medie imprese italiane*, Giuffré, Milano.

Zucchella A., Scabini P. (2007), *International Entrepreneurship: Theoretical Foundations and Practices*, Palgrave MacMillan, London.