

POLITECNICO DI TORINO

Corso di Laurea Magistrale  
in Ingegneria Gestionale

Tesi di Laurea Magistrale

**Il processo di internazionalizzazione  
delle PMI italiane: il settore Tessile e  
Abbigliamento e l'opportunità cinese**



Relatore

Prof. Emilio Paolucci

Candidato

Fabrizio Carannante

A.A. 2020/2021



# INDICE

## INTRODUZIONE

### 1. IL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE E LE SCELTE

#### STRATEGICHE DELLE IMPRESE ..... 1

##### *1.1 La globalizzazione e l'apertura dei mercati* ..... 1

##### *1.2 L'internazionalizzazione: significato e approcci teorici* ..... 4

###### *1.2.1 Le teorie pre-Hymer* ..... 5

###### *1.2.2 Hymer e le teorie di approccio economico* ..... 6

###### *1.2.3 Le teorie di approccio comportamentale e gli sviluppi recenti* ..... 10

##### *1.3 I fattori propulsivi dell'internazionalizzazione* ..... 13

###### *1.3.1 Fattori interni* ..... 13

###### *1.3.2 Fattori esterni* ..... 14

##### *1.4 Le strategie ed i canali di penetrazione dei mercati esteri* ..... 16

###### *1.4.1 Esportazioni dirette ed indirette* ..... 18

###### *1.4.2 Accordi di cooperazioni ed alleanze strategiche* ..... 20

###### *1.4.3 Investimenti diretti esteri* ..... 22

### 2. LO SCENARIO DELLE PMI ITALIANE ED IL SETTORE TESSILE –

#### ABBIGLIAMENTO ..... 25

##### *2.1 Lo sviluppo delle imprese in Italia* ..... 25

###### *2.1.1 La definizione di PMI* ..... 26

###### *2.1.2 L'analisi statistica delle PMI italiane* ..... 28

###### *2.1.3 Il confronto con le principali economie europee* ..... 31

##### *2.2 I punti chiave di forza e di debolezza delle PMI italiane nei mercati internazionali* ..... 32

##### *2.3 Il perno del manifatturiero italiano: il settore tessile-abbigliamento* ..... 36

###### *2.2.1 La composizione delle PMI italiane* ..... 37

2.2.2 <i>Il modello dei distretti industriali italiani</i> .....	42
2.2.3 <i>L'andamento economico del settore Tessile-abbigliamento</i> .....	45
2.2.4 <i>Le prestazioni sui mercati esteri del settore Tessile-abbigliamento</i> .....	53
<b>3. UNA RICERCA EMPIRICA QUANTITATIVA</b>	
<b>SULL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL TESSILE E ABBIGLIAMENTO</b>	
<b>MADE IN ITALY</b> .....	63
3.1 <i>Introduzione alla ricerca empirica</i> .....	63
3.2 <i>Obiettivi ed ipotesi</i> .....	66
3.3 <i>Metodologia e caratteristiche del campione</i> .....	68
3.4 <i>I risultati della ricerca</i> .....	71
3.4.1 <i>Il profilo del campione</i> .....	74
3.4.2 <i>Le imprese che esercitano attività estere</i> .....	79
3.4.3 <i>Le imprese che non esercitano attività estere</i> .....	94
<i>Appendice I: il questionario della ricerca empirica quantitativa</i> .....	97
3.5 <i>La validazione delle ipotesi</i> .....	103
3.5.1 <i>Ipotesi 1: Intraprendere attività internazionali incentiva l'incremento di fatturato annuo</i> .....	105
3.5.2 <i>Ipotesi 2: La dimensione, il criterio di scelta del mercato, le reti di collaborazione e l'adesione ad un consorzio o distretto favoriscono la crescita del fatturato estero</i> .....	109
<b>4. L'OPPORTUNITÀ CINESE PER LE PMI ITALIANE DEL SETTORE</b>	
<b>TESSILE-ABBIGLIAMENTO</b> .....	118
4.1 <i>L'attuale situazione economica ed i piani di sviluppo</i> .....	118
4.2 <i>L'apertura al commercio mondiale</i> .....	123
4.3 <i>L'analisi di mercato del settore Tessile-Abbigliamento</i> .....	133
4.3.1 <i>Le caratteristiche del settore ed i fattori competitivi</i> .....	133
4.3.2 <i>Le barriere all'ingresso</i> .....	137

4.3.3 <i>Le tipologie di rischio</i> .....	141
4.4 <i>Il piano operativo d'ingresso nel mercato</i> .....	144
4.4.1 <i>Le modalità di penetrazione nel mercato</i> .....	145
4.4.2 <i>I canali di distribuzione ed il ruolo dell'e-commerce</i> .....	151
4.4.3 <i>Il ruolo della cultura nella penetrazione del mercato cinese e la localizzazione degli strumenti di marketing mix</i> .....	155
<b>5. UNA RICERCA EMPIRICA QUALITATIVA</b>	
<b>SULL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL TESSILE E ABBIGLIAMENTO</b>	
<b>MADE IN ITALY</b> .....	164
5.1 <i>Introduzione alla ricerca empirica</i> .....	164
5.2 <i>Obiettivi ed ipotesi</i> .....	166
5.3 <i>Metodologia e caratteristiche del campione</i> .....	167
5.4 <i>I risultati della ricerca</i> .....	169
<b>CONCLUSIONE</b>	
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	



## **INDICE DELLE TABELLE**

<b>Tabella 1 - Definizione di Micro, Piccola e Media impresa nell'UE .....</b>	<b>27</b>
<b>Tabella 2 - Struttura delle imprese italiane: numerosità ed impiegati.....</b>	<b>28</b>
<b>Tabella 3 - Struttura delle imprese italiane: occupati e dipendenti.....</b>	<b>29</b>
<b>Tabella 4 - Competitività delle imprese italiane: fatturato e margine operativo lordo .....</b>	<b>30</b>
<b>Tabella 5 - Competitività delle imprese italiane: valore della produzione e valore aggiunto al costo dei fattori.....</b>	<b>31</b>
<b>Tabella 6 - Punti chiave di forza e di debolezza delle PMI .....</b>	<b>33</b>
<b>Tabella 7 - Composizione delle PMI italiane per settore .....</b>	<b>39</b>
<b>Tabella 8 - Quota del valore aggiunto per settore in Italia (2008-18).....</b>	<b>41</b>
<b>Tabella 9 - Quota degli impiegati per settore in Italia (2008-18) .....</b>	<b>41</b>
<b>Tabella 10 - Distretti industriali e sistemi locali del lavoro per ripartizione geografica .....</b>	<b>43</b>
<b>Tabella 11 - Distretti industriali secondo l'industria principale.....</b>	<b>44</b>
<b>Tabella 12 - Struttura delle PMI manifatturiere italiane: numerosità ed impiegati .....</b>	<b>46</b>
<b>Tabella 13 - Competitività delle PMI manifatturiere italiane: fatturato e valore aggiunto .....</b>	<b>48</b>
<b>Tabella 14 - Struttura e competitività dell'industria tessile italiana .....</b>	<b>50</b>
<b>Tabella 15 - Struttura e competitività dell'industria abbigliamento-moda italiana .....</b>	<b>52</b>
<b>Tabella 16 - Indici dell'internazionalizzazione dei comparti manifatturieri .....</b>	<b>55</b>
<b>Tabella 17 - Esportazioni dell'industria tessile italiana .....</b>	<b>57</b>
<b>Tabella 18 - Esportazioni dell'industria abbigliamento-moda italiana .....</b>	<b>58</b>
<b>Tabella 19 - Modello del questionario per la ricerca empirica quantitativa.....</b>	<b>69</b>
<b>Tabella 20 - Forma sociale delle PMI del campione.....</b>	<b>73</b>
<b>Tabella 21 - Anni di costituzione delle PMI del campione.....</b>	<b>74</b>
<b>Tabella 22 - Distribuzione delle PMI del campione.....</b>	<b>75</b>
<b>Tabella 23 - Classificazione delle PMI del campione tramite numero di impiegati 76</b>	<b>76</b>
<b>Tabella 24 - Classificazione delle PMI del campione tramite fatturato annuo.....</b>	<b>77</b>
<b>Tabella 25 - Andamento fatturato annuo delle PMI del campione.....</b>	<b>78</b>

<b>Tabella 26 - Orizzonte temporale delle attività estere delle PMI del campione .....</b>	<b>79</b>
<b>Tabella 27 - Paesi esteri penetrati dalle PMI del campione.....</b>	<b>80</b>
<b>Tabella 28 - Peso del fatturato estero sul fatturato totale delle PMI del campione</b>	<b>81</b>
<b>Tabella 29 - Andamento fatturato estero sul fatturato totale delle PMI del campione.....</b>	<b>82</b>
<b>Tabella 30 - Ostacoli riscontrati sul mercato cinese dalle PMI del campione .....</b>	<b>83</b>
<b>Tabella 31 - Motivazioni all'internazionalizzazione delle PMI del campione.....</b>	<b>85</b>
<b>Tabella 32 - Modalità di internazionalizzazione delle PMI del campione.....</b>	<b>86</b>
<b>Tabella 33 - Attivazione di collaborazioni per una miglior riuscita delle attività internazionali delle PMI del campione .....</b>	<b>87</b>
<b>Tabella 34 - Motivazioni alla base dell'adesione al consorzio delle PMI del campione.....</b>	<b>88</b>
<b>Tabella 35 - Approccio di selezione dei mercati delle PMI del campione .....</b>	<b>88</b>
<b>Tabella 36 - Competenze interne sviluppate dalle PMI del campione.....</b>	<b>89</b>
<b>Tabella 37 - Punti di forza nel penetrare i mercati esteri delle PMI del campione</b>	<b>90</b>
<b>Tabella 38 - Percezione del Made in Italy sui mercati esteri delle PMI del campione .....</b>	<b>90</b>
<b>Tabella 39 - Tipologie di modifiche apportate al prodotto dalle PMI del campione .....</b>	<b>92</b>
<b>Tabella 40 - Difficoltà riscontrate sui mercati internazionali dalle PMI del campione.....</b>	<b>93</b>
<b>Tabella 41 - Benefici ottenuti sui mercati internazionali delle PMI del campione.</b>	<b>94</b>
<b>Tabella 42 - Motivazioni della non presenza all'estero delle PMI del campione....</b>	<b>95</b>
<b>Tabella 43 - Cause di insuccesso nei mercati internazionali delle PMI del campione .....</b>	<b>95</b>
<b>Tabella 44 - Difficoltà percepite nell'operare all'estero dalle PMI del campione ..</b>	<b>96</b>
<b>Tabella 45 - Relazione fra fatturato annuo e presenza nei mercati esteri delle PMI del campione.....</b>	<b>105</b>
<b>Tabella 46 - Frequenze osservate, attese e Chi-quadrato della relazione fra fatturato annuo e presenza nei mercati esteri delle PMI del campione .....</b>	<b>105</b>
<b>Tabella 47 - Relazione fra fatturato annuo ed anni di presenza nei mercati esteri delle PMI del campione.....</b>	<b>106</b>

<b>Tabella 48 - Frequenze osservate, attese e Chi-quadrato della relazione fra fatturato annuo ed anni di presenza nei mercati esteri delle PMI del campione .</b>	<b>107</b>
<b>Tabella 49 - Relazione fra fatturato annuo e numerosità di nazioni estere occupate delle PMI del campione.....</b>	<b>108</b>
<b>Tabella 50- Frequenze osservate, attese e Chi-quadrato della relazione fra fatturato annuo e numerosità di nazioni estere occupate delle PMI del campione .....</b>	<b>108</b>
<b>Tabella 51 - Relazione fra aliquota di fatturato estero sul fatturato totale e dimensione delle PMI del campione.....</b>	<b>110</b>
<b>Tabella 52 - Frequenze osservate, attese e Chi-quadrato della relazione fra aliquota di fatturato estero sul fatturato totale e dimensione delle PMI del campione.....</b>	<b>110</b>
<b>Tabella 53 - Relazione fra aliquota di fatturato estero sul fatturato totale ed approccio di selezione al mercato estero delle PMI del campione .....</b>	<b>111</b>
<b>Tabella 54 - Frequenze osservate, attese e Chi-quadrato della relazione fra aliquota di fatturato estero sul fatturato totale ed approccio di selezione al mercato estero delle PMI del campione.....</b>	<b>112</b>
<b>Tabella 55 - Relazione fra aliquota di fatturato estero sul fatturato totale e stipula di collaborazioni delle PMI del campione .....</b>	<b>113</b>
<b>Tabella 56 - Frequenze osservate, attese e Chi-quadrato della relazione fra aliquota di fatturato estero sul fatturato totale e stipula delle collaborazioni delle PMI del campione.....</b>	<b>114</b>
<b>Tabella 57 - Relazione fra aliquota di fatturato estero sul fatturato totale ed adesione a consorzi o distretti industriali delle PMI del campione.....</b>	<b>115</b>
<b>Tabella 58 - Frequenze osservate, attese e Chi-quadrato della relazione fra aliquota di fatturato estero sul fatturato totale ed adesione a consorzi o distretti industriali delle PMI del campione .....</b>	<b>115</b>
<b>Tabella 59 - Analisi SWOT: Punti di forza ed Opportunità nell'intraprendere attività internazionali nel mercato cinese.....</b>	<b>123</b>
<b>Tabella 60 – Principali esportazioni dei prodotti cinesi.....</b>	<b>124</b>
<b>Tabella 61 - Principali Paesi europei clienti delle esportazioni cinesi .....</b>	<b>125</b>
<b>Tabella 62 - Principali importazioni di prodotti esteri in Cina.....</b>	<b>126</b>

<b>Tabella 63 - Principali Paesi europei fornitori delle importazioni cinesi.....</b>	<b>127</b>
<b>Tabella 64 - Stock di investimenti diretti esteri in entrata in Cina.....</b>	<b>130</b>
<b>Tabella 65 - Stock di investimenti diretti esteri in uscita dalla Cina .....</b>	<b>132</b>
<b>Tabella 66 - Tipologie di rischio nel mercato cinese.....</b>	<b>142</b>
<b>Tabella 67 - Analisi SWOT: Punti di debolezza e Minacce nell'intraprendere attività internazionali nel mercato cinese.....</b>	<b>143</b>
<b>Tabella 68 -Principali esportazioni di prodotti italiani in Cina .....</b>	<b>147</b>
<b>Tabella 69 - Sintesi dei risultati della ricerca empirica qualitativa (1) .....</b>	<b>169</b>
<b>Tabella 70 - Sintesi dei risultati della ricerca empirica qualitativa (2) .....</b>	<b>170</b>



## **INDICE DELLE FIGURE**

<b>Figura 1 - Modalità di internazionalizzazione .....</b>	<b>17</b>
<b>Figura 2 - Imprese, impiegati, fatturato e valore aggiunto al costo dei fattori delle PMI delle principali economie europee .....</b>	<b>32</b>
<b>Figura 3 - Sistemi locali del lavoro e distretti industriali per tipologia produttiva</b>	<b>43</b>
<b>Figura 4 - Esportazioni delle principali regioni dell'industria tessile-abbigliamento .....</b>	<b>59</b>
<b>Figura 5 - Andamento del Prodotto Interno Lordo cinese .....</b>	<b>119</b>
<b>Figura 6 - Valore delle esportazioni, importazioni e saldo commerciale cinese ...</b>	<b>128</b>
<b>Figura 7 - Andamento del mercato tessile e abbigliamento in Cina .....</b>	<b>134</b>
<b>Figura 8 - Andamento delle esportazioni, importazioni e saldo della bilancia commerciale sull'asse Italia-Cina .....</b>	<b>146</b>
<b>Figura 9 - Esportazioni tessile-abbigliamento italiano verso l'Asia Orientale e la Cina .....</b>	<b>148</b>
<b>Figura 10 - Stock di investimenti diretti esteri sull'asse Italia-Cina .....</b>	<b>150</b>
<b>Figura 11 - Flussi di investimenti diretti esteri sull'asse Italia-Cina .....</b>	<b>150</b>
<b>Figura 12 - Modelli di sistemi distributivi cinesi .....</b>	<b>153</b>



# INTRODUZIONE

Nel corso degli anni, l'ambiente nel quale esercitano le imprese ha subito radicali cambiamenti, le barriere geopolitiche sono state abbattute permettendo la diffusione e l'apertura dei mercati. Tale fenomeno prende il nome di globalizzazione, un fenomeno penetrante che condiziona l'integrazione economica, sociale e culturale tra i Paesi, considerate le sue tre dimensioni.

In questo nuovo scenario, le imprese che si circoscrivono al solo mercato domestico, hanno limitate prospettive di sviluppo e sono maggiormente vulnerabili alle invasioni di concorrenti esteri. Nasce, dunque, l'esigenza naturale di ridefinire le scelte strategiche sull'intera filiera produttiva procurandosi vantaggio competitivo in termini di diversificazione dei mercati di sbocco, approvvigionamento dei fattori, destinazione dei prodotti, produzione, ricerca e sviluppo e/o finanziaria.

Mentre inizialmente le imprese avviavano attività all'estero principalmente per aumentare i profitti ed accrescere la forza del proprio brand e la percezione dei propri prodotti, oggi internazionalizzarsi risulta una strada necessaria ed obbligata per sopravvivere, difendere la propria posizione e contemporaneamente aumentare il grado di competizione. Attraverso questo processo, le imprese non solo posizionano i propri prodotti su più mercati, ma traggono dagli stessi materie prime, tecnologie, impianti, attrezzature, risorse finanziarie e forza lavoro.

Inoltre, i prodotti del settore tessile e abbigliamento, considerati la punta di diamante del Made in Italy nonché comparto predominante e trainante dell'intero settore manifatturiero ed industriale, soprattutto negli ultimi anni hanno assistito alla radicale riduzione della domanda da parte dei clienti abituali a favore del notevole incremento di richiesta da parte dei consumatori provenienti dai cosiddetti Paesi emergenti. Fra questi, soprattutto i Paesi dell'Asia Orientale ed in particolar modo la Cina rivestono un ruolo sempre più importante, diventando i principali partners commerciali italiani.

L'apertura ai mercati internazionali della Repubblica Popolare Cinese, infatti, le ha consentito di diventare la seconda potenza mondiale, dietro esclusivamente agli Stati Uniti. Parallelamente alla crescita del PIL, anche i redditi disponibili e dunque il potere d'acquisto e la disponibilità a pagare dei consumatori cinesi è aumentata a dismisura. A ciò si aggiunge il processo di urbanizzazione ancora in atto, che ha portato la maggior

parte della popolazione totale a spostarsi dalle zone rurali alle città, formando metropoli ad alta densità abitativa in cui i consumatori sono sempre più influenzati dal modello consumistico occidentale.

### Obiettivi dell'elaborato di tesi

Nel corso degli anni si sono susseguite molte teorie e diversi studi sul fenomeno dell'internazionalizzazione delle PMI, nessuna delle quali è riuscita ad approfondire nel complesso tale fenomeno, concentrandosi esclusivamente su determinati aspetti presi singolarmente e focalizzati principalmente sull'analisi delle modalità di ingresso nei mercati esteri. Alcuni, infatti, si sono soffermati sui criteri di scelta, quali approccio sistematico che utilizza criteri oggettivi di selezione o approccio non sistematico basato sulle intuizioni degli imprenditori (Papadopoulos & Denis, 1988); altri, invece, sulle tipologie di strategie implementate, quali attive, proattive o reattive (Cedrola, 2005); altri ancora hanno mostrato come le imprese prediligano l'ingresso nei mercati che sentono meno distanti psicologicamente, e cioè dove non vi sono impedimenti informativi dovuti a diversità culturale, linguistica, politica e solo successivamente mirare ai restanti (Benito & Gripsud, 1992). Inoltre, se pensiamo al peso delle piccole e medie imprese nella struttura industriale italiana e non solo e alle diversità che le caratterizzano, soprattutto quelle attinenti al settore tessile e abbigliamento, si denota l'esigenza di analizzare ancora più a fondo l'argomento per riempire i buchi degli studi condotti sinora e sviluppare un modello esaustivo che guidi le PMI nell'identificazione delle migliori strategie di successo nella selezione, ingresso e crescita sui mercati esteri.

Dunque, lo scopo della seguente ricerca è identificare il modo di agire delle PMI italiane appartenenti al settore tessile e abbigliamento nei mercati internazionali, principalmente in quelli caratterizzati da un'elevata distanza culturale come il mercato cinese. A tal proposito, l'elaborato di tesi può essere considerato un *funnel* descrittivo-analitico che parte dal fenomeno dell'internazionalizzazione con le rispettive considerazioni delle teorie degli studiosi, passa per il caso specifico delle PMI italiane del settore tessile e abbigliamento ed arriva infine a trattare le opportunità legate al mercato cinese e le variabili da tenere in considerazione per penetrarlo. È doveroso specificare che per tracciare possibili strade di espansione sostenibile e continuativa all'estero ci serviremo

di una ricerca empirica quantitativa e successivamente saranno approfondite alcune tematiche attraverso una ricerca empirica qualitativa.

Nel primo capitolo si introduce il fenomeno della globalizzazione e la conseguente nascita del fenomeno e processo di internazionalizzazione. In particolar modo, nel corso della letteratura, si evidenziano le teorie alla base di tale fenomeno, utili a sviluppare molteplici osservazioni per il prosieguo dello studio sperimentale. La più importante fra queste è che il processo di internazionalizzazione progredisce per stadi e per le PMI è strettamente correlato alle risorse disponibili. Inoltre, tali imprese tendono prima a rafforzare la propria posizione nel mercato domestico e poi mirano ai mercati esteri limitrofi in quanto percepiscono minori distanze culturali, riducendo di conseguenza l'incertezza ed il rischio degli investimenti (Johanson & Vahlne, 1992) (Johanson & Vahlne, 1977). Nella parte conclusiva dello stesso capitolo vengono, inoltre, descritte le strategie ed i canali di penetrazione nei mercati internazionali, partendo dalle esportazioni indirette, a minor grado di internazionalizzazione, fino agli investimenti diretti esteri, a maggior grado di internazionalizzazione.

Nel secondo capitolo ci si concentra prettamente sull'apparato industriale italiano, confrontandolo con le principali economie europee, quali Regno Unito, Francia, Spagna e Germania, e successivamente ci si focalizza prettamente sul settore tessile e abbigliamento. In particolar modo, si dà rilievo ai punti chiave di forza e di debolezza delle PMI ed all'organizzazione strutturale tipica italiana, cioè i distretti industriali. Nella parte conclusiva vengono, infine, riportati i dati ottenuti tramite ricerca secondaria inerenti alle esportazioni dell'oggetto di studio ed i suoi principali Paesi clienti nel mondo, evidenziando da un lato l'importanza internazionale dei prodotti del tessile e dell'abbigliamento Made in Italy, e dall'altro il ruolo fondamentale dell'Asia Orientale ed in particolar modo della Cina per la ripresa commerciale ed economico-finanziaria post epidemia da Covid-19.

Nel terzo capitolo è presentata la prima ricerca empirica quantitativa, introducendo innanzitutto gli obiettivi, le ipotesi, la metodologia ed il campione di ricerca e successivamente illustrando i risultati conseguiti dalla rielaborazione dei dati ottenuti mediante questionario. Nella parte conclusiva, infine, si procede alla validazione o meno delle ipotesi alla base della ricerca tramite metodo scientifico.

Nel quarto capitolo ci si concentra sulle opportunità di mercato nate dall'apertura al commercio della Repubblica Popolare Cinese. Inizialmente si introduce l'attuale situazione politico-economica, gli incentivi e le riforme o le modifiche attuate col tempo dal governo cinese a favore dell'ingresso nel Paese delle imprese estere. Successivamente si passa all'analisi di mercato specifica del settore tessile e abbigliamento, evidenziando in particolar modo le tipologie di rischio e le barriere all'ingresso, tra le quali quelle non tariffarie inerenti alla distanza culturale risultano essere le più rilevanti. Nella parte conclusiva del capitolo, infine, si dà ampio spazio alle attuali modalità di penetrazione nel mercato cinese da parte delle PMI italiane del settore tessile e abbigliamento, evidenziando come si registrino investimenti diretti esteri sotto il potenziale stimato. Inoltre, per dare un quadro completo della struttura interna del mercato cinese, molto frammentato, si descrivono anche le molteplici tipologie di canali di distribuzione, nonché il conseguente ruolo della distanza culturale nella decisione delle opportune strategie da implementare, soprattutto in termini di localizzazione della comunicazione interculturale e delle variabili di marketing mix.

Nel quinto capitolo, infine, è presentata la seconda ricerca empirica qualitativa, introducendo, come per quella quantitativa, gli obiettivi, le ipotesi, la metodologia ed il campione di ricerca e successivamente illustrando i risultati conseguiti dalla rielaborazione dei dati ottenuti mediante intervista telematica. In particolar modo, la scelta di presentare una ricerca qualitativa è dipesa dall'impossibilità di validare o meno l'ipotesi di partenza attraverso un metodo scientifico.

#### Ricerca empirica quantitativa: obiettivi, ipotesi, metodologia e campione

L'obiettivo della ricerca empirica quantitativa è esaminare a fondo il comportamento, fornire un quadro delle decisioni ed analizzare i bisogni e le strategie delle PMI italiane del settore tessile e abbigliamento nell'intraprendere le attività di internazionalizzazione, delineando strade e schemi sostenibili anche nel medio-lungo termine. L'ingresso in un Paese estero richiede, infatti, un'attenta analisi e pianificazione informata, in quanto la scelta e la modalità ne determinano il successo. Lo studio, inoltre, verte anche sui mezzi di comunicazione utilizzati e sulle politiche commerciali messe in atto, in termini di localizzazione del marketing mix sui mercati selezionati.

Col supporto di quanto descritto in precedenza, sono state enunciate due ipotesi di ricerca:

1. Le PMI italiane che svolgono attività nei mercati internazionali beneficiano di risultati migliori in termini di fatturato annuo conseguito;
2. La dimensione, il criterio di scelta del mercato, le reti di collaborazione e l'adesione ad un consorzio o distretto sono tra le variabili da cui scaturisce la crescita del fatturato estero.

Lo studio delle PMI del settore tessile e abbigliamento che hanno avviato o meno il processo di internazionalizzazione è effettuato principalmente attraverso l'analisi dei seguenti punti:

- caratteristiche ed informazioni generali delle imprese;
- motivazioni che hanno indotto le imprese ad intraprendere il processo di internazionalizzazione o meno;
- modalità, modelli ed approcci di penetrazione nel mercato prescelto;
- fattori, sia interni che esterni, e fattori critici di successo nel mercato estero;
- variabili concorrenziali, fonti di vantaggio competitivo e strategie go-to-market;
- problematiche e benefici riscontrati nell'avviare il processo di internazionalizzazione e nei mercati selezionati;
- funzione delle alleanze strategiche e forme di collaborazione nelle attività internazionali;
- influenza culturale nel processo di internazionalizzazione;
- impiego di servizi di sostegno nell'avviare, proteggere e crescere le attività internazionali.

Una parte del questionario è stata dedicata esclusivamente alle imprese che attualmente presentano legami commerciali con l'Asia Orientale, più di preciso con la Cina, dato che negli ultimi anni ha acquisito un ruolo da protagonista per le esportazioni soprattutto dell'abbigliamento Made in Italy e sarà di fondamentale importanza per la ripresa economica nazionale post Covid-19.

Per quanto concerne, invece, il campione di imprese, è stato ricavato dalla banca dati di Infoimprese.it, iniziativa delle Camere di Commercio italiane con l'intento di rendere di pubblico dominio un database della totalità delle imprese italiane, sulla base dei seguenti parametri:

- Adesione al settore “Tessile e Moda”;
- Indirizzo di posta elettronica ordinario e/o certificato valido.

Per una maggiore precisione e accuratezza dei dati, le imprese sono state ricercate in ogni regione tramite i seguenti codici ATECO (indicato tra parentesi) e le rispettive sottocategorie del settore di riferimento:

- Industrie tessili (13):
  - preparazione e filatura di fibre tessili (13.1);
  - tessitura (13.2);
  - finissaggio dei tessili (13.3);
  - altre industrie tessili (13.9):
    - fabbricazione di tessuti a maglia (13.91);
    - confezionamento di articoli tessili (escluso abbigliamento) (13.92).
- Confezione di articoli di abbigliamento; confezione di articoli in pelle e pelliccia (14):
  - confezione di articoli di abbigliamento (escluso abbigliamento in pelliccia) (14.1):
    - confezione di abbigliamento in pelle e semipelle (14.11);
    - confezione di altro abbigliamento esterno (14.12);
    - confezione di camicie, t-shirt, corsetteria e altra biancheria intima (14.13);
    - confezione di altri articoli di abbigliamento ed accessori (14.19);
  - confezione di articoli in pelliccia (14.2);
  - fabbricazione di articoli di maglieria (14.3):
    - fabbricazione di articoli di calzetteria in maglia (14.31);
    - fabbricazione di pullover, cardigan ed altri articoli simili a maglia (14.39).
- Fabbricazione di articoli in pelle e simili (15):
  - preparazione e concia del cuoio; fabbricazione di articoli da viaggio, borse, pelletteria e selleria; preparazione e tintura di pellicce (15.1):
    - fabbricazione di articoli da viaggio, borse e simili (15.12);
  - fabbricazione di calzature (15.2).

La numerosità della banca dati ottenuta è stata di 2.818 PMI, di cui 1.131 sono state scartate causa fallimento, cessata attività o semplicemente perché non in linea con la presente ricerca, quali ad esempio le imprese di Grande dimensione erroneamente considerate. Delle restanti 1.687, ulteriori 403 non sono state considerate in quanto posseggono indirizzi di posta elettronica ordinaria o certificata invalidi, dunque, si è arrivati ad una popolazione di 1.285 PMI del settore TA.

Il questionario di ricerca empirica quantitativa è stato inviato nei mesi di ottobre e novembre 2020, ottenendo 93 risposte, di cui due invalide, per un totale di 91, circa il 7.1% della popolazione di partenza. Successivamente, si è provveduto ad un ulteriore invio escludendo le PMI che già avevano risposto, nei mesi di dicembre 2020 e gennaio 2021, ottenendo 43 risposte valide. Dunque, si è raggiunto un campione di 137 micro, piccole e medie imprese appartenenti al settore TA, poco più del 10.6% della popolazione di partenza.

Infine, per la validazione o meno delle due ipotesi di partenza alla base della ricerca, è stato ritenuto opportuno utilizzare il test statistico Chi-quadrato per la verifica dell'indipendenza o meno tra due variabili nominali, come tutte quelle in questione. Lo scopo ultimo del test parametrico è accettare o rigettare l'ipotesi nulla  $H_0$ , che prevede l'assenza di relazione statistica fra le due variabili considerate, e dunque di rielaborare i risultati osservati con quelli attesi. Ovviamente, se l'ipotesi nulla viene rigettata, di conseguenza viene accettata l'ipotesi di ricerca  $H_1$ , che dichiara l'esistenza della relazione, come precedentemente enunciato.

Per la prima ipotesi, saranno testate le relazioni tra le seguenti coppie di variabili:

- Fatturato annuo e presenza o meno nei mercati esteri;
- Fatturato annuo e arco temporale di presenza nei mercati esteri;
- Fatturato annuo e numerosità di nazioni penetrate.

Viceversa, per la seconda ipotesi saranno testate le relazioni tra le seguenti coppie di variabili:

- Aliquota di fatturato estero sul fatturato totale e dimensione aziendale in termini di impiegati;
- Aliquota di fatturato estero sul fatturato totale e tipologia di approccio di selezione dei mercati;
- Aliquota di fatturato estero sul fatturato totale e stipula o meno di collaborazioni ed alleanze strategiche;
- Aliquota di fatturato estero sul fatturato totale e adesione o meno a consorzi o distretti industriale.

## Ricerca empirica qualitativa: obiettivi, ipotesi, metodologia e campione

L'obiettivo della ricerca empirica qualitativa è analizzare come la cultura del Paese estero selezionato influenza gli strumenti di comunicazione, le politiche di marketing mix e le modalità di penetrazione, e dunque quali strategie possono garantire un effettivo vantaggio competitivo.

Col supporto di quanto descritto in precedenza, è stata enunciata la seguente ipotesi:

1. La conoscenza approfondita della cultura del Paese estero è un fattore critico di successo per l'implementazione adeguata delle strategie di penetrazione in termini di strumenti di comunicazione interculturale e delle politiche di marketing mix.

L'indagine è stata condotta attraverso un'intervista telematica agli amministratori delegati o agli addetti che si occupano delle attività internazionali o del marketing operativo e strategico. Per estrapolare informazioni utili a validare o meno l'ipotesi di partenza, e di conseguenza realizzare lo scopo della ricerca, senza tuttavia condizionare in alcun modo le risposte della controparte, sono state poste molteplici domande aperte che coprono le seguenti macroaree d'interesse:

- Caratteristiche e posizionamento del mercato cinese: per analizzare in quali Paesi esteri la PMI vende oltre la Cina e le modalità di penetrazione utilizzate con le rispettive motivazioni;
- Quota di fatturato ottenuto sul mercato cinese rispetto al fatturato complessivo: per analizzare il peso del mercato cinese in termini economici rispetto agli altri esteri ed anche per delineare nello specifico la singola aliquota cinese in quanto non sempre è stato possibile analizzarla tramite questionario di ricerca quantitativa;
- Da chi e come viene analizzata la cultura del mercato cinese: per testare l'assunzione o la presenza di una figura aziendale ad hoc, che si occupi esclusivamente delle analisi di mercato e dello studio di eventuali adattamenti alle variabili di marketing mix;
- Tipologia di focalizzazione nei confronti del mercato cinese: per analizzare su quali risorse orienta principalmente l'attenzione ed investe maggiormente la PMI e contemporaneamente per appurare le eventuali differenze strategiche rispetto alle attività internazionali intraprese in altri Paesi esteri;

- Principali ostacoli linguistici e culturali riscontrati nel mercato cinese: per approfondire quanto emerso ed indicato nel questionario della ricerca empirica quantitativa;
- Modalità di adattamento alla cultura cinese: per verificare se e quali interventi sono apportati dalle PMI in termini di localizzazione delle variabili di marketing mix e di comunicazione interculturale con gli attori della catena distributiva e con gli stessi consumatori.

Inoltre, per un'analisi più dettagliata, i risultati delle interviste sono stati incrociati con gli specifici risultati ottenuti dal questionario di ricerca empirica quantitativa, anche quelli non soggetti direttamente alla verifica delle ipotesi iniziali, e dunque non necessariamente legati alle domande esclusive sul mercato cinese.

Per quanto concerne, invece, il campione di PMI per la ricerca empirica qualitativa, è stato individuato a partire dal campione di 137 rispondenti al questionario di ricerca quantitativa, che in particolar modo hanno:

- Affermato di aver intrapreso attività nel mercato cinese;
- Indicato tra gli ostacoli osservati in tale mercato principalmente le barriere all'ingresso non tariffarie, in particolar modo i fattori culturali e linguistici;
- Evidenziato l'esigenza di formare il personale per l'acquisizione di competenze utili nei mercati esteri in generale;
- Affermato il bisogno di effettuare cambiamenti al prodotto venduto sui mercati esteri in generale.

Si è giunti, così, ad un campione finale di 10 PMI, il più possibile eterogeneo dal punto di vista della merce venduta, della modalità di ingresso nel mercato cinese e del posizionamento nel sistema distributivo, che come visto in letteratura sono le variabili strategiche che possono influenzare maggiormente il successo dell'attività internazionale.



# 1. IL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE E LE SCELTE STRATEGICHE DELLE IMPRESE

## *1.1 La globalizzazione e l'apertura dei mercati*

Nel corso degli anni, l'ambiente nel quale esercitano le imprese ha subito radicali cambiamenti, le barriere geopolitiche sono state abbattute permettendo la diffusione e l'apertura dei mercati. Tale fenomeno prende il nome di globalizzazione, un fenomeno penetrante che condiziona l'integrazione economica, sociale e culturale tra i Paesi, considerate le sue tre dimensioni. Spesso viene erroneamente associata al fenomeno dell'internazionalizzazione dei mercati, di cui invece ne è la causa (Valdani & Bertoli, 2006), proprio perché l'apertura dei mercati e l'incremento dell'integrazione ha permesso l'interscambio di beni e servizi. Tutti siamo consapevoli di abitare in un mondo globale, ma i confini e le conseguenze di questo fenomeno non sono così chiari e conformi (Grandinetti & Rullani, 1996).

Prima di trattare le fasi storiche del fenomeno della globalizzazione, introduciamo brevemente le sue tre dimensioni:

- globalizzazione economica;
- globalizzazione culturale;
- globalizzazione politica.

La globalizzazione economica implica la propensione dell'economia ad assumere caratteri sovranazionali, cioè una quota rilevante e sempre crescente di attività avviene tra soggetti in diversi Paesi anche grazie alla riduzione dei costi di transazione (Valdani & Bertoli, 2006). La globalizzazione culturale indica, invece, la metamorfosi del mondo in un "villaggio globale" in cui il crollo delle dimensioni di spazio e tempo portano all'omologazione e contemporaneamente alla valorizzazione delle differenze interculturali. Infine, la globalizzazione politica denota l'esistenza di legami complessi fra le numerose istituzioni internazionali dei Paesi (Sergio, 2010).

L'economista americano Theodore Levitt è accreditato per aver coniato il termine globalizzazione in un suo articolo dal titolo "*Globalization of Markets*", pubblicato sulla Harvard Business Review nel maggio del 1983. Levitt scrive di mercati non più

domestici ma globali e a portata di mano grazie alla spinta di una forza potente, la tecnologia. Lo sviluppo di una comunicazione globale, infatti, ha connesso anche i luoghi emarginati ed ha creato un'omogeneizzazione dei bisogni dei popoli e di conseguenza la convergenza della domanda e la nascita di prodotti standardizzati. Dunque, grazie a questo cambiamento epocale, non esistono più preferenze nazionali o regionali, bensì nasce la società globale (Levitt, 1983).

Nonostante l'economista abbia reso popolare il termine, rendendolo di pubblico dominio durante la prima metà degli anni Ottanta, in realtà si parlava di questo fenomeno già alla fine del XIX secolo e gli inizi del XX secolo, più precisamente tra il 1870 ed il 1913, definita la prima fase della globalizzazione (Targhetti & Fracasso, 2008). Durante la rivoluzione industriale per la prima volta il commercio si diffuse, abbattendo le barriere geopolitiche. Gli sviluppi tecnologici, infatti, agevolarono il trasferimento di persone, beni e dunque flussi di capitale. Il grado di apertura internazionale, calcolato come il rapporto tra la media del valore delle esportazioni o importazioni e il prodotto interno lordo, raggiunse il picco del 45% proprio nel 1914.

Il Regno Unito fu uno dei Paesi protagonisti di quella che fu definita età dell'oro del commercio internazionale, con gli Stati Uniti, il Canada ed il Giappone. Il britannico John Maynard Keynes, considerato uno degli economisti più influenti del XX secolo, in un suo libro fa un chiaro riferimento al fenomeno della globalizzazione, testimoniando come questo sia nato precedentemente alla Prima Guerra Mondiale. Un londinese poteva ordinare prodotti da tutto il mondo servendosi esclusivamente del telefono, poteva utilizzare mezzi di trasporto verso qualsiasi Paese ma soprattutto considerava questo fenomeno come normale, stabile ed immutabile (Keynes, 1919).

Una prima battuta di arresto all'apertura dei mercati si verificò durante la fase conosciuta come Grande Depressione o Grande Crisi, che ebbe inizio con il crollo della Borsa di Wall Street nel 1929. Gli Stati Uniti, infatti, nel 1930 introdussero il *Tariff Act*, noto anche come *Smoot-Hawley Tariff*, una legge che implementava politiche commerciali protezionistiche aumentando i dazi e le barriere doganali fino al 60% e dunque chiudendosi nei propri confini.

Solo dopo la Seconda Guerra Mondiale, nel periodo compreso tra il 1945 ed il 1980, gli Stati Uniti acquisirono un ruolo da protagonisti dando il via alla seconda fase della

globalizzazione, o seconda età dell'oro del commercio internazionale, abbattendo gli ostacoli agli scambi precedentemente introdotti (Targhetti & Fracasso, 2008). Nel 1947 a Ginevra venne infatti stipulato da 23 Paesi il *General Agreement on Tariffs and Trade*, AGCT o GATT, cioè l'Accordo Generale sui Dazi e sul Commercio con l'obiettivo di abbattere le tariffe doganali. Successivamente, fra il 1963 ed il 1967, invece, furono ridotte le preesistenti barriere tariffarie tramite il *Kennedy Round*. Tali accordi, in concomitanza con il progresso dei mezzi di trasporto ed il conseguente abbattimento dei costi, accelerò nuovamente il commercio mondiale.

Infine, l'ultima fase della globalizzazione comincia alla fine dello scorso secolo, più precisamente dagli anni Ottanta, fino ai giorni nostri. Le imprese aumentano gli investimenti produttivi fuori dai confini domestici, delocalizzando la produzione in Paesi in cui l'offerta di lavoro ha un costo più basso. Con l'*Uruguay Round Agreements Act*, URAA, nel 1994 si stipula un nuovo accordo che prevede la nascita del *World Trade Organisation*, WTO, un organismo autonomo per gestire i dissensi relativi al commercio internazionale.

Il fenomeno della globalizzazione e la conseguente apertura dei mercati hanno trasformato totalmente le nostre abitudini. L'abbattimento delle barriere all'ingresso dei mercati nazionali o interni ha aumentato considerevolmente la concorrenza, spingendo le imprese ad intraprendere il processo di internazionalizzazione per proteggersi e sopperire dai beni e servizi dei Paesi stranieri, soprattutto di quelli cosiddetti emergenti. Negli ultimi anni, la Cina ha manifestato il più alto tasso di crescita e sviluppo economico che le ha garantito il secondo posto fra le economie mondiali, un ruolo dunque predominante nello scenario internazionale. La quota cinese del Pil globale, infatti, è passata dal 3,6% nel 2000 al 17,8% nel 2019. Secondo le previsioni redatte nel 2020 dal *Centre for Economics and Business Research*, CEBR, la Cina diventerà la prima forza economica mondiale a discapito degli Stati Uniti nel 2028, con cinque anni di anticipo rispetto alle previsioni del 2019. Si prevede, infatti, che nel 2021 il Pil mondiale subirà una contrazione del 4,4% dovuta soprattutto allo scenario pandemico da Covid-19, viceversa la Cina sarà l'unico Paese in cui il Pil crescerà del 2%.

## ***1.2 L'internazionalizzazione: significato e approcci teorici***

Come detto precedentemente, l'apertura dei mercati e la crescente integrazione economica hanno ridisegnato radicalmente i confini, non si parla più di ambiente locale bensì di "villaggio globale". Se da un lato crescono le opportunità legate all'emergere di mercati più grandi, dall'altro aumentano considerevolmente le minacce dovute alle modalità di competizione complesse ed ai cicli di vita del prodotto più brevi (Ricci, Cillo & Landi., 2010).

In questo nuovo scenario, le imprese che si circoscrivono al solo mercato domestico, hanno limitate prospettive di sviluppo e sono maggiormente vulnerabili alle invasioni di concorrenti esteri. Nasce, dunque, l'esigenza naturale di ridefinire le scelte strategiche sull'intera filiera produttiva procurandosi vantaggio competitivo in termini di diversificazione dei mercati di sbocco, approvvigionamento dei fattori, destinazione dei prodotti, produzione, ricerca e sviluppo e/o finanziaria.

L'internazionalizzazione diventa una strada obbligata per difendere la propria posizione e contemporaneamente aumentare il grado di competizione. Con questo termine si intende l'insieme delle strategie che assicurano all'impresa di poter operare con attori a livello internazionale (Caroli & Lipparini, 2002). Attraverso questo processo, le imprese non solo posizionano i propri prodotti su più mercati, ma traggono dagli stessi materie prime, tecnologie, impianti, attrezzature, risorse finanziarie e forza lavoro. Questo processo spesso causa anche la localizzazione delle stesse attività produttive o parti di esse su più mercati esteri (Dematté, 2003).

La teoria economica studia da anni le cause e le modalità di sviluppo dei processi di internazionalizzazione. Essendo numerosi i contributi delle correnti di pensiero, di seguito tratteremo esclusivamente quelli più rilevanti, considerandoli l'uno il prosieguo dell'altro. Affronteremo, dunque, le teorie pre-Hymer; le teorie di approccio economico, facendo un'ulteriore distinzione tra la teoria dell'imperfezione di mercato di Hymer e quelle post-Hymer; le teorie di approccio comportamentale e quelle più recenti.

L'economista canadese Stephen Herbert Hymer nel 1960 fu, infatti, il primo ad applicare il concetto di internazionalizzazione alle attività d'impresa, dissociandosi dalle teorie

neoclassiche persistenti basate sulle variabili macroeconomiche. Per tale motivo, nel corso della trattazione, viene considerato lo spartiacque tra le distinte scuole di pensiero.

### ***1.2.1 Le teorie pre-Hymer***

Fino alla fine degli anni Cinquanta, le teorie economiche prevalenti si rifacevano ai modelli neoclassici basati sulle variabili macroeconomiche, riconducendo, dunque, il fenomeno dell'internazionalizzazione esclusivamente ai flussi internazionali di beni e di capitali. Partendo da tale considerazione, il fenomeno può essere analizzato sulla base di due teorie macroeconomiche (Dematté, Perretti, Marafioti, 2013):

- teoria del commercio internazionale;
- teoria della bilancia dei pagamenti.

La teoria del commercio internazionale, a sua volta, viene analizzata tramite:

- teoria del vantaggio assoluto;
- teoria del vantaggio comparato.

Secondo la teoria del vantaggio assoluto di Adam Smith del 1776, un Paese esporta nei mercati esteri i beni in cui gode di un vantaggio assoluto rispetto a tutti gli altri Paesi in termini di produttività e quindi di costi di produzione minori. Se un paese è più efficiente nel produrre un bene e meno nella produzione di un altro, per il quale è più efficiente un altro paese, entrambi beneficeranno dello scambio (Smith, 1776).

Per la teoria del vantaggio comparato esistono, invece, due punti di vista differenti: la versione classica attribuita a David Ricardo, e quella a più fattori produttivi attribuita a Heckscher e Ohlin che costituisce un completamento alla versione precedente. La teoria si è poi evoluta grazie al contributo dell'economista Paul Krugman.

Secondo la versione classica di Ricardo del 1817, considerando esclusivamente due beni e due Paesi, è possibile effettuare scambi vantaggiosi anche quando un Paese ha uno svantaggio assoluto rispetto ad un altro Paese nel produrli entrambi. Infatti, il Paese con svantaggio assoluto, gode di un vantaggio comparato relativo al bene la cui produttività del lavoro è favorevole rispetto all'altro Paese. Avendo considerato esclusivamente due prodotti e due Paesi, di conseguenza anche l'altro Paese godrà di un vantaggio comparato relativo all'altro bene. Dunque, secondo questa teoria entrambi i Paesi traggono beneficio

dalla specializzazione nella produzione del bene che genera il vantaggio comparato (Ricardo, 1817).

Invece, secondo la teoria a più fattori produttivi, conosciuta anche come teoria delle dotazioni fattoriali o dei fattori produttivi, di Heckscher e Ohlin, rispettivamente del 1919 e del 1933, un Paese esporta il bene in cui gode di un vantaggio in termini di abbondanza ed economicità di fattori produttivi, viceversa importa il bene che utilizza fattori produttivi scarsi e costosi. Non è più la produttività il fattore determinante degli scambi internazionali, bensì la dotazione di risorse (Hill, 2008).

Infine, secondo la nuova teoria del commercio internazionale di Krugman del 1979, il commercio dipende dalla specializzazione produttiva di un Paese, grazie alla quale si ottengono economie di scala (Hill, 2008).

La teoria della bilancia dei pagamenti considera gli investimenti esterni diretti, IDE, come semplici flussi di capitale tra i Paesi, spiegati dalle differenze di rendimento di capitale (Dematté, Perretti, Marafioti, 2013).

Il limite delle precedenti teorie macroeconomiche risiede nella semplificazione eccessiva della realtà. Viene, infatti, assunto che il valore dei beni è determinato esclusivamente dal fattore produttivo lavoro, trascurando l'importanza del capitale nella produzione. Per tale motivo, nonostante aiutino a capire l'andamento dei flussi commerciali da un punto di vista macroeconomico, sono risultate inadeguate a chiarire tutti gli aspetti del processo di internazionalizzazione e dei fenomeni economici e commerciali delle imprese.

L'economista Wassily Leontief, con l'analisi che oggi conosciamo come "paradosso di Leontief" del 1954, confutò la teoria di Heckscher e Ohlin. Dai suoi studi emerse, infatti, che gli Stati Uniti esportavano prevalentemente beni ad alta intensità di lavoro e manodopera nonostante fossero relativamente più ricchi del fattore capitale.

### ***1.2.2 Hymer e le teorie di approccio economico***

Dopo la Seconda Guerra Mondiale, aumentarono notevolmente gli scambi di flussi di capitale tra i diversi Paesi e per la prima volta le imprese iniziarono ad espandersi oltre i confini domestici assumendo un aspetto multinazionale. Negli anni Cinquanta, infatti, si

rafforza il principio secondo cui l'espansione estera delle imprese, che stanno approcciando per la prima volta al processo di internazionalizzazione, sia la principale causa degli investimenti diretti esteri e dei flussi commerciali, fino ad allora attribuiti principalmente a variabili macroeconomiche. Alcuni economisti iniziarono a mettere in discussione le precedenti teorie neoclassiche e gli studi fatti inerenti al fenomeno dell'internazionalizzazione.

Come già accennato precedentemente, l'economista canadese Hymer nel 1960 fu il primo a riconoscere le imperfezioni dei mercati. La teoria delle imperfezioni di mercato e dell'impresa multinazionale o del vantaggio monopolistico avvia il filone teorico sull'internazionalizzazione *firm-based*, basata cioè sulle attività delle imprese.

Hymer delinea i principali svantaggi e vantaggi delle imprese nell'intraprendere il processo di internazionalizzazione, cioè quelli che un'impresa possiede in un mercato non domestico. Per quanto concerne gli svantaggi, le imprese dispongono di più informazioni dettagliate circa il proprio Paese, quindi per le imprese estere esistono delle barriere all'ingresso, dette *liability of foreignness* e che rappresentano dei costi fissi, legate alla lingua, all'economia, alla cultura, alla politica. Per quanto concerne i vantaggi, invece, si rifà all'analisi dell'economista statunitense Joe Staten Bain del 1956, secondo la quale esistono due tipi di vantaggi: il vantaggio di costo e quello di differenziazione. I fattori chiave del vantaggio di costo sono: brevetti e segreti industriali per controllare le tecniche di produzione, controllo o possesso di risorse ritenute strategiche, condizioni convenienti sui mercati finanziari per ottenere tassi d'interesse più bassi; viceversa quelli inerenti al vantaggio di differenziazione sono: attaccamento del consumatore al marchio o brand, controllo o possesso di punti di vendita strategici, produzione di beni qualitativamente superiori (Bain, 1956).

In sintesi, un'impresa stabilisce il peso dell'incentivo ad internazionalizzarsi comparando i vantaggi e gli svantaggi nei confronti delle imprese residenti in un mercato non domestico.

Inoltre, Hymer diede anche un contributo circa gli investimenti diretti esteri. Il fenomeno dell'internazionalizzazione non dipende esclusivamente dai movimenti internazionali di beni e capitali, dato che gli investimenti diretti esteri consentono anche il trasferimento

fra i Paesi di tecnologie e competenze organizzative relative alle attività delle imprese (Dematté, Perretti, Marafioti, 2008). Basandosi sulle precedenti assunzioni, l'impresa dovrebbe svilupparsi prima nei confini domestici per aumentare i propri profitti e, solo dopo aver toccato il punto di saturazione del mercato, investirli per iniziare il processo di espansione internazionale.

Le teorie elaborate da Hymer furono talmente innovative che, secondo alcuni economisti, condizionarono tutti i pensieri successivi, e furono semplicemente riadattate ai fenomeni di ogni epoca. Le teorie del periodo post Hymer, infatti, si focalizzano soprattutto sulla prospettiva microeconomica delle imprese: l'internazionalizzazione è l'organizzazione strategica della complessità dei fattori produttivi, la quale genera un vantaggio competitivo rilevante. Nella seguente trattazione, analizzeremo le teorie statunitensi nate a Cambridge e quelle inglesi nate a Reading.

La principale teoria nata nell'Università di Harvard a Cambridge fu quella del "ciclo di vita internazionale del prodotto", elaborata dall'economista statunitense Raymond Vernon nel 1966 per illustrare il fenomeno dell'internazionalizzazione delle multinazionali statunitensi dopo la Seconda Guerra Mondiale. Partendo da precedenti studi sulla differenza tecnologica e sul valore della domanda interna, condotti rispettivamente da Posner e da Linder nel 1961, affermò che anche se le imprese dei Paesi hanno uguali probabilità di accesso alle nuove tecnologie, non hanno le medesime probabilità nell'applicarle per produrre nuovi beni (Dematté, Perretti, Marafoti, 2008). Infatti, l'ipotesi alla base della teoria di Vernon è che le imprese localizzate in territori con un mercato avanzato beneficino di un vantaggio competitivo legato alla capacità di innovare che consente di anticipare il soddisfacimento della domanda di altri Paesi. Aggiunge, infine, che la capacità di innovare è strettamente correlata alla localizzazione in Paesi con un costo del lavoro più basso e con un reddito dei consumatori più elevato.

Basandosi su queste osservazioni, Vernon elaborò l'idea secondo la quale ogni prodotto tecnologicamente innovativo sul mercato segue il proprio ciclo di vita suddivisibile generalmente in tre fasi:

- la fase di introduzione e ricerca: il prodotto innovativo, ma non ancora standardizzato, viene commercializzato nel mercato domestico;

- la fase di maturità e sviluppo: l'acquisizione di una quota di mercato domestico consente l'affermazione di uno standard, che permette l'abbattimento dei costi di produzione e di conseguenza l'inserimento sui mercati esteri tramite esportazione e successivamente attraverso gli investimenti diretti esteri;
- la fase di declino: il prodotto non garantisce più ingenti margini di profitto poiché il vantaggio iniziale si annulla, la domanda è in calo ed aumenta conseguentemente il grado di competizione nel mercato. Dunque, le imprese iniziano a delocalizzare le proprie attività nei Paesi in via di sviluppo con l'intento di contenere i costi produttivi e recuperare redditività.

La teoria di Vernon è considerata *product-specific*, infatti il limite più evidente che le viene attribuito è l'eccessiva specificità sull'innovazione di prodotto e sulle sue caratteristiche a discapito dell'innovazione di processo, escludendo di conseguenza le imprese *multi-product*. Un'ulteriore critica che viene mossa è sull'analisi dei prodotti considerati esclusivamente nuovi ed innovativi.

Invece, fra le teorie nate in Inghilterra, più precisamente a Reading, emerge il “paradigma OLI” o meglio conosciuto come “paradigma eclettico” dell'economista John Harry Dunning del 1981, secondo il quale esistono tre fattori riconducibili a tre tipologie di vantaggio che spingono un'impresa ad investire fuori dal mercato domestico ed intraprendere il processo di internazionalizzazione:

- *Ownership advantage* o il vantaggio di proprietà: l'acquisto e la proprietà di risorse e competenze grazie alle quali l'impresa ottiene un vantaggio competitivo nei mercati domestici ed anche in quelli esteri;
- *Location advantage* o il vantaggio localizzativo: la possibilità di espandersi in Paesi esteri che presentano condizioni favorevoli per valorizzare le competenze e risorse di cui dispone l'impresa;
- *Internalization advantage* o il vantaggio di internalizzazione: la ragione per cui l'impresa sfrutta le proprie risorse, garantendosi direttamente il proprio vantaggio di proprietà, piuttosto che trasferirne la proprietà o concederne la licenza o il godimento a terzi.

Lo stesso Dunning, inoltre, classifica le imprese internazionali in quattro tipologie basandosi sull'idea che si espandono nei mercati esteri inseguendo obiettivi di redditività a lungo termine. Le categorie di imprese sono:

- *Natural resources seekers*: hanno lo scopo di acquisire input produttivi, o comunque risorse necessarie alla propria attività, non presenti nel mercato domestico o ad un costo vantaggioso;
- *Market seekers*: puntano a penetrare i mercati esteri adattando i propri prodotti e servizi alle esigenze dei clienti locali e successivamente delocalizzando la produzione all'estero per abbattere i costi quando diventa più vantaggiosa rispetto alle spese di esportazione;
- *Efficiency seekers*: hanno l'obiettivo di ottenere economie di scala, di scopo o di diversificazione del rischio per rendere efficienti i propri investimenti;
- *Strategic asset seekers*: mirano a rinforzare la posizione competitiva nel mercato tramite acquisizioni di imprese straniere.

Nonostante lo sfogo di sintesi delle precedenti teorie, uno dei limiti dell'approccio eclettico di Dunning è quello di ridurre il processo di espansione esclusivamente al possesso di risorse grazie alle quali l'impresa gode di vantaggi competitivi. Infatti, ai giorni nostri, nell'analizzare il fenomeno dell'internazionalizzazione, non è possibile trascurare variabili come lo sviluppo di relazioni fra le imprese e la crescita internazionale.

### ***1.2.3 Le teorie di approccio comportamentale e gli sviluppi recenti***

Come precedentemente evidenziato, l'approccio economico enfatizza particolarmente il comportamento razionale ed economico dell'impresa che, nell'avviare il processo di internazionalizzazione, si focalizza sugli svantaggi e vantaggi in termini di analisi costi e benefici di ogni possibilità percorribile cercando di identificare le strategie che massimizzano i profitti nel lungo periodo. Internazionalizzarsi, dunque, non è altro che una decisione discreta ed isolata rispetto all'intero sviluppo espansivo.

Viceversa, l'approccio comportamentale o processuale enfatizza sul ruolo dell'impresa, pensata come un soggetto a razionalità limitata, definendo l'internazionalizzazione come

un processo evolutivo ed incrementale, contrassegnato da gradi crescenti di conoscenza ed apprendimento che fungono da connettori tra le varie fasi.

Di seguito riassumeremo esclusivamente le principali teorie del filone di approccio comportamentamentale, quali:

- Teoria degli stadi di internazionalizzazione;
- Teoria dei network tra imprese.

Secondo la teoria degli stadi di internazionalizzazione di Johansson e Vahlne del 1977, nell'intraprendere tale processo, l'impresa aumenta nel tempo gli investimenti esteri in base all'incremento di conoscenza, esperienza e nuove occasioni favorevoli in cui si imbatte nei nuovi mercati (Silvestrelli, 2012). Tramite l'acquisto di conoscenza si riduce sensibilmente la percezione del rischio e dell'incertezza e, dunque, aumenta il grado di coinvolgimento che rende più semplice per l'impresa effettuare scelte di direzione e modalità di ingresso in un mercato estero.

In sintesi, dopo aver assimilato risorse e conoscenze sul mercato domestico, l'impresa inizia il processo di internazionalizzazione tramite esportazioni indirette nei Paesi geograficamente confinanti, data l'elevata percezione del rischio e dell'incertezza. Solo dopo aver maturato esperienza e di conseguenza aver aumentato il grado di conoscenza e la dimensione nei mercati esteri, percepisce l'esigenza di controllare maggiormente le attività internazionali, dunque effettua investimenti diretti esteri che comportano un livello di rischio ed una complessità gestionale più elevate (Silvestrelli, 2012).

Tale teoria, però, non è esente da critiche in quanto descrive il fenomeno dell'internazionalizzazione come un processo deterministico e a fasi prestabilite ed unidirezionali, tralasciando le peculiarità di ogni singola impresa. Infatti, osservando i comportamenti reali delle imprese, soprattutto quelle di piccola dimensione, si nota che "nascono già internazionali" e per tale motivo non seguono le fasi teoriche degli stadi di internazionalizzazione (Silvestrelli, 2012).

Tali imprese, chiamate *International New Ventures*, INV, o *Born Global*, fin dalla costituzione, usufruiscono di risorse e vendono prodotti in più Paesi tramite l'esportazione cercando di garantirsi vantaggi competitivi importanti e gran parte dei

propri ricavi. Queste imprese sopperiscono alla mancanza di conoscenza e di determinate risorse, dovute alla scarsa esperienza, tramite il proprio network.

Nasce così un nuovo approccio al processo di internazionalizzazione, la teoria dei network tra le imprese, secondo la quale l'internazionalizzazione dipende dalle relazioni, interaziendali ed interpersonali, sia di natura economica che socio-culturale, fra diversi soggetti della rete (Silvestrelli, 2012). L'approccio del network delinea processi di internazionalizzazione più precisi e meno ordinati rispetto a quelli dell'approccio per stadi.

Secondo Johanson e Mattson (1988), autori del maggior contributo alla teoria, il processo di internazionalizzazione inizia con la costruzione di network. Per le imprese che intendono entrare in un mercato estero, infatti, coltivare relazioni migliora di conseguenza le capacità di accesso e di sfruttamento dei mercati internazionali, riuscendo a trarne risorse e conoscenze che avrebbero dovuto altrimenti reperire autonomamente.

Johanson e Mattson hanno definito quattro livelli distinti di internazionalizzazione delle imprese, basandosi sul grado di internazionalizzazione e della rete:

- a. *Early starters*: basso grado sia di internazionalizzazione che di network;
- b. *Later starters*: basso grado di internazionalizzazione ma inserite in un network di relazioni estere;
- c. *Lonely international*: alto grado di internazionalizzazione ma inserite esclusivamente in un network domestico;
- d. *International among others*: alto grado sia di internazionalizzazione sia di network internazionale.

In conclusione, è possibile affermare che tale teoria, a differenza della precedente che si soffermava esclusivamente sul comportamento della singola impresa, si focalizza anche sull'ambiente esterno e sul sistema di relazioni instaurate dalla stessa con i vari *stakeholders*.

### ***1.3 I fattori propulsivi dell'internazionalizzazione***

Nei precedenti paragrafi è emerso che non esiste un'unica teoria e modello dell'internazionalizzazione, bensì ne sono state analizzate molteplici, di cui spesso una è l'estensione della successiva, ma ad ogni modo tutte inadatte a comprendere ed esaminare il fenomeno della sua globalità (Dematté, Perretti, Marafioti, 2008).

Inoltre, bisogna tener presente che la maggior parte delle precedenti teorie si basa su studi condotti su imprese di grande dimensione, risultando inadeguate ad analizzare le cause dell'internazionalizzazione delle PMI, che negli ultimi decenni stanno diventando sempre più importanti a livello globale.

A tal proposito, è nato un ulteriore approccio che evidenzia come la combinazione di fattori interni ed esterni spinga la singola impresa ad intraprendere il processo d'internazionalizzazione. Le teorie che si avvicinano maggiormente a questo nuovo filone sono quelle di stampo comportamentale, reticolare ed in parte anche quella eclettica di Dunning. I fattori interni sono inerenti al modello di sviluppo prefissato e alla necessità di consolidare la posizione competitiva dell'impresa. Viceversa, quelli esterni nascono come reazione all'impulso dell'ambiente in cui opera la stessa. In particolar modo, alcuni autori credono che la spinta all'internazionalizzazione per le imprese di piccole dimensioni dipenda prevalentemente da fattori interni, viceversa quelli esterni fungano esclusivamente da stimolo (Caroli & Fratocchi, 2000).

#### ***1.3.1 Fattori interni***

I fattori interni si suddividono in due tipologie complementari: i fattori legati all'impresa e quelli legati al management. Nonostante la prima contenga necessariamente anche la seconda, tale distinzione evidenzia la rilevanza del ruolo dell'imprenditore o di chi detiene il potere decisionale nei processi di internazionalizzazione (Caroli & Lipparini, 2002).

Tra i fattori interni legati all'impresa ritroviamo quelli che nascono dal desiderio di consolidare anche nei mercati internazionali una strategia di prodotto o servizio, che porta ad un vantaggio competitivo in termini leadership di costo e differenziazione ed unicità

del venduto. L'impresa, dunque, predilige un approccio *resource based view*, cercando di capire i fattori critici di successo e posizionandosi con prodotti o servizi unici e differenziati in un segmento di clientela del mercato che intendono penetrare. A volte, l'impresa si serve anche dell'approccio *knowledge based view*, cioè decide di divulgare la propria conoscenza, soprattutto quella tecnologica di prodotto e/o processo.

Un ulteriore fattore interno legato all'impresa, al contrario, nasce dalla ricerca nei mercati internazionali di nuove fonti di vantaggio competitivo in modo da consolidare il proprio posizionamento sul mercato domestico e non. L'impresa può, infatti, importare input produttivi a condizioni favorevoli, soprattutto in termini di costo di materie prime o di lavoro, rafforzando contemporaneamente anche i legami relazionali con gli *stakeholders* del network estero.

Trattando, infine, i fattori interni legati al management, l'esperienza dell'imprenditore o della figura aziendale che si occupa del processo di internazionalizzazione ricopre un ruolo strategicamente rilevante ed è fonte di vantaggio competitivo, essendo tacita ed inimitabile (Ruzzier, Antoncic, Hisrich, Konecnik, 2007). L'imprenditore, infatti, attraverso l'identificazione delle opportunità, la propensione all'espansione internazionale, la percezione del rischio, la capacità di instaurare relazioni con attori esteri o di rinvigorire quelle esistenti, ricopre il ruolo di *decision maker* nel trasformare qualsiasi segnale in stimolo ed avviare il processo di internazionalizzazione (Caroli & Lipparini, 2002).

### ***1.3.2 Fattori esterni***

I fattori esterni sono spinti principalmente dall'apertura dei mercati che permette all'impresa di assumere una dimensione internazionale e dalle peculiarità ambientali tangibili ed intangibili degli stessi.

Nell'exkursus storico della globalizzazione, abbiamo menzionato il primo fattore esterno, cioè l'abbattimento delle barriere commerciali in seguito ad alcuni accordi tra Paesi, quali il GATT e la successiva nascita del WTO. Oltre alla riduzione dei dazi e delle tariffe doganali, fu rilevante anche la nascita di aree di libero scambio che ha favorito le

transazioni e l'introduzione di una moneta unica che ha eliminato le problematiche inerenti ai tassi di conversione in gran parte dell'Europa.

Abbiamo anche fatto riferimento al progresso dei sistemi di trasporto e delle comunicazioni dovuto ad ingenti investimenti nel settore delle telecomunicazioni e ai maggiori incentivi fiscali e monetari che hanno spinto notevolmente le imprese ad uscire fuori dai propri confini, permettendo lo scambio di prodotti e servizi in tempi ridotti o addirittura in tempo reale. Il continuo e veloce scambio globale di informazioni, ha consentito alle imprese, anche quelle di dimensioni minori, di assimilare *know-how* e, dunque, intraprendere in maniera più efficiente il processo di internazionalizzazione.

I precedenti fattori esterni sono detti strutturali, in quanto consentono e facilitano le relazioni tra diversi *stakeholders* sul mercato globale.

Oltre questi, è importante menzionare anche l'aumento del grado di competitività globale. Dato che i mercati locali sono sottoposti ad un'alta pressione competitiva o si trovano in una fase di declino, l'unica strada percorribile per sopravvivere è quella di espandersi in nuovi mercati dove l'impresa non opera ed è meno esposta al rischio, garantendosi anche l'accesso a risorse a basso costo ed a competenze tecnologiche senza eseguire investimenti esorbitanti (Baronchelli, 2008). Nell'accrescere il proprio commercio, esistono dei fattori indiretti che spingono verso l'internazionalizzazione delle imprese, quali il supporto di governi dei Paesi esteri che ne promuovono l'ingresso e l'ausilio di istituzioni pubbliche e organizzazioni private, ad esempio tramite l'organizzazione di fiere di settore.

A volte, le imprese intraprendono il processo di internazionalizzazione in maniera reattiva, cioè quando sono stimolate dalle azioni dei concorrenti diretti. È il caso in cui, ad esempio, un concorrente effettua un investimento diretto estero acquisendo il vantaggio del *first mover* e di conseguenza, le altre imprese, sentendosi minacciate, diventano *followers* cercando di recuperare il terreno presunto perso. Analogamente, può capitare che un concorrente estero si espanda in un mercato locale e l'impresa reagisce espandendosi a sua volta nel mercato del concorrente, dando il via alla strategia difensiva detta "*Exchange of threats*". Infatti, così facendo, l'impresa minacciata limita

l'espansione della concorrente, che dovrà necessariamente investire risorse per difendersi dal contrattacco.

### ***1.4 Le strategie ed i canali di penetrazione dei mercati esteri***

I fattori interni ed esterni si trasformano in modo sempre più veloce rendendo i mercati in continua evoluzione e di conseguenza determinanti le strategie implementate dalle imprese. Elaborare, pianificare e successivamente implementare una strategia di ingresso sui mercati esteri implica un impegno cospicuo di risorse, capacità e riorganizzazione delle strutture e procedure operative.

La strategia di internazionalizzazione concerne tutte le attività della catena del valore di un'impresa, infatti è definita come *“quel sistema di azioni che consente all'impresa di raggiungere e mantenere simultaneamente e dinamicamente un posizionamento sul mercato di sbocco, sui suoi diversi mercati di rifornimento dei fattori di produzione e rispetto ai suoi principali interlocutori non commerciali tale da assicurarle un vantaggio competitivo difendibile e di conseguenza il raggiungimento dei tre ordini di equilibrio che assicurano all'impresa sopravvivenza e sviluppo: l'equilibrio economico, quello finanziario e quello patrimoniale”* (Dematté, Perretti, Marafioti, 2008).

Nell'elaborare una strategia di penetrazione dei mercati esteri è di fondamentale importanza prendere delle decisioni su quattro fronti, di cui gli ultimi due sono i più rilevanti:

- attività di internazionalizzazione,
- assetto organizzativo;
- mercato geografico di sbocco;
- modalità di penetrazione.

Per quanto concerne la scelta del mercato estero di destinazione, un primo passo è sicuramente reperire informazioni accurate. Successivamente invece si analizza il grado di attrattività e di accessibilità dei mercati come risultato dell'insieme dei fattori economici, demografici, culturali, politici e competitivi che caratterizzano quei determinati Paesi. In ultima istanza, per ottenere dei risultati più precisi è necessario

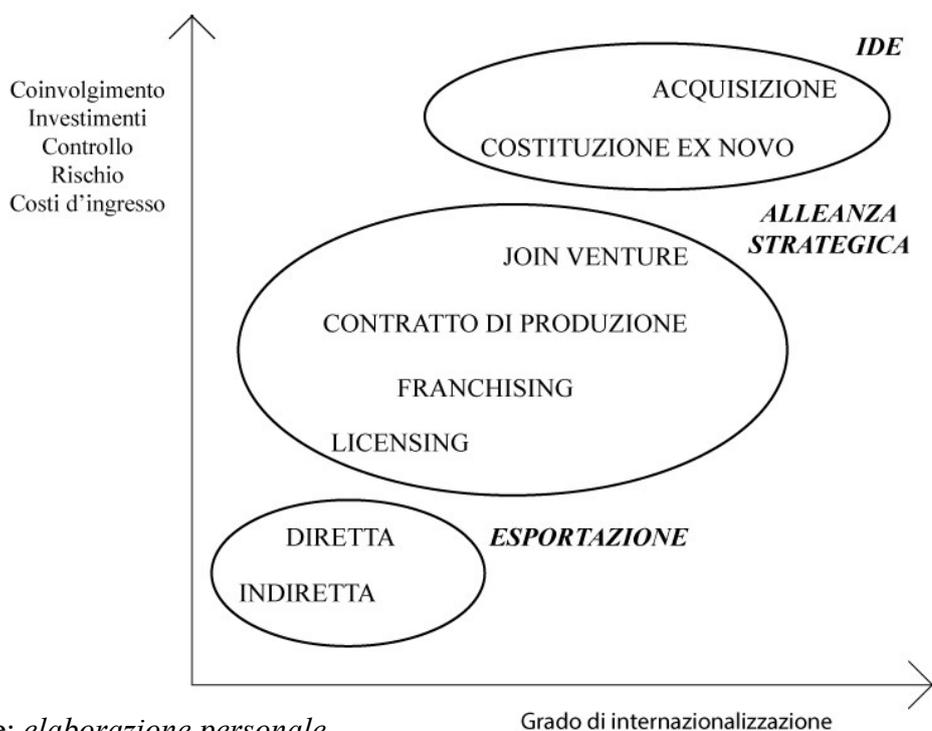
effettuare un'analisi delle risorse e capacità interne dell'impresa, per individuare i punti di forza e di debolezza e di conseguenza identificare le possibili fonti di vantaggio competitivo nei mercati esteri selezionati.

Dopo aver determinato il mercato estero di sbocco, l'impresa deve decidere la modalità di penetrazione idonea per il trasferimento di prodotti, processi e conoscenze. La scelta deve ricadere necessariamente fra una delle seguenti tre alternative:

- esportazioni, dirette o indirette;
- accordi di cooperazione ed alleanze strategiche;
- investimenti diretti esteri.

Nell'affrontare tale decisione, le imprese analizzano molteplici fattori (figura 1), quali il livello di coinvolgimento, la quota di investimenti richiesti, il grado di controllo produttivo, il valore del rischio ed infine l'ammontare dei costi operativi di ingresso, la cui combinazione con il grado di internazionalizzazione corrisponde ad una determinata modalità di penetrazione.

**Figura 1 - Modalità di internazionalizzazione**



Fonte: *elaborazione personale*

### ***1.4.1 Esportazioni dirette ed indirette***

Le esportazioni consistono nel commercio di un prodotto in un mercato estero, sfruttando strutture presenti nel Paese domestico. Rappresentano il primo livello del processo di internazionalizzazione, cioè quello che precede modalità più articolate (Dematté, Perretti, Marafioti, 2008). Infatti, grazie ad alcune caratteristiche intrinseche, quali minore rischiosità, minore spesa di risorse finanziarie, maggiore velocità nel produrre ritorni economici e maggiore facilità strategica, sono definite come modalità altamente flessibili (Caroli & Lipparini, 2002) e pertanto quelle più diffuse fra le PMI che si avvicinano all'internazionalizzazione.

Nelle esportazioni indirette la gestione commerciale nei mercati esteri è affidata agli intermediari esterni ai quali ricorrono le imprese. Tale scelta è dettata dal fatto che gli intermediari sono altamente specializzati nei mercati esteri di destinazione dato che sono operatori locali o ci lavorano da tempo nonostante risiedano nel medesimo Paese dell'impresa che intende esportare la propria produzione. Oltre a possedere ottimi livelli di conoscenza del mercato in questione, hanno instaurato col tempo anche robuste relazioni soprattutto con i distributori locali e dispongono di una solidità patrimoniale. Quest'ultimo è un fattore cruciale dato che gli intermediari acquistano lotti di merce dalle imprese produttrici per poi rivenderli a proprio nome, sostenendo dunque tutti i costi operativi e facendosi garanti dei potenziali rischi commerciali annessi.

Di seguito riportiamo i principali intermediari indiretti:

- *Buyer* o agente di acquisto: operatore risiedente nel Paese d'importazione; realizza analisi di mercato, fornendo indicazioni circa le mode locali ed eventuali modifiche da apportare al prodotto; prende in carico gli oneri relativi all'esportazione e detiene un buon potere contrattuale nel determinare i prezzi;
- *Export manger company* o società di esportazione: società residente nel Paese d'importazione; esperta di poche categorie di prodotti e mercati specifici o di Paesi con caratteristiche omogenee; acquista direttamente i prodotti dall'impresa produttrice facendosi carico del rischio commerciale annesso alla vendita sul mercato estero; commissiona la distribuzione ai distributori locali o ai propri agenti d'acquisto;

- *Trading company*: multinazionale del commercio che gestisce entrambe le attività di importazione ed esportazione e può essere residente sia nel Paese dell'impresa produttrice sia nel Paese estero; tratta varie categorie di prodotti, anche con più imprese per la stessa tipologia; acquista i prodotti per rivenderli, occupandosi anche dell'attività logistica, dunque evitando all'impresa i costi d'ingresso e posizionandosi a tutti gli effetti nella filiera o catena di valore;
- Consorzi per l'esportazione: strutture associative di due o più imprese che costituiscono un'organizzazione atta esclusivamente all'attività di esportazione e promozionale dei prodotti delle imprese associate.

Emerge, dunque, che tale tipologia di penetrazione dei mercati ha un basso grado di coinvolgimento e di rischio, delegato quasi totalmente agli intermediari ed uno scarso ammontare di investimenti e di costi d'ingresso. D'altro canto, non concede la possibilità di acquisire esperienza e di conseguenza conoscenza del mercato di destinazione e contemporaneamente di rilevare l'andamento della domanda (Dematté, Perretti, Marafioti, 2008).

Con l'esportazione diretta, invece, l'impresa cerca di costruire un contatto diretto con le realtà estere, avvalendosi esclusivamente delle proprie strutture. In questo caso gli intermediari agiscono in nome e per conto dell'impresa, non facendosi garanti dunque dei rischi operativi.

A differenza della precedente modalità, in tal caso l'impresa ha un grado di coinvolgimento e rischio più elevato, seppur sempre relativamente basso, dovendo però sostenere investimenti e costi di ingresso leggermente più onerosi dovuti alle attività di logistica, trasporto e alla distanza geografica dei mercati di sbocco. Il vantaggio di essere più vicino al consumatore e detenere un maggiore controllo del prodotto lungo la catena distributiva, permette all'impresa di poter adeguare diverse politiche di marketing, nonché di poter tutelare meglio eventuali fonti di vantaggio competitivo, quali il *core* del prodotto ed il *know-how* aziendale.

Di seguito riportiamo le principali modalità di esportazione diretta:

Rete di vendita estera: agenti di vendita con contratto di collaborazione residenti nel Paese estero con il compito di analizzare il mercato potenziale, individuare le caratteristiche dei consumatori, vendere ed occuparsi di tutti i restanti aspetti commerciali;

Branch o filiali commerciali: quando aumenta il volume di vendite, l'impresa costituisce un ufficio di rappresentanza, privo di personalità giuridica, sito nel Paese estero per consolidare la propria presenza posizione in termini di competitività;

Sussidiaria commerciale: pur essendo controllata dall'impresa produttrice, è una società indipendente sotto tutti i punti di vista e si fa carico di distribuire la merce e coordinare tutte le attività nel mercato estero;

E-commerce: negozio virtuale che consente di abbattere la distanza geografica con il cliente, velocizzando e personalizzando le modalità di comunicazione e pubblicità.

#### ***1.4.2 Accordi di cooperazioni ed alleanze strategiche***

Il secondo canale d'ingresso nei mercati esteri è rappresentato dalle modalità contrattuali. A causa delle continue trasformazioni dell'ambiente nel quale esercitano le imprese, gli accordi di cooperazione e le alleanze strategiche, entrambe forme di *non equity capital*, sono divenuti gli strumenti più utilizzati per internazionalizzarsi e si collocano esattamente tra le esportazioni e gli investimenti diretti esteri (Grant, 2011). Tramite accordi strategici, infatti, le imprese ampliano la propria presenza e di conseguenza la conoscenza dei mercati esteri, rispetto a quanto si verifica tramite modalità di esportazione, senza però realizzare ingenti investimenti diretti che risulterebbero ad alto livello di rischio a causa delle competenze insufficienti o inadeguate ed a causa dei possibili intoppi dovuti alla legislazione dei Paesi esteri di sbocco.

Le principali modalità contrattuali di internazionalizzazione sono:

- *Licensing*;
- *Franchising*;
- Contratti di produzione;
- *Joint Venture*.

Il *licensing* è un contratto mediante il quale un'impresa, detta licenziante, cede ad un'altra estera, detta licenziataria, il diritto di sfruttare una propria tecnologia, disegno industriale, logo, marchio, conoscenza, brevetto per produrre un bene ottenendo un ritorno economico in cambio di *royalties* o di una somma *una tantum*. Così facendo, il licenziante può sviluppare e rafforzare il suo posizionamento all'estero, diffondendo rapidamente il prodotto, la tecnologia o il proprio marchio, limitando gli investimenti esclusivamente al supporto e alla crescita delle imprese licenziatarie e contemporaneamente abbattendo i costi d'ingresso. Essendo l'impresa licenziataria autonoma ed indipendente, il controllo della produzione e delle politiche di marketing del licenziante diminuiscono, ma aumentano contemporaneamente le possibilità di poter adattare il prodotto alle esigenze del mercato estero in questione, proteggendo anche il marchio. Tale modalità d'ingresso risulta strategicamente rilevante nei mercati in cui i governi proibiscono l'importazione di particolari prodotti o investimenti diretti o partecipazioni in imprese locali di determinati settori.

Il contratto di *franchising*, a differenza di quello di licenza, prevede un accordo con finalità esclusivamente distributiva di prodotti o servizi fra l'impresa produttrice, detta *franchisor*, e quelle estere, dette *franchisee* o affiliate. La prima permette agli affiliati di sfruttare il proprio bagaglio di conoscenze ed il proprio marchio, che in fase di distribuzione sarà unitario, in cambio del rispetto di accordi comportamentali e contrattuali e di un compenso. Tramite questa modalità, l'impresa madre riesce ad allargare la propria rete e ad acquisire grandi quote di mercato riducendo notevolmente gli investimenti ed i costi d'ingresso, in particolar modo quelli di produzione e distribuzione. Inoltre, dato che le imprese in questione sono giuridicamente indipendenti ed autonome, il rischio dell'impresa madre consiste in ingenti costi di controllo per evitare che gli affiliati diventino concorrenti diretti al termine della validità dei contratti. Da un punto di vista strategico il prodotto viene standardizzato e l'immagine dell'impresa madre resta uniforme.

Il contratto di produzione, invece, prevede la delega della realizzazione dei prodotti dell'impresa che intende internazionalizzarsi ad un'impresa risiedente nel mercato estero selezionato, tendenzialmente in un Paese in via di sviluppo, con l'intento di abbattere i costi di produzione e trasporto ed oltrepassare le barriere all'ingresso dovute alle dogane

e alle tariffe per le esportazioni. Così facendo, il committente ottiene prodotti lavorati in cambio del passaggio di conoscenze, che rappresenta l'unico investimento da effettuare.

L'ultima modalità contrattuale, nonché la più vicina agli investimenti diretti esteri, è la *join venture*, cioè un'impresa giuridicamente autonoma composta da due o più imprese provenienti da diversi Paesi con lo scopo di perseguire un obiettivo di comune interesse. Tramite tale accordo, un'impresa fornisce le competenze e gli asset necessari, viceversa l'altra l'esperienza nel mercato locale e la rete distributiva. Il grado di coinvolgimento finanziario ed operativo è elevato, così come gli investimenti che però sono partizionati fra i partners come previsto da contratto. L'indipendenza e l'autonomia giuridica consente di spartire il rischio fra le imprese costituenti, accrescere la propria dimensione e raggruppare maggiori risorse rispetto al caso in cui una delle imprese coinvolte avesse operato singolarmente, aumentando dunque il livello di competitività nel mercato estero di sbocco.

### ***1.4.3 Investimenti diretti esteri***

Secondo il Fondo Monetario Internazionale, FMI, e l'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico, OCSE, si parla di investimento diretto estero quando un investitore trasferisce risorse finanziarie o flussi di *equity capital* per acquisire il controllo di almeno il 10% delle azioni ordinarie di un'impresa estera di nuova costituzione o già esistente. Tali transazioni di capitali permettono l'occupazione diretta del mercato estero con la possibilità di usufruire di economie di localizzazione e di apprendimento, seppur sostenendo investimenti, costi d'ingresso e rischi molto elevati.

Di seguito riportiamo le due modalità di investimento diretto estero:

- *Greenfield*: costituzione di un'impresa ex novo per l'assemblamento dei componenti del prodotto o la sua completa realizzazione, sfruttando vantaggi di costo ed organizzativi.
- *Brownfield*: acquisizione o partecipazione diretta in imprese già esistenti per accedere rapidamente al mercato estero, usufruendo di una base di consumatori e dei canali di distribuzione. Tale forma di investimento è molto utilizzata dalle PMI per rafforzare il proprio posizionamento sul mercato estero designato (Caroli & Lipparini, 2002).

È possibile, infine, effettuare un'ulteriore suddivisione in:

- IDE orizzontali: le controllate estere replicano le modalità di produzione e producono gli stessi prodotti della casa madre, aggirando le imperfezioni di mercato, abbattendo i costi d'ingresso e adattando i prodotti alle preferenze dei consumatori locali;
- IDE verticali: solo alcune fasi del processo produttivo vengono spostate presso le controllate estere, sfruttando i vantaggi nei costi degli input produttivi in termini di materie prime e manodopera.



## 2. LO SCENARIO DELLE PMI ITALIANE ED IL SETTORE TESSILE – ABBIGLIAMENTO

### *2.1 Lo sviluppo delle imprese in Italia*

Il sistema industriale italiano ha subito diverse trasformazioni nel tempo, passando attraverso molteplici periodi storico-economici, che hanno portato le PMI ad assumere un peso sempre più rilevante ed a diventare la colonna portante in termini economici, numerici, occupazionali, produttivi e di crescita del nostro Paese. Infatti, nonostante la scarsità di risorse a disposizione ed una struttura instabile, durante le fasi economiche ostili, hanno sfruttato la flessibilità che le contraddistingue in risposta ai continui cambiamenti delle esigenze dei consumatori, a differenza delle imprese di grande dimensione che hanno dovuto far fronte agli ingenti *switching costs* industriali derivanti dall'instabilità della domanda di mercato.

Prima di analizzare le definizioni di PMI tratte dalla letteratura e quella economica, introduciamo il contesto storico e le fasi che hanno delineato l'attuale struttura industriale italiana e l'emergere ed il solidificarsi delle imprese di piccola e media dimensione.

Subito dopo la Seconda Guerra Mondiale, l'Italia manifestava uno scenario economico instabile in cui la realizzazione di ingenti quantità di prodotti standardizzati era affidata perlopiù alle imprese di grande dimensione, che delineavano un'esponentiale crescita in termini numerici, a discapito delle imprese di piccola dimensione, le quali presidiavano esclusivamente mercati di nicchia con prodotti artigianali ad alta qualità.

Negli anni '50, l'Italia vive una fase di ripresa economica e per la prima volta le imprese si aprono al mercato estero. Nel 1952, tramite il Trattato di Parigi, nasce la Comunità Europea del Carbone e dell'Acciaio, CECA, e fra i primi Paesi aderenti ritroviamo anche l'Italia. Successivamente, nel 1957, con il Trattato di Roma vengono costituite il Mercato Comune Europeo, MEC, e la Comunità Economica Europea, CEE. Da una parte l'apertura dei mercati, la manodopera locale a basso costo e l'aumento della domanda dei Paesi aderenti porta una crescita considerevole delle esportazioni di prodotti italiani, dall'altro, invece, l'aumento del reddito nazionale, conseguente alla crescita economica italiana, comporta l'incremento anche della domanda interna. Furono questi gli anni in

cui le imprese di piccola e media dimensione iniziarono ad assumere un ruolo di rilievo nello scenario industriale domestico, fungendo da fornitori di semilavorati e materie prime per le imprese di grandi dimensioni che miravano ai profitti sui mercati esteri. Nascono i cosiddetti “distretti industriali”, un insieme di imprese di piccola e media dimensione racchiuse in uno ambito territoriale determinato e tendenzialmente dedicate ad un unico anello della filiera (Becattini, 1987).

Negli anni '70, una serie di eventi interni portano ad un ingente aumento dei tassi d'interesse, dell'inflazione e del costo dei fattori produttivi, e contemporaneamente a causa di eventi esterni, come lo shock petrolifero ed il conseguente aumento del costo del petrolio, aumentano i vincoli al commercio e quelli valutari. In questo scenario, le imprese di grande dimensione iniziano a decentralizzare la produzione per ridurre il costo del personale e delle materie prime, dunque inizia la fase della terziarizzazione, ovvero le grandi imprese trasferiscono la produzione alle unità produttive di piccola dimensione. In questi anni si afferma ed assume un ruolo preponderante nell'assetto industriale italiano il modello dei distretti industriali.

L'emergere delle PMI nasce dunque dalla precarietà degli anni successivi alla Seconda Guerra Mondiale e si solidifica grazie all'elevata flessibilità, ai bassi costi dei fattori produttivi ed alla scissione della linea di produzione. Le piccole imprese, che inizialmente fungevano esclusivamente da fornitori per le grandi imprese, adesso si organizzano in distretti per aprirsi in maniera diretta ai mercati esteri. Ne consegue che la struttura industriale italiana di questi anni è composta da poche imprese di grandi dimensioni circondate da molteplici imprese piccole, a loro volta organizzate in centinaia di distretti specializzati in un determinato settore (Curzio & Fortis, 2002).

### ***2.1.1 La definizione di PMI***

Nel corso degli anni, molti studiosi hanno provato a delineare una definizione di piccola e media impresa basandosi sull'evoluzione storica dell'industria italiana e sulle modalità di reazione e trasformazione delle imprese alle varie fasi economiche positive e negative. Tali studi, però, non delineano un'interpretazione univoca della definizione e delle caratteristiche di questa tipologia di imprese, bensì vanno considerati come molteplici apporti che cercano di comprendere le particolari caratteristiche e le evoluzioni che accomunano le PMI.

Come è emerso dal precedente excursus storico, le piccole e medie imprese si raggruppano tipicamente in distretti industriali, all'interno dei quali ognuna gode di un modello di specializzazione flessibile su un'unica fase della catena produttiva e le cui relazioni sono costruite sulla decentralizzazione della produzione (Caroli & Fratocchi, 2000). Inoltre, esiste un legame forte tra impresa e famiglia essendo tendenzialmente a carattere familiare, godono di un assetto organizzativo semplice che garantisce la peculiarità di essere altamente flessibili ed infine non hanno una struttura manageriale, bensì dipendono fortemente dalla figura dell'imprenditore, che in qualità di innovatore solitamente non predilige modelli strategici consolidati (Boldizzoni & Serio, 1996). Nonostante ci siano sostanziali differenze fra micro, piccole e medie imprese, tramite letteratura non si riesce a delinearle con precisione, e per tale motivo alcuni autori preferiscono definirle genericamente con l'espressione "imprese minori".

Dunque, per maggior chiarezza e per illustrare dei criteri oggettivi ed univoci di classificazione delle imprese, abbandoniamo la letteratura e ci rifacciamo all'ultima versione della definizione economica di PMI proposta dall'Unione Europea tramite la Raccomandazione della Commissione Europea n.1422 del 2003, entrata in vigore a partire dal 1° gennaio 2005, secondo la quale esistono tre categorie di impresa (tabella 1):

- Micro impresa: possiede meno di 10 impiegati e fattura non più di 2 milioni di euro o realizza un totale annuo di bilancio non superiore ai 2 milioni di euro;
- Piccola impresa: possiede meno di 50 impiegati e fattura non più di 10 milioni di euro o realizza un totale annuo di bilancio non superiore ai 10 milioni di euro;
- Media impresa: possiede meno di 250 impiegati e fattura non più di 50 più di euro o realizza un totale annuo di bilancio non superiore ai 43 milioni di euro.

**Tabella 1 - Definizione di Micro, Piccola e Media impresa nell'UE**

<b>TIPOLOGIA</b>	<b>IMPIEGATI</b>		<b>FATTURATO ANNUO (milioni di €)</b>		<b>TOTALE DI BILANCIO ANNUO (milioni di €)</b>
Micro impresa	1-9	e	≤ 2	o	≤ 2
Piccola impresa	10-49	e	≤ 10	o	≤ 10
Media impresa	50-249	e	≤ 50	o	≤ 43

Fonte: *elaborazione personale sulla base della definizione economica di PMI della Raccomandazione della Commissione Europea del 2003*

Oltre i suddetti requisiti, secondo la Raccomandazione UE, una PMI per essere considerata tale deve necessariamente controllare almeno il 75% del proprio capitale o dei diritti di voto. L'aliquota percentuale non controllata può eguagliare o eccedere il 25% solo nel caso in cui sia detenuta direttamente o indirettamente da una o più imprese classificabili come piccola e media impresa. Viceversa, tutte le imprese che oltrepassano i vincoli, di cui sopra, vengono comunemente definite Grandi imprese. Risulta, inoltre, evidente come la definizione di PMI redatta dall'Unione Europea prenda in considerazione esclusivamente variabili dimensionali per agglomerare diverse imprese in tre macroaree, prescindendo da altri criteri, quali il settore di appartenenza, struttura organizzativa, processi aziendali, modalità strategiche, grado di innovazione.

### ***2.1.2 L'analisi statistica delle PMI italiane***

Come già accennato in precedenza, le PMI fungono da colonna portante del sistema industriale italiano. Infatti, se analizziamo esclusivamente la struttura industriale ed le rispettive variabili numeriche ed occupazionali inerenti all'anno 2018 (tabella 2), ultimo disponibile nella banca dati del Registro Statistico delle Imprese Attive, ASIA, di ISTAT, le PMI attive per almeno sei mesi dello stesso anno sono circa il 99,9% del totale delle imprese italiane ed il valore medio annuo del numero di impiegati delle imprese attive, e cioè i lavoratori dipendenti ed indipendenti, è il 77,4% del totale.

***Tabella 2 - Struttura delle imprese italiane: numerosità ed impiegati***

TIPOLOGIA	IMPRESE		IMPIEGATI	
	Numero	Quota	Numero	Quota
MICRO	4.180.761	94,9%	7.562.378	43,7%
PICCOLA	196.076	4,5%	3.505.189	20,3%
MEDIA	23.647	0,5%	2.300.901	13,3%
<b>PMI</b>	<b>4.400.484</b>	<b>99,9%</b>	<b>13.368.468</b>	<b>77,4%</b>
GRANDE	4.017	0,1%	3.919.422	22,7%
<b>TOTALE</b>	<b>4.404.501</b>	<b>100%</b>	<b>17.287.890</b>	<b>100%</b>

Fonte: *elaborazione personale della banca dati sulle caratteristiche strutturali d'impresa fornita dal Registro Statistico delle Imprese Attive di ISTAT inerente all'anno 2018*

Dal rapporto delle precedenti variabili considerate, e cioè il numero impiegati ed il numero di imprese, otteniamo l'indice numero di occupati per tipologia di impresa, che nel caso delle imprese di Micro dimensione è pari ad 1,8, per le Piccole a 17,9, per la Media a 97,3 ed infine per la Grande a 975,7.

Focalizzandoci sugli impiegati o addetti delle imprese, bisogna considerare che essi accumulano le persone occupate dipendenti e non, e dunque rispettivamente retribuite o meno, dalla cui differenza è possibile ricavare il numero di dipendenti e di conseguenza l'indice di performance quota dei dipendenti negli occupati (tabella 3). Secondo i dati della *Structural Business Statistics*, SBS, di Eurostat, inerenti all'anno 2018 e trascurando i dati inerenti a determinati segmenti di settore non disponibili e/o confidenziali, emerge che la quota dei dipendenti negli occupati aumenta sensibilmente nel passaggio tra imprese di dimensione minore a quelle di dimensione maggiore, 38,5% per le Micro imprese, 88,5% per le Piccole imprese, 94% per le Medie imprese e 98,3% per le Grandi imprese. In particolar modo, tale analisi evidenzia e dimostra come nelle PMI ci sia uno stretto legame fra famiglia ed impresa, infatti vi è un alto tasso di occupati non retribuiti, circa il 38,8%, a differenza di quanto avviene nelle grandi imprese, circa il 1,7%.

**Tabella 3 - Struttura delle imprese italiane: occupati e dipendenti**

TIPOLOGIA	OCCUPATI	OCCUPATI NON RETRIBUITI	DIPENDENTI	QUOTA DEI DIPENDENTI NEGLI OCCUPATI
MICRO	7.562.378	4.649.212	2.913.166	38,5%
PICCOLA	3.505.189	404.855	3.100.334	88,5%
MEDIA	2.300.901	137.923	2.162.978	94%
<b>PMI</b>	<b>13.368.468</b>	<b>5.191.990</b>	<b>8.176.478</b>	<b>61,2%</b>
GRANDE	3.919.422	66.785	3.852.637	98,3%
<b>TOTALE</b>	<b>17.287.890</b>	<b>5.258.775</b>	<b>12.029.115</b>	<b>69,6%</b>

Fonte: *elaborazione personale della banca dati sull'impresa e industria fornita dal Structural Business Statistics di Eurostat inerente all'anno 2018*

Le PMI, inoltre, ricoprono anche un ruolo da protagonista per la crescita economica del nostro Paese. Infatti, se analizziamo le caratteristiche di competitività delle imprese

italiane in termini di fatturato e margine operativo lordo, MOL o EBITDA, del 2018 (tabella 4) estratte dal Registro statistico esteso delle principali variabili economiche delle imprese, Frame, di ISTAT, emerge che il fatturato delle PMI è pari a 2.003 miliardi di euro, circa il 63,9% del fatturato totale del sistema industriale italiano. In particolar modo, producono un margine operativo lordo superiore di circa 2,4 volte quello delle Grandi imprese, e cioè hanno una capacità molto maggiore di generare reddito. Infatti, considerando l'indice di performance quota del MOL sul fatturato, che indica il margine di guadagno per ogni unità di fatturato, risulta più elevato per le PMI, circa 13%, rispetto alle Grandi imprese, circa l'11,8%,

**Tabella 4 - Competitività delle imprese italiane: fatturato e margine operativo lordo**

<b>TIPOLOGIA</b>	<b>FATTURATO (milioni di €)</b>	<b>MARGINE OPERATIVO LORDO (milioni di €)</b>	<b>QUOTA DEL MOL SUL FATTURATO</b>
MICRO	728.662	149.716	20,5%
PICCOLA	663.250	58.591	8,8%
MEDIA	611.902	51.532	8,4%
<b>PMI</b>	<b>2.003.814</b>	<b>259.839</b>	<b>13%</b>
GRANDE	1.133.107	109.255	9,6%
<b>TOTALE</b>	<b>3.136.921</b>	<b>369.094</b>	<b>11,8%</b>

Fonte: *elaborazione personale della banca dati sulla competitività d'impresa fornita dal Registro statistico esteso delle principali variabili economiche delle imprese di ISTAT inerente all'anno 2018*

Analizzando anche le variabili valore della produzione e valore aggiunto al costo dei fattori (tabella 5) emerge che le PMI ne generano rispettivamente il 62,9% ed il 65,2% del totale delle imprese italiane. In particolare, il valore aggiunto al costo dei fattori risulta essere 1,88 volte quello delle Grandi imprese, mentre quello inerente alla produzione 1,69. Facendo riferimento all'indice di performance quota del valore aggiunto al costo dei fattori sul valore della produzione, che indica il margine di valore aggiunto per ogni unità di valore della produzione, risulta maggiore per le PMI, circa il 35,7%, rispetto alle Grandi imprese, circa il 34,4%. Tali parametri, come detto in precedenza, sono frutto

dell'elevato grado di flessibilità delle PMI, a discapito delle solide modalità strategiche punto di forza delle Grandi imprese.

**Tabella 5 - Competitività delle imprese italiane: valore della produzione e valore aggiunto al costo dei fattori**

<b>TIPOLOGIA</b>	<b>VALORE DELLA PRODUZIONE (milioni di €)</b>	<b>VALORE AGGIUNTO AL COSTO DEI FATTORI (milioni di €)</b>	<b>QUOTA DEL VALORE AGGIUNTO SUL VALORE DELLA PRODUZIONE</b>
MICRO	533.642	221.386	41,5%
PICCOLA	481.507	163.586	34%
MEDIA	457.236	140.882	30,8%
<b>PMI</b>	<b>1.472.385</b>	<b>525.854</b>	<b>35,7%</b>
GRANDE	869.236	280.296	32,3%
<b>TOTALE</b>	<b>2.341.621</b>	<b>806.150</b>	<b>34,4%</b>

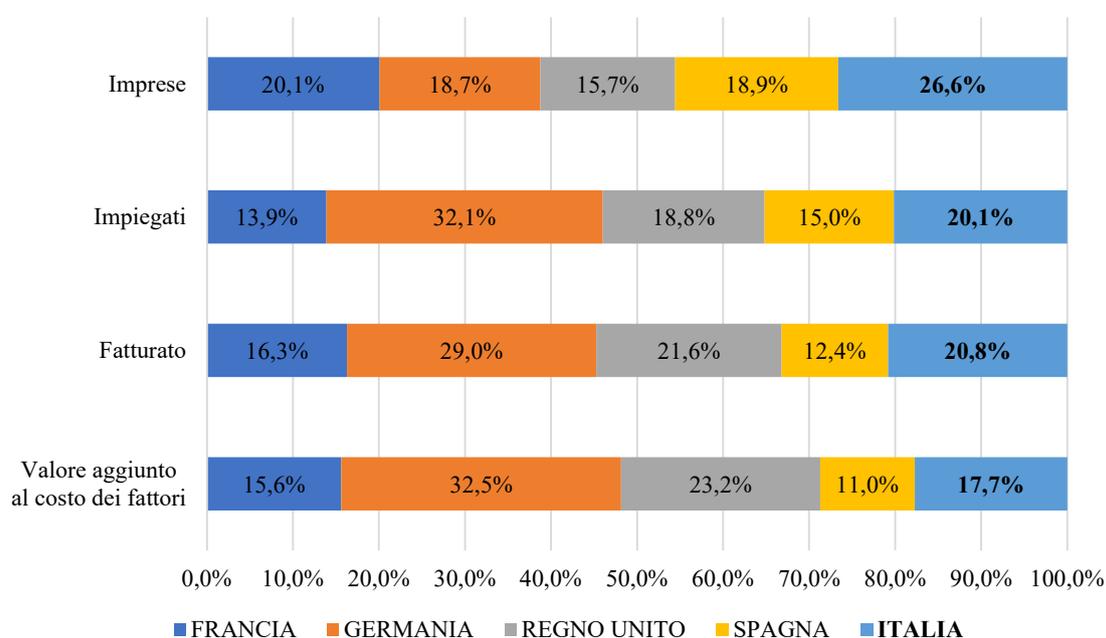
Fonte: *elaborazione personale della banca dati sulla competitività d'impresa fornita dal Registro statistico esteso delle principali variabili economiche delle imprese di ISTAT inerente all'anno 2018*

### **2.1.3 Il confronto con le principali economie europee**

Per una miglior profilazione delle PMI italiane, è stato ritenuto opportuno confrontare alcune delle precedenti variabili nel contesto europeo (figura 2). In particolar modo, è stato commisurato il numero delle imprese, il numero degli impiegati, il fatturato ed il valore aggiunto al costo dei fattori delle PMI delle cinque maggiori economie europee, quali Spagna, Italia, Germania, Regno Unito e Francia che in totale costituiscono circa il 65% degli impiegati e circa il 75% del valore aggiunto della Unione Europea. Rifacendosi alla banca dati *Structural Business Statistics*, SBS, di Eurostat inerente all'anno 2018 e trascurando i dati inerenti a determinati segmenti di settore non disponibili e/o confidenziali, è emerso che l'Italia è leader europeo per numero di PMI (26,6%), seguita da Francia (20,1%), Spagna (18,9%), Germania (18,7%) e Regno Unito (15,7%). Anche in termini occupazionali, il nostro Paese si colloca fra le prime nazioni europee, precisamente al secondo posto (20,1%), subito dopo la Germania (32,1%). A seguire poi

abbiamo Regno Unito (18,8%), Spagna (15,0%) e all'ultimo posto Francia (13,9%). Tale scenario viene totalmente capovolto se analizziamo il fatturato ed il valore aggiunto al costo dei fattori. L'Italia, infatti, si colloca sul gradino più basso del podio (rispettivamente 20,8% e 17,7%), mentre al primo posto troviamo la Germania (rispettivamente 29,0% e 32,5%), a seguire il Regno Unito (rispettivamente 21,6% e 23,2%). È rilevante che la Germania ed il Regno unito con un numero di PMI pari circa al un terzo del totale (34,4%) e con un numero di impiegati poco superiore alla metà (50,9%) producono più della metà del valore aggiunto al costo dei fattori (55,7%).

**Figura 2 - Imprese, impiegati, fatturato e valore aggiunto al costo dei fattori delle PMI delle principali economie europee**



Fonte: elaborazione personale della banca dati sull'impresa e industria fornita dal *Structural Business Statistics* di Eurostat inerente all'anno 2018

## **2.2 I punti chiave di forza e di debolezza delle PMI italiane nei mercati internazionali**

L'importanza delle PMI nell'apparato industriale e nella crescita economica italiana è dimostrata non solo all'analisi statistica condotta precedentemente, bensì anche dalle caratteristiche peculiari che le differenziano dalle imprese di Grande dimensione. I

vantaggi commerciali nati dalla globalizzazione con la conseguente apertura dei mercati e l'aumento della competitività interna, infatti, hanno reso indispensabile per le imprese ridefinire l'assetto strategico, abbandonando i mercati domestici e cercando di posizionarsi in maniera più efficiente sui mercati internazionali.

Dunque, le caratteristiche d'impresa assumono un ruolo rilevante in termini di competitività delle PMI non solo sul mercato interno, bensì soprattutto nel panorama estero. Inoltre, è rilevante sottolineare che spesso i punti di forza chiave si convertono di punti di debolezza (tabella 6), per tale motivo non è possibile definire un unico modello interpretativo che racconti la totalità delle caratteristiche intrinseche e dei comportamenti delle PMI.

Considerando esclusivamente le peculiarità che detengono un'alta importanza strategica, possono essere sostanzialmente suddivise in due categorie in base al grado di forza relativa detenuto:

- punti di forza chiave: alta importanza strategica ed alto grado di forza relativa;
- punti di debolezza chiave: alta importanza strategica ma basso grado di forza relativa.

**Tabella 6 - Punti chiave di forza e di debolezza delle PMI**

<b>AMBITO</b>	<b>PUNTI DI FORZA CHIAVE</b>	<b>PUNTI DI DEBOLEZZA CHIAVE</b>
AMMINISTRATIVO	<u>Sovrapposizione tra impresa e famiglia:</u> velocità nelle scelte strategiche e nella loro realizzazione	<u>Centralizzazione del potere:</u> assetto organizzativo carente e strategie di penetrazione inadeguate
ORGANIZZATIVO	<u>Flessibilità e duttilità:</u> veloce adattamento alle trasformazioni dell'ambiente esterno	<u>Scarsità di risorse:</u> mancato o inadeguato reperimento di informazioni e personale poco qualificato
PRODUTTIVO - COMMERCIALE	<u>Orientamento al prodotto e alle tecniche di produzione:</u> connubio di tecnica, qualità e creatività	<u>Limitata cultura dell'internazionalizzazione:</u> errato posizionamento delle variabili del marketing mix

Fonte: *elaborazione personale*

Dal punto di vista gestionale, come già accennato nel precedente paragrafo, le imprese italiane, ed in particolar modo le piccole e medie imprese, sono caratterizzate da un sistema di direzione semplice nelle mani esclusivamente dell'imprenditore o dei componenti della famiglia proprietaria o controllante. La sovrapposizione tra famiglia e impresa è una caratteristica unica del sistema imprenditoriale italiano, basti pensare che, secondo il 9° ed ultimo Censimento disponibile dell'industria e dei servizi di ISTAT inerente all'anno 2011, nel 90% dei casi il socio principale è la persona fisica e nell'81,4% la direzione è assegnata ai soci familiari. Tale caratteristica può essere considerata un punto di forza chiave in termini di grande velocità nelle scelte strategiche e nella loro realizzazione.

Di contro, è opportuno evidenziare che tale assetto centralizza il potere decisionale, amministrativo ed operativo al vertice, e cioè nel singolo imprenditore o nei proprietari di carattere familiare, rendendo marginali le deleghe ad unità e figure aziendali interne o esterne di consulenza altamente specializzate sulle attività internazionali. Così facendo risulta difficile per l'imprenditore ideare l'assetto organizzativo e le strategie di breve e lungo termine per l'ingresso e la crescita sui mercati esteri, manifestando dunque sintomi di opposizione all'evoluzione dello scenario globale. La scarsità di tempo dell'imprenditore, dovute alle molteplici mansioni e responsabilità che derivano dall'accentramento di potere, e a volte le competenze carenti in determinati ambiti quali la direzione commerciale in mercati di sbocco nuovi, possono essere sopperite tramite la creazione di unità ad hoc o l'assunzione di una figura specializzata o servendosi di consulenti in management operativo ed amministrativo.

Dal punto di vista organizzativo, invece, nonostante la struttura industriale italiana sia formata prevalentemente da piccole e medie imprese, dunque come è emerso dall'analisi statistica con scarsità di impiegati e soprattutto di dipendenti per singola impresa, tale aspetto garantisce snellezza, flessibilità e una migliore comunicazione. Le PMI, infatti, posseggono la propensione e predisposizione a mutare velocemente l'assetto organizzativo e le strategie in base alle trasformazioni dell'ambiente globale, adattandosi velocemente alle variazioni della domanda e ai bisogni dei consumatori.

Di contro, rispetto alle imprese di Grande dimensione, le risorse disponibili sono carenti in termini numerici di personale, di possibili investimenti finanziari, di istruzione del personale e soprattutto di reperimento delle informazioni e conoscenze inerenti agli studi

del mercato di sbocco, concorrenti già attivi e modalità di ingresso, operative e di crescita. Gli imprenditori tendono a sottovalutare questi ultimi aspetti nonostante l'uso metodico di sistemi informativi sia ormai strategicamente rilevante per la scoperta e validazione di opportunità e per il posizionamento e la competitività in un determinato segmento di mercato. Troppo spesso vengono prese decisioni decontestualizzate, poco informate e basate prettamente sull'intuito dell'imprenditore, aumentando di conseguenza vertiginosamente il rischio di fallimento dell'attività di internazionalizzazione in determinate aree geografiche.

Infine, dal punto di vista produttivo-commerciale, la dedizione al prodotto e alle tecniche di produzione sono caratteristiche tipiche delle PMI italiane, soprattutto per quelle operanti nei settori tradizionali, quale il manifatturiero, considerato la punta di diamante del Made in Italy. Tale aspetto nasce prettamente dalla conoscenza, cultura e creatività dei fondatori delle imprese, che nel caso manifatturiero sono di origine artigiana, e dall'elevata qualità delle tecniche e dei processi produttivi. I prodotti di manifattura italiana, infatti, sono ammirati in tutto il mondo proprio per i richiami storico-culturali di una tradizione plurisecolare e per la loro unicità, intesa anche come elevata qualità sia di materie prime utilizzate sia di manodopera, che ne valorizzano la produzione. L'attitudine delle piccole e medie imprese italiane a preferire un prodotto di qualità piuttosto che uno standardizzato e basso costo, fa sì che esse detengano un vantaggio di differenziazione importante quando si riversano nei mercati esteri, principale motivo per cui si aggregano dando vita al modello caratteristico dei distretti industriali.

Di contro, nonostante la grande dedizione ed attenzione al prodotto e la sua produzione, le PMI dei distretti italiani hanno una scarsa cultura aziendale dell'internazionalizzazione che limita la relazione tra prodotto, impresa e mercato. Infatti, spesso il mercato di sbocco internazionale coincide con il confine geografico culturale di chi detiene il potere nell'impresa, che sia esso il singolo imprenditore o soci familiari. Basti pensare che ancora oggi l'esportazione è la modalità di internazionalizzazione ampiamente prediletta dalle piccole e medie imprese italiane, a discapito delle alleanze strategiche e degli investimenti esteri, proprio perché le imprese sono molto vincolate alla propria terra e caratterizzate ancora da una cultura commerciale poco aperta. Solo negli ultimi anni hanno stretto legami con imprese estere, dando il via al processo di delocalizzazione e

trasferimento delle proprie competenze. Non bisogna tralasciare, inoltre, l'inclinazione delle PMI a sminuire l'importanza delle strategie di marketing e comunicazione, troppo spesso gestite passivamente e delegate. Il posizionamento di alcuni aspetti del marketing mix, quali il marchio, la pubblicità, la promozione ed il prezzo sono infatti di fondamentale importanza nella gestione della relazione con il consumatore. Trascurare le leve di marketing e comunicazione, inoltre, aggrava maggiormente la carenza di informazioni raccolte, rendendo spesso i prodotti inadatti alle esigenze dei clienti e non considerando i fattori chiave di successo dei concorrenti.

Questi sono i principali motivi per cui la maggiorparte delle piccole e medie imprese italiane appartengono al settore tradizionale manifatturiero, quali quello alimentare, dell'automazione, dell'arredo e del design, della moda e dell'abbigliamento, mentre quelle con prodotti o processi tecnologicamente avanzati fanno tremendamente fatica ad emergere. Dunque, per contrastare l'attuale scenario competitivo, le PMI italiane devono necessariamente tutelare le caratteristiche peculiari del Made in Italy e contemporaneamente incrementare le spese di ricerca e sviluppo per favorire l'innovazione di prodotto e dei processi anche in altri settori. Infine, come emerge anche dalla letteratura storica, negli ultimi anni il continuo evolversi dell'ambiente globale rende necessario per le imprese elevarsi dal semplice stato iniziale di esportazione ed iniziare a stringere accordi e alleanze strategiche con partner esteri, ma soprattutto ad essere maggiormente focalizzate sul network e sulle relazioni con gli *stakeholders* del mercato, possibile fonte di vantaggio competitivo, oltrepassando il forte attaccamento verso il prodotto e le tecniche di produzione.

### ***2.3 Il perno del manifatturiero italiano: il settore tessile-abbigliamento***

In uno dei primi paragrafi del presente capitolo è stata presentata la struttura del sistema industriale italiano, dalla quale è risultato evidente il ruolo preponderante delle PMI in termini numerici, occupazionali e di crescita economica rispetto alle Grandi imprese. È stato condotto anche un breve confronto rispetto all'apparato industriale delle principali economie europee, quali Regno Unito, Germania, Francia e Spagna, a valle del quale è emerso come le PMI italiane, nonostante siano numericamente maggiori e di

fondamentale importanza per la mole di posti di lavoro occupati, perdano posizioni in termini di generazione di fatturato e valore aggiunto.

Per approfondire tali ricerche statistiche, non basta evidenziare esclusivamente e genericamente i punti chiave di forza e di debolezza delle PMI italiane, come evidenziato nel precedente paragrafo, bensì è opportuno analizzare nello specifico l'assetto e la composizione interna della struttura delle piccole e medie imprese italiane e le cause della nascita ed il ruolo chiave dei distretti industriali, focalizzandosi in particolar modo sul settore tessile-abbigliamento, considerato il perno del manifatturiero italiano.

### ***2.2.1 La composizione delle PMI italiane***

La definizione economica di PMI della Raccomandazione della Commissione Europea del 2003, infatti, come precedentemente accennato, suddivide le imprese esclusivamente in base ad indicatori dimensionali in termini di impiegati e fatturato, tralasciando le molteplici caratteristiche interne, le strategie, le modalità operative, gli assetti organizzativi, il grado di innovazione tecnologica di prodotto e di processo ed infine soprattutto il settore economico di appartenenza.

A tal proposito, la totalità delle imprese può essere raggruppata in tre settori, Primario, Secondario e Terziario, che a sua volta frazioneremo in distribuzione e servizi, ognuno dei quali è composto da molteplici e diverse tipologie di attività economiche. Di seguito riportiamo a titolo informativo la suddivisione utilizzata per le successive analisi della struttura industriale italiana:

- Settore Primario:
  - agricoltura e allevamento, pesca e piscicoltura;
  - silvicoltura, attività boschive e sfruttamento delle risorse naturali;
  - estrazione di minerali da cave e miniere.
- Settore Secondario o della Produzione:
  - attività manifatturiere;
  - fornitura di energia elettrica, gas, acqua;
  - attività di gestione dei rifiuti e reti fognarie;
  - costruzioni.
- Settore Terziario-Distribuzione:
  - commercio al dettaglio e all'ingrosso;
  - riparazione di motocicli ed autoveicoli.

- Settore Terziario-Servizi:
  - trasporto e magazzinaggio;
  - servizi di informazione e comunicazione;
  - alberghi, ristoranti e altri servizi di alloggio e di ristorazione;
  - attività immobiliari, noleggio, agenzie di viaggio;
  - attività professionali, scientifiche e tecniche;
  - attività finanziarie e assicurative;
  - istruzione, sanità e assistenza sociale;
  - attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento;
  - altri servizi.

Riferendoci alla banca dati del Registro Statistico delle Imprese Attive, ASIA, di ISTAT relativo all'anno 2018, come precedentemente detto, ultimo disponibile, è utile condurre due tipi di analisi differenti circa la composizione settoriale delle PMI italiane (tabella 7):

- quota delle PMI del singolo settore sul totale delle imprese dello stesso;
- quota delle PMI del singolo settore sul totale delle imprese italiane.

Se ragioniamo in termini di quota detenuta dalle PMI del singolo settore sul totale delle imprese dello stesso, emerge che esse sono ripartite omogeneamente su tutti i settori. Infatti, notiamo come nel settore Primario e Secondario o della produzione occupino circa il 99,8%, mentre per il settore Terziario, cioè della distribuzione e dei servizi, circa il 99,9%. Tale risultato è perfettamente in linea con quanto detto nei precedenti paragrafi, infatti, l'indicatore numerico delle PMI italiane sul totale delle imprese corrispondeva esattamente al 99,9%, evidenziando l'importanza che ricoprono nel sistema economico-industriale del nostro Paese.

Viceversa, se analizziamo la quota detenuta dalle PMI di ogni singolo settore sul totale delle imprese italiane, emerge che il settore predominante in termini numerici di PMI è quello Terziario, in particolar modo quello inerente ai servizi con il 55,3%, seguito dal settore della distribuzione (24,3%), dal Secondario o della produzione (20,2%) ed infine dal Primario (0,1%). Il primato detenuto dal settore dei servizi e delle attività di distribuzione non è altro che la stretta conseguenza del regresso o della decadenza del settore industriale e della produzione degli ultimi quarant'anni, soprattutto fra gli anni '90 e gli inizi del nuovo millennio, dovuta principalmente al mutamento dell'apparato economico ed anche all'emergere del fenomeno della terziarizzazione in alcune fasi della catena del valore del prodotto industriale.

**Tabella 7 - Composizione delle PMI italiane per settore**

TIPOLOGIA	PRIMARIO		PRODUZIONE		DISTRIBUZIONE		SERVIZI	
	Numero	Quota	Numero	Quota	Numero	Quota	Numero	Quota
MICRO	1.560	78,0%	798.702	89,6%	1.031.985	96,3%	2.348.514	96,3%
PICCOLA	396	19,8%	80.823	9,1%	36.546	3,4%	78.311	3,2%
MEDIA	41	2,1%	10.660	1,2%	3.016	0,3%	9.930	0,4%
<b>PMI</b>	<b>1.997</b>	<b>99,8%</b>	<b>890.185</b>	<b>99,8%</b>	<b>1.071.547</b>	<b>99,9%</b>	<b>2.436.755</b>	<b>99,9%</b>
TOTALE PMI	4.400.484							
GRANDE	3	0,2%	1.562	0,2%	548	0,1%	1.904	0,1%
TOTALE DEL SETTORE	2.000	100%	891.747	100%	1.072.095	100%	2.438.659	100%
TOTALE	4.404.501							
<b>QUOTA DELLE PMI SUL TOTALE</b>	<b>0,1%</b>		<b>20,2%</b>		<b>24,3%</b>		<b>55,3%</b>	

Fonte: *elaborazione personale della banca dati sulle caratteristiche strutturali d'impresa fornita dal Registro Statistico delle Imprese Attive di ISTAT inerente all'anno 2018*

Con l'inizio del nuovo millennio, infatti, molti studiosi hanno fomentato l'idea della lenta scomparsa del settore industriale italiano, considerato il più rilevante dal punto di vista strategico per evitare di dover sottostare ai bisogni di altri Paesi e diventare semplicemente una nazione con basso costo di manodopera ed alta qualità di materie prime. In realtà, come vedremo di seguito, tale tesi era fondata a cavallo degli anni 2000, viceversa nei tempi odierni il settore industriale mostra una forte resistenza al colosso emergente dei servizi.

Prima di verificare l'esistenza o meno della crisi degli ultimi anni del settore industriale, è necessario innanzitutto studiarne la composizione interna. Nonostante, come detto in precedenza, le PMI siano distribuite omogeneamente fra i vari settori, bisogna sottolineare che le attività manifatturiere del settore Secondario o della produzione manifestano un'incidenza relativa maggiore rispetto a tutte le restanti attività dei vari settori, nel senso che tale tipologia di attività detiene la quota maggiore in termini di

numerosità all'interno del settore di appartenenza. Infatti, sulle 891.747 imprese totale del settore industriale, 377.698 sono attività manifatturiere, dunque oltre il 42%, quota che si mantiene più o meno costante se rapportiamo esclusivamente il numero di PMI con attività manifatturiera al totale delle imprese del settore Secondario.

Un'ipotetica regressione del settore industriale italiano dovrebbe indicare che le attività manifatturiere detengono una quota di valore aggiunto sempre meno rilevante, cioè impattano sempre meno sul PIL nazionale, ed anche un numero di impiegati decrescente rispetto al totale apparato industriale italiano.

Per verificare tale tesi è opportuno condurre due analisi parallele sul settore industriale in un determinato orizzonte temporale di riferimento:

- variazione della quota di valore aggiunto (tabella 8);
- variazione della quota del numero di impiegati (tabella 9).

Nel decennio fra il 1995 ed il 2004 il settore Secondario perdeva 3,4 punti percentuali di valore aggiunto a discapito del settore Terziario che invece ne guadagnava 4,2. Più precisamente, la perdita era dovuta esclusivamente all'apparato industriale, viceversa quello delle costruzioni restava stabile guadagnando 0,1 punti percentuali. Inoltre, fra gli anni '70 ed il 2004 si registrava anche una perdita di impiegati nel settore, il tasso di occupazione perdeva circa 7 punti percentuali, mentre i servizi ne guadagnavano circa 25, cifra giustificata dall'avvento di Internet e di tutte le attività che ne sono conseguite (Istituto Guglielmo Tagliacarne, 2005).

Servendoci della banca dati sulla competitività d'impresa fornita dal Registro statistico esteso delle principali variabili economiche delle imprese di ISTAT inerente al periodo 2008-2018, rispettivamente primo ed ultimo anno disponibile, è possibile analizzare la variazione delle quote di valore aggiunto e di impiegati fra i diversi settori nell'ultimo decennio. Prendendo come anni di riferimento i due estremi, cioè il 2008 ed il 2018, e quello in mezzo, cioè il 2013, per il valore aggiunto emerge che i settori Primario e Secondario stanno perdendo punti nei confronti del Terziario che guadagna nel decennio complessivamente 3,6 punti percentuali. Entrando più nel dettaglio, si può vedere come sia il settore delle distribuzioni sia quello dei servizi stiano guadagnando terreno, mentre il settore più penalizzato, oltre il Primario, è quello delle costruzioni che ha conseguito una perdita di 5 punti percentuali nell'arco del decennio. Viceversa, il settore

dell'industria, contrariamente alle tesi di inizio secolo, resiste e cresce di 2,1 punti percentuali.

**Tabella 8 - Quota del valore aggiunto per settore in Italia (2008-18)**

	PRIMARIO	SECONDARIO		TERZIARIO		TOTALE
		Industria	Costruzioni	Distribuzione	Servizi	
2008	0,8%	33,8%	11,4%	16,0%	38,0%	100%
2013	0,6%	35,1%	7,2%	17%	40,2%	100%
2018	0,3%	35,9%	6,2%	17,3%	40,3%	100%

Fonte: *elaborazione personale della banca dati sulla competitività d'impresa fornita dal Registro statistico esteso delle principali variabili economiche delle imprese di ISTAT inerente all'anno 2018*

In ultima istanza, considerando la variazione della quota di impiegati nel settore industriale rispetto al totale delle imprese italiane, lo scenario cambia totalmente rispetto ai precedenti calcoli. Infatti, emerge che nel decennio considerato il tasso di occupazione aumenta esclusivamente nel settore dei servizi, quasi di 7 punti percentuali, viceversa il settore industriale ne perde quasi 3.

**Tabella 9 - Quota degli impiegati per settore in Italia (2008-18)**

	PRIMARIO	SECONDARIO		TERZIARIO		TOTALE
		Industria	Costruzioni	Distribuzione	Servizi	
2008	0,2%	27%	11,6%	20,6%	40,7%	100%
2013	0,2%	25,4%	9,1%	21,3%	44,1%	100%
2018	0,1%	24,2%	7,8%	20,3%	47,5%	100%

Fonte: *elaborazione personale della banca dati sulla competitività d'impresa fornita dal Registro statistico esteso delle principali variabili economiche delle imprese di ISTAT inerente all'anno 2018*

Secondo le due precedenti analisi, dunque, non è possibile affermare con certezza che l'industria, e più precisamente le attività manifatturiere, stiano pian piano perdendo il loro

peso specifico all'interno del sistema italiano, anzi negli anni grazie alla loro peculiare duttilità sono riuscite ad adattarsi ai cambiamenti globali e la conseguente apertura dei mercati, riuscendo ad essere più efficienti in termini di valore aggiunto su impiegati. In conclusione, è possibile affermare che per migliorare l'attuale scenario economico italiano non è possibile ancora considerare il settore industriale come unico perno, decontestualizzandolo dal peso che oggi detiene il settore dei servizi. Viceversa, per sopravvivere all'ingente pressione competitiva e crescere nei mercati internazionali sarebbe opportuno effettuare una forte integrazione tra i due settori, in particolar modo per l'apparato manifatturiero.

### ***2.2.2 Il modello dei distretti industriali italiani***

Il motivo principale grazie al quale le PMI industriali, soprattutto quelle di attività manifatturiera, sono riuscite a sopravvivere alla pressione competitiva per l'espansione del fenomeno dell'internazionalizzazione è dovuto alla dilatazione territoriale del modello italiano dei distretti industriali. Questi ultimi sono "un'entità socio-territoriale caratterizzata dalla copresenza attiva in un'area territoriale circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata, di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali che si integrano reciprocamente" (Pyke, Becattini, Sengenberger, 1991). Possono essere definiti come derivati dei sistemi locali del lavoro, SLL, aggregati territoriali formati da comuni adiacenti dal punto di vista geografico e statisticamente simili. Più precisamente sono sistemi locali del lavoro tendenzialmente di tipo manifatturiero, li ritroviamo infatti in settori quali tessile-abbigliamento, pelli e cuoio, calzatura, legno e mobili, lavorazione del marmo, ceramica, oreficeria, strumenti ottici.

Secondo il riconoscimento giuridico avvenuto con l'articolo 36 della legge 317 del 1991, un distretto industriale può corrispondere ad uno o molteplici SLL, a patto che siano confinanti, i quali a loro volta sono definiti dall'ISTAT. Le ultime indicazioni numeriche, geografiche e socio-economiche circa i sistemi locali del lavoro ed i distretti industriali (tabella 10) risalgono al 2001 con l'8° Censimento generale dell'industria e dei servizi, nel quale l'Istituto nazionale di statistica ha dedicato una sezione esclusivamente ai Distretti industriali e sistemi locali del lavoro. Risultano esserci 686 sistemi locali e 156 distretti, circa il 22,7%, di cui il 31,4% in Italia centrale, il 26,9% in Italia nord-orientale,

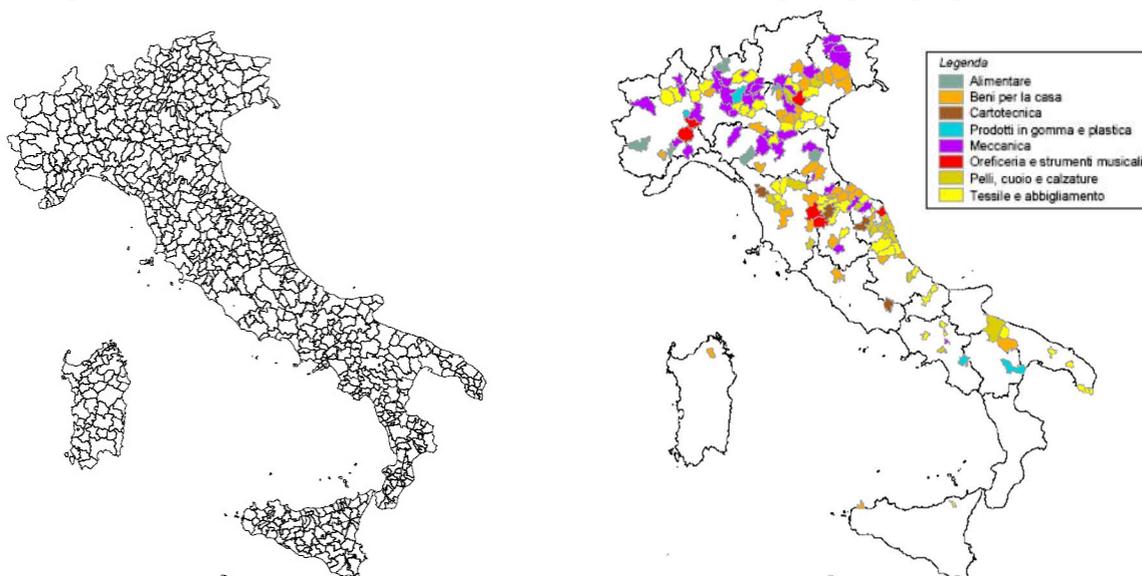
il 25% in Italia nord-occidentale ed infine il 16,7% in Italia meridionale (figura 3). Inoltre, il numero di addetti per le attività manifatturiere nei distretti industriali è circa il 39,1% del totale, dato significativo a testimonianza del fatto che le piccole e medie imprese produttive italiane oppongono resistenza alla delocalizzazione della produzione creando un network distrettuale.

**Tabella 10 - Distretti industriali e sistemi locali del lavoro per ripartizione geografica**

RIPARTIZIONI GEOGRAFICHE	DISTRETTI INDUSTRIALI			SISTEMI LOCALI DEL LAVORO		
	Numero	Addetti	Di cui addetti manifatturieri	Numero	Addetti	Di cui addetti manifatturieri
NORD-OVEST	39	2.042.076	799.420	114	6.161.812	1.829.123
NORD-EST	42	1.606.036	654.846	119	4.530.934	1.408.006
CENTRO	49	994.922	383.857	128	4.008.481	870.475
MEZZOGIORNO	26	286.687	90.479	325	4.709-329	798.711
<b>ITALIA</b>	<b>156</b>	<b>4.929.721</b>	<b>1.928.602</b>	<b>686</b>	<b>19.410.556</b>	<b>4.906.315</b>

Fonte: Istituto nazionale di statistica, 8° Censimento generale dell'industria e dei servizi.  
Distretti industriali e sistemi locali del lavoro 2001

**Figura 3 - Sistemi locali del lavoro e distretti industriali per tipologia produttiva**



Fonte: Istituto nazionale di statistica, 8° Censimento generale dell'industria e dei servizi.  
Distretti industriali e sistemi locali del lavoro 2001

Inoltre, considerando la composizione percentuale del settore industriale nei distretti (tabella 11), è possibile notare un maggior numero di distretti nel settore tessile-abbigliamento, circa il 28,8%, con un numero di addetti manifatturieri pari a 537.435, secondo esclusivamente a quelli del settore meccanico.

**Tabella 11 - Distretti industriali secondo l'industria principale**

INDUSTRIA PRINCIPALE	DISTRETTI INDUSTRIALI	ADDETTI MANUFATTURIERI	COMPOSIZIONE PERCENTUALE	
			Distretti industriali	Addetti manifatturieri
Tessile e abbigliamento	45	537.435	28,8%	27,9%
Meccanica	38	587.320	24,4%	30,5%
Beni per la casa	32	382.332	20,5%	19,8%
Pelli, cuoio e calzature	20	186.680	12,8%	9,7%
Alimentari	7	33.304	4,5%	1,7%
Orificeria e strumenti musicali	6	116.950	3,8%	6,1%
Cartotecniche e poligrafiche	4	35.996	2,6%	1,9%
Prodotti in gomma e in plastica	4	48.585	2,6%	2,5%

Fonte: *Istituto nazionale di statistica, 8° Censimento generale dell'industria e dei servizi. Distretti industriali e sistemi locali del lavoro 2001*

In conclusione, è possibile affermare che il propagarsi dei distretti ed il loro modello organizzativo basato su una rete di relazioni è la causa dello “sviluppo ritardato” delle piccole e medie imprese del settore industriale, ma contemporaneamente dell'elevata competitività sui mercati internazionali (Cortesi, Alberti, Salvato, 2004). Il principale scopo dei distretti, infatti, è abbattere i costi della produzione attraverso “economie esterne di agglomerazione”, dovute alle strette relazioni di carattere collaborativo-competitivo tra le imprese locali. La prossimità geografica ed i rapporti tra imprese complementari ed altamente specializzate consente di sopperire all'impossibilità di raggiungere economie di scala beneficiando della localizzazione dell'intera filiera

produttiva. Se da un lato i distretti favoriscono il trasferimento del know-how, la riduzione dei costi di trasporto ed un alto grado di innovazione ed evoluzione tecnologica; di contro, essendo ancora poco strutturati, sono soggetti alle relazioni meramente competitive di alcuni imprenditori ed hanno ancora scarsi margini di crescita organizzativa ed economica dovuti all'assenza di un'impresa in grado di elaborare, coordinare ed implementare strategie di crescita e di contrasto alla forte pressione competitiva delle imprese residenti nei Paesi emergenti, soprattutto nei settori tradizionali.

I distretti e più in generale le imprese che sono riuscite a fronteggiare meglio l'ultima crisi economico-finanziaria del 2008-2009 e la pressione competitiva dei mercati internazionali sono quelle dei settori industriali tradizionali e del Made in Italy, e cioè l'industria dell'automazione o meccanica, quella dell'abbigliamento e della moda, quella dell'arredo ed infine quella alimentare. Come visto in precedenza, il settore con il maggior numero di distretti industriali e maggiormente coinvolto negli affari internazionali è quello tessile-abbigliamento. Dato che tale settore è fra i più esposti alla competizione internazionale, soprattutto delle imprese residenti nei Paesi orientali, a causa delle difficoltà di innovazione in termini di prodotto e tecnologici, legate oggi esclusivamente a fattori quali la creatività e l'estro degli artigiani e stilisti, e di limitati investimenti in risorse e competenze, sarà oggetto di studio dell'elaborato e dunque anche delle ricerche empiriche, sia quella quantitativa sia quella qualitativa.

### ***2.2.3 L'andamento economico del settore Tessile-abbigliamento***

Il settore Tessile e Abbigliamento, da qui in poi definito TA, e più in particolare il settore della moda rappresentano il perfetto connubio fra tecnica, qualità e creatività, migliorando notevolmente la percezione dell'Italia e del Made in Italy dei consumatori nei Paesi esteri. Tale settore può essere suddiviso in diversi comparti, di difficile analisi statistica ed economica a causa dei continui cambiamenti in termini prevalentemente produttivi e commerciali, ma anche dimensionali ed organizzativi. Al suo interno ritroviamo imprese con un variegato scenario produttivo-commerciale, infatti vanno dalla semplice produzione delle materie prime sino all'elaborazione del prodotto finale ed il rapporto con il cliente.

Una delle caratteristiche principali del settore è l'agglomerazione in sistemi distrettuali, infatti, come precedentemente analizzato, ricoprono il maggior numero sul totale dei distretti italiani. Tramite questo tipo di organizzazione riescono a mantenere un notevole grado innovativo dal punto di vista tecnico e creativo, sfruttando la relazione fra qualità e prezzo per ottenere un vantaggio di differenziazione e restare competitivi e crescere sui mercati internazionali.

Nell'analisi della composizione delle PMI italiane è stato riscontrato l'emergere del settore dei servizi e l'inaspettata resistenza del settore industriale, dovuta soprattutto al contributo del settore manifatturiero, di cui è possibile definire il TA come suo comparto dominante sia in termini numerici di imprese attive sia in termini occupazionali (tabella 12). Infatti, tramite il Registro statistico delle imprese attive, ASIA, di ISTAT, considerando esclusivamente il 2018, ultimo anno disponibile, e aggregando attività di produzione affini in un numero inferiore di comparti in base alla suddivisione ISTAT per codici ATECO a 4 cifre, è emerso che le PMI attive negli ultimi sei mesi nel comparto TA risultano essere 55.962, circa il 14,9% del totale delle piccole e medie imprese dell'industria manifatturiera; mentre il numero di impiegati 397.431, circa il 14%. In entrambi i casi il nostro oggetto di studio è secondo esclusivamente all'industria metallurgica, che comprende anche la fabbricazione di prodotti in metallo esclusi macchinari ed apparecchiature. È doveroso sottolineare che all'interno del comparto in questione sono stati considerati anche gli articoli in pelle e simili, che viceversa saranno esclusi quando tratteremo più nello specifico il settore TA.

**Tabella 12 - Struttura delle PMI manifatturiere italiane: numerosità ed impiegati**

TIPOLOGIA PRODOTTI	IMPRESE		IMPIEGATI	
	Numero	Quota	Numero	Quota
Alimenti, bevande e tabacco	54.574	14,5%	361.216	12,8%
<b>TA</b>	<b>55.962</b>	<b>14,9%</b>	<b>397.431</b>	<b>14,0%</b>
Legno, carta e stampa	43.478	11,6%	221.105	7,8%
Petroliferi	285	0,1%	4.109	0,1%
Chimici	4.272	1,1%	72.619	2,6%
Farmaceutici	400	0,1%	17.702	0,6%

Gomma, plastica e minerali non metalliferi	27.770	7,4%	255.184	9,0%
Metallo	70.294	18,7%	569.366	20,1%
Computer ed elettronica	4.818	1,3%	58.430	2,1%
Apparecchiature elettriche e non	7.946	2,1%	94.783	3,3%
Macchinari	20.381	5,4%	334.801	11,8%
Mezzi di trasporto	4.643	1,2%	76.257	2,7%
Altre industrie	81.570	21,7%	366.640	13,0%
<b>TOTALE PMI MANIFATTURIERE</b>	<b>376.393</b>	<b>99,7%</b>	<b>2.829.643</b>	<b>75,9%</b>
<b>TOTALE MANIFATTURIERO</b>	<b>377.698</b>	<b>100%</b>	<b>3.726.512</b>	<b>100%</b>

Fonte: *elaborazione personale della banca dati sulle caratteristiche strutturali d'impresa fornita dal Registro Statistico delle Imprese Attive di ISTAT inerente all'anno 2018*

È fondamentale condurre un'ulteriore analisi sul ruolo economico delle PMI del TA nell'industria manifatturiera in termini di generazione di fatturato e valore aggiunto (tabella 13). Utilizzando il Registro statistico esteso delle principali variabili economiche delle imprese, Frame, con riferimento all'anno 2018, emerge che le PMI del TA generano 55.364 milioni di euro di fatturato, circa il 10,3% del totale delle piccole e medie imprese dell'industria manifatturiera. In quest'ottica è però rilevante che le imprese di tale dimensione contribuiscano alla generazione di fatturato esclusivamente per il 54,1% del totale dell'industria manifatturiera. A differenza della precedente analisi, oltre al comparto metallurgico, in questo caso si evince che le PMI del TA sono scavalcate anche dal comparto alimentare, delle bevande e del tabacco, nonché dalla fabbricazione di macchinari ed apparecchiature, i quali contribuiscono alla generazione di fatturato rispettivamente col 19,2% e 13,7%. Uno scenario simile si ripropone anche nell'analisi della creazione di valore aggiunto. Infatti, anche in questo caso le PMI del TA sono scavalcate dai suddetti comparti e contribuiscono con il 10,4% al valore aggiunto delle PMI dell'industria manifatturiera. Interessante sottolineare che il valore aggiunto delle PMI del manifatturiero occupa esclusivamente il 60,9% del totale.

Dunque, in entrambi i casi emerge che le imprese di Grandi dimensioni, nonostante siano in inferiorità numerica ed occupazionale rispetto alle PMI, contribuiscano con un'aliquota importante alla generazione di fatturato e valore aggiunto.

A tal proposito, dato che le PMI del TA non primeggiano in termini economici nel settore manifatturiero, è opportuno analizzare il contributo delle stesse nella generazione di entrambi gli indicatori nel singolo comparto. Nel caso del fatturato, contribuiscono per il 67,2%, restando al di sotto esclusivamente dell'industria metallurgica che contribuisce con il 68,7%. Per quanto concerne, invece, il valore aggiunto contribuiscono con il 70,6%, a discapito dell'alimentare, bevande e tabacco con il 75% e del metallurgico con il 77,6%.

Servendoci dell'Annuario statistico italiano 2020 di ISTAT, è stato possibile analizzare i trend più recenti di alcuni indicatori dei principali comparti dell'industria manifatturiera. In particolar modo, per quanto concerne il fatturato, il TA nel 2019 ha registrato un aumento di 2.3 punti percentuali rispetto all'anno precedente dovuto all'incremento di ordinativi di 2.2 punti, nonostante una perdita di 4.9 punti in termini di produzione. L'aumento di fatturato ha inciso complessivamente per 0.2 punti sull'andamento settoriale, che però ha registrato una perdita complessiva di 0.2 punti.

Attraverso questa analisi emerge ancor di più il ruolo chiave del comparto TA nel manifatturiero e nell'industriale. Infatti, le uniche voci che registrano variazioni positive di fatturato sono quella alimentare, TA, lavorazione di minerali non metalliferi e la fabbricazione di macchinari, esattamente i comparti che partecipano statisticamente con una quota maggiore al fatturato totale dell'industria manifatturiera. È importante però notare che il TA, a differenza dei succitati comparti, è l'unico che riesce ad incrementare il proprio fatturato nonostante un calo significativo di produzione.

**Tabella 13 - Competitività delle PMI manifatturiere italiane: fatturato e valore aggiunto**

TIPOLOGIA PRODOTTI	FATTURATO		VALORE AGGIUNTO	
	Milioni di €	Quota	Milioni di €	Quota
Alimenti, bevande e tabacco	92.234	17,1%	17.182	11,4%
<b>TA</b>	<b>55.364</b>	<b>10,3%</b>	<b>15.654</b>	<b>10,4%</b>
Legno, carta e stampa	34.836	6.5%	9.971	6.6%

Petroliferi	2.695	0,5%	356	0,2%
Chimici	28.754	5.3%	6.793	4,5%
Farmaceutici	5.024	0.9%	1.875	1,2%
Gomma, plastica e minerali non metalliferi	50.338	9.3%	14.556	9,7%
Metallo	103.703	19.2%	31.048	20,7%
Computer ed elettronica	11.247	2.1%	3.860	2,6%
Apparecchiature elettriche e non	19.599	3.6%	5.669	3,8%
Macchinari	74.004	13.7%	23.277	15,5%
Mezzi di trasporto	14.739	2.7%	4.215	2,8%
Altre industrie	47.066	8.7%	15.896	10,6%
<b>TOTALE PMI MANIFATTURIERE</b>	<b>539.602</b>	<b>54,1%</b>	<b>150.351</b>	<b>60,9%</b>
<b>TOTALE MANIFATTURIERO</b>	<b>997.489</b>	<b>100%</b>	<b>246.941</b>	<b>100%</b>

Fonte: *elaborazione personale della banca dati sulla competitività d'impresa fornita dal Registro statistico esteso delle principali variabili economiche delle imprese di ISTAT inerente all'anno 2018*

Lo studio del TA all'interno del settore manifatturiero è stato fondamentale per capirne l'impatto e la rilevante importanza per la crescita e lo sviluppo economico dell'Italia. Dato che l'obiettivo principale dello studio dell'elaborato è analizzare i bisogni e strategie delle PMI del settore TA nell'intraprendere il processo di internazionalizzazione portando il Made in Italy all'estero, anche nei successivi capitoli, l'analisi proseguirà esclusivamente su tale comparto, escludendo però la fabbricazione di articoli in pelle e simili.

In questa prima fase, per una migliore profilazione, è opportuno delineare lo scenario specifico di tale settore e il suo cambiamento nel sessennio che va dal 2012 al 2018, cioè a partire del primo anno di vera ripresa successiva alla crisi del 2008/09, suddividendolo ulteriormente in industria tessile ed industria abbigliamento-moda.

Nell'industria tessile (tabella 14), considerando l'arco temporale di riferimento, analizzando il punto di vista strutturale si registra una brusca decrescita di imprese totali e conseguentemente di PMI, che nel 2018 perdono complessivamente 17.4 punti percentuali rispetto al 2012. Stessa sorte spetta anche agli impiegati, con una perdita complessiva di 15.4 punti percentuali. Probabilmente tale scenario è la stretta conseguenza da un lato del fallimento di alcune imprese a causa della recente crisi economica, dall'altro di scelte strategiche in termini di ridefinizione dell'assetto organizzativo che prevede un minore numero di impiegati.

In contro tendenza rispetto allo scenario strutturale, se analizziamo i principali indicatori economici e competitivi, notiamo una crescita costante del fatturato e del valore aggiunto per la totalità delle imprese tessili negli anni, che nel 2018 riescono a portarsi nuovamente agli stessi livelli del 2012. In questo caso le imprese di Grandi dimensioni fungono da traino per le PMI, che registrano un andamento simile con variazioni percentuali crescenti ma a rilento. Nonostante il minor numero di imprese ed impiegati, il settore dimostra di possedere un atteggiamento reattivo alla crisi, rendendo più efficienti gli indici di performance costruiti con le variabili fatturato, valore aggiunto, numero di impiegati e numero di addetti.

**Tabella 14 - Struttura e competitività dell'industria tessile italiana**

<b>INDUSTRIA TESSILE</b>	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
IMPRESE TOT	15.291	14.767	14.359	13.866	13.808	13.452	12.627
variazione (%)		-3,4%	-2,8%	-3,4%	-0,4%	-2,6%	-6,1%
PMI	15.247	14.725	14.322	13.831	13.774	13.417	12.592
variazione (%)		-3,4%	-2,7%	-3,4%	-0,4%	-2,6%	-6,1%
ADDETTI TOT	136.429	129.392	124.459	121.971	117.560	117.183	114.274
variazione (%)		-5,2%	-3,8%	-2,0%	-3,6%	-0,3%	-2,5%
ADDETTI PMI	116.535	110.755	107.684	106.228	102.270	101.704	98.540
variazione (%)		-5,0%	-2,8%	-1,4%	-3,7%	-0,6%	-3,1%
FATTURATO TOT (milioni di €)	21.394	21.064	21.393	21.118	20.316	20.797	21.193
variazione (%)		-1,5%	1,6%	-1,3%	-3,8%	2,4%	1,9%

FATTURATO PMI (milioni di €)	17.276	17.074	17.556	17.433	16.797	16.483	16.638
variazione (%)		-1,2%	2,8%	-0,7%	-3,6%	-1,9%	0,9%
VALORE AGGIUNTO TOT (milioni di €)	5.449	5.532	5.938	5.995	5.925	6.025	6.275
variazione (%)		1,5%	7,3%	1,0%	-1,2%	1,7%	4,1%
VALORE AGGIUNTO PMI (milioni di €)	4.279	4.438	4.755.	4.813	4.746	4.698	4.857
variazione (%)		3,7%	7,2%	1,2%	-1,4%	-1,0%	3,4%

Fonte: *elaborazione personale della banca dati sulle caratteristiche strutturali e sulla competitività d'impresa fornite dal Registro Statistico delle Imprese Attive e dal Registro statistico esteso delle principali variabili economiche delle imprese di ISTAT inerente agli anni 2012-2018*

Per quanto concerne, invece, l'industria abbigliamento-moda (tabella 15), sotto il punto di vista strutturale, il 2018 risulta essere il primo anno di crescita (1,8%) delle imprese dagli anni precedenti alla crisi economico-finanziaria. Infatti, dal 2012 al 2017, tale settore ha subito una decrescita numerica con una quota di variazione negativa decrescente, nel senso che col passare degli anni la riduzione si è dimostrata essere sempre minore in valori assoluti. Nonostante ciò, il numero delle imprese totali e delle PMI dell'abbigliamento resta inferiore rispetto al 2012 dell'11,2%. Anche il numero di addetti registra una crescita importante, che parte però dal 2016, simbolo dell'aumento della domanda sia interna che estera e del conseguente bisogno di una cospicua forza lavoro. Le PMI apportano il maggior contributo al settore in termini di assunzione di impiegati, che inizia a partire dal 2015, e ciò dimostra ancora una volta il loro ruolo fondamentale. Anche in questo caso, nonostante si registrino variazioni di crescita importanti, il numero di addetti resta inferiore rispetto al 2012, sia per le PMI che per il totale delle imprese.

A differenza dell'industria tessile in cui si registrava una ripresa in termini economici e competitivi, portando il fatturato ed il valore aggiunto più o meno ai valori del 2012, per l'industria dell'abbigliamento e della moda entrambi gli indicatori superano ampiamente le registrazioni del primo anno utile. In particolar modo, il fatturato dell'intera industria aumenta del 5,2% fra il 2012 ed il 2108, soprattutto grazie alla cospicua variazione registrata a cavallo del 2016-2017 (11%). Le PMI, invece, registrano una decrescita

dell'1,2% nell'arco temporale considerato, bilanciata prevalentemente dall'aumento del 5,2% dell'ultimo anno. Viceversa, il valore aggiunto aumenta del 20,7% per la totalità del settore fra il 2012 ed il 2018, e per le PMI del 21,5%, dimostrazione delle difficoltà delle PMI nel trasformare velocemente la grande mole di valore aggiunto in aumento di fatturato.

**Tabella 15 - Struttura e competitività dell'industria abbigliamento-moda italiana**

<b>INDUSTRIA ABBIGLIAMENTO</b>	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
IMPRESE TOT	32.376	30.662	29.442	28.865	28.317	28.230	28.737
variazione (%)		-5,3%	-4,0%	-2,0%	-1,9%	-0,3%	1,8%
PMI	32.325	30.610	29.390	28.817	28.266	28.179	28.687
variazione (%)		-5,3%	-4,0%	-1,9%	-1,9%	-0,3%	1,8%
ADDETTI TOT	218.018	201.716	198.609	197.290	199.065	199.973	202.382
variazione (%)		-7,5%	-1,5%	-0,7%	0,9%	0,5%	1,2%
ADDETTI PMI	182.811	170.857	167.059	167.139	169.185	170.391	172.792
variazione (%)		-6,5%	-2,2%	0,0%	1,2%	0,7%	1,4%
FATTURATO TOT (milioni di €)	29.904	28.506	28.244	28.523	28.460	31.601	31.198
variazione (%)		-4,7%	-0,9%	1,0%	-0,2%	11,0%	-1,3%
FATTURATO PMI (milioni di €)	19.847	19.414	19.369	19.029	18.696	18.646	19.611
variazione (%)		-2,2%	-0,2%	-1,8%	-1,8%	-0,3%	5,2%
VALORE AGGIUNTO TOT (milioni di €)	6.820	6.765	7.104	7.024	7.481	8.479	8.233
variazione (%)		-0,8%	5,0%	-1,1%	6,5%	13,3%	-2,9%
VALORE AGGIUNTO PMI (milioni di €)	4.607	4.742	4.891	4.790	5.127	5.233	5.598
variazione (%)		2,9%	3,1%	-2,1%	7,0%	2,1%	7,0%

Fonte: elaborazione personale della banca dati sulle caratteristiche strutturali e sulla competitività d'impresa fornite dal Registro Statistico delle Imprese Attive e dal Registro statistico esteso delle principali variabili economiche delle imprese di ISTAT inerente agli anni 2012-2018

Le cause del ritardo nella generazione del fatturato per le PMI del settore TA possono essere ricondotte alle carenze organizzative e strutturali delle imprese di piccola e media dimensione che, nonostante si organizzino in distretti industriali, hanno difficoltà a selezionare, penetrare e crescere su mercati esteri appropriati. Come analizzato nei precedenti paragrafi, ciò può essere ricondotto prevalentemente alla carenza di informazioni, al personale poco qualificato, alla centralizzazione del potere nelle mani di pochi e dunque la mancata assunzione di figure chiave per l'attività di internazionalizzazione ed alla mancanza di un'impresa che traini l'intero distretto nelle scelte strategiche più rilevanti. È dunque di fondamentale importanza analizzare l'andamento estero delle imprese del TA, più in particolare delle PMI, e delineare con precisione le cause della mancata ottimizzazione economica e delle rispettive difficoltà nell'intraprendere attività di esportazione, per descrivere con maggiore precisione le linee guida per l'implementazione di un processo efficiente.

#### ***2.2.4 Le prestazioni sui mercati esteri del settore Tessile-abbigliamento***

Dopo aver analizzato l'industria manifatturiera internamente ed il settore TA, sia dal punto di vista strutturale che in termini di competitività e risultati economici, per evidenziare il ruolo strategico del TA e delle sue PMI nel commercio estero rispetto al manifatturiero è utile condurre un'ulteriore analisi di settore su alcuni indicatori inerenti alle esportazioni (tabella 16).

Come visto nel primo capitolo, infatti, ancora oggi l'esportazione risulta essere la modalità di internazionalizzazione di gran lunga più utilizzata dalle PMI ed oltre la quale spesso non riescono ad evolversi. Basti pensare che secondo il Rapporto ICE 2019-20 sull'Italia nell'economia internazionale, nel 2019 il valore delle esportazioni di beni e servizi dall'Italia valeva 585 miliardi di euro, circa il 31,7% del PIL nazionale. L'Italia rappresentava il nono esportatore mondiale, detenendo il 2,84% del totale delle esportazioni, ed il tredicesimo importatore mondiale, con un saldo commerciale attivo di 53 miliardi di euro. In questo scenario, il settore TA registra un incremento di 6.2 punti percentuali fra il 2018 ed il 2019, dietro esclusivamente al settore farmaceutico, della gioielleria ed alimentare. Con uno sguardo ai principali settori delle esportazioni italiane, i prodotti tessili e di abbigliamento nel 2019 generano 56.484 milioni di euro, circa l'11,9% del complessivo, contribuendo al saldo attivo della bilancia commerciale per circa

17 miliardi di euro. Un ulteriore dato rilevante riguarda la quota del valore delle esportazioni italiane proveniente dalle PMI nel 2019, che si attesta pari al 50%, di cui il 20% da imprese di micro e piccola dimensione.

Tramite il Rapporto sulla competitività dei settori produttivi di ISTAT, è stato possibile estrapolare dati per ogni comparto risalenti al 2017, ultimo anno utile, grazie ai quali si è risaliti alla quota delle imprese esportatrici rispetto a quelle totali, del fatturato estero sul fatturato interno, delle esportazioni sul fatturato totale, della variazione annua delle esportazioni totali ed infine delle esportazioni delle PMI sulle esportazioni totali.

Dall'analisi è emerso che il 25,2% delle imprese del comparto TA penetrano i mercati esteri tramite la modalità di esportazione, sopra la media del totale settore manifatturiero (23%). In molti comparti, tale aliquota risulta superiore ma è abbondantemente controbilanciata dalla numerosità delle imprese del TA. Per quanto concerne, invece, l'incidenza delle esportazioni sul fatturato complessivo di ogni reparto, anche in questo caso il TA si posiziona sopra la media del settore manifatturiero, con il 42,9% contro il 36,1%. Ciò significa che delle 56.574 imprese totali del TA nel 2017, circa 14.257 hanno esportato la propria merce ricavandone un fatturato pari a circa 34.932 milioni di euro sugli 81.427 totali, al di sotto esclusivamente dell'ammontare del fatturato estero dei comparti metallurgici e meccanici.

Nonostante le precedenti due analisi estremamente positive, ulteriori due indici, di contro, si posizionano al di sotto della media del settore. Più precisamente stiamo parlando della quota del fatturato estero sul fatturato interno (9,5%) e della variazione annua delle esportazioni totali (2,6%). Anche se entrambi gli indici sono sotto la media del manifatturiero, non risultano essere negativi dato che il primo conferma l'elevato tasso di domanda interna oltre quella del mercato estero, mentre il secondo è relativamente basso esclusivamente perché il TA è uno dei comparti con il maggior numero di prodotti esportati e di fatturato generato su tali esportazioni.

In ultima istanza, ritornando all'analisi del ruolo delle PMI nello scenario internazionale, è opportuno sottolineare che l'aliquota delle esportazioni delle PMI del TA sulle esportazioni totali dello stesso sono il 59,1%, più di dieci punti in più della media del

settore. Tale indice conferma il ruolo chiave delle PMI anche in un comparto strategicamente rilevante per la crescita economica italiana.

**Tabella 16 - Indici dell'internazionalizzazione dei comparti manifatturieri**

Tipologia prodotto	Imprese esportatrici su imprese totali	Fatturato estero su fatturato interno	Esportazioni su fatturato	Variazione annua esportazioni totali	Esportazioni PMI su esportazioni totali
Alimenti, bevande e tabacco	30,35%	10,6%	22,3%	3,4%	68,2%
<b>TA</b>	<b>25,2%</b>	<b>9,5%</b>	<b>42,9%</b>	<b>2,6%</b>	<b>59,1%</b>
Legno, carta e stampa	24,2%	11,3%	16,1%	1,9%	66,7%
Petroliferi	22,3%	0,1%	27,1%	32,1	3,7%
Chimici	58,7%	21,3%	30,8%	13,6%	49,9%
Farmaceutici	69,6%	24,1%	71,4%	-2%	13,1%
Gomma, plastica e minerali non metalliferi	36,3%	20,5%	64,6%	4,85%	89,7%
Metallo	32,6%	12,8%	33,2%	10,7%	59,5%
Computer ed elettronica	45,2%	25,1%	46,4%	7,2%	51,2%
Apparecchiature elettriche e non	41,4%	31%	43,2%	7,8%	48,7%
Macchinari	56,6%	27,2%	52,1%	6%	61,4%
Mezzi di trasporto	43,4%	72,6%	47,2%	4,4%	13,6%
Altre industrie	17%	4,1%	29,4%	6,9%	75,6%
<b>TOTALE MANIFATTURIERO</b>	<b>23%</b>	<b>25,5%</b>	<b>36,1%</b>	<b>6,5%</b>	<b>48,2%</b>

Fonte: *elaborazione personale della banca dati sugli indicatori di internazionalizzazione d'impresa nel manifatturiero fornita dal Rapporto sulle competitività dei settori produttivi di ISTAT inerente all'anno 2017*

Entrando più nel dettaglio del settore TA e facendo distinzione fra l'industria tessile e quella dell'abbigliamento, in entrambi i casi l'aumento di fatturato registrato e descritto nel precedente paragrafo dipende anche dall'aumento della quota di imprese esportatrici e di conseguenza dall'ammontare ottenuto tramite modalità di esportazione sui mercati internazionali, che giustifica l'ingente quota delle esportazioni sul fatturato totale

dell'industria TA. Infatti, dal 2012 al 2017, la quota di imprese esportatrici dell'industria tessile passa dal 24,2% al 26%, con una media settoriale del 25,1% nell'arco di tempo considerato; mentre quella dell'industria abbigliamento-moda passa dal 18,4% al 19,5%, con una media settoriale del 19,5%.

La volubilità della domanda interna dovuta alla crisi, ha condotto un numero sempre maggiore di imprese ad intraprendere attività di internazionalizzazione, con l'obiettivo principale di identificare i mercati ed i segmenti con un ingente incremento del tasso di domanda e cercando di elaborare ed implementare strategie di penetrazione in grado di garantire un vantaggio competitivo tramite il perfezionamento qualitativo della gamma di prodotti offerti e la diversificazione dei clienti nei vari mercati. Infatti, affinché la modalità di esportazione resti competitiva negli anni, per le imprese italiane è indispensabile essere presenti sui mercati internazionali e individuare ed entrare in quelli che presentano una crescita economica veloce.

Una delle strategie peculiari delle PMI produttive, in cui rientrano anche quelle del settore TA, è la penetrazione delle nicchie di mercato, intese come un insieme caratteristico di consumatori, una gamma di prodotti specifica e una zona geografica limitata. Questo tipo di strategie vengono definite di focalizzazione e risultano essere l'effetto delle peculiarità costitutive delle PMI, quali scarsi capitali finanziari e patrimoniali, nonché scarse risorse commerciali ed umane per poter penetrare e competere adeguatamente nei mercati (Rudi, 2013). La crescita del commercio internazionale ed il conseguente aumento dei concorrenti in grado di posizionarsi sui mercati con prodotti a basso costo e qualità discreta, ha accentuato le strategie di focalizzazione delle PMI italiane che sfruttano la leva competitiva dei fattori slegati dal prezzo.

La strategia di internazionalizzazione, dunque, prevede il posizionamento in segmenti di mercato completamente distanti rispetto a quelli occupati e dominati dai prodotti dei cosiddetti Paesi emergenti che sfruttano prevalentemente il basso costo delle materie prime e della manifattura. Come analizzeremo statisticamente in seguito, tale scelta strategica si è rivelata vincente, assicurando alle imprese italiane la veste di leader nei mercati in cui la competizione è *non-price*, ossia cercando di competere attraverso la qualità e l'innovazione delle proprie materie prime, delle tecniche produttive e del design.

Attraverso le Statistiche del commercio con l'estero di ISTAT è stato possibile analizzare l'andamento del fatturato delle esportazioni nei mercati esteri sia per l'industria tessile (tabella 17) sia per quella dell'abbigliamento-moda (tabella 18) nell'orizzonte temporale fra il 2012 ed il 2018.

Per quanto concerne l'industria tessile, si è registrato un aumento costante nel tempo che ha portato ad una crescita complessiva del fatturato da esportazioni verso il mondo dell'8,2%. Considerando che il fatturato di tale settore per il 2018 vale 21.193 milioni di euro e che il fatturato complessivo da esportazioni vale 10.215 milioni di euro, ne risulta che l'incidenza delle esportazioni sul fatturato ammonta al 48,2%, leggermente al di sopra del dato del TA per l'anno 2017. Inoltre, considerando esclusivamente le principali aree di esportazione del tessile, e cioè i Paesi costituenti l'Unione Europea, i restanti Paesi europei e l'Asia Orientale, quella che registra un maggior incremento nell'orizzonte di riferimento risulta essere l'Asia Orientale con il 16,5%, dovuto principalmente all'incremento di esportazioni a cavallo fra il 2014 ed il 2015 pari al 10,2%.

**Tabella 17 - Esportazioni dell'industria tessile italiana**

<b>INDUSTRIA TESSILE</b>	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>MONDO (milioni di €)</b>	9.440	9.408	9.745	9.858	9.866	10.041	10.215
Var (%)		-0,3%	3,6%	1,2%	0,1%	1,8%	1,7%
<b>UE (milioni di €)</b>	5.546	5.550	5.843	5.794	5.836	5.909	5.964
Var (%)		0,1%	5,3%	-0,8%	0,7%	1,2%	0,9%
<b>ALTRI PAESI EUROPEI (milioni di €)</b>	1.054	1.074	1.068	1.044	1.054	1.069	1.100
Var (%)		1,9%	-0,5%	-2,2%	0,9%	1,5%	2,9%
<b>ASIA ORIENTALE (milioni di €)</b>	1.204	1.194	1.184	1.305	1.304	1.351	1.402
Var (%)		-0,8%	-0,8%	10,2%	-0,1%	3,6%	3,8%

Fonte: *Statistiche del commercio con l'estero fornito da ISTAT inerenti agli anni 2012-*

18

L'industria dell'abbigliamento-moda ha registrato aumenti di fatturato derivanti dalle esportazioni complessive ancora più considerevoli, circa il 25,8% dal 2012 al 2018, passando dai 17.164 ai 21.600 milioni di euro. Considerando che il fatturato di tale settore per il 2018 vale 31.198 milioni di euro e che il fatturato complessivo da esportazioni vale 21.600 milioni di euro, ne risulta che l'incidenza delle esportazioni sul fatturato ammonta al 69,2%, abbondantemente al di sopra del dato del TA per l'anno 2017. Tale dato certifica l'importanza dell'apertura ai mercati esteri dell'industria abbigliamento-moda ed il suo ruolo trainante per la sopravvivenza e lo sviluppo dell'intera filiera. Bisogna, inoltre, tener presente che, se consideriamo la quota media di imprese esportatrici fra gli anni 2012 e 2018 di entrambe le industrie in questione, le imprese che effettuano attività di internazionalizzazione mediante modalità di esportazione sono 3.170 per l'industria tessile e 5.604 per quella dell'abbigliamento, e questo può essere uno dei motivi principali per cui il fatturato generato all'estero del secondo risulta essere una volta e mezzo quello del primo. Un ulteriore motivo può essere ricondotto all'incredibile aumento registrato per le esportazioni verso i Paesi dell'Asia Orientale, circa il 69,2% in più dal 2012 al 2018.

**Tabella 18 - Esportazioni dell'industria abbigliamento-moda italiana**

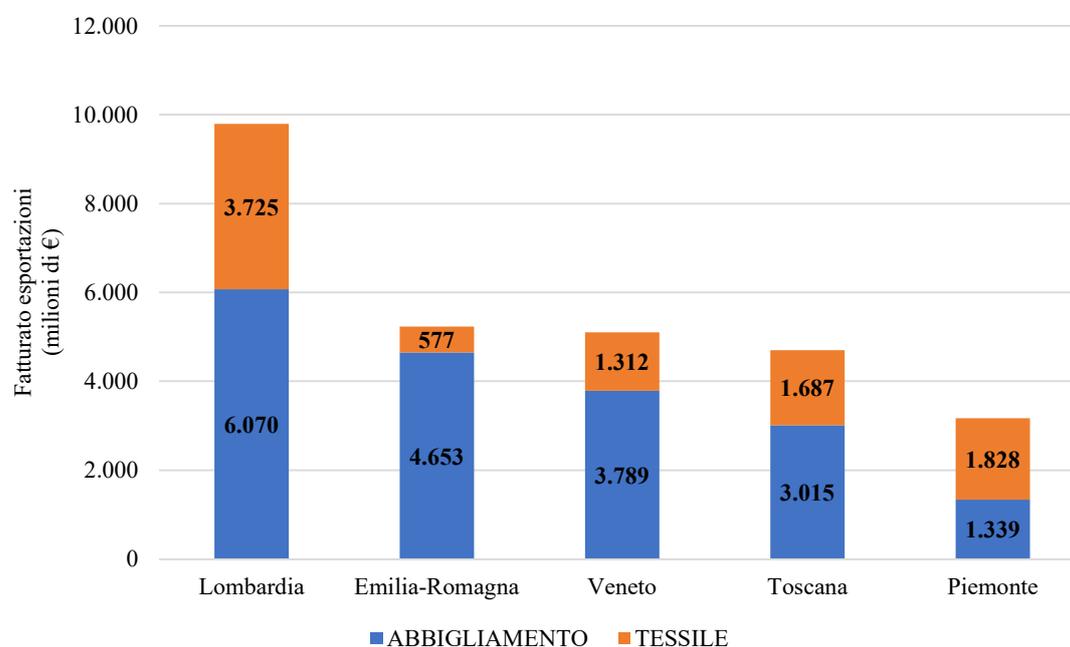
<b>INDUSTRIA ABBIGLIAMENTO</b>	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>MONDO</b> (milioni di €)	17.164	17.788	18.872	19.054	19.564	20.543	21.600
Var (%)		3,6%	6,1%	1,0%	2,7%	5,0%	5,1%
<b>UE</b> (milioni di €)	8.832	9.017	9.755	9.839	10.231	10.837	11.091
Var (%)		2,1%	8,2%	0,9%	4,0%	5,9%	2,3%
<b>ALTRI PAESI EUROPEI</b> (milioni di €)	3.293	3.427	3.278	2.793	2.856	3.086	3.331
Var (%)		4,1%	-4,4%	-14,8%	2,3%	8,1%	7,9%
<b>ASIA ORIENTALE</b> (milioni di €)	2.429	2.662	3.010	3.327	3.510	3.635	4.110
Var (%)		9,6%	13,1%	10,6%	5,5%	3,6%	13,0%

Fonte: *Statistiche del commercio con l'estero fornito da ISTAT inerenti agli anni 2012-*

Il ruolo emergente dei Paesi dell'Asia Orientale è dovuto soprattutto alla Cina che, secondo il Rapporto ICE del 2019-2020, risulta essere uno dei principali importatori ed esportatori mondiali di beni, insieme agli Stati Uniti e alla Germania. La Cina infatti importa il 10,8% del totale delle importazioni mondiali, di cui lo 0,80% proviene dall'Italia. Inoltre, occupa il 2,7% del peso delle esportazioni complessive italiane sui mercati internazionali.

Andando ad analizzare ancora più nel dettaglio il settore TA, si nota che le regioni principali in termini di fatturato generato tramite esportazioni (figura 4) sono, in ordine decrescente, Lombardia (9.795), Emilia-Romagna (5.230), Veneto (5.101), Toscana (4.702) e Piemonte (3.167). Se guardiamo esclusivamente all'esportazione di abbigliamento e moda, tale disposizione resta invariata; viceversa, per quanto concerne l'industria tessile, eccetto la Lombardia, l'ordine si inverte. Inoltre, le regioni considerate sono anche quelle nelle quali vi è un maggior numero di distretti industriali del TA, nove in Lombardia, uno in Emilia-Romagna, cinque sia in Veneto sia in Toscana e due in Piemonte, per un totale di 22 sui 45 complessivi italiani.

**Figura 4 - Esportazioni delle principali regioni dell'industria tessile-abbigliamento**



Fonte: *elaborazione personale delle Statistiche del commercio con l'estero fornito da ISTAT inerente all'anno 2018*

Oltre alla preponderanza del fatturato da esportazioni dell'industria dell'abbigliamento, già analizzata in precedenza, il risultato che appare più rilevante riguarda l'importanza della regione Lombardia, soprattutto per il settore della moda. La Lombardia, ed in particolar modo la provincia milanese, rappresentano il fulcro della moda sia a livello nazionale che internazionale, e per tale motivo Milano è comunemente chiamata "capitale della moda" ed ospita centinaia di imprese, anche legate indirettamente all'industria TA, che contribuiscono alla crescita economica locale e regionale.

Nel corso delle analisi del capitolo è stato possibile osservare l'importanza delle PMI ed in particolar modo dell'industria TA, tipica del Made in Italy, la quale ad ogni modo non è esente da caratteristiche di debolezza nel corso della sua evoluzione.

Se pensiamo, infatti, al cambiamento della domanda, negli ultimi anni è emersa la cosiddetta "vendita a scaffale", e cioè i consumatori non si accontentano più dell'elevata qualità dei prodotti, bensì danno un peso molto maggiore all'estetica ed alla praticità dei capi. Per le PMI del TA, dunque, oltre al mantenimento di standard elevati di qualità del prodotto, diventa di fondamentale importanza avviare innovazioni che appaghino i bisogni immateriali dei consumatori.

Inoltre, anche se nel corso dello studio sono state elogiate le imprese del TA per l'elevata competitività dovuta prettamente alle attitudini innovative degli impiegati, quali ad esempio gli stilisti, in termini di creatività, estro e gusto, bisogna tener presente che la struttura del settore nel futuro prossimo cambierà radicalmente. Attualmente, infatti, le imprese di Grandi dimensioni si ritrovano ad affrontare evidenti limiti di gestione, dovute alle competenze inadeguate dei manager, con la stretta conseguenza della riduzione degli indicatori di redditività. Per tale motivo, molto probabilmente si verificherà la frammentazione della filiera in tante imprese di piccola e media dimensione posizionate in segmenti di alta qualità, le quali dovranno necessariamente dare un segnale positivo che permetta il sostegno dell'intera industria.

Infine, ma non per importanza, per le PMI del TA sarà importante rispondere agli ostacoli dell'internazionalizzazione, iniziando ad evolversi dalla modalità dell'esportazione cercando di aumentare il tasso di delocalizzazione delle strutture di produzione prevalentemente nei Paesi emergenti a basso costo di manodopera per ottenere un vantaggio competitivo di costo. Per di ridurre il rischio di imitazione del know-how

produttivo, la delocalizzazione dovrebbe prevedere inizialmente solo la linea di produzione di prodotti standard, continuando a detenere il totale dominio della produzione a maggior valore aggiunto. Sarebbe possibile, inoltre, sviluppare modelli di collaborazione tra le strutture delocalizzate ad alta efficienza produttiva e quelle domestiche ad alto tasso qualitativo, sfruttando prevalentemente le infrastrutture ICT, cioè le tecnologie dell'informazione e della comunicazione, non solo lungo la totale filiera produttiva, bensì anche con i punti di distribuzione e di vendita.

Tali ostacoli e difficoltà, che hanno caratterizzato il cambiamento strutturale degli ultimi anni dell'industria TA nonché quella del futuro prossimo, sono emerse ancora maggiormente durante l'attuale crisi mondiale dovuta dall'epidemia da Covid-19, di cui l'Italia si è rivelata il Paese colpito per primo e più duramente. Infatti, la chiusura forzata di tutte le attività durante il primo *lockdown* totale nazionale ha portato al settore TA flessioni in termini di produzione, ordinativi e di conseguenza fatturato leggermente inferiori allo scenario catastrofico del biennio 2008-09, con una prima lieve ripresa registrata verso la fine del 2020. In particolar modo, secondo il Rapporto ICE 2019-20 dell'Italia nell'economia internazionale, il calo della domanda globale dei manufatti TA italiani è circa del 28,0%, e ci vorranno mediamente due anni per ritornare allo scenario del 2019. L'andamento delle esportazioni italiane complessive nei primi cinque mesi del 2020 ha registrato una perdita media del 16%, e l'asse commerciale Italia-Cina è risultato essere quello più penalizzato, con una perdita stimata di circa il 21,9%. Nonostante lo scenario catastrofico, l'Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione stima che fra il 2021 ed il 2022 le esportazioni del settore TA cresceranno dell'11,9% e la Cina guiderà la ripresa economica italiana, con una crescita di importazioni esclusivamente dal nostro Paese pari al 10,3% nel 2021 e 8,2% nel 2022.

In conclusione, le difficoltà, gli ostacoli ed i punti chiave di debolezza delle PMI dell'industria TA, affiorate prima dello scenario pandemico ed accentuate successivamente, comportano l'esigenza di adattarsi e prendere ancor più velocemente scelte strategiche efficienti. Lo studio preliminare del settore ha gettato le basi per la ricerca empirica quantitativa del prossimo capitolo, con la quale si andrà ad analizzare la dimensione d'impresa, non più esclusivamente in termini strutturali ed economici, bensì evidenziando soprattutto il ruolo delle risorse e dell'esperienza per la riuscita delle attività di internazionalizzazione e del network per il consolidamento della posizione.



### **3. UNA RICERCA EMPIRICA QUANTITATIVA SULL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL TESSILE E ABBIGLIAMENTO MADE IN ITALY**

#### ***3.1 Introduzione alla ricerca empirica***

Nel primo capitolo di letteratura dell'elaborato è stato introdotto il fenomeno della globalizzazione e la nascita consequenziale del fenomeno e dei processi di internazionalizzazione. La globalizzazione, infatti, ha garantito sistemi di integrazione e coordinamento fra tutti i Paesi del mondo, abbattendo le barriere internazionali al commercio e potenziando ed innovando i sistemi informativi e le reti comunicative. L'apertura dei mercati ed il libero commercio da un lato hanno consegnato nelle mani delle imprese un ampio ventaglio di opportunità in termini di espansione del vantaggio competitivo su territori fino a pochi anni fa inesplorati con lo scopo di aumentare la propria redditività e profitti, dall'altro ha consentito l'ingresso sul mercato domestico di *players* esteri che minacciano le quote delle imprese locali.

Nonostante le carenze strutturali, culturali, organizzative e di risorse, per le PMI risulta ormai imprescindibile l'apertura e la presenza nei mercati internazionali per sopravvivere alla pressione competitiva sempre più forte, non più dovuta esclusivamente alle imprese di Grande dimensione. Fra i limiti o punti chiave di debolezza delle PMI va sottolineata l'impossibilità di beneficiare di economie di scala e di ingenti investimenti in R&S ed innovazione, fattori chiave di competitività delle imprese per la riuscita delle attività internazionali (Cedrola, 2005).

Partendo dal contesto nel quale si ritrovano a lavorare le PMI, secondo alcuni studiosi, per non incorrere nei molteplici ostacoli della competizione, nasce l'esigenza di distaccarsi dalla visione ristretta volta al solo mercato domestico o dall'orientamento all'internazionalizzazione basato esclusivamente sulla customizzazione del prodotto, a discapito della consueta standardizzazione voluta dal mercato globale (Levitt, 1983). Secondo altri, inoltre, le imprese di piccola e media dimensione dovrebbero evolversi dalla modalità di semplice esportazione per la penetrazione dei mercati internazionali, intraprendendo attività di delocalizzazione produttiva, incentivando gli investimenti

diretti esteri e stringendo accordi e alleanze strategiche soprattutto con imprese di maggiori dimensioni, che potrebbero fungere da traino, anche per le PMI organizzate in distretti industriali, nelle decisioni e scelte strategiche chiave.

Nel secondo capitolo della letteratura dell'elaborato abbiamo analizzato il ruolo preponderante delle PMI manifatturiere nel settore industriale, in particolar modo quello del comparto tessile-abbigliamento. Il radicale mutamento strutturale iniziato negli anni '90 e accelerato con la crisi del 2008-09 e dei giorni più recenti con l'epidemia da Covid-19, ha scaturito l'infittimento delle PMI a discapito delle Grandi imprese amministrate in malo modo dalle attuali figure manageriali ed ha dimostrato che tali imprese possono comunque ricoprire un ruolo fondamentale nel panorama globale.

L'instabilità del trend delle fluttuazioni cicliche della congiuntura economica, dovute alle peculiarità strutturali del settore TA, hanno spinto le PMI a ridefinire la filiera e la catena del valore per riposizionarsi nei mercati con un grado di competitività elevato dovuto soprattutto alla presenza dei prodotti a basso costo provenienti principalmente dall'Asia Orientale. Infatti, aderire alla catena del valore globale, consentirebbe di estendere la propria filiera, sia a monte che a valle, oltre i confini nazionali, beneficiando di relazioni ad alto contenuto di conoscenza specifica settoriale ed accedendo più facilmente anche alle risorse intangibili, quali le strutture innovative nell'ICT, utili soprattutto per l'ottimizzazione dei flussi informativi a distanza (Rullani, 2006). Gli stessi autori degli studi inerenti ai sistemi distrettuali tipici dell'Italia, di cui troviamo una maggior diffusione proprio nel settore TA, evidenziano la carenza strutturale nel fornire e propagare competenze circa gli assets intangibili, innovazione, marketing ed assetto manageriale ricoperto da professionisti settoriali, viceversa ancora troppo vincolato a legami familiari (Riccaboni, Varaldo, Bellini, Bonaccorsi, 1998).

In sintesi, per sopravvivere, competere e crescere nei mercati internazionali non è più indispensabile possedere una grande dimensione, in termini di impiegati e fatturato, né commercializzare prodotti altamente standardizzati, bensì è necessario instaurare legami nei mercati d'interesse contaminando le proprie risorse, conoscenze ed esperienze, ed inoltre elaborare strategie adeguate per implementare le competenze differenziate che ne scaturiscono. Le PMI italiane, dunque, non devono aprirsi ai mercati internazionali tramite strategie di breve termine, e cioè mirando esclusivamente ad aumentare i profitti,

bensi devono strutturare strategie di penetrazione di medio-lungo periodo basate soprattutto sui legami e l'influenza reciproca culturale. L'aspetto culturale, infatti, influenza largamente le modalità di interazione e l'operatività in determinati Paesi, e può riguardare fattori individuali, di imprese o di nazione, per tali motivi determinati individui, imprenditori e Paesi instaurano connessioni e rapporti commerciali differenti a seconda degli *stakeholders* coinvolti (Battaglia & Tzannis, 2007).

Nel corso degli anni si sono susseguite molte teorie e diversi studi sul fenomeno dell'internazionalizzazione delle PMI, nessuna delle quali è riuscita ad approfondire nel complesso tale fenomeno, concentrandosi esclusivamente su determinati aspetti presi singolarmente e focalizzati principalmente sull'analisi delle modalità di ingresso nei mercati esteri. Alcuni, infatti, si sono soffermati sui criteri di scelta, quali approccio sistematico che utilizza criteri oggettivi di selezione o approccio non sistematico basato sulle intuizioni degli imprenditori (Papadopoulos & Denis, 1988); altri, invece, sulle tipologie di strategie implementate, quali attive, proattive o reattive (Cedrola, 2005); altri ancora hanno mostrato come le imprese prediligano l'ingresso nei mercati che sentono meno distanti psicologicamente, e cioè dove non vi sono impedimenti informativi dovuti a diversità culturale, linguistica, politica e solo successivamente mirare ai restanti (Benito & Gripsud, 1992). Inoltre, se pensiamo al peso delle piccole e medie imprese nella struttura industriale italiana e non solo e alle diversità che le caratterizzano, soprattutto quelle attinenti al settore TA, si denota l'esigenza di analizzare ancora più a fondo l'argomento per riempire i buchi degli studi condotti sinora e sviluppare un modello esaustivo che guidi le PMI nell'identificazione delle migliori strategie di successo nella selezione, ingresso e crescita sui mercati esteri.

Dunque, lo scopo della seguente ricerca è identificare il modo di agire delle PMI italiane appartenenti al settore TA nei mercati internazionali, dato che, come precedentemente analizzato, può essere considerato il perno del manifatturiero e della produzione del Paese, nonché punta di diamante del Made in Italy ed infine ampiamente esposto alla pressione competitiva da parte delle imprese dei Paesi emergenti ed al riassetto settoriale scaturito dal profilarsi delle recenti perturbazioni del panorama economico. Lo studio del processo di internazionalizzazione delle suddette verrà affrontato suddividendolo in diversi stadi: motivazione all'internazionalizzazione, tipologia di

approccio scelta, modalità di penetrazione, politiche e strategie di marketing mix ed infine difficoltà osservate.

In conclusione, dato che l'elaborato può essere considerato un *funnel* descrittivo-analitico che parte dal fenomeno dell'internazionalizzazione, passa per il caso specifico delle PMI italiane del settore TA ed arriva infine a trattare le opportunità legate al mercato cinese e le variabili da tenere in considerazione per penetrarlo, è doveroso specificare che per tracciare possibili strade di espansione sostenibile e continuativa all'estero ci serviremo della seguente ricerca quantitativa e successivamente andremo ad approfondire attraverso un'ulteriore ricerca qualitativa alcune tematiche prettamente legate agli aspetti culturali, comunicativi e di marketing mix che possano aiutare le PMI a sfruttare i vantaggi scaturiti dalla recente apertura al commercio estero della Cina ad impadronirsi di una fetta delle rispettive quote di mercato.

### ***3.2 Obiettivi ed ipotesi***

La ricerca vuole esaminare a fondo il comportamento, fornire un quadro delle decisioni ed analizzare i bisogni e le strategie delle PMI italiane del settore TA, colonna portante del Made in Italy e principale esempio di organizzazione distrettuale, nell'intraprendere le attività di internazionalizzazione, delineando strade e schemi sostenibili anche nel medio-lungo termine. L'ingresso in un Paese estero richiede, infatti, un'attenta analisi e pianificazione informata, in quanto la scelta e la modalità ne determinano il successo. Lo studio, inoltre, verterà anche sui mezzi di comunicazione utilizzati e sulle politiche commerciali messe in atto, in termini di localizzazione del marketing mix sui mercati selezionati.

Fra le varie sfere di internazionalizzazione, quali quella degli approvvigionamenti, della produzione, finanziaria, della ricerca e sviluppo e quella commerciale, ci focalizzeremo su quest'ultima che prevede la collocazione dei propri prodotti in un mercato differente da quello domestico o interno con l'intento di accrescere i profitti e la redditività, diversificando il rischio ed estendendo il ciclo di vita del prodotto, possibile fonte di vantaggio competitivo (Pellicelli, 2007).

Questa prima ricerca quantitativa è utile per la raccolta di informazioni generali sul fenomeno e processo di internazionalizzazione tramite un questionario inviato alle

imprese campione. Successivamente, attraverso una ricerca qualitativa basata su un'intervista, con lo scopo di conoscere meglio gli argomenti maggiormente rilevanti emersi nella prima ricerca, sarà determinato un metodo interpretativo del modo di agire e di conseguenza delle possibili strategie sostenibili di lungo periodo nello sfruttare le opportunità del mercato emergente cinese, cercando di analizzare come la cultura del Paese estero selezionato influenza gli strumenti di comunicazione e le politiche di marketing mix.

Col supporto di quanto descritto in precedenza, sono state enunciate due ipotesi di ricerca:

3. Le PMI italiane che svolgono attività nei mercati internazionali beneficiano di risultati migliori in termini di fatturato annuo conseguito;
4. La dimensione, il criterio di scelta del mercato, le reti di collaborazione e l'adesione ad un consorzio o distretto sono tra le variabili da cui scaturisce la crescita del fatturato estero.

Lo studio delle PMI del settore TA che hanno avviato o meno il processo di internazionalizzazione sarà effettuato principalmente attraverso l'analisi dei seguenti punti:

- caratteristiche ed informazioni generali delle imprese;
- motivazioni che hanno indotto le imprese ad intraprendere il processo di internazionalizzazione o meno;
- modalità, modelli ed approcci di penetrazione nel mercato prescelto;
- fattori, sia interni che esterni, e fattori critici di successo nel mercato estero;
- variabili concorrenziali, fonti di vantaggio competitivo e strategie go-to-market;
- problematiche e benefici riscontrati nell'avviare il processo di internazionalizzazione e nei mercati selezionati;
- funzione delle alleanze strategiche e forme di collaborazione nelle attività internazionali;
- influenza culturale nel processo di internazionalizzazione;
- impiego di servizi di sostegno nell'avviare, proteggere e crescere le attività internazionali.

### ***3.3 Metodologia e caratteristiche del campione***

Vista e considerata l'ampiezza della materia e degli obiettivi di ricerca di cui sopra, l'indagine è stata condotta tramite la somministrazione di un questionario, redatto attraverso lo strumento Google Moduli, con domande a risposta singola e prevalentemente a risposta multipla, inviato via posta elettronica certificata alle PMI operanti nel settore TA su tutto il territorio italiano.

Il questionario è suddiviso in tre differenti macro-unità (tabella 19):

- Informazioni generali;
- Imprese che esercitano attività estere;
- Imprese che non esercitano attività estere.

La prima unità, diretta alla totalità delle PMI italiane, è utile per ottenere una migliore profilazione aziendale. Infatti, oltre i dati già disponibili su Infoimprese.it, quali l'anno di costituzione e la ragione sociale, per il prosieguo della ricerca, sia nel caso in cui l'impresa in questione abbia avviato il processo di internazionalizzazione sia viceversa, è indispensabile raccogliere dati numerici per una corretta classificazione dell'impresa. In particolar modo, è stato chiesto la regione di appartenenza, il numero di impiegati dell'impresa, il fatturato degli ultimi tre bilanci approvati e se l'impresa opera attualmente all'estero.

Nella seconda unità, invece, sono stati approfonditi alcuni aspetti che caratterizzano esclusivamente le PMI che hanno avviato attività di internazionalizzazione, quali il numero di Paesi occupati e l'ampiezza del portafoglio clienti, le motivazioni e le modalità d'ingresso nei mercati selezionati, nonché l'eventuale stipula di collaborazioni per una migliore riuscita della penetrazione, le metodologie di acquisizione delle informazioni prima di entrare nel mercato estero e l'analisi dei fattori interni ed esterni, l'importanza del Made in Italy come fonte di vantaggio competitivo e valore aggiunto all'estero, i risultati conseguiti in termini di difficoltà e benefici riscontrati. Una parte di tale unità è stata dedicata esclusivamente alle imprese che attualmente presentano legami commerciali con l'Asia Orientale, più di preciso con la Cina, dato che negli ultimi anni ha acquisito un ruolo da protagonista per le esportazioni soprattutto dell'abbigliamento Made in Italy e, come analizzato nel secondo capitolo di letteratura, sarà di fondamentale

importanza per la ripresa economica nazionale post Covid-19. In particolar modo, è stato analizzato l'arco temporale in cui l'impresa in questione opera in Cina, l'aliquota di fatturato ottenuta tramite modalità di internazionalizzazione e soprattutto le difficoltà incontrate in tale espansione.

Infine, la terza ed ultima unità è rivolta esclusivamente alle PMI che hanno dichiarato nella prima sezione di non operare attualmente all'estero. Tale sezione è utile per studiare le motivazioni per cui tali imprese hanno deciso di restare vincolate al mercato domestico o locale ed alle eventuali difficoltà riscontrate in precedenti tentativi nell'avviare attività di internazionalizzazione.

**Tabella 19 - Modello del questionario per la ricerca empirica quantitativa**

<u>Introduzione</u>	<b>Profilo aziendale</b>	Dati da infoimprese.it
<u>UNITÀ 1:</u> Informazioni generali	<b>1. Dati numerici e classificazione dell'impresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regione di appartenenza</li> <li>- Addetti e fatturato d'impresa</li> </ul>
<u>UNITÀ 2:</u> Imprese che esercitano attività estere	<b>2. Mercati occupati e portafoglio clienti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Numero Paesi esteri in cui opera</li> <li>- Da quanto tempo opera</li> <li>- Percentuale in peso del fatturato estero</li> <li>- Eventuali difficoltà incontrate nel mercato cinese</li> </ul>
	<b>3. Modalità d'ingresso e collaborazioni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivazioni che spingono l'impresa ad operare all'estero</li> <li>- Modalità di ingresso all'estero</li> <li>- Collaborazioni e consorzi</li> </ul>
	<b>4. Analisi dei fattori interni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modi di acquisizione delle informazioni</li> <li>- Sviluppo nuove competenze</li> <li>- Punti di forza</li> <li>- Modifiche del prodotto</li> </ul>
	<b>5. Risultati: difficoltà e benefici</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficoltà interne</li> <li>- Difficoltà esterne e barriere</li> <li>- Benefici</li> <li>- Prospettive future</li> </ul>
<u>UNITÀ 3:</u> Imprese che non esercitano attività estere	<b>6. Motivazioni e difficoltà</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perché l'azienda non opera all'estero</li> <li>- Principali difficoltà per un'impresa che vorrebbe operare all'estero</li> </ul>

Fonte: *elaborazione personale*

Per quanto concerne, invece, il campione di imprese per la ricerca empirica quantitativa, è stato ricavato dalla banca dati di Infoimprese.it, iniziativa delle Camere di Commercio italiane con l'intento di rendere di pubblico dominio un database della totalità delle imprese italiane, sulla base dei seguenti parametri:

- Adesione al settore “Tessile e Moda”;
- Indirizzo di posta elettronica ordinario e/o certificato valido.

Per una maggiore precisione e accuratezza dei dati, le imprese sono state ricercate in ogni regione tramite i seguenti codici ATECO (indicato tra parentesi) e le rispettive sottocategorie del settore di riferimento:

- Industrie tessili (13):
  - preparazione e filatura di fibre tessili (13.1);
  - tessitura (13.2);
  - finissaggio dei tessili (13.3);
  - altre industrie tessili (13.9):
    - fabbricazione di tessuti a maglia (13.91);
    - confezionamento di articoli tessili (escluso abbigliamento) (13.92).
- Confezione di articoli di abbigliamento; confezione di articoli in pelle e pelliccia (14):
  - confezione di articoli di abbigliamento (escluso abbigliamento in pelliccia) (14.1):
    - confezione di abbigliamento in pelle e semipelle (14.11);
    - confezione di altro abbigliamento esterno (14.12);
    - confezione di camicie, t-shirt, corsetteria e altra biancheria intima (14.13);
    - confezione di altri articoli di abbigliamento ed accessori (14.19);
  - confezione di articoli in pelliccia (14.2);
  - fabbricazione di articoli di maglieria (14.3):
    - fabbricazione di articoli di calzetteria in maglia (14.31);
    - fabbricazione di pullover, cardigan ed altri articoli simili a maglia (14.39).
- Fabbricazione di articoli in pelle e simili (15):
  - preparazione e concia del cuoio; fabbricazione di articoli da viaggio, borse, pelletteria e selleria; preparazione e tintura di pellicce (15.1):
    - fabbricazione di articoli da viaggio, borse e simili (15.12);
  - fabbricazione di calzature (15.2).

La numerosità della banca dati ottenuta è stata di 2.818 PMI, di cui 1.131 sono state scartate causa fallimento, cessata attività o semplicemente perché non in linea con la presente ricerca, quali ad esempio le imprese di Grande dimensione erroneamente considerate. Delle restanti 1.687, ulteriori 403 non sono state considerate in quanto posseggono indirizzi di posta elettronica ordinaria o certificata invalidi, dunque, si è arrivati ad una popolazione di 1.285 PMI del settore TA.

Il questionario di ricerca empirica quantitativa è stato inviato nei mesi di ottobre e novembre 2020, ottenendo 93 risposte, di cui due invalide, per un totale di 91, circa il 7.1% della popolazione di partenza. Successivamente, si è provveduto ad un ulteriore invio escludendo le PMI che già avevano risposto, nei mesi di dicembre 2020 e gennaio 2021, ottenendo 43 risposte valide. Dunque, si è raggiunto un campione di 137 micro, piccole e medie imprese appartenenti al settore TA, poco più del 10.6% della popolazione di partenza.

Di seguito saranno esaminati gli esiti delle risposte al questionario del campione di partenza con annesse osservazioni basate sulla precedente letteratura. Lo scopo finale è identificare e delineare un metodo guida esaustivo per la crescita internazionale delle PMI italiane del settore TA e contemporaneamente validare le due ipotesi di questa prima parte di ricerca empirica.

### ***3.4 I risultati della ricerca***

Per introdurre la rielaborazione dei risultati del questionario di ricerca empirica quantitativa, ivi incluso la profilazione delle PMI rispondenti, è opportuno soffermarsi innanzitutto sui dati raccolti circa la regione sociale e l'anno di costituzione di tali imprese. In questa fase è di fondamentale importanza specificare che tramite questionario, in appendice, nella prima unità sulle informazioni generali sono state poste domande circa il numero di addetti ed il fatturato in milioni di euro degli ultimi tre bilanci depositati, attraverso le quali è stato possibile eliminare i risultati delle imprese di Grande dimensione, e cioè quelle che secondo la definizione della Raccomandazione dell'UE hanno più di 250 impiegati ed un fatturato superiore ai 50 milioni di euro. Dunque, anche nella seguente introduzione alla profilazione del campione non terremo conto delle suddette, focalizzandoci esclusivamente sulle PMI.

La dimensione, intesa come numero di impiegati e fatturato, come abbiamo ampiamente analizzato attraverso la letteratura, condiziona l'avvicinamento ed i metodi utilizzati nell'internazionalizzazione. Imprese ben strutturate, infatti, tendenzialmente riescono a produrre una grossa mole di prodotti o servizi, sfruttando le economie di scala, ritenuto un punto di forza chiave in termini di competitività sui mercati esteri, in quanto permette tra le altre cose l'abbattimento dei costi di produzione. Al termine "dimensione" può, però, anche essere accostata la regione sociale, e cioè la forma con la quale si sono costituite le imprese, e per tale motivo in questa prima fase procederemo con la sua analisi (tabella 20).

Dopo aver ricevuto le risposte al questionario è stato possibile risalire alla denominazione di ogni società commerciale utilizzando la banca dati fornita da Infoimprese.it. Ne è emerso che la maggior parte delle imprese rispondenti sono costituite come società a responsabilità limitata, s.r.l., circa il 41,6% delle totali; seguono le società in nome collettivo, s.n.c., con il 25,5%; le società in accomandita semplice, s.a.s., con il 24,1%; ed infine le società per azioni, s.p.a., con l'8,8%. Risulta evidente che complessivamente le PMI prediligono leggermente costituirsi come società di capitali, quali s.r.l. e s.p.a., che infatti occupano il 50,4% del campione, a discapito delle società di persone, quali s.n.c. e s.a.s., con il 49,6%. Tale dato è dovuto ovviamente alla predominanza delle società a responsabilità limitata, le quali risultano essere anche maggiormente attive sui mercati internazionali. Infatti, 49 imprese delle 90 totali che hanno risposto di aver intrapreso attività di internazionalizzazione, dunque circa il 54,4%, è costituita sotto forma di s.r.l. Un ulteriore dato rilevante riguarda l'assenza di PMI che non operano all'estero e sono costituite sotto forma di s.p.a., ma anche la numerosità delle s.r.l. in tale ambito risulta molto ridotto. Infatti, la maggior parte delle piccole e medie imprese che non intraprendono attività di internazionalizzazione ha carattere personale, circa l'83%, contro il restante 17% occupato esclusivamente da s.r.l.

In sintesi, è possibile affermare che le imprese che si costituiscono sotto forma di società di capitali tendono maggiormente ad intraprendere rapporti commerciali con Paesi esteri, probabilmente perché più strutturate, viceversa però è possibile affermare che la forma sociale è un fattore importante ma non una condizione sufficiente per garantire il successo nell'intraprendere il processo di internazionalizzazione.

**Tabella 20 - Forma sociale delle PMI del campione**

FORMA SOCIALE	PMI CHE OPERANO ALL'ESTERO		PMI CHE NON OPERANO ALL'ESTERO		TOTALE	
	Numero	Quota	Numero	Quota	Numero	Quota
S.R.L.	49	54,4%	8	17%	57	41,6%
S.N.C.	12	13,3%	23	48,9%	35	25,5%
S.A.S.	17	18,9%	16	34,1%	33	24,1%
S.P.A.	12	13,3%	0	0%	12	8,8%
TOTALE	90	100%	47	100%	137	100%

Fonte: *elaborazione personale sulla banca dati di Infoimprese.it in base alle risposte ottenute tramite questionario di ricerca empirica quantitativa*

Per quanto concerne, invece, l'anno di costituzione delle imprese del campione (tabella 21), emerge che la maggior parte delle PMI attualmente attive sono state fondate a cavallo degli anni '70, '80 e '90, circa il 59,9% del totale. Tali piccole e medie imprese risultano essere anche quelle che operano maggiormente sui mercati internazionali, circa il 55,6% e cioè rispettivamente 12, 23 e 15 sulle 90 totali, ed ovviamente, possedendo una numerosità elevata, anche quelle che non vi operano, circa il 68.1%. Un dato rilevante riguarda la presenza di PMI costituite in vecchia data, fra la fine dell'800 e gli anni '40, le quali hanno tutte intrapreso attività di internazionalizzazione probabilmente favorite da un maggior grado di esperienza acquisito nel tempo. Con uno sguardo rivolto agli anni 2000, i più recenti dell'analisi, emerge che il numero di PMI costituite eguaglia lo scenario degli anni '60, e quindi evidenzia come ci sia stata una regressione sia in termini di nascita delle PMI sia in termini di apertura ai mercati internazionali. Probabilmente ciò è dovuto, oltre alla carenza di esperienza in tale ambito, anche alle ripercussioni dell'introduzione di una nuova moneta ed alla crisi economico-finanziaria del 2008-09, viceversa negli anni del secondo dopo guerra iniziava l'epoca del Miracolo economico italiano e ciò spiega anche perché le PMI maggiormente coinvolte nel panorama internazionale siano nate negli anni successivi.

In sintesi, è possibile affermare che le PMI che hanno intrapreso attività di internazionalizzazione sono prettamente quelle nate parallelamente alla ripresa economica italiana e soprattutto all'espansione del fenomeno della globalizzazione con la conseguente apertura dei mercati. Inoltre, le piccole e medie imprese del campione che presentano un numero ridotto nel non operare all'estero rispetto al totale rilevato

nell'apposita fascia di anno di costituzione, sono quelle nate nella prima metà del '900 e cioè quelle che hanno avuto un maggior lasso di tempo per maturare esperienze prima in ambito domestico e solo successivamente anche sui mercati esteri. In quest'ottica, per ottenere una maggior precisione nell'analisi, sarebbe opportuno confrontare l'anno di costituzione con l'anno in cui ciascuna impresa ha avviato anche una singola attività di internazionalizzazione, per dedurne come è cambiata la velocità di apertura ai mercati negli anni e confrontarla magari al successo ottenuto sugli stessi.

**Tabella 21 - Anni di costituzione delle PMI del campione**

ANNI COSTITUZIONE	PMI CHE OPERANO ALL'ESTERO		PMI CHE NON OPERANO ALL'ESTERO		TOTALE	
	Numero	Quota	Numero	Quota	Numero	Quota
'800	2	2,2%	0	0%	2	1,5%
'20	5	5,6%	0	0%	5	3,6%
'30	5	5,6%	0	0%	5	3,6%
'40	3	3,3%	0	0%	3	2,2%
'50	5	5,6%	4	8,5%	9	6,6%
'60	10	11,1%	6	12,8%	16	11,7%
'70	12	13,3%	10	21,3%	22	16,1%
'80	23	25,6%	11	23,4%	34	24,8%
'90	15	16,7%	11	23,4%	26	19%
2000	10	11,1%	5	10,6%	15	11%
TOTALE	90	100%	47	100%	137	100%

Fonte: *elaborazione personale sulla banca dati di Infoimprese.it in base alle risposte ottenute tramite questionario di ricerca empirica quantitativa*

Nei paragrafi che seguono, come detto in precedenza, saranno presentati i risultati pervenuti tramite questionario con le relative rielaborazioni per ciascuna delle tre unità indicate secondo la metodologia della ricerca empirica quantitativa, iniziando da una più precisa profilazione del campione.

### **3.4.1 Il profilo del campione**

Prima di analizzare nel dettaglio e rielaborare i risultati ottenuti, è utile approfondire ulteriormente e delineare maggiormente la profilazione del campione. In prima istanza, riportiamo la regione in cui ogni singola PMI rispondente ha dichiarato di avere sede legale (tabella 22). Emerge che le prime cinque regioni in ordine decrescente di numero di risposte sono Lombardia, Veneto, Toscana, Emilia-Romagna e Piemonte, e cioè esattamente le stesse che come visto in letteratura, anche se ordinate diversamente,

sono le principali protagoniste italiane nelle esportazioni di prodotti tessili e di abbigliamento-moda. Inoltre, l'area territoriale in cui si rileva una maggiore concentrazione di PMI risulta essere l'Italia nord-orientale, circa il 43,1% del totale, seguita dall'Italia centrale con il 32,9%, dall'Italia nord-orientale con il 16% ed infine dall'Italia meridionale con l'8%, mentre si rileva la totale assenza nel campione di PMI del settore TA con sede legale sulle isole. Tale scenario dimostra un radicale mutamento se si pensa alla distribuzione dei distretti industriali analizzati in letteratura. Infatti, come precedentemente riportato, secondo l'8° Censimento generale dell'industria e dei servizi con un focus sui Distretti industriali e sistemi locali del lavoro inerente al 2001, il territorio in cui si registrava un maggior numero di sistemi distrettuali era l'Italia centrale, seguita dall'Italia nord-orientale e da quella occidentale, ed infine dall'Italia meridionale.

**Tabella 22 - Distribuzione delle PMI del campione**

REGIONE	NUMERO	QUOTA	TERRITORIO	
			Nome	Quota
Liguria	1	0,7%	Nord-Ovest	43,1%
Lombardia	43	31,4%		
Piemonte	15	11%		
Valle d'Aosta	0	0%		
Friuli Venezia-Giulia	0	0%	Nord-Est	16%
Trentino Alto Adige	1	0,7%		
Veneto	21	15,3%		
Abruzzo	0	0%	Centro	32,9%
Emilia Romagna	17	12,4%		
Lazio	6	4,4%		
Marche	2	1,5%		
Toscana	19	13,9%		
Umbria	1	0,7%		
Basilicata	0	0%		
Calabria	1	0,7%		
Campania	7	5,1%	Sud	8%
Molise	0	0%		
Puglia	3	2,2%		
Sardegna	0	0%		
Sicilia	0	0%	Isole	0%
TOTALE	137	100%	ITALIA	100%

Fonte: *elaborazione personale sulle risposte del questionario di ricerca empirica quantitativa*

Dopo aver analizzato le regioni di appartenenza delle PMI del campione e la relativa distribuzione territoriale, è possibile passare all'aspetto dimensionale, e cioè al numero di impiegati (tabella 23) e all'ammontare del fatturato (tabella 24) di ogni singola impresa rispondente.

Tramite il numero di impiegati delle PMI del campione, è stato possibile classificarle in Micro, Piccola e Media impresa. Più precisamente, attraverso l'analisi delle risposte è emerso che la maggior parte delle PMI rispondenti possono essere attribuite alla classe dimensionale di Piccola impresa, circa il 50,4% del totale, e cioè possedenti fra i 10 ed i 49 impiegati. Queste ultime sono seguite dalle Micro imprese con meno di 9 impiegati, circa il 38,7%, e dalle Medie imprese con un numero di impiegati compreso fra i 20 ed i 249, circa il 10,9%.

Un dato rilevante riguarda il numero di Micro imprese del campione che non operano all'estero, circa il 66% delle totali, ma soprattutto bisogna sottolineare che è l'unico caso in cui il numero delle PMI che non operano all'estero supera il numero delle PMI aventi stessa dimensione ma che viceversa hanno intrapreso attività internazionali. Inoltre, parallelamente emerge che le imprese di Media dimensione hanno tutte avviato rapporti commerciali con Paesi esteri. In conclusione, dunque, è possibile affermare che da questa prima analisi sembra emergere l'importanza dimensionale in termini di impiegati per l'apertura ai mercati internazionali, in poche parole intraprendere il processo di internazionalizzazione sembra essere inversamente proporzionale alla dimensione ridotta dell'impresa. A tal proposito, per la validazione di una delle ipotesi di ricerca nei paragrafi successivi sarà analizzato il legame tra l'aliquota di fatturato estero su quello totale rispetto alla dimensione aziendale.

**Tabella 23 - Classificazione delle PMI del campione tramite numero di impiegati**

NUMERO IMPIEGATI	PMI CHE OPERANO ALL'ESTERO		PMI CHE NON OPERANO ALL'ESTERO		TOTALE	
	Numero	Quota	Numero	Quota	Numero	Quota
< 10	22	24,4%	31	66%	53	38,7%
≥10 e <50	53	58,9%	16	34%	69	50,4%
≥50 e <250	15	16,7%	0	0%	15	10,9%
TOTALE	90	100%	47	100%	137	100%

Fonte: *elaborazione personale sulle risposte del questionario di ricerca empirica quantitativa*

Per quanto concerne, invece, la classe di fatturato dell'ultimo bilancio approvato delle PMI del campione al momento dell'invio del questionario, cioè quello inerente all'anno 2018, è emerso che il numero di imprese classificabili come Micro è maggiore rispetto al numero che scaturiva dalla precedente metodologia di classificazione per numero di impiegati, a discapito delle imprese di Piccola dimensione. Tale dato evidenzia che probabilmente fra il 2018, ultimo anno utile per dichiarare un bilancio approvato al momento del primo invio del questionario, e la fine del 2020, precisamente anno in cui è stato spedito tramite posta elettronica certificata il questionario di riferimento, è cambiata leggermente la conformazione del campione. In particolare, il numero di Micro, Piccole e Medie che rispettivamente non operano all'estero resta immutato, bensì cambia la struttura di quelle che operano all'estero. Infatti, mentre secondo la classificazione tramite numero di impiegati il numero di Micro imprese che hanno intrapreso attività internazionali è pari a 22, viceversa prendendo in considerazione la classe di fatturato annuo del 2018 risulta essere pari a 30. In conclusione, quindi potremmo affermare che 8 Micro imprese nel corso degli ultimi due anni si siano espanse in termini di impiegati diventando così Piccole imprese, probabilmente anche grazie alla spinta in termini economici delle attività estere che già avevano intrapreso nel 2018.

**Tabella 24 - Classificazione delle PMI del campione tramite fatturato annuo**

FATTURATO ANNUO 2018 (milioni di €)	PMI CHE OPERANO ALL'ESTERO		PMI CHE NON OPERANO ALL'ESTERO		TOTALE	
	Numero	Quota	Numero	Quota	Numero	Quota
≤2	30	33,3%	31	66%	61	44,5%
>2 e ≤10	45	50%	16	34%	61	44,5%
>10 e ≤50	15	16,7%	0	0%	15	11%
TOTALE	90	100%	47	100%	137	100%

Fonte: *elaborazione personale sulle risposte del questionario di ricerca empirica quantitativa*

È inoltre importante sottolineare che alle due precedenti domande hanno risposto 718 imprese di Grande dimensione, e cioè con un numero di addetti maggiore ai 250 ed un fatturato annuo del 2018 superiore ai 50 milioni di euro, che sono state dunque scartate e non sono contenute nel campione di riferimento della ricerca.

Guardando sempre al fatturato generato annuo delle PMI del campione, oltre a quello inerente all'anno 2018, precedentemente analizzato, è stato chiesto anche di indicare

l'ammontare relativo agli anni 2016 e 2017 col fine di evidenziare eventuali trend (tabella 25), seppur con la consapevolezza che probabilmente per ottenere una stima più precisa sarebbe stato preferibile considerare un arco temporale di riferimento maggiore.

In particolare, l'andamento del fatturato annuo delle PMI che non esercitano attualmente attività internazionali non ha evidenziato cambiamenti nel lasso di tempo considerato, motivo per il quale ne è stata omessa l'analisi. Per quanto riguarda, invece, le PMI che operano attualmente nei mercati esteri, fra gli anni 2017 e 2018 non sono state riscontrate variazioni, bensì fra gli anni 2016 e 2017 il numero di imprese che fatturava meno di 2 milioni di euro, e in quanto tali classificabili come Micro imprese, è passato da 34 a 30. Contemporaneamente le imprese che fatturavano fra i 3 ed i 10 milioni di euro, ossia le Piccole imprese, sono aumentate di due unità, passando da 43 a 45. Infine, il numero di imprese che fatturava fra gli 11 ed i 50 milioni di euro, cioè quelle di Media dimensione, è passato da 13 a 15.

Ciò dimostra che negli anni considerati si è verificato un trend crescente in termini di fatturato annuo per il campione di PMI che opera attualmente all'estero. Tale incremento, però, può essere dipeso da molteplici variabili, quali l'imminente avviamento del processo di internazionalizzazione o l'espansione del portafoglio di Paesi esteri penetrati e clienti soddisfatti. Tramite tale analisi non è possibile, dunque, stabilirne con precisione le motivazioni, ma ad ogni modo è utile per farsi un'idea delle recentissime tendenze in termini di fatturato annuo generato da tali PMI.

**Tabella 25 - Andamento fatturato annuo delle PMI del campione**

FATTURATO ANNUO (milioni di €)	2016		2017		2018	
	Numero	Quota	Numero	Quota	Numero	Quota
≤2	34	37,8%	30	33,3%	30	33,3%
>2 e ≤10	43	47,8%	45	50%	45	50%
>10 e ≤50	13	14,4%	15	16,7%	15	16,7%
TOTALE	90	100%	90	100%	90	100%

Fonte: *elaborazione personale sulle risposte del questionario di ricerca empirica quantitativa*

Terminata la profilazione del campione dei rispondenti al questionario, nei prossimi paragrafi saranno rielaborati i dati conseguiti inerenti rispettivamente alle PMI che attualmente esercitano attività estere e non, partendo dal presupposto che a tale domanda,

come risulta evidente anche dalle precedenti analisi, 90 imprese hanno dichiarato di operare all'estero, mentre le restanti 47 non hanno intrapreso alcuna attività di internazionalizzazione.

### ***3.4.2 Le imprese che esercitano attività estere***

Successivamente alle domande del questionario inerenti alla prima unità per ottenere le informazioni generali analizzate nel precedente paragrafo, alle PMI del campione che hanno dichiarato di esercitare attualmente attività internazionali sono stati posti ulteriori quesiti riassumibili in quattro sottosezioni differenti, come riportato nel modello della metodologia nei precedenti paragrafi: mercati occupati e portafoglio clienti, modalità d'ingresso e collaborazioni, analisi dei fattori interni ed esterni, difficoltà e benefici.

Per quanto concerne i mercati occupati ed il portafoglio clienti, in prima istanza è stato domandato da quanto tempo la PMI opera nei mercati esteri (tabella 26) e con quali Paesi detiene relazioni commerciali stabili e durature (tabella 27).

Dalla prima analisi è emerso che il 4,4% opera nei mercati selezionati da meno di un anno, il 12,2% dai due ai tre anni, il 21,1% dai quattro ai cinque anni, il 27,8% dai sei a dieci anni ed infine il 34,4% da più di dieci anni. Un aspetto rilevante è che più della metà del campione, precisamente il 62,2% delle PMI, opera sui mercati esteri da oltre cinque anni. Diversamente da come si potrebbe pensare, il fenomeno dell'internazionalizzazione risulta, dunque, essere stabile e diffuso per il settore TA. Tale considerazione conferma quanto detto nel secondo capitolo di letteratura circa l'importanza del comparto in questione per le attività economiche oltre confine dell'Italia.

***Tabella 26 - Orizzonte temporale delle attività estere delle PMI del campione***

ANNI DI ATTIVITÀ ESTERE	NUMERO	QUOTA
≤ 1	4	4,4%
> 1 e ≤ 3	11	12,2%
> 3 e ≤ 5	19	21,1%
> 5 e ≤ 10	25	27,8%
> 10	31	34,4%
TOTALE	90	100%

Fonte: *elaborazione personale sulle risposte del questionario di ricerca empirica quantitativa*

Rielaborando, invece, i dati inerenti al secondo punto, e cioè il numero di Paesi esteri con i quali la PMI detiene rapporti commerciali, è emerso che il 45,6% del campione vende i propri prodotti in meno di cinque Paesi esteri, il 26,7% fra i sei ed i dieci Paesi, il 14,4% fra gli undici ed i quindici Paesi, il 7,8% fra i sedici ed i venti Paesi ed infine il 5,6% in oltre venti Paesi. L'aspetto rilevante è che quasi la metà delle PMI rispondenti ha dichiarato di aver stretto rapporti commerciali con meno di cinque Paesi esteri, dato perfettamente in linea con quanto riferito nella letteratura del secondo capitolo riguardo alle principali nazioni destinatarie dell'export italiano, e cioè i principali Paesi dell'UE, quali Germania, Francia e Spagna. Inoltre, bisogna tener presente che fra i punti chiave di debolezza delle PMI ritroviamo carenza organizzativa, risorse umane specializzate e tecniche ridotte, nonché evidenti limiti finanziari, dunque, soprattutto le imprese dimensione minore non posseggono le risorse adatte e necessarie per portare i propri prodotti in un numero elevato di mercati esteri.

**Tabella 27 - Paesi esteri penetrati dalle PMI del campione**

PAESI ESTERI PENETRATI	NUMERO	QUOTA
≤ 5	41	45,6%
> 5 e ≤ 10	24	26,7%
> 10 e ≤ 15	13	14,4%
> 15 e ≤ 20	7	7,8%
> 20	5	5,6%
TOTALE	90	100%

Fonte: *elaborazione personale sulle risposte del questionario di ricerca empirica quantitativa*

Continuando l'analisi della sottosezione dei mercati occupati e portafoglio clienti, è stato chiesto il peso in percentuale del fatturato delle attività estere sul fatturato complessivo generato inerente all'anno 2018, come precedentemente detto ultimo anno in cui le PMI del campione dispongono di un bilancio regolarmente approvato al momento dell'invio del questionario (tabella 28). È emerso che per il 16,7% delle PMI il fatturato conseguito tramite la vendita dei propri prodotti sui mercati esteri è inferiore al 10% del fatturato complessivo, mentre per il 28,9% è incluso fra l'11% ed il 30%. Ciò indica che per il 45,6% del campione la fonte di sostentamento principale risulta essere ancora prevalentemente la vendita sul mercato domestico. Viceversa, il 25,6% ha dichiarato che il fatturato estero incide fra il 31% ed il 50% sul fatturato totale, ed il 28,9% oltre il 50%. Dunque, risulta rilevante che per il 54,5% del campione la quota del fatturato estero su

quello totale supera il 30%, e quindi per la maggior parte delle PMI la presenza sui mercati esteri si dimostra di fondamentale importanza e ne garantisce contemporaneamente la sopravvivenza.

**Tabella 28 - Peso del fatturato estero sul fatturato totale delle PMI del campione**

FATTURATO ESTERO SUL FATTURATO TOTALE 2018 (%)	NUMERO	QUOTA
≤ 10%	15	16,7%
> 10% e ≤ 30%	26	28,9%
> 30% e ≤ 50%	23	25,6%
> 50%	26	28,9%
TOTALE	90	100%

Fonte: *elaborazione personale sulle risposte del questionario di ricerca empirica quantitativa*

Guardando ancora al peso del fatturato estero su quello complessivo, è stato specificato anche di indicare la medesima quota inerente agli anni 2016 e 2017 (tabella 29), col fine di analizzarne un eventuale trend.

Dalle risposte delle PMI del campione è emerso che non si sono verificate variazioni in termini di peso percentuale fra il 2017 ed il 2018, analogamente a quanto analizzato precedentemente con l'andamento del fatturato delle PMI che esercitano attività estere. Viceversa, fra il 2016 ed il 2017, è stato registrato l'incremento di fatturato estero, e più precisamente una singola PMI è passata dalla fascia inferiore al 10% a quella successiva, mentre le restanti quattro hanno segnalato uno scatto di due fasce.

Tale evidenza, da un lato certifica un trend crescente del peso del fatturato estero, dall'altro però non può essere consequenzialmente ricondotto all'aumento di fatturato estero in quanto potrebbe anche essere stato determinato dalla diminuzione del fatturato domestico e quindi dalla conseguente riduzione dell'ammontare del fatturato totale. Bisogna, però, sottolineare che precedentemente avevano riscontrato un trend simile anche per l'aumento del fatturato annuo nello stesso orizzonte temporale, dunque si può affermare con maggior sicurezza che tale incremento dipende prettamente dalla rispettiva crescita delle entrate scaturite dalle vendite nei mercati esteri.

**Tabella 29 - Andamento fatturato estero sul fatturato totale delle PMI del campione**

FATTURATO ESTERO SUL FATTURATO TOTALE (%)	2016		2017		2018	
	Numero	Quota	Numero	Quota	Numero	Quota
≤ 10%	20	22,2%	15	16,7%	15	16,7%
> 10% e ≤ 30%	25	27,8%	26	28,9%	26	28,9%
> 30% e ≤ 50%	19	21,1%	23	25,6%	23	25,6%
> 50%	26	28,9%	26	28,9%	26	28,9%
TOTALE	90	100%	90	100%	90	100%

Fonte: *elaborazione personale sulle risposte del questionario di ricerca empirica quantitativa*

Dato che nel corso della letteratura è stato menzionato il ruolo da protagonista degli ultimi anni dei Paesi dell'Asia Orientale ed in particolar modo della Cina come possibile fautrice della ripresa dell'economia italiana post epidemia da Covid-19, nonché una delle principali nazioni importatrice di prodotti Made in Italy, prima di passare alla sottosezione inerente alle modalità d'ingresso e collaborazioni, in questa fase è stato fatto un focus proprio sul mercato cinese. In particolar modo sono state analizzate le PMI che hanno intrapreso rapporti commerciali con la Cina, da quanto tempo va avanti tale rapporto, le principali difficoltà riscontrate nel penetrare ed operare in tale Paese (tabella 30) ed infine il peso in percentuale del fatturato sul mercato cinese rispetto a quello totale.

Sono 17 le PMI che hanno avviato attività nel mercato cinese, circa il 18,9% delle 90 complessive che operano all'estero. Inoltre, è emerso che 6 hanno avviato rapporti commerciali nell'ultimo anno, 8 da due o tre anni, 2 da quattro o cinque anni ed infine 1 da sei ai dieci anni, dunque, il processo di internazionalizzazione in Cina risulta essere un fenomeno molto recente e ciò è probabilmente dovuto anche al ritardo dell'apertura ai mercati internazionali della cosiddetta Repubblica del Dragone. Inoltre, è opportuno tener presente che la quota relativamente elevata di PMI del campione che hanno dichiarato di operare nel mercato cinese è la stretta conseguenza del riposizionamento dell'Italia negli scambi internazionali avvenuto post anni '90, con la riduzione delle esportazioni verso i Paesi dell'UE e del resto dell'Europa a favore dei Paesi del Nord America e successivamente dell'Asia Orientale. La Cina, tra le altre cose, insieme alla Russia ed al Giappone, risulta essere fra i Paesi asiatici a più basso costo di produzione e di forza lavoro, nonché in alcuni casi anche fondamentale per l'approvvigionamento delle materie

prime, e dunque i rapporti commerciali stretti con tale Paese potrebbe essere anche di natura produttiva e non semplicemente esportativa.

Per analizzare a fondo le possibili cause della penetrazione non ancora completamente esplosa nel mercato cinese, sono state chieste quali fossero i principali ostacoli riscontrati nell'operare in tale mercato. Il problema principale emerso è la comprensione e l'adattamento alla lingua ed alla cultura, con il 28,3% delle risposte, seguito dall'inaffidabilità dei partner locali, dalle barriere all'ingresso tariffarie e non tariffarie, dalla difficoltà nell'ottenere supporto attraverso istituzioni o governo, nonché dagli eccessivi vincoli legislativi e normativi. È rilevante notare che le difficoltà maggiormente percepite nel penetrare il mercato cinese dipendano da fattori esterni, anche se l'ostacolo più sentito ha carattere interno e potrebbe essere risolto attraverso la formazione del personale dipendente in loco o meno, l'assunzione di personale cinese o tecnico e specializzato, maggiori e più approfondite ricerche di mercato, adattamento dei canali di vendita alla lingua del Paese.

**Tabella 30 - Ostacoli riscontrati sul mercato cinese dalle PMI del campione**

DIFFICOLTA INCONTRATE NEL MERCATO CINESE	NUMERO	QUOTA
Comprendere ed adeguarsi alla lingua e alla cultura	15	28,3%
Inaffidabilità dei partner locali	9	17%
Barriere tariffarie e non tariffarie	8	15,1%
Stabilire relazioni con enti governativi ed istituzionali	8	15,1%
Eccessivi vincoli normativi e legislativi	5	9,4%
Esperienza internazionale ancora non consolidata	3	5,7%
Ingente pressione concorrenziale	2	3,8%
Limitate risorse finanziarie	2	3,8%
Trovare un target adeguato	1	1,9%
TOTALE	53	100%

Fonte: *elaborazione personale sulle risposte del questionario di ricerca empirica quantitativa*

In ultima istanza, per quanto concerne la quota di fatturato ottenuta mediante vendite sul mercato cinese nel 2018 rispetto al fatturato complessivo della PMI, ed anche il rispettivo andamento negli anni 2016 e 2017, dato che la maggior parte del campione, più precisamente 14 PMI sulle 17 complessive operanti in Cina, ha dichiarato di svolgere attività in tale mercato esclusivamente da meno di tre anni e che l'ultimo bilancio approvato al momento dell'invio del questionario risale al 2018, non è stato possibile condurre un'analisi accurata. Dalle poche risposte utili ottenute, però, è emerso che il

fatturato sul mercato cinese occupa tendenzialmente meno del 10% del fatturato complessivo. Tale risultato è perfettamente in linea se si considera che la Cina attualmente è il terzo mercato di destinazione delle esportazioni italiane fra i Paesi asiatici, dietro Russia e Giappone, senza aver considerato inoltre anche i principali Paesi dell'UE.

Dopo aver analizzato la sottosezione inerente ai mercati occupati e portafoglio clienti, è possibile passare alle modalità d'ingresso e collaborazioni avviate.

Nella prima parte della suddetta sottosezione sono state chieste le motivazioni principali che hanno spinto le PMI ad intraprendere il processo di internazionalizzazione (tabella 31) e le modalità implementate per penetrare i mercati esteri selezionati (tabella 32), entrambe domande a risposta multipla.

Le motivazioni all'internazionalizzazione possono essere raggruppate in due categorie, quelle legate a fattori esteri, quali ad esempio l'abbattimento delle barriere all'ingresso, lo sviluppo delle comunicazioni e dei sistemi distributivi, la diffusione della tecnologia, le alleanze strategiche, e quelle legate a fattori interni, quali ad esempio la difesa della propria quota di mercato o andare oltre il mercato locale considerato eccessivamente ristretto (Cedrola, 2005). Dall'analisi delle risposte del campione emerge che più della metà delle PMI avviano attività estere guidate dalla ricerca di nuovi mercati di destinazione per i propri prodotti o per soddisfare le richieste che provengono dai consumatori esteri, rispettivamente il 33,3% ed il 27,4% del totale delle risposte. In particolar modo, l'approccio guidato dalla domanda di mercato conferma il vantaggio competitivo delle PMI del settore TA scaturito dalla differenziazione di prodotti di elevata manifattura e qualità. Tali dati confermano quanto esplicito nel corso della letteratura, e cioè questa tipologia di imprese può competere sui mercati *non-price* a causa dell'espansione della pressione competitiva scaturita dai prodotti a basso costo dei Paesi emergenti. Dalla rielaborazione si nota, inoltre, che tra le motivazioni principali non rientrano gli incentivi governativi, regionali e di organizzazioni, quali ad esempio la Comunità economica europea, CEE, e tale dato dimostra le relazioni carenti tra la sfera imprenditoriale ed il mondo istituzionale. Viceversa, subito dopo le principali motivazioni, ritroviamo l'individuazione e la collaborazione con partner strategici, circa il 6,3%, a conferma dell'importanza delle connessioni fra diverse imprese dell'apparato industriale tramite la ricerca di funzionalità reciproche dal punto di vista commerciale,

produttivo e tecnologico. La teoria dell'internazionalizzazione del network, fra le più recenti avanzate, con lo scopo di mettere in contatto mercati nuovi, emergenti o molto distanti sia geograficamente che culturalmente, si dimostra dunque valida anche per il settore TA. In conclusione, il 7% delle risposte pervenute appartiene alla categoria "Altro" in cui le PMI del campione hanno specificato motivi prettamente di carattere interno, quali espansione dimensionale dell'impresa, cultura del management ed esperienza verso un determinato mercato.

**Tabella 31 - Motivazioni all'internazionalizzazione delle PMI del campione**

MOTIVI DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE	NUMERO	QUOTA
Nuovi mercati di sbocco a cui destinare i prodotti	79	33,3%
Adempimento della domanda estera	65	27,4%
Incrementare i profitti	33	13,9%
Identificazione di partner strategici	15	6,3%
Elevata concorrenza del mercato domestico	14	5,9%
Caratteristiche economiche e sociodemografiche idonee	8	3,4%
Riduzione dei costi di produzione	7	3%
Incentivi governativi, regionali, CEE	4	1,7%
Accesso a nuove risorse (materie prime, know-how)	4	1,7%
Stadio del ciclo di vita del prodotto	1	0,4%
Altro	7	3%
TOTALE	237	100%

Fonte: *elaborazione personale sulle risposte del questionario di ricerca empirica quantitativa*

Per quanto concerne invece le modalità di ingresso nei mercati internazionali selezionati, come previsto, emerge che il 91% delle PMI del campione utilizza le esportazioni. Tale approccio all'internazionalizzazione rappresenta infatti il primo stadio del processo, dovuto specialmente alla carenza di personale qualificato ed alla distanza culturale col Paese di destinazione. D'altra parte, però, bisogna sottolineare che precedentemente, tramite l'analisi inerente al lasso di tempo in cui la PMI opera nei mercati esteri, è emerso che il 34,4% del campione è attivo da oltre 10 anni ed il 27,8% fra i 6 ed i 10 anni, per un totale di 56 piccole e medie imprese rispetto alle 90 complessive. Dunque, guardando a tale dato, risulta inappropriato che la modalità ancora largamente utilizzata dalla maggior parte del campione sia l'esportazione, e tale fenomeno è sintomo degli ostacoli al superamento del primo stadio del processo. Inoltre, la tipologia di esportazione prediletta è quella effettuata tramite agenti di commercio, rappresentanti e catene di distribuzione rigorosamente residenti nei mercati esteri selezionati, circa il 34,1%, proprio per

bypassare i punti chiave di debolezza, quali ad esempio l'incapacità di colmare il gap culturale e la carenza di personale altamente specializzato sul determinato segmento di mercato.

Analizzando anche le risposte inerenti alle altre modalità d'ingresso sui mercati internazionali, è emerso che di conseguenza il settore TA è ancora poco sviluppato dal punto di vista degli investimenti diretti esteri e delle diverse forme di collaborazione, le quali come visto in letteratura, viceversa, dovrebbero garantire performance migliori soprattutto per le PMI.

**Tabella 32 - Modalità di internazionalizzazione delle PMI del campione**

MODALITÀ DI INTERNAZIONALIZZAZIONE	NUMERO	QUOTA
Esportazione tramite agenti, rappresentanti o catene di distributori residenti nei mercati di interesse	75	34,1%
Esportazione tramite esportatori internazionali	33	15%
Esportazione tramite esportatori nazionali	31	14,1%
Esportazione tramite personale di vendita proprio ma residente all'estero	27	12,3%
Esportazione tramite Trading company	14	6,4%
Esportazione tramite uffici di rappresentanza e filiali	11	5%
Esportazione tramite strutture cooperative	9	4,1%
Costituzione di una società ex-novo	7	3,2%
Contratti di produzione	4	1,8%
Contratti di gestione	3	1,4%
Joint venture	3	1,4%
Acquisizione di un'impresa già operante	1	0,5%
Cessioni di licenze (marchi, brevetto, know-how)	1	0,5%
Franchising	1	0,5%
Contratti di servizio	0	0%
Contratti di costruzione	0	0%
TOTALE	220	100%

Fonte: *elaborazione personale sulle risposte del questionario di ricerca empirica quantitativa*

Nella seconda parte della sottosezione inerente alle modalità d'ingresso e collaborazioni, è stato domandato se la PMI ha attivato collaborazioni per una miglior riuscita del processo di internazionalizzazione (tabella 33), se è socia di un consorzio o di un distretto industriale ed in caso positivo quali sono i motivi che l'hanno indotta ad associarsi (tabella 34).

Per quanto concerne l'attivazione di collaborazioni, a sorpresa rispetto ai risultati ottenuti precedentemente circa le modalità d'ingresso sui mercati esteri, emerge che il 61,2% del campione, e cioè 55 PMI, ha allacciato rapporti o con distributori esterni, circa il 35,6%, o con imprese operanti nel medesimo settore, circa il 25,6%. Un ulteriore dato rilevante riguarda il 14,4% delle PMI che non ha ancora instaurato collaborazioni ma provvederà nel futuro prossimo. Dunque, nonostante la tendenziale ritrosia delle PMI italiane del settore TA ad evolversi oltre lo stadio delle esportazioni, risulta evidente l'adattamento e l'apertura consequenziale alle nuove teorie, approcci e culture del commercio internazionale che vedono le collaborazioni e le alleanze strategiche come fulcro del miglioramento delle performance aziendali sui mercati.

**Tabella 33 - Attivazione di collaborazioni per una miglior riuscita delle attività internazionali delle PMI del campione**

ATTIVAZIONE DI COLLABORAZIONI	NUMERO	QUOTA
Sì, commissiona il commercio internazionale a distributori esterni	32	35,6%
Sì, con imprese dello stesso settore	23	25,6%
No, non si avvale di sostegno esterno	22	24,4%
No, ma è interessata ad avviare collaborazioni	13	14,4%
TOTALE	90	100%

Fonte: *elaborazione personale sulle risposte del questionario di ricerca empirica quantitativa*

Per approfondire meglio le dinamiche che si celano dietro tali rapporti collaborativi, è stato chiesto successivamente se l'impresa è socia di un consorzio o appartiene ad un distretto industriale e quali sono le principali motivazioni di tale scelta.

Risulta che 39 delle 90 PMI totali del campione, circa il 43,3%, ha dichiarato di essere associata ad un consorzio o un distretto e che le principali motivazioni sono il possesso di un ventaglio di risorse e competenze più ampio, circa il 35,6%, l'abbattimento dei costi legati alle attività internazionali, circa il 21,8%, e l'accesso semplificato alle informazioni di mercato, circa il 16,1%. Dunque, le tre principali motivazioni evidenziano esattamente alcune delle debolezze interne tipiche delle PMI, e cioè la carenza di risorse sia finanziarie che umane specializzate e le conseguenti difficoltà legate al reperimento di indagini di mercato ed informazioni circa le opportunità offerte da determinati mercati o segmenti di mercato.

**Tabella 34 - Motivazioni alla base dell'adesione al consorzio delle PMI del campione**

MOTIVI DELL'ADESIONE AL CONSORZIO	NUMERO	QUOTA
Ventaglio di risorse e competenze più ampio	31	35,6%
Diminuzione dei costi dell'attività estera	19	21,8%
Accessibilità semplificata alle informazioni sulle opportunità di mercato	14	16,1%
Concretizzare progetti inattuabili singolarmente	11	12,6%
Beneficiare di un'ampia rete di contatti	9	10,3%
Acquisire maggiore visibilità	2	2,3%
Supportare lo sviluppo del settore in chiave internazionale	1	1,1%
TOTALE	87	100%

Fonte: *elaborazione personale sulle risposte del questionario di ricerca empirica quantitativa*

A tal proposito, tramite la sottosezione inerente all'analisi dei fattori interni della PMI, è stata approfondita la modalità preferita da ogni impresa del campione nell'acquisizione delle informazioni indispensabili per una corretta selezione del mercato (tabella 35).

È emerso che l'approccio utilizzato, secondo quelle che sono le indicazioni dei teorici della letteratura, risulta essere prevalentemente non sistematico, precisamente il 60% delle risposte totali. In particolar modo, infatti, la partecipazione alle fiere di settore e l'utilizzo di agenti commerciali residenti nel mercato di riferimento sono più utilizzati rispetto a qualsiasi metodologia inerente all'approccio sistematico.

Un ulteriore dato interessante in senso negativo riguarda la quota di PMI che predilige ricerche di mercato ad hoc per conto proprio, circa il 13,3% del totale. Il numero scarso di imprese campione che reperisce informazioni per conto proprio o tramite enti specializzati, risulta essere una prova convincente della tendenza degli imprenditori ad effettuare attività non pianificate e poco informate, lasciandosi guidare esclusivamente dall'intuito e dal caso.

**Tabella 35 - Approccio di selezione dei mercati delle PMI del campione**

MODALITÀ DI SELEZIONE DEI MERCATI	Numero	Quota	APPROCCIO	Quota
Partecipazione alle fiere settoriali	27	30%	NON SISTEMATICO	60%
Agenti presenti sul mercato	18	20%		
Domanda estera	9	10%		
Società di consulenza specializzate	16	17,8%	SISTEMATICO	40%
Ricerche ad hoc per conto proprio	12	13,3%		
Ispezioni dirette sul mercato	4	4,4%		

Consorzio o distretto di cui l'impresa fa parte	3	3,3%		
Enti pubblici a supporto dell'internazionalizzazione	1	1,1%		
TOTALE	90	100%	90	100%

Fonte: *elaborazione personale sulle risposte del questionario di ricerca empirica quantitativa*

Focalizzandoci maggiormente sui punti di forza interni all'impresa, innanzitutto è stato chiesto se la PMI ha dovuto sviluppare nuove competenze interne (tabella 36) ed è emerso che per il 56,7% del campione non è stato necessario, il 23,3% ha costituito un nuovo ufficio nel Paese estero selezionato per permettere una migliore formazione del personale, il 16,7% ha assunto personale altamente specializzato ed infine il 3,3% ha delegato a società esterne. Dunque, nonostante secondo la letteratura uno dei punti chiave di debolezza della PMI fosse proprio la carenza di risorse umane sia in termini numerici che capacità ed esperienza, più della metà delle imprese rispondenti ha dichiarato che non è necessario investire nella formazione del proprio personale o nell'assunzione di figure tecniche e fortemente specializzate.

**Tabella 36 - Competenze interne sviluppate dalle PMI del campione**

FORMAZIONE DI COMPETENZE INTERNE	NUMERO	QUOTA
No, non è necessario	51	56,7%
Sì, è nato un ufficio estero per la formazione del personale	21	23,3%
Sì, è stato assunto personale competente e specializzato	15	16,7%
No, l'impresa delega a società esterne	3	3,3%
TOTALE	90	100%

Fonte: *elaborazione personale sulle risposte del questionario di ricerca empirica quantitativa*

Successivamente, invece, è stato chiesto quali sono i punti di forza dell'impresa nel penetrare i mercati esteri (tabella 37), e cioè i fattori sui quali la PMI investe maggiormente per aumentare le probabilità di successo nell'intraprendere una nuova attività di internazionalizzazione. Come ci aspettavamo in base alle analisi degli autori della letteratura, è emerso che i principali punti in cui le PMI investono maggiormente risultano essere in ordine decrescente di numero di risposte la qualità del prodotto, 28,4%, il design e l'immagine del prodotto, 19%, l'innovazione di prodotto, 16,8%, e la flessibilità produttiva, 16,1%. Inoltre, da un lato emerge la scarsa importanza che viene attribuita ai servizi che accompagnano il prodotto, quali l'assistenza pre e post vendita e

la rapidità di consegna, probabilmente perché delegati a società terze o ad agenti di commercio; dall'altro la qualità del prodotto si conferma punto di forza chiave per il successo delle attività internazionali e, dunque, il fattore in cui viene investito maggiormente sia capitali tangibili che intangibili. In conclusione, si può affermare che per evolversi dallo stadio di mera esportazione e trarre beneficio dalle modalità d'ingresso nei mercati esteri più elevate ed efficienti, è indispensabile per le PMI del settore TA distaccarsi leggermente dal focus sul prodotto ed iniziare ad investire risorse e denaro anche sull'apparato circostante.

**Tabella 37 - Punti di forza nel penetrare i mercati esteri delle PMI del campione**

PUNTI DI FORZA	NUMERO	QUOTA
Qualità del prodotto	76	28,4%
Design e immagine del prodotto	51	19%
Prodotto innovativo	45	16,8%
Flessibilità produttiva	43	16,1%
Prezzo competitivo	18	6,7%
Assistenza client pre/post-vendita	13	4,9%
Rapidità di consegna	11	4,1%
Personale con esperienza internazionale	7	2,6%
Altro	4	1,5%
<b>TOTALE</b>	<b>268</b>	<b>100%</b>

Fonte: *elaborazione personale sulle risposte del questionario di ricerca empirica quantitativa*

A conferma del ruolo chiave della focalizzazione sul prodotto ambo i lati, cioè sia dal punto di vista della PMI sia in base alla percezione che ne ha il mercato estero ed i relativi consumatori, è risultato che un prodotto Made in Italy, su una scala d'importanza che va da 1 a 5, dove 1 indica pochissima importanza e 5 moltissima importanza, viene considerato un vantaggio molto importante, con una media pesata pari a 4.1.

**Tabella 38 - Percezione del Made in Italy sui mercati esteri delle PMI del campione**

IMPORTANZA DEL MADE IN ITALY	NUMERO	QUOTA
1	0	0%
2	2	2,2%
3	15	16,7%
4	44	48,9%
5	29	32,2%
<b>TOTALE</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

Fonte: *elaborazione personale sulle risposte del questionario di ricerca empirica quantitativa*

Per concludere il focus sul prodotto, è emerso che 65 PMI, cioè circa il 72,2%, non vi apporta modifiche. Tale dato appare rilevante se consideriamo che precedentemente un'ampia fetta del campione ha dichiarato la flessibilità produttiva come punto di forza interno per una migliore penetrazione dei mercati, e potrebbe essere la stretta conseguenza della predominanza degli approcci non sistematici che ovviamente non prendono in considerazione gli aspetti culturali del mercato selezionato.

I fattori che formano e determinano la cultura di un Paese o di un'area ristretta influenzano le esigenze dei consumatori, condizionando di conseguenza gli elementi del marketing mix locale nonché le variabili comunicative fra diversi *stakeholders* implicati nel rapporto commerciale. Dunque, avviare rapporti commerciali senza prendere in considerazione gli aspetti culturali e le conseguenti possibili modifiche da apportare ai prodotti ed ai servizi che li circondano aumenta esponenzialmente il rischio di fallimento dell'attività internazionale, soprattutto se viene avviata attraverso la modalità di esportazione che risulta essere la più distante geograficamente dal mercato d'interesse. Infatti, può capitare ad esempio che il partner commerciale, gli agenti di vendita o i distributori locali rifiutino i lotti di prodotti in quanto inadeguati ai bisogni dei consumatori locali ed in quanto tali difficilmente vendibili sul mercato di cui fanno parte (Battaglia & Tzannis, 2007).

Le restanti 25 PMI del campione che hanno affermato di apportare modifiche al prodotto, hanno successivamente specificato anche le tipologie di cambiamento effettuate (tabella 39). Il 33,3% ha risposto di apportare cambiamenti alla vestibilità del capo, il 21,1% di adeguare qualitativamente il prodotto in base alle esigenze del Paese, il 17,5% di modificare le caratteristiche tecniche, quali modellistica, materie prime, componenti innovativi. Inoltre, rispondendo "Altro", 12 PMI hanno parlato di customizzazione, mentre la restante di ottenimento di certificazioni e standard indispensabili per penetrare il mercato.

In conclusione, è possibile affermare che tra i cambiamenti apportati al prodotto, oltre alle pochissime risposte riguardanti il packaging ed il manuale d'uso e agli adattamenti tecnici dovuti alle normative specifiche del Paese in questione, la maggior parte sono in funzione del cliente finale. Tale risultato sottolinea in particolar modo la focalizzazione sul prodotto e la sua personalizzazione, come detto tipica delle PMI del settore TA, e mostra una peculiare considerazione del mercato in questione.

**Tabella 39 - Tipologie di modifiche apportate al prodotto dalle PMI del campione**

MODIFICHE AL PRODOTTO	NUMERO	QUOTA
Vestibilità	19	33,3%
Adeguamento qualitativo in base alle esigenze del Paese	12	21,1%
Caratteristiche tecniche	10	17,5%
Manuale d'uso	2	3,5%
Packaging	1	1,8%
Altro	13	22,8%
TOTALE	57	100%

Fonte: *elaborazione personale sulle risposte del questionario di ricerca empirica quantitativa*

L'unità dedicata esclusivamente alle PMI che esercitano attività estere termina con l'analisi dei risultati in termini sia di difficoltà percepite (tabella 40) sia di benefici conseguiti (tabella 41).

Per quanto concerne le difficoltà riscontrate, possono essere generalmente suddivise in tre tipologie: rischio operativo d'impresa, rischio legato al Paese estero ed infine le barriere allo scambio internazionale. Le risposte del campione delineano che gli ostacoli maggiormente sentiti sono quelli dovuti alla presenza di barriere all'ingresso, circa il 48%, che a sua volta può essere suddiviso in barriere tariffarie, quali la presenza di dazi doganali con circa il 23,7%, barriere monetarie, quali i tassi di cambio e le restrizioni valutarie con circa il 16,7% ed infine le barriere non tariffarie, quali standard tecnici, sanitari e commerciali con circa il 7,6%.

Seguono poi gli ostacoli dovuti al cosiddetto rischio operativo d'impresa, circa il 33,3%, fra i quali assumono un ruolo rilevante quelle legate alle differenze culturali e linguistiche, circa il 19,2%, nonostante spesso siano ampiamente sottovalutate nell'intraprendere il processo di internazionalizzazione. Inoltre, tutte le risposte riconducibili alla voce "Altro" sono collocabili in quest'ultima categoria, in quanto riguardano servizi di promozione e comunicazione carenti, insufficiente capacità produttiva, rischio operativo legato alla tutela della proprietà industriale ed eccessivi costi di trasporto. Nonostante l'aggiunta di queste 11 risposte, la tipologia legata al rischio interno o operativo d'impresa resta sempre dietro le barriere artificiali di protezione.

Infine, con ampio distacco ritroviamo gli ostacoli dovuti al rischio del Paese straniero, circa il 13,1%. Tale dato risulta rilevante, in quanto sta ad indicare la scarsa focalizzazione

da parte delle PMI circa la situazione economico-politica del Paese di sbocco, addirittura inferiore rispetto alle problematiche culturali e linguistiche riscontrate.

**Tabella 40 - Difficoltà riscontrate sui mercati internazionali dalle PMI del campione**

DIFFICOLTÀ NELLE ATTIVITÀ INTERNAZIONALI	Numero	Quota	TIPOLOGIA	Quota
Barriere tariffarie	47	23,7%	BARRIERE ARTIFICIALI	48%
Barriere monetarie	33	16,7%		
Barriere non tariffarie	15	7,6%		
Distanza culturale	38	19,2%	RISCHIO OPERATIVO	33,3%
Carenza di informazioni	14	7,1%		
Carenza di personale specializzato	9	4,5%		
Prezzi non competitivi	5	2,5%		
Instabilità economica e politica del Paese estero	11	5,6%	RISCHIO PAESE ESTERO	13,1%
Inaffidabilità dei partner locali	9	4,5%		
Carenza di supporto	4	2%		
Rischi legati al mercato estero	2	1%		
Altro	11	5,6%	ALTRO	5,6%
<b>TOTALE</b>	<b>198</b>	<b>100%</b>	<b>198</b>	<b>100%</b>

Fonte: *elaborazione personale sulle risposte del questionario di ricerca empirica quantitativa*

Oltre alle difficoltà emerse nel penetrare ed operare nei mercati internazionali, sono stati posti quesiti inerenti anche ai benefici che le PMI del settore TA hanno potuto trarre dal processo di internazionalizzazione. È emerso che il principale vantaggio è stato registrato ovviamente in termini di incremento di nuovi clienti esteri, circa il 29,9% delle risposte totali, i quali a loro volta hanno portato di conseguenza un aumento dei profitti, circa il 26,5%, l'espansione dimensionale, circa il 17,8%, ed il miglioramento dell'immagine e del brand anche a livello nazionale, circa il 12,9%. Il dato rilevante riguarda la bassissima quota di risposte circa l'acquisto di nuovi clienti domestici, circa il 5,7%, dunque evidentemente non strettamente correlato con lo sviluppo dell'immagine aziendale. Infine, sono pervenute 5 risposte nella sezione "Altro", nella quale le PMI del campione hanno indicato la riduzione del rischio d'impresa intesa come ripartizione geografica delle vendite, l'estensione del ciclo di vita del prodotto probabilmente ormai obsoleto per il mercato domestico, il miglioramento delle tecniche di marketing e comunicazione, l'acquisizione di nuove tecnologie, know-how, idee e modi di operare ed infine fonti le fonti alternative di approvvigionamento di materie prime, semilavorati e componentistica.

**Tabella 41 - Benefici ottenuti sui mercati internazionali delle PMI del campione**

BENEFICI DELLE ATTIVITÀ INTERNAZIONALI	NUMERO	QUOTA
Acquisto di nuovi clienti esteri	79	29,9%
Incremento dei profitti	70	26,5%
Espansione dimensionale dell'impresa	47	17,8%
Miglioramento del brand anche a livello domestico	34	12,9%
Riduzione dei costi produttivi	15	5,7%
Acquisto di nuovi clienti domestici	14	5,3%
Altro	5	1,9%
TOTALE	264	100%

Fonte: *elaborazione personale sulle risposte del questionario di ricerca empirica quantitativa*

In ultima istanza, è stata vagliata la volontà di intraprendere nuove attività internazionali in mercati differenti rispetto a quelli in cui attualmente operano. Ne è emerso che 79 PMI sulle 90 totali del campione, dunque circa l'87,8%, ha affermato che nel futuro prossimo si aprirà a nuovi mercati inesplorati, nonostante il questionario sia stato inviato verso la fine del 2020 e dunque in piena crisi epidemica da Covid-19. Evidentemente in questo scenario di crisi economica senza precedenti, le PMI che già operano su determinati mercati esteri, avvertono l'esigenza di spingersi ancora oltre cercando di sopravvivere ed incrementare i profitti dove si riscontrano maggiori opportunità.

### ***3.4.3 La imprese che non esercitano attività estere***

Con lo scopo di tracciare il profilo delle PMI italiane del settore TA circa il fenomeno ed il processo d'internazionalizzazione, oltre alle precedenti unità, ne è stata dedicata una esclusivamente per quelle che non esercitano attualmente attività internazionali. Come emerge dalle precedenti analisi, il numero di PMI del campione di riferimento che non è presente nei mercati esteri ammonta a 47 sulle 137 totali, circa il 34,3%.

In particolar modo, si è cercato di analizzare le motivazioni alla base di tale scelta (tabella 42), se in passato hanno mai operato all'estero, le eventuali primarie cause di insuccesso riscontrate precedentemente nell'operare sui mercati esteri (tabella 43) o le difficoltà percepite dalle PMI che non hanno mai intrapreso il processo di internazionalizzazione (tabella 44).

Il motivo principale per cui le PMI decidono di non aprirsi ai mercati esteri è legato alla scarsa considerazione delle proprie competenze, più nello specifico non ritengono di

possedere le competenze adeguate e necessarie, con circa il 56,4% del totale. Tale risultato è la dimostrazione che i punti chiave di debolezza propri delle PMI fungono da *driver* per la decisione di avviare attività internazionali. Il numero considerevole di risposte, circa 31 PMI sulle 47 totali, riporta alla già abbondantemente citate carenze di natura informativa, organizzativa e di risorse umane, nonché mancanza di economie di scala. Inoltre, è rilevante che solo 9 PMI risultano essere completamente appagate dai profitti domestici, a dimostrazione del fatto che le restanti 38 probabilmente convivono con una situazione di stallo economico.

**Tabella 42 - Motivazioni della non presenza all'estero delle PMI del campione**

MOTIVI DELLA MANCATA INTERNAZIONALIZZAZIONE	NUMERO	QUOTA
Non ritiene di possedere le competenze necessarie	31	56,4%
Scarsità di risorse finanziarie	15	27,3%
Appagata dai profitti domestici	9	16,4%
TOTALE	55	100%

Fonte: *elaborazione personale sulle risposte del questionario di ricerca empirica quantitativa*

Inoltre, è emerso che 31 PMI sulle 47 che attualmente non esercitano attività estere, circa il 66%, in passato operavano all'estero.

Per analizzare più nel dettaglio la precedente tematica, a queste ultime è stato chiesto di indicare le primarie cause di insuccesso verificatesi in passato nell'operare sui mercati esteri. Ne è emerso che quasi la metà del campione ha indicato gli ingenti costi per sostenere il processo e le difficoltà nel controllare le metodologie di vendita, circa il 47,9% del totale. Viceversa, la causa minore riguarda gli aspetti valutari, circa il 3,3%, in quanto dipende dall'andamento del mercato della moneta.

In conclusione, è possibile affermare che, non a caso, quasi la totalità delle cause di insuccesso indicate sono comprese nei punti chiave di debolezza delle PMI citati in letteratura e nei paragrafi precedenti.

**Tabella 43 - Cause di insuccesso nei mercati internazionali delle PMI del campione**

CAUSE DI INSUCCESSO DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE	NUMERO	QUOTA
Ingenti costi per sostenere il processo	25	27,2%
Difficoltà nel controllare le metodologie di vendita	19	20,7%
Rischi elevati	12	13%

Prodotto innovativo ma ancora sconosciuto	10	10,9%
Ingenti costi di distribuzione	9	9,8%
Elevato grado di competitività	7	7,6%
Inaffidabilità del partner straniero	7	7,6%
Difficoltà valutarie	3	3,3%
TOTALE	92	100%

Fonte: *elaborazione personale sulle risposte del questionario di ricerca empirica quantitativa*

Infine, alle 16 PMI delle 47 che hanno dichiarato di non aver mai operato all'estero, è stato chiesto di indicare gli ostacoli percepiti esternamente nell'intraprendere attività d'internazionalizzazione. È emerso che la difficoltà principale è l'inadeguatezza della struttura commerciale ed organizzativa, circa il 23,9% del totale delle risposte, la mancanza di esperienze internazionali e il non saper redigere un efficace business plan internazionale per supportare le strategie internazionali delle PMI, entrambe rispettivamente pari a circa il 17,4%, la paura di avviare attività con rapporti costi-profitto poco convenienti, circa il 15,2%, ed infine, meno rilevanti, la mancanza di personale specializzato ed il rischio di imitazione, rispettivamente pari a circa l'8,7% ed il 6,5%. Alla sezione "Altro", inoltre, sono stati indicati i vincoli burocratici, la carenza di informazioni sul mercato estero e l'inadeguatezza del prodotto ai bisogni dei clienti esteri.

**Tabella 44 - Difficoltà percepite nell'operare all'estero dalle PMI del campione**

DIFFICOLTÀ PERCEPITE NELL'OPERARE ALL'ESTERO	NUMERO	QUOTA
Inadeguatezza della struttura commerciale ed organizzativa	11	23,9%
Mancanza di esperienze internazionali	8	17,4%
Redazione di un business plan internazionale	8	17,4%
Paura di avviare attività con costi elevati e profitti limitati	7	15,2%
Mancanza di personale specializzato e tecnico	5	10,9%
Rischio di imitazione da parte della concorrenza	4	8,7%
Altro	3	6,5%
TOTALE	46	100%

Fonte: *elaborazione personale sulle risposte del questionario di ricerca empirica quantitativa*

In conclusione, dunque, si può affermare che i principali ostacoli avvertiti dalle PMI del settore TA interessano il riassetto strutturale delle attività internazionali, soprattutto per quanto concerne la localizzazione delle unità produttive, il posizionamento competitivo e la cultura imprenditoriale.

**Appendice I: il questionario della ricerca empirica quantitativa****UNITÀ 1: INFORMAZIONI GENERALI****1. Dati numerici e classificazione dell'impresa**

1.1 Indichi in quale regione ha sede legale l'impresa:

\_\_\_\_\_

1.2 Indichi il numero di impiegati dell'impresa:

- < 10
- ≥ 10 e < 50
- ≥ 50 e < 250
- ≥ 250

1.3 Indichi il fatturato annuo dell'impresa negli ultimi tre esercizi:

mln € \ esercizio	2016	2017	2018
≤ 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
> 2 e ≤ 10	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
> 10 e ≤ 50	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
> 50	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.4 L'impresa opera attualmente all'estero?

- Sì
- No (proseguire all'UNITÀ 3)

**UNITÀ 2: IMPRESE CHE ESERCITANO ATTIVITÀ ESTERE****2. Mercati occupati e portafoglio clienti**

2.1 In quanti Paesi l'impresa è opera costantemente e con relazioni stabili e durature?

- ≤ 5
- > 5 e ≤ 10
- > 10 e ≤ 15
- > 15 e ≤ 20
- > 20

2.2 Da quanto tempo l'impresa esercita attività estere?

(unità di misura: anno)

- ≤ 1
- > 1 e ≤ 3
- > 3 e ≤ 5
- > 5 e ≤ 10
- > 10

2.3 Qual è la percentuale in peso del fatturato derivante dall'attività all'estero sul fatturato totale per ognuno degli ultimi tre esercizi?

quota \ esercizio	2016	2017	2018
≤ 10%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
> 10% e ≤ 30%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
> 30% e ≤ 50%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
> 50%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.4 L'impresa opera sul mercato cinese?

- Sì
- No (proseguire alla sottosezione 3.)

2.5 Da quanto tempo l'impresa esercita attività in Cina?

(unità di misura: anno)

- ≤ 1
- > 1 e ≤ 3
- > 3 e ≤ 5
- > 5 e ≤ 10
- > 10

2.6 Qual è la percentuale in peso del fatturato derivante dall'attività in Cina sul fatturato totale per ognuno degli ultimi tre esercizi?

quota \ esercizio	2016	2017	2018
≤ 10%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
> 10% e ≤ 30%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
> 30% e ≤ 50%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
> 50%	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.7 Quali sono gli ostacoli riscontrati nell'operare nel mercato cinese?

- Comprendere e adeguarsi alla lingua e alla cultura
- Trovare un target adeguato al prodotto
- Inaffidabilità dei partner locali
- Ingente pressione concorrenziale
- Eccesivi vincoli normativi e legislativi
- Limitate risorse finanziarie aggiuntive necessarie per investire nel mercato cinese
- Esperienza internazionale dell'impresa ancora non consolidata
- Stabilire relazioni con enti governativi ed istituzionali in grado di fornire assistenza e supporto
- Barriere tariffarie e non tariffarie
- Altro (specificare): \_\_\_\_\_

### 3. Modalità d'ingresso e collaborazioni

#### 3.1 Quali sono le motivazioni che spingono l'impresa ad entrare nei mercati esteri?

##### Fattori interni

- Stadio del ciclo di vita del prodotto
- Riduzione dei costi di produzione
- Incrementare i profitti
- Identificazione di partner strategici
- Accesso a nuove risorse

##### Fattori esterni

- Adempimento della domanda estera
- Nuovi mercati di sbocco a cui destinare i prodotti
- Elevata concorrenza del mercato domestico
- Caratteristiche economiche, sociodemografiche e psicografiche idonee
- Incentivi governativi, regionali, CEE
- Altro (specificare): \_\_\_\_\_

#### 3.2 Qual è la modalità utilizzata per realizzare la presenza all'estero?

- Esportazione tramite esportatori nazionali
- Esportazione tramite esportatori internazionali
- Esportazione tramite Trading company
- Esportazione tramite strutture cooperative
- Esportazione tramite agenti, rappresentanti o catene di distributori residenti nei mercati di interesse
- Esportazione tramite personale di vendita proprio ma residente all'estero
- Esportazione tramite uffici di rappresentanza e filiali
- Joint venture
- Costituzione di una società ex-novo
- Acquisizione di un'impresa già operante
- Cessioni di licenze
- Franchising
- Contratti di produzione
- Contratti di servizio
- Contratti di costruzione
- Contratti di gestione
- Altro (specificare): \_\_\_\_\_

#### 3.3 L'impresa ha attivato collaborazioni per un migliore esito nel processo di internazionalizzazione?

- No, non si avvale di sostegno esterno
- No, ma è interessata ad avviare collaborazioni
- Sì, commissiona il commercio internazionale a distributori esterni
- Sì, con imprese dello stesso settore
- Altro (specificare): \_\_\_\_\_

#### 3.4 L'impresa è socia di un consorzio o di un distretto?

- No (proseguire alla sottosezione 4.)
- Sì

3.5 Quali sono i motivi che hanno indotto l'impresa ad aderire al consorzio o al distretto?

- Diminuzione dei costi dell'attività estera
- Ventaglio di risorse e competenze più ampio
- Accessibilità semplificata alle informazioni sulle opportunità di mercato
- Beneficiare di un'ampia rete di contatti
- Acquisire maggiore visibilità
- Supportare lo sviluppo del settore in chiave internazionale
- Concretizzare progetti inattuabili singolarmente
- Altro (specificare): \_\_\_\_\_

#### 4. *Analisi dei fattori interni ed esterni*

4.1 In che modo l'impresa acquisisce le informazioni necessarie per selezionare il mercato estero?

Approccio sistematico

- Società di consulenza specializzate
- Ricerche ad hoc per conto proprio
- Enti pubblici a supporto dell'internazionalizzazione
- Consorzio o distretto di cui l'impresa fa parte
- Ispezioni dirette sul mercato

Approccio non sistematico

- Partecipazione alle fiere settoriali
- Agenti presenti sul mercato
- Domanda estera
- Altro (specificare): \_\_\_\_\_

4.2 L'impresa ha dovuto formare nuove competenze interne per operare all'estero?

- Sì, è nato un ufficio estero per la formazione del personale
- Sì, è stato assunto personale competente e specializzato
- No, l'impresa delega a società esterne
- No, non è necessario
- Altro (specificare): \_\_\_\_\_

4.3 Quali sono i punti di forza dell'impresa per penetrare i mercati esteri?

- Flessibilità produttiva
- Prodotto innovativo
- Qualità del prodotto
- Rapidità di consegna
- Design e immagine del prodotto
- Prezzo competitivo
- Assistenza clienti pre/post-vendita
- Personale con esperienza internazionale
- Altro (specificare): \_\_\_\_\_

4.4 Quanto è ritenuto importante da 1 a 5 il Made in Italy sui mercati esteri?

(dove 1 = pochissimo e 5 = moltissimo)

1○ 2○ 3○ 4○ 5○

4.5 L'impresa ha dovuto apportare modifiche al prodotto per adattarlo al mercato straniero?

- Sì
- No (proseguire alla sottosezione 5.)

4.6 Quali modifiche ha dovuto apportare al prodotto per adattarlo al mercato straniero?

- Vestibilità
- Caratteristiche tecniche
- Adeguamento qualitativo dovuto alle esigenze del Paese
- Manuale d'uso
- Packaging
- Altro (specificare): \_\_\_\_\_

### 5. Risultati: difficoltà e benefici

5.1 Quali sono gli ostacoli riscontrati nell'operare sui mercati esteri?

Rischio operativo dell'impresa

- Distanza culturale
- Carenza di personale specializzato e tecnico
- Carenza di informazioni sul mercato estero
- Prezzi non competitivi

Rischio del Paese straniero

- Instabilità politica ed economica del Paese estero
- Mancanza di supporto tecnico/giuridico/finanziario
- Inaffidabilità dei partner locali
- Rischio di mercato: incertezza, instabilità, crisi, calo delle vendite

Barriere allo scambio

- Presenza di barriere di tipo tariffario
- Presenza di barriere di tipo non tariffario
- Presenza di barriere di tipo monetario
- Altro (specificare): \_\_\_\_\_

5.2 Quali sono i benefici conseguiti attraverso le attività d'internazionalizzazione?

- Acquisto di nuovi clienti esteri
- Acquisto di nuovi clienti domestici
- Riduzione dei costi produttivi
- Espansione dimensionale dell'impresa
- Incremento dei profitti
- Miglioramento del brand dell'impresa anche a livello domestico
- Altro (specificare) \_\_\_\_\_

5.3 Ha intenzione di aprirsi a nuovi mercati esteri?

- Sì
- No

### **UNITÀ 3: IMPRESE CHE NON ESERCITANO ATTIVITÀ ESTERE**

#### ***1. Motivazioni e difficoltà***

1.1 Perché l'impresa non opera attualmente sui mercati esteri?

- Appagata dai profitti domestici
- Non ritiene di possedere le competenze necessarie
- Scarsità di risorse finanziarie
- Altro (specificare): \_\_\_\_\_

1.2 L'impresa ha mai operato sui mercati internazionali?

Sì (proseguire alla domanda 1.3 e poi termina il questionario)

No (proseguire alla domanda 1.4 e poi termina il questionario)

1.3 Quali sono state le primarie cause di insuccesso verificatesi nell'operare sui mercati esteri?

- Ingenti costi per sostenere il processo
- Rischi elevati
- Difficoltà nel controllare i prezzi
- Difficoltà nel controllare le metodologie di vendita
- Inaffidabilità del partner straniero
- Elevato grado di competitività
- Prodotto innovativo ma ancora sconosciuto
- Ingenti costi di distribuzione
- Altro (specificare): \_\_\_\_\_

1.4 Quali sono gli ostacoli riscontrati delle imprese che intendono operare sui mercati esteri?

- Rischio di imitazione da parte della concorrenza
- Redazione di un business plan internazionale
- Inadeguatezza della struttura commerciale ed organizzativa
- Mancanza di personale specializzato e tecnico
- Paura di avviare attività che possa causare costi elevati e profitti limitati
- Mancanza di esperienze internazionali
- Altro (specificare): \_\_\_\_\_

### ***3.5 La validazione delle ipotesi***

La precedente ricerca sperimentale ha rivelato i principali risultati empirici ottenuti mediante l'erogazione del questionario e delle relative unità a seconda che l'impresa eserciti attualmente attività internazionali o meno. Servendosi del supporto di tali evidenze, è stato possibile rielaborare determinati dati conseguiti al fine di analizzare ed eventualmente validare le due ipotesi di ricerca esplicate anche nel paragrafo introduttivo del presente capitolo:

1. Le PMI italiane che svolgono attività nei mercati internazionali beneficiano di risultati migliori in termini di fatturato annuo conseguito;
2. La dimensione, il criterio di scelta del mercato, le reti di collaborazione e l'adesione ad un consorzio o distretto sono tra le variabili da cui scaturisce la crescita del fatturato estero.

Dagli enunciati di tali ipotesi, risulta evidente che le variabili in questione siano esclusivamente di tipo categoriale, a loro volta distinguibili in nominali ed ordinali e cioè rispettivamente con stati discreti non ordinabili o viceversa. Considerando, dunque, la natura dell'oggetto di studio, è stato ritenuto opportuno utilizzare il test statistico Chi-quadrato per verificare l'indipendenza o meno tra variabili, prese rigorosamente due alla volta.

Il suddetto test statistico prevede la costruzione di tabelle di contingenza, ossia a doppia entrata, cioè particolari tipi di tabelle con etichette di riga e di colonna utilizzate in statistica per studiare l'esistenza di legami tra due variabili. Più precisamente, per ogni coppia riga-colonna saranno riportati i numeri o le percentuali delle risposte intrecciate inerenti alle domande del precedente questionario rappresentative delle variabili in questione.

Lo scopo ultimo del test parametrico è accettare o rigettare l'ipotesi nulla  $H_0$ , che prevede l'assenza di relazione statistica fra le due variabili considerate, e dunque di rielaborare i risultati osservati con quelli attesi. Ovviamente, se l'ipotesi nulla viene rigettata, di conseguenza viene accettata l'ipotesi di ricerca  $H_1$ , che dichiara l'esistenza della relazione, come precedentemente enunciato.

In sintesi, se il valore conseguito della statistica  $\chi^2$  è maggiore del valore critico  $\chi^2_U$ , allora viene rigettata l'ipotesi nulla  $H_0$ . Il valore osservato  $\chi^2$  è dato per ogni cella della tabella di contingenza dalla differenza al quadrato della frequenza osservata ( $f_0$ ) e frequenza attesa ( $f_e$ ), rapportata per la stessa frequenza attesa ed infine sommando tutti i risultati conseguiti per ogni singola cella, dove la frequenza osservata coincide col valore della casella mentre quella attesa con il prodotto fra la somma della riga per quella della colonna, il tutto diviso il totale di risposte conseguite.

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_0 - f_e)^2}{f_e} \quad f_e = \frac{\text{totale di riga} * \text{totale di colonna}}{n}$$

Viceversa, il valore critico  $\chi^2_U$  si ottiene entrando nella tabella del Chi-quadrato considerando il livello di significatività ed il grado di libertà, e cioè il prodotto fra il numero di righe meno uno ed il numero di colonne meno uno.

$$Gdl = (r - 1) * (c - 1)$$

Per la prima ipotesi, saranno testate le relazioni tra le seguenti coppie di variabili:

- Fatturato annuo e presenza o meno nei mercati esteri;
- Fatturato annuo e arco temporale di presenza nei mercati esteri;
- Fatturato annuo e numerosità di nazioni penetrate.

Viceversa, per la seconda ipotesi saranno testate le relazioni tra le seguenti coppie di variabili:

- Aliquota di fatturato estero sul fatturato totale e dimensione aziendale in termini di impiegati;
- Aliquota di fatturato estero sul fatturato totale e tipologia di approccio di selezione dei mercati;
- Aliquota di fatturato estero sul fatturato totale e stipula o meno di collaborazioni ed alleanze strategiche;
- Aliquota di fatturato estero sul fatturato totale e adesione o meno a consorzi o distretti industriale.

Nei seguenti paragrafi, dunque, procederemo rispettivamente alla verifica mediante metodo scientifico delle due ipotesi di ricerca.

### 3.5.1 Ipotesi 1: *Intraprendere attività internazionali incentiva l'incremento di fatturato annuo*

#### Relazione tra fatturato annuo e presenza nei mercati esteri

Dalla rielaborazione dei dati del questionario emerge che il fatturato annuo aumenta con il crescere dell'aliquota totale di PMI che operano all'estero (tabella 45). Infatti, il 49,2% delle piccole e medie imprese che non generano un fatturato annuo superiore ai 2 milioni di euro, ha avviato attualmente attività estere; che diventa invece il 73,8% per quelle con un fatturato annuo compreso fra i 3 ed i 10 milioni di euro, ed infine il 100% per quelle con un fatturato annuo compreso fra gli 11 ed i 50 milioni di euro.

**Tabella 45 - Relazione fra fatturato annuo e presenza nei mercati esteri delle PMI del campione**

Fatturato annuo (milioni di €)	Presenza all'estero		TOTALE
	Sì	No	
≤2	30	31	61
>2 e ≤10	45	16	61
>10 e ≤50	15	0	15
TOTALE	90	47	137

Fonte: *elaborazione personale sulle risposte del questionario di ricerca empirica quantitativa*

Successivamente, attraverso i precedenti dati è stato possibile stimare le frequenze osservate, quelle attese ed il conseguente Chi-quadrato (tabella 46), che è risultato pari a 16,98.

Considerando un livello di significatività pari a 0,05 ed i 2 gradi di libertà derivati dalla tabella, è stato possibile ricavare attraverso la tabella del Chi-quadrato anche il suo valore critico, che risulta pari a 5,99. Dunque, dato che il valore del Chi-quadrato è maggiore di gran lunga dal relativo valore critico, allora è possibile rigettare l'ipotesi nulla e quindi le due variabili nominali considerate non possono considerarsi statisticamente indipendenti.

**Tabella 46 - Frequenze osservate, attese e Chi-quadrato della relazione fra fatturato annuo e presenza nei mercati esteri delle PMI del campione**

	$f_0$	$f_e$	$(f_0 - f_e)$	$(f_0 - f_e)^2$	$\frac{(f_0 - f_e)^2}{f_e}$
≤2   Sì	30	40,07299	-10,073	101,4652	2,532009

≤2   No	31	20,92701	10,07299	101,4652	4,848528
>2 e ≤10   Sì	45	40,07299	4,927007	24,2754	0,60578
>2 e ≤10   No	16	20,92701	-4,92701	24,2754	1,160003
>10 e ≤50   Sì	15	9,854015	5,145985	26,48117	2,687348
>10 e ≤50   No	0	5,145985	-5,14599	26,48117	5,145985
					<b>16,97965</b>

Fonte: *elaborazione personale*

Tale analisi statistica, conferma l'importanza di intraprendere attività internazionali per le PMI, in quanto consentono di migliorare le performance economiche in termini di aumento di fatturato.

*Relazione tra fatturato annuo ed arco temporale di presenza nei mercati esteri*

Dall'intersezione dei dati ottenuti tramite le risposte del questionario risulta evidente che più si allarga il lasso temporale in cui le PMI del settore TA esercitano attività internazionali e più è consistente il fatturato annuo generato (tabella 47). Infatti, è possibile notare che la maggior parte delle PMI con un fatturato inferiore ai 2 milioni di euro operano all'estero dai 4 ai 5 anni, viceversa quelle con fatturato maggiore ai 3 milioni di euro da oltre 10 anni. Un ulteriore dato rilevante, è che le piccole e medie imprese del campione che hanno avviato attività estere da oltre 6 anni risultano quasi il doppio rispetto a quelle che solo negli ultimi 5 anni hanno approfittato delle opportunità generate dall'apertura dei mercati.

**Tabella 47 - Relazione fra fatturato annuo ed anni di presenza nei mercati esteri delle PMI del campione**

Fatturato annuo (milioni di €)	Anni di presenza nei mercati esteri					TOTALE
	≤1	>1 e ≤3	>3 e ≤5	>5 e ≤10	>10	
≤2	4	7	8	7	4	30
>2 e ≤10	0	4	8	13	20	45
>10 e ≤50	0	0	3	5	7	15
TOTALE	4	11	19	25	31	90

Fonte: *elaborazione personale sulle risposte del questionario di ricerca empirica quantitativa*

Andando a calcolare le frequenze osservate e quelle attese, è stato possibile ricavare il relativo valore del Chi-quadrato, pari a circa 20,20 (tabella 48).

Considerando sempre un livello di significatività pari a 0,05 e 8 gradi di libertà, in quanto la tabella di contingenza è costituita da 3 righe e 5 colonne, il valore del Chi-quadrato

critico risulta pari a 15,51. Dunque, anche in questa casistica il valore del Chi-quadrato supera il relativo valore critico e ne consegue l'ipotesi nulla è rigettata, quindi le due variabili nominali in questione non risultano essere statisticamente indipendenti.

**Tabella 48 - Frequenze osservate, attese e Chi-quadrato della relazione fra fatturato annuo ed anni di presenza nei mercati esteri delle PMI del campione**

	$f_0$	$f_e$	$(f_0 - f_e)$	$(f_0 - f_e)^2$	$\frac{(f_0 - f_e)^2}{f_e}$
$\leq 2 \mid \leq 1$	4	1,33	2,67	7,11	5,333333
$\leq 2 \mid > 1 \text{ e } \leq 3$	7	3,666667	3,333333	11,111111	3,030303
$\leq 2 \mid > 3 \text{ e } \leq 5$	8	6,333333	1,666667	2,777778	0,438596
$\leq 2 \mid > 5 \text{ e } \leq 10$	7	8,333333	-1,333333	1,777778	0,213333
$\leq 2 \mid > 10$	4	10,333333	-6,333333	40,111111	3,88172
$> 2 \text{ e } \leq 10 \mid \leq 1$	0	2	-2	4	2
$> 2 \text{ e } \leq 10 \mid > 1 \text{ e } \leq 3$	4	5,5	-1,5	2,25	0,409091
$> 2 \text{ e } \leq 10 \mid > 3 \text{ e } \leq 5$	8	9,5	-1,5	2,25	0,236842
$> 2 \text{ e } \leq 10 \mid > 5 \text{ e } \leq 10$	13	12,5	0,5	0,25	0,02
$> 2 \text{ e } \leq 10 \mid > 10$	20	15,5	4,5	20,25	1,306452
$> 10 \text{ e } \leq 50 \mid \leq 1$	0	0,666667	-0,666667	0,444444	0,666667
$> 10 \text{ e } \leq 50 \mid > 1 \text{ e } \leq 3$	0	1,833333	-1,833333	3,361111	1,833333
$> 10 \text{ e } \leq 50 \mid > 3 \text{ e } \leq 5$	3	3,166667	-0,166667	0,027778	0,008772
$> 10 \text{ e } \leq 50 \mid > 5 \text{ e } \leq 10$	5	4,166667	0,833333	0,694444	0,166667
$> 10 \text{ e } \leq 50 \mid > 10$	7	5,166667	1,833333	3,361111	0,650538
					<b>20,19565</b>

Fonte: *elaborazione personale*

Tali analisi statistica, evidenzia che le imprese operanti nei mercati internazionali da più tempo tendenzialmente generano un fatturato annuo maggiore. Ciò può essere dovuto a molteplici fattori, quali ad esempio il grado di esperienza cumulato, la maggiore flessibilità e l'adattamento organizzativo, l'abbattimento dei costi di produzione dovuti ad un ingente domanda estera o semplicemente da un numero maggiore di Paesi penetrati. Per tal motivo di seguito analizzeremo anche la relazione tra fatturato annuo e numero di nazioni occupate tramite attività d'internazionalizzazione.

#### Relazione tra fatturato annuo e numerosità di nazioni estere occupate

In ultima istanza, analizzando i dati ottenuti dal questionario è stato possibile anche valutare l'esistenza di una possibile relazione tra le variabili fatturato annuo generato ed il numero di Paesi esteri con i quali sono stati avviati rapporti commerciali (tabella 49). È emerso che quasi la metà PMI del campione ha avviato attività internazionali

esclusivamente in meno di 5 nazioni. Infatti, in tutte le classi di fatturato considerata, la maggioranza delle piccole e medie imprese ha dichiarato di operare in meno di 5 Paesi.

**Tabella 49 - Relazione fra fatturato annuo e numerosità di nazioni estere occupate delle PMI del campione**

Fatturato annuo (milioni di €)	Paesi esteri penetrati					TOTALE
	≤5	>5 e ≤10	>10 e ≤15	>15 e ≤20	>20	
≤2	19	9	2	0	0	30
>2 e ≤10	16	11	9	5	4	45
>10 e ≤50	6	4	2	2	1	15
TOTALE	41	24	13	7	5	90

Fonte: *elaborazione personale sulle risposte del questionario di ricerca empirica quantitativa*

Anche se dalla precedente analisi emerge ad occhio che non esiste una relazione di dipendenza fra le due variabili considerate, per ottenere una verifica con un metodo scientifico sono state calcolate le frequenze osservate ed attese, tramite le quali è stato possibile ricavare il valore del Chi-quadrato, pari a 11,78 (tabella 50).

Considerando un livello di significatività pari a 0,05 ed 8 gradi di libertà, in quanto anche questa tabella di contingenza è costituita da 3 righe e 5 colonne, è risultato un valore del Chi-quadrato critico pari a 15,51. A differenza dei precedenti casi, il valore del Chi-quadrato delle variabili in questione risulta inferiore al rispettivo valore critico. Infatti, il Chi-quadrato assume valori più elevati quanto più sono lontane numericamente la tabella delle frequenze osservate e quella delle frequenze attese. Dunque, è accettata l'ipotesi nulla di partenza, cioè le variabili fatturato annuo e numero di Paesi penetrati risultano statisticamente indipendenti.

**Tabella 50- Frequenze osservate, attese e Chi-quadrato della relazione fra fatturato annuo e numerosità di nazioni estere occupate delle PMI del campione**

	$f_0$	$f_e$	$(f_0 - f_e)$	$(f_0 - f_e)^2$	$\frac{(f_0 - f_e)^2}{f_e}$
≤2   ≤5	19	13,67	5,33	28,44	2,081301
≤2   >5 e ≤10	9	8	1	1	0,125
≤2   >10 e ≤15	2	4,333333	-2,333333	5,444444	1,25641
≤2   >15 e ≤20	0	2,333333	-2,333333	5,444444	2,333333
≤2   >20	0	1,666667	-1,666667	2,777778	1,666667
>2 e ≤10   ≤5	16	20,5	-4,5	20,25	0,987805
>2 e ≤10   >5 e ≤10	11	12	-1	1	0,083333

>2 e ≤10   >10 e ≤15	9	6,5	2,5	6,25	0,961538
>2 e ≤10   >15 e ≤20	5	3,5	1,5	2,25	0,642857
>2 e ≤10   >20	4	2,5	1,5	2,25	0,9
>10 e ≤50   ≤5	6	6,833333	-0,833333	0,694444	0,101626
>10 e ≤50   >5 e ≤10	4	4	0	0	0
>10 e ≤50   >10 e ≤15	2	2,166667	-0,166667	0,027778	0,012821
>10 e ≤50   >15 e ≤20	2	1,166667	0,833333	0,694444	0,595238
>10 e ≤50   >20	1	0,833333	0,166667	0,027778	0,033333
					<b>11,78126</b>

Fonte: *elaborazione personale*

Tale analisi indica che la profittabilità di una determinata attività commerciale non dipende dalla quantità di mercati penetrati bensì dalla qualità anche del singolo ed anche dal posizionamento competitivo posseduto. Infatti, un mercato estero geograficamente circoscritto in un unico Paese, potrebbe far registrare una maggiore *willingness to pay* dei propri consumatori o semplicemente un numero maggiore di possibili clienti attratti dai prodotti Made in Italy in questione.

In conclusione, dunque, la prima ipotesi di partenza, e cioè che l'apertura ai mercati internazionali giova alle performance delle PMI del settore TA in termini di aumento del fatturato annuo, può essere confermata esclusivamente guardando al legame statistico riscontrato con le variabili presenza all'estero e numero elevato di anni in cui si opera nei mercati esteri.

### ***3.5.2 Ipotesi 2: La dimensione, il criterio di scelta del mercato, le reti di collaborazione e l'adesione ad un consorzio o distretto favoriscono la crescita del fatturato estero***

Dopo aver dimostrato con metodo scientifico la dipendenza fra il fatturato annuo e l'avvio di attività nei mercati esteri, nonché il tempo in cui vi si opera, nel presente paragrafo ci soffermeremo sull'analisi statistica dell'andamento della quota del fatturato estero sul fatturato totale rispetto ad alcune variabili interne e strategiche delle PMI del settore TA.

#### *Relazione tra aliquota di fatturato estero sul fatturato totale e dimensione aziendale in termini di impiegati*

Dall'intersezione dei dati ottenuti tramite questionario, è stato possibile analizzare la relazione tra aliquota di fatturato estero sul fatturato totale e la dimensione aziendale in

termini di impiegati (tabella 51). È emerso che per tutte le fasce di aliquota di fatturato estero considerate, si registra la preponderanza di PMI con un numero di addetti compreso fra i 10 ed i 49, ed in quanto tali classificabili come imprese di Piccola dimensione. Tale dato, però, necessita di un approfondimento statistico dato che lo stesso numero di Piccole imprese risulta occupare il 58,9% del totale.

**Tabella 51 - Relazione fra aliquota di fatturato estero sul fatturato totale e dimensione delle PMI del campione**

Fatturato estero sul fatturato totale (%)	Dimensione aziendale			TOTALE
	<10	≥10 e <50	≥50 e <250	
≤ 10%	6	7	2	15
> 10% e ≤ 30%	6	16	4	26
> 30% e ≤ 50%	7	14	2	23
> 50%	3	16	7	26
TOTALE	22	53	15	90

Fonte: *elaborazione personale sulle risposte del questionario di ricerca empirica quantitativa*

Sono state, dunque, calcolate le frequenze osservate ed attese, e di conseguenza il valore del Chi-quadrato, che è risultato pari a 6,71 (Tabella 52).

Entrando nella tabella del Chi-quadrato con un livello di significatività pari a 0,05 e 6 gradi di libertà, dato che la tabella di contingenza è composta da 4 righe e 3 colonne, è stato riscontrato il relativo valore critico pari a 12,59. Dunque, dato che il valore del Chi-quadrato risulta ampiamente inferiore al suo relativo valore critico, sussistono le condizioni per accettare l'ipotesi nulla, cioè che esiste una indipendenza statistica fra le due variabili considerate.

**Tabella 52 - Frequenze osservate, attese e Chi-quadrato della relazione fra aliquota di fatturato estero sul fatturato totale e dimensione delle PMI del campione**

	$f_0$	$f_e$	$(f_0 - f_e)$	$(f_0 - f_e)^2$	$\frac{(f_0 - f_e)^2}{f_e}$
≤ 10%   <10	6	3,666667	2,333333	5,444444	1,484848
≤ 10%   ≥10 e <50	7	8,833333	-1,833333	3,361111	0,380503
≤ 10%   ≥50 e <250	2	2,5	-0,5	0,25	0,1
> 10% e ≤ 30%   <10	6	6,355556	-0,355556	0,12642	0,019891
> 10% e ≤ 30%   ≥10 e <50	16	15,311111	0,688889	0,474568	0,030995
> 10% e ≤ 30%   ≥50 e <250	4	4,333333	-0,333333	0,111111	0,025641

> 30% e ≤ 50%   <10	7	5,622222	1,377778	1,898272	0,337637
> 30% e ≤ 50%   ≥10 e <50	14	13,54444	0,455556	0,207531	0,015322
> 30% e ≤ 50%   ≥50 e <250	2	3,833333	-1,83333	3,361111	0,876812
> 50%   <10	3	6,355556	-3,35556	11,25975	1,771639
> 50%   ≥10 e <50	16	15,31111	0,688889	0,474568	0,030995
> 50%   ≥50 e <250	7	4,333333	2,666667	7,111111	1,641026
					<b>6,71531</b>

Fonte: *elaborazione personale*

Si può affermare che la dimensione aziendale non influenza il fatturato estero, né la rispettiva aliquota sul fatturato complessivo della PMI, infatti, nella letteratura è emerso che uno degli aspetti peculiari delle cosiddette dimensioni minori risulta essere proprio la capacità di penetrare e crescere sui mercati esteri nonostante le carenze dimensionali ed organizzative.

*Relazione tra aliquota di fatturato estero sul fatturato totale e tipologia di approccio di selezione dei mercati*

Dopo aver analizzato il legame tra fatturato estero e dimensione aziendale, è stato condotto un studio circa l'incidenza di un ulteriore fattore interno, ossia le metodologie di reperimento di informazioni prima di penetrare i mercati (tabella 53) che, come suggerito in letteratura, è sembrato essere uno dei punti chiave per strutturare ed implementare strategie di successo sui mercati esteri. È emerso che le PMI del campione che utilizzano un approccio informativo sul mercato estero di tipo non sistematico generano un'aliquota di fatturato estero sul fatturato totale inferiore al 30%, viceversa quando approcciano in maniera sistematica tale aliquota supera il 31%.

**Tabella 53 - Relazione fra aliquota di fatturato estero sul fatturato totale ed approccio di selezione al mercato estero delle PMI del campione**

Fatturato estero sul fatturato totale (%)	Approccio al mercato		TOTALE
	Sistematico	Non sistematico	
≤ 10%	1	14	15
> 10% e ≤ 30%	8	18	26
> 30% e ≤ 50%	12	11	23
> 50%	15	11	26
TOTALE	36	54	90

Fonte: *elaborazione personale sulle risposte del questionario di ricerca empirica quantitativa*

È rilevante sottolineare che le PMI del settore TA che utilizzano un approccio non sistematico sono precisamente il 60% del campione complessivo, dunque sembrerebbe che tale variabile sia indipendente dalla generazione di fatturato estero.

A tal proposito, per ottenere un riscontro scientificamente valido circa tale relazione, è stato possibile calcolare le frequenze osservate ed attese, ed infine il rispettivo valore del Chi-quadrato, pari a 12,68 (tabella 54). Inoltre, entrando nella tabella del Chi-quadrato con un livello di significatività pari a 0,05 e 3 gradi di libertà, in quanto la tabella di contingenza è composta da 4 righe e 2 colonne, è emerso che il rispettivo valore critico è pari a 7,82. Dunque, nonostante le PMI che utilizzano l'approccio non sistematico siano in maggioranza, dato che il valore del Chi-quadrato supera quello del suo relativo valore critico, l'ipotesi nulla è rigettata, e dunque è possibile affermare che le due variabili in questione sono statisticamente non indipendenti.

**Tabella 54 - Frequenze osservate, attese e Chi-quadrato della relazione fra aliquota di fatturato estero sul fatturato totale ed approccio di selezione al mercato estero delle PMI del campione**

	$f_0$	$f_e$	$(f_0 - f_e)$	$(f_0 - f_e)^2$	$\frac{(f_0 - f_e)^2}{f_e}$
≤ 10%   sist.	1	6	-5	25	4,166667
≤ 10%   non sist.	14	9	5	25	2,777778
> 10% e ≤ 30%   sist.	8	10,4	-2,4	5,76	0,553846
> 10% e ≤ 30%   non sist.	18	15,6	2,4	5,76	0,369231
> 30% e ≤ 50%   sist.	12	9,2	2,8	7,84	0,852174
> 30% e ≤ 50%   non sist.	11	13,8	-2,8	7,84	0,568116
> 50%   sist.	15	10,4	4,6	21,16	2,034615
> 50%   non sist.	11	15,6	-4,6	21,16	1,35641
					<b>12,67884</b>

Fonte: *elaborazione personale*

In conclusione, dunque, è possibile affermare che, come è emerso dalla letteratura, uno dei punti chiave di debolezza delle PMI è la centralizzazione del potere decisionale nelle mani del singolo imprenditore che troppo spesso prende decisioni strategiche guidate esclusivamente dal proprio intuito e non abbastanza informate. Inoltre, come è emerso dall'analisi dei risultati del questionario, spesso capita che il processo di internazionalizzazione sia reattivo, e cioè sia guidato dalla domanda estera. Nonostante ciò, il metodo scientifico ha dimostrato che sussiste un legame tra il fatturato estero e l'approccio al mercato, evidenziando che agire dopo essersi ampiamente informati

garantisce il successo sui mercati internazionali ed il conseguente incremento del fatturato estero.

Relazione tra aliquota di fatturato estero sul fatturato totale e stipula o meno di collaborazioni ed alleanze strategiche

Passando dall'analisi delle variabili prettamente interne a quelle legate alle decisioni strategiche delle PMI del settore TA, reinterpretando i dati è stato possibile studiare l'esistenza del legame fra l'aliquota di fatturato estero sul fatturato totale e la stipula o meno di collaborazioni ed alleanze strategiche con altre imprese dello stesso settore o con distributori commerciali (tabella 55). È emerso che, quando le PMI stipulano collaborazioni, l'aliquota di fatturato estero sul fatturato totale supera il 31% oppure è inferiore al 10%. L'unica eccezione è rappresentata dalla maggioranza di PMI che non stipula collaborazioni e genera un fatturato estero fra l'11% ed il 30% di quello complessivo.

**Tabella 55 - Relazione fra aliquota di fatturato estero sul fatturato totale e stipula di collaborazioni delle PMI del campione**

Fatturato estero sul fatturato totale (%)	Stipula di collaborazioni		TOTALE
	Sì	No	
≤ 10%	10	5	15
> 10% e ≤ 30%	11	15	26
> 30% e ≤ 50%	12	11	23
> 50%	22	4	26
TOT	55	35	90

Fonte: *elaborazione personale sulle risposte del questionario di ricerca empirica quantitativa*

Il fatto che il 61,1% delle PMI del campione stipuli alleanze strategiche, lascia presagire l'esistenza di un legame fra le due variabili in questione. Andando a rielaborare i dati statisticamente, è stato possibile calcolare la frequenza osservata e quella attesa, e di conseguenza il valore del Chi-quadrato, risultato pari a 10,88 (tabella 56). Inoltre, entrando nella tabella del Chi-quadrato con un livello di significatività pari a 0,05 e 3 gradi di libertà, in quando la tabella di contingenza è composta da 4 righe e 2 colonne, il relativo valore critico è risultato pari a 7,82. Dunque, dato che il valore del Chi-quadrato supera il relativo valore critico, è possibile rigettare l'ipotesi nulla, e cioè le variabili in questione sono statisticamente non indipendenti.

**Tabella 56 - Frequenze osservate, attese e Chi-quadrato della relazione fra aliquota di fatturato estero sul fatturato totale e stipula delle collaborazioni delle PMI del campione**

	$f_0$	$f_e$	$(f_0 - f_e)$	$(f_0 - f_e)^2$	$\frac{(f_0 - f_e)^2}{f_e}$
≤ 10%   Sì	10	9,166667	0,833333	0,694444	0,075758
≤ 10%   No	5	5,833333	-0,833333	0,694444	0,119048
> 10% e ≤ 30%   Sì	11	15,88889	-4,88889	23,90123	1,504274
> 10% e ≤ 30%   No	15	10,11111	4,88889	23,90123	2,363858
> 30% e ≤ 50%   Sì	12	14,05556	-2,05556	4,225309	0,300615
> 30% e ≤ 50%   No	11	8,944444	2,05556	4,225309	0,472395
> 50%   Sì	22	15,88889	6,11111	37,34568	2,350427
> 50%   No	4	10,11111	-6,11111	37,34568	3,693529
					<b>10,8799</b>

Fonte: *elaborazione personale*

Come emerge da letteratura, stabilire connessioni ed entrare a far parte di un network, oggigiorno risulta una condizione necessaria per incrementare le probabilità di successo delle attività internazionali, soprattutto quando si avvertono notevoli distanze culturali. In poche parole, le teorie più recenti inerenti al fenomeno dell'internazionalizzazione, invitano le imprese, e più nello specifico le PMI, a contaminare le proprie risorse per sopperire meglio e più velocemente ai punti chiave di debolezza e contemporaneamente aprirsi a nuove opportunità di mercato.

Nonostante risulti scientificamente un legame di dipendenza fra le suddette variabili, a testimonianza del ruolo preponderante delle collaborazioni ed alleanze strategiche nel panorama commerciale internazionale, le PMI italiane, incluse quelle del settore TA, come abbondantemente esplicitato in letteratura, tendono a restare legate alla modalità di esportazione per penetrare i mercati esteri, il che significa che tali legami commerciali risultano sì vantaggiosi ma ancora troppo fiacchi.

*Relazione tra aliquota di fatturato estero sul fatturato totale ed adesione o meno a consorzi o distretti industriali*

Infine, è stato analizzato un altro aspetto legato alla strategia d'impresa, ossia l'esistenza di un legame fra l'aliquota di fatturato estero sul fatturato totale e l'adesione o meno a consorzi o distretti industriali (tabella 57). È emerso che l'unica fascia in cui il numero di

PMI del campione associate ad un consorzio o distretto supera quelle non associate è quando il fatturato estero pesa il meno del 10% su quello totale.

**Tabella 57 - Relazione fra aliquota di fatturato estero sul fatturato totale ed adesione a consorzi o distretti industriali delle PMI del campione**

Fatturato estero sul fatturato totale (%)	Adesione a consorzi o distretti industriali		TOTALE
	Sì	No	
≤ 10%	10	5	15
> 10% e ≤ 30%	11	15	26
> 30% e ≤ 50%	10	13	23
> 50%	8	18	26
TOT	39	51	90

Fonte: *elaborazione personale sulle risposte del questionario di ricerca empirica quantitativa*

Tale scenario lascia presagire la mancanza di legami fra le variabili in questione, ma per ottenere un riscontro scientifico, anche in questo ultimo caso, sono state calcolate le frequenze osservate e quelle attese, attraverso le quali è stato possibile risalire al valore del Chi-quadrato, risultati pari a 5,01 (tabella 58). Entrando nella tabella del Chi-quadrato con un livello di significatività pari a 0,05 e 3 gradi di libertà, in quanto la tabella di contingenza è composta da 4 righe e 2 colonne, il relativo valore critico è risultato pari a 7,82. Dunque, in quest'ultima verifica scientifica, dato che il valore del Chi-quadrato è inferiore rispetto al relativo valore critico, si accetta l'ipotesi nulla, quindi è possibile affermare che le variabili in questione sono statisticamente indipendenti.

**Tabella 58 - Frequenze osservate, attese e Chi-quadrato della relazione fra aliquota di fatturato estero sul fatturato totale ed adesione a consorzi o distretti industriali delle PMI del campione**

	$f_0$	$f_e$	$(f_0 - f_e)$	$(f_0 - f_e)^2$	$\frac{(f_0 - f_e)^2}{f_e}$
≤ 10%   Sì	10	6,5	3,5	12,25	1,884615
≤ 10%   No	5	8,5	-3,5	12,25	1,441176
> 10% e ≤ 30%   Sì	11	11,26667	-0,26667	0,071111	0,006312
> 10% e ≤ 30%   No	15	14,73333	0,26667	0,071111	0,004827
> 30% e ≤ 50%   Sì	10	9,966667	0,033333	0,001111	0,000111
> 30% e ≤ 50%   No	13	13,03333	-0,03333	0,001111	8,53E-05
> 50%   Sì	8	11,26667	-3,26667	10,67111	0,94714
> 50%   No	18	14,73333	3,26667	10,67111	0,724284
					<b>5,00855</b>

Fonte: *elaborazione personale*

L'adesione ai consorzi o ai distretti industriali da parte delle PMI del settore TA è abbastanza diffusa, circa il 43,3% del campione totale. Nonostante, come evidenziato nella letteratura, associarsi a questo tipo di aggregazioni permetta di superare le problematiche legate ai punti chiave di debolezza tipici delle imprese minori, risulta evidente che non forniscono gli strumenti adeguati affinché si registrino notevoli incrementi di fatturato estero. Un'ulteriore conferma è data dal numero di PMI del settore TA che stipulano collaborazioni che supera quello delle associate ai consorzi o distretti, a dimostrazione che queste ultime tipologie di organizzazioni, nonostante la diffusione nel settore in questione, risultano probabilmente un modello superato e che oggi tali imprese preferiscono vagliare le opportunità legate al network internazionale anche se non padroneggiano ancora in maniera efficiente gli strumenti adeguati.



## **4. L'OPPORTUNITÀ CINESE PER LE PMI ITALIANE DEL SETTORE TESSILE-ABBIGLIAMENTO**

### ***4.1 L'attuale situazione economica ed i piani di sviluppo***

L'elevato processo di crescita economica della Cina degli ultimi anni le ha garantito il secondo posto fra le economie mondiali, dietro esclusivamente agli Stati Uniti, che secondo le previsioni stilate nel 2020 dal *Centre for Economics and Business Research*, CEBR, saranno spodestati nel 2028, con cinque anni di anticipo rispetto alle precedenti previsioni del 2019.

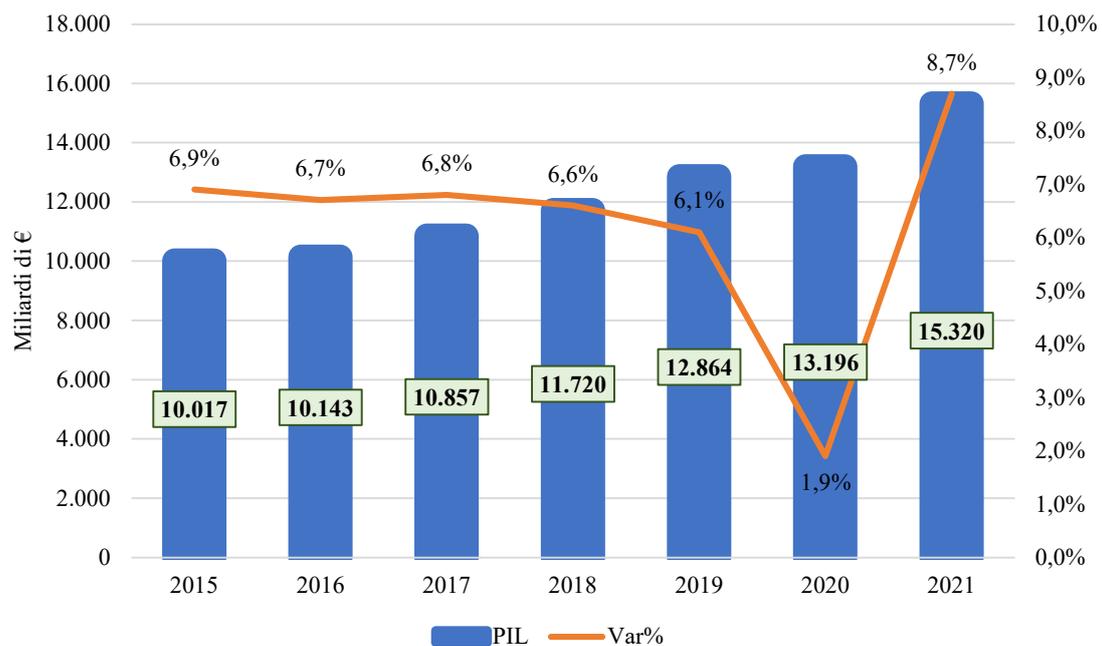
Guardando, infatti, all'andamento del Prodotto Interno Lordo, PIL, del Paese (tabella 59) si nota una variazione positiva fra i 6 ed i 7 punti percentuali in tutti gli anni che vanno dal 2015 al 2019, ultimo anno utile per misurare l'indice di ricchezza nazionale prima dello scoppio dell'epidemia da Covid-19. Tale crescita risulta perfettamente in linea con gli obiettivi governativi del XIII Piano Quinquennale, che prevedeva un valore di variazione percentuale annuo compreso fra il 6% ed il 6,5%. Nel 2019 il PIL cinese equivale alla ricchezza nazionale del Giappone, Germania, Regno Unito e Francia, rispettivamente in ordine dietro gli Stati Uniti e la Cina, ed abbondantemente superiore alla crescita economica media mondiale, circa il 3%.

Viceversa, con lo scoppio dell'epidemia, nel 2020, si registra una brusca frenata dovuta principalmente alle restrizioni imposte per controllare la diffusione del contagio che ha causato un conseguente calo sia lato offerta che domanda interna ed estera. Nonostante lo scenario negativo che ha frenato lo sviluppo mondiale, l'Osservatorio Economico MAECI stima che la Cina sarà uno dei primi Paesi ad uscire dalla crisi sanitaria ed economica, portandola a ricoprire un ruolo strategico ancor più di rilievo nella filiera produttiva internazionale.

Nel 2019, per la prima volta il PIL pro-capite ha superato i 10.000 dollari al cambio medio annuale con un reddito disponibile nominale pro-capite all'incirca pari a 3.940 euro, registrando un significativo sbilanciamento a favore della popolazione urbana a discapito di quella rurale, circa il 38% della precedente. L'aumento dei redditi, con un conseguente

incremento del potere di acquisto e della disponibilità di portafoglio, hanno indotto una crescita esponenziale soprattutto dei consumi interni nelle metropoli con più di 3 milioni di abitanti. Inoltre, il processo di urbanizzazione ha dato origine a nuove inclinazioni culturali, ispirate sempre più al modello occidentale, con il conseguente emergere di modelli di consumo innovativi.

**Figura 5 - Andamento del Prodotto Interno Lordo cinese**



*Fonte: elaborazione personale da National Bureau of Statistics ed Osservatorio Economico MAECI su dati Economist Intelligence Unit*

Ripercorrendo storicamente gli eventi che hanno portato a tale scenario, è possibile individuare il 1978 come crocevia della modernizzazione della Repubblica Popolare Cinese, anche con la conseguente apertura ai mercati internazionali. Infatti, subito dopo la Seconda Guerra Mondiale, l'ascesa al potere del portavoce del Partito Comunista Cinese Mao Zedong sancì l'inizio di un lungo periodo di chiusura con lo sviluppo di un'economia fortemente centralizzata nelle mani esclusivamente del governo, che rivendicava per la Cina lo status di stato sovrano.

Solo dopo la sua morte, verso la fine degli anni '80, attraverso alcune riforme, si verificò un radicale e rivoluzionario passaggio da un'economia pianificata ad un'economia socialista di mercato. Fra le riforme cardine che accompagnarono tale trasformazione

storica per il Paese va sottolineata l'Open Door nel 1979, o riforma della "porta aperta", che promuove ancora oggi l'apertura al commercio estero e agli scambi internazionali di beni, gli investimenti economici e l'accesso ai capitali. Per la prima volta in Cina si incentiva la costituzione di imprese private o collettive con il fine ultimo di abbattere il tasso di disoccupazione ed aumentare il PIL pro-capite della popolazione e contemporaneamente si incoraggiano gli investimenti esteri con lo scopo di aumentare la presenza cinese all'estero prettamente mediante imprese a controllo statale e solo successivamente attraverso piccole e medie imprese totalmente private.

Il vero punto di svolta in ambito internazionale si verifica nel 2001 con l'adesione della Cina al *World Trade Organisation*, WTO, un organismo autonomo per gestire i dissensi relativi al commercio internazionale. Tale ingresso indica la chiara volontà del Paese di abbandonare le retrograde politiche commerciali ed economiche chiuse per aprirsi e sottostare alle norme del commercio internazionale, riducendo di conseguenza le barriere tariffarie e non, principale ostacolo per le imprese estere nel penetrare il mercato cinese. Successivamente sono stati, infatti, stilati 15 accordi regionali con Paesi di tutto il mondo e l'aliquota tariffaria per i prodotti non agricoli, tra i quali ovviamente ricadono anche quelli tessili e di abbigliamento, a partire dal 2019 è pari al 6,5%. Nello stesso anno, con il X Programma di Sviluppo Quinquennale viene presentato il piano *Go Global Policy* attraverso il quale il governo manifesta la volontà di dar vita a 500 brand internazionali per imprese di Media dimensione ed ulteriori 5.000 per quelle di Piccola dimensione, con l'obiettivo principale di incentivare l'espansione internazionale, investendo all'estero, diversificando la produzione e riallocando il rischio (Spigarelli & Bellabona, 2010). Così facendo la Cina da un lato prova a proteggere ed accaparrarsi la totalità della domanda interna e dall'altro a diminuire sensibilmente la dipendenza dalle importazioni dai Paesi esteri.

Con uno sguardo rivolto ai tempi più recenti, attraverso l'*Eu-China Investment Agreement* nel 2012 e la *Shanghai Free Trade Zone* nel 2013, rispettivamente si incentivano da un lato gli investimenti reciproci sull'asse Europa-Cina, ritenuti ancora oggi quantitativamente e qualitativamente al di sotto delle potenzialità, e dall'altro l'ingresso delle imprese estere sul mercato cinese mediante la semplificazione della burocrazia e dei controlli statali, con lo scopo in entrambi i casi di abbattere le barriere all'ingresso

tradizionali del Paese e di rivoluzionare totalmente l'approccio alle relazioni e politiche internazionali.

Successivamente, inoltre, con il XIII Programma di Sviluppo Quinquennale (2016-20), oltre alle linee guida per la costante crescita economica, l'ampliamento del settore industriale, le politiche promotrici dello sviluppo innovativo ed il progresso economico della popolazione, per la prima volta sono trattate tematiche strategiche sia in termini ambientali che di rapporto governo/mercato. Per quanto concerne quest'ultimo punto, la maggiore problematica all'apertura internazionale è notoriamente sempre stata ricoperta dall'ingombrante ruolo dello Stato, che intende far riconoscere la Cina come "economia di mercato", con il conseguente freno alla crescita naturale di determinati settori, quali quello manifatturiero italiano e tedesco. Tale problematica, però, non risulta uno scenario concretizzabile, almeno nel breve periodo, data la mancanza e l'inadempienza dell'attuale disciplina societaria cinese.

Infine, con il XIX Congresso del Partito Comunista tenutosi nell'ottobre del 2017, i politici cinesi hanno lanciato un segnale chiaro dal punto di vista delle relazioni internazionali bilaterali attraverso la proposta conosciuta inizialmente come *One belt, one road*, OBOR, e successivamente rinominata *Belt and Road Initiative*, BRI, che annovera la *Silk Road Economic Belt* e la *21<sup>st</sup> Century Maritime Silk Road*, ossia intende ampliare le infrastrutture terrestri e marittime tra i Paesi europei ed asiatici per promuoverne l'interscambio di beni. Tra i 65 Paesi aderenti al piano è presente anche l'Italia, che a partire dal 2015 può usufruire del supporto dell'*Asian Infrastructure Investment Bank*, AIIB, per l'erogazione di investimenti ed il supporto finanziario volti al progresso delle attuali infrastrutture di collegamento ed anche allo sviluppo di settori ritenuti reciprocamente strategici.

In ultima istanza è doveroso esplicitare le modalità con cui il governo cinese ha affrontato lo scoppio dell'epidemia e le conseguenti opportunità nate per le PMI locali. Per combattere il forte calo della domanda interna ma anche delle esportazioni soprattutto inerenti agli inizi del 2020, nell'Assemblea Nazionale del Popolo tenutasi a maggio dello stesso anno, tra i tanti punti volti alla ripresa immediata economica, il governo cinese sotto il profilo macroeconomico e monetario ha dichiarato 8 obiettivi principali, di cui di seguito riportiamo esclusivamente quelli inerenti alle PMI:

- strumenti di rifinanziamento per 300 miliardi di RMB, circa 39 miliardi di euro, da restituire con tassi d'interesse inferiori a quelli di mercato;
- sostegno di accesso al credito ed estensione temporale dei rimborsi dei prestiti fino a marzo 2021;
- prestiti più ampi per le piccole e medie imprese appartenenti ai settori maggiormente colpiti e penalizzati dall'epidemia.

In conclusione, dunque, attraverso l'analisi SWOT è possibile delineare i punti di forza o *strengths* e le opportunità o *opportunities* (tabella 60) nell'intraprendere attività internazionali in Cina.

Per quanto concerne i punti di forza, come detto precedentemente, la Cina registra il più elevato incremento del Prodotto Interno Lordo e del reddito disponibile nominale pro-capite nel periodo compreso fra il 2015 e 2019. Inoltre, la drastica riduzione della variazione percentuale di redditività nazionale, dovuta principalmente alla chiusura totale per la prima ondata di contagi verso l'inizio del 2020, è stata ampiamente limitata attraverso le politiche monetarie e fiscali dal governo cinese, grazie alle quali il PIL del 2020 è risultato essere ugualmente maggiore rispetto a quello dell'anno precedente. Nonostante lo scenario catastrofico sia dal punto di vista sanitario che economico che sta condizionando lo sviluppo globale, si stima che la Cina sarà il primo Paese ad uscire dalla crisi, facendo registrare una variazione percentuale della redditività nazionale dell'8,7% rispetto allo scorso anno. Dunque, sembra essere in pieno recupero con le previsioni stilate ad inizio 2020 secondo le quali diventerà la prima potenza economica mondiale entro il 2028. Inoltre, bisogna tener presente che il processo di urbanizzazione in atto, che ha portato il 65% della popolazione cinese ad abbandonare le zone rurali per spostarsi nelle metropoli con almeno 3 milioni di abitanti, e l'ingente crescita del potere d'acquisto della classe medio-alta comportano un conseguente aumento della domanda intera, le cui preferenze sono sempre più influenzate dal modello occidentale. Risulta, dunque, indispensabile per le PMI italiane essere presenti in loco sul mercato, da un lato per abbattere le barriere culturali, analizzare fisicamente i bisogni ed i gusti dei consumatori cinesi e limare la distanza fra questi ultimi e le caratteristiche della propria produzione e dei propri prodotti, dall'altro per controllare quotidianamente i cambiamenti politico-economici provinciali del Paese che possono subire radicali cambiamenti improvvisi,

anche sostanzialmente differenti da quelli governativi, e sfruttare l'ingente crescita della *willingness to pay* della classe medio-alta cinese.

Viceversa, per quanto concerne le opportunità in termini di classe merceologica con maggiore appeal sul mercato cinese, in questo momento storico fra i vari settori ritroviamo anche quello tessile. Come analizzeremo più specificamente nel prossimo paragrafo, l'esportazione di prodotti tessili italiani verso la Cina è in aumento, dovuto soprattutto al comparto dell'abbigliamento e della moda, da sempre forte immagine del Made in Italy, ed agli investimenti distributivi delle grandi multinazionali della moda italiana negli ultimi dieci anni. È importante sottolineare che non solo queste ultime traggono giovamento da tale asse commerciale, bensì anche le PMI riescono a riscuotere successo quando selezionano modalità di penetrazione strategiche e canali distributivi adeguati. Inoltre, proprio l'attuale scenario storico e le politiche economiche cinesi che favoriscono le PMI, potrebbero rappresentare una grande opportunità per abbandonare la modalità esportativa ed espandersi stringendo alleanze strategiche con partner commerciali locali ed aumentando la quantità e la qualità degli investimenti diretti esteri.

**Tabella 59 - Analisi SWOT: Punti di forza ed Opportunità nell'intraprendere attività internazionali nel mercato cinese**

PUNTI DI FORZA	OPPORTUNITÀ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prospettiva di crescita dell'economia cinese;</li> <li>• Vastità del mercato cinese;</li> <li>• Stare sul mercato;</li> <li>• Il driver dei consumi: evoluzione dei gusti dei consumatori cinesi di reddito medio-alto;</li> <li>• Numerosi settori industriali con elevati tassi di crescita.</li> </ul>	<p>Cosa vendere:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Macchinari e apparecchiature;</li> <li>• Sanità e assistenza sociale;</li> <li>• Prodotti alimentari;</li> <li>• Fornitura di acqua, reti fognarie, attività di trattamento dei rifiuti e risanamento;</li> <li>• Prodotti tessili.</li> </ul>

*Fonte: InfoMercatiEsteri sulla base di informazioni qualitative e quantitativa di molteplici fonti.*

## ***4.2 L'apertura al commercio mondiale***

L'apertura ai mercati internazionali, dovuta principalmente alle riforme ed accordi illustrati nel precedente paragrafo introduttivo, hanno consentito alla Cina di ricoprire un ruolo di primaria importanza nel commercio internazionale, diventando infatti il primo

Paese esportatore ed il secondo importatore al mondo. Se si pensa al valore totale della merce esportata ed importata, la Repubblica Popolare Cinese supera finanche gli Stati Uniti, da sempre colonna portante degli scambi internazionali nonché prima potenza mondiale in termini di redditività nazionale. Tale risultato è stato conseguito mediante l'ingente disponibilità di forza lavoro a basso costo, nonché dal tasso di cambio di valuta estremamente basso rispetto alle altre monete, che ha permesso alle imprese cinesi esportatrici un elevato vantaggio competitivo di prezzo nei mercati esteri.

Andando ad analizzare nel dettaglio i valori in milioni di euro delle esportazioni (tabella 60) inerenti agli anni 2017, 2018 e 2019, ultimi disponibili dal TDM ed elaborati dall'Agenzia ICE, emerge che i prodotti tessili e gli articoli di abbigliamento risultano essere rispettivamente la quinta e la quarta tipologia merceologica maggiormente esportata, dietro esclusivamente ai prodotti elettronici, apparecchiature elettriche e macchinari. Nel 2019, infatti, si registrano circa 107.625 milioni di euro di esportazioni tessili e circa 136.962 milioni di euro di esportazioni di abbigliamento, con un incremento rispettivamente del 7,9% e del 2,3%. È importante sottolineare che le esportazioni di abbigliamento cinese risultano di maggior valore nel 2017, circa 140.592 milioni di euro, ed ancora oggi la Cina non è riuscita a raggiungere nuovamente tale livello seppur di poco.

**Tabella 60 – Principali esportazioni dei prodotti cinesi**

<b>MERCE (milioni di euro)</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Prodotti elettronici	516.387,02	538.289,68	566.951,11
Macchinari	193.314,42	212.125,35	223.313,03
Apparecchiature elettriche	185.410,02	195.153,91	212.910,47
<b>ABBIGLIAMENTO</b>	<b>140.592,55</b>	<b>133.856,05</b>	<b>136.962,25</b>
Var (%)		-4,8%	2,3%
<b>TESSILE</b>	<b>96.896,74</b>	<b>99.712,44</b>	<b>107.625,12</b>
Var (%)		2,9%	7,9%
<b>TOTALE</b>	<b>1.953.990,3</b>	<b>2.045.346,2</b>	<b>2.184.963</b>

Fonte: elaborazione Ambasciata d'Italia su dati TDM elaborati dall'Agenzia ICE

Nei primi quattro mesi del 2020, il valore delle esportazioni complessivo è diminuito del 6,4%, mentre quello verso i Paesi occidentali del 10,4% a causa della chiusura forzata delle frontiere mondiali per l'epidemia da Covid-19. Secondo le stime dell'Osservatorio Economico MAECI su dati Economist Intelligence Unit, però, il volume delle esportazioni *Free on Board*, FOB, totali cinesi alla fine del 2020 vale 2.142 milioni di euro, circa 100 milioni in meno rispetto a quelle dell'anno precedente, mentre si prevede che nel 2021 ci sarà una ripresa esponenziale che porterà tale volume a superare quello precrisi sanitaria ed economica. Nonostante la lieve frenata alla crescita delle esportazioni cinesi del 2020, a causa della chiusura della maggior parte degli interscambi internazionali, la Cina ha registrato ugualmente un incremento di quota di mercato delle esportazioni mondiali, passando dal 13,5% del 2019 al 14,7% del 2020, e si stima che raggiungerà il 15% nel 2021.

Fra i primi 30 principali Paesi clienti delle esportazioni cinesi (tabella 61), gli stati Uniti risultano il primo partner commerciale e l'Italia si posiziona al ventunesimo posto, staccata di gran lunga da Germania, Paesi Bassi e Regno Unito e quasi alla pari con Francia e Spagna, detenendo complessivamente una quota di mercato dell'1,34%.

**Tabella 61 - Principali Paesi europei clienti delle esportazioni cinesi**

Rank	Partner	Anno (milioni di euro)			Quota di mercato (%)		
		2017	2018	2019	2017	2018	2019
6	Germania	63.172	65.785	71.264	3,12	3,12	3,19
8	Paesi Bassi	59.618	61.858	66.124	2,96	2,93	2,96
9	Regno Unito	50.696	48.068	55.788	2,52	2,28	2,50
<b>21</b>	<b>Italia</b>	<b>25.899</b>	<b>28.153</b>	<b>29.932</b>	<b>1,29</b>	<b>1,33</b>	<b>1,34</b>

Fonte: elaborazione su dati dogane cinesi

Viceversa, per quanto concerne le importazioni nel mercato cinese (tabella 62), i prodotti tessili e dell'abbigliamento nel 2019 valgono rispettivamente 13.637 milioni di euro e 7.663 milioni di euro. Al di sotto del settore TA ritroviamo esclusivamente il comparto delle bevande e del tabacco, i prodotti da stampa, in legno ed in metallo, i mobili e le fonti energetiche. È rilevante sottolineare che negli anni 2017, 2018 e 2019 si registra un andamento decrescente per le importazioni di prodotti tessili e crescente per quelli di abbigliamento, a dimostrazione del forte cambiamento culturale dei consumatori cinesi

sempre più influenzati dalle tendenze e dalla moda Made in Italy. Il valore dell'abbigliamento importato, infatti, registra una variazione percentuale del 19,3% fra il 2017 ed il 2018, e del 14,3% fra il 2018 ed il 2019.

**Tabella 62 - Principali importazioni di prodotti esteri in Cina**

<b>MERCE (milioni di euro)</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Prodotti elettronici	433.987,49	469.189,99	474.457,89
Prodotti delle miniere	294.231,57	370.822,75	420.908,18
Prodotti chimici	147.832,44	164.875,91	161.716,1
Macchinari	121,969,47	139.600,46	136.660,53
Prodotti metallurgici	63.138,68	119.935,05	106.012,69
Settore Primario	71.716,64	70.955,43	72.319,95
Autoveicoli	73.151,26	72.548,57	70.495,8
Apparecchiature elettriche	67.109,33	71.781,33	69.775,76
Prodotti alimentari	45.471,72	49.469,94	65.500,53
Prodotti farmaceutici	29.860,07	30.760,34	38.452,39
Prodotti petroliferi	23.807,13	30.136,74	27.942,52
Altri mezzi di trasporto	31.639,83	34.217,69	27.246
Articoli in gomma e plastica	21.801,64	21.663,82	22.331,93
Prodotti in carta	18.103,38	22.069,17	20.122,88
<b>TESSILE</b>	<b>14.819,98</b>	<b>14.639,54</b>	<b>13.637,33</b>
Var (%)		-1,2%	-6,9%
<b>ABBIGLIAMENTO</b>	<b>5.620,11</b>	<b>6.706,58</b>	<b>7.663,66</b>
Var (%)		19,3%	14,3%
<b>TOTALE</b>	<b>1.576.118,59</b>	<b>1.796.461,09</b>	<b>1.846.488,2</b>

Fonte: elaborazione Ambasciata d'Italia su dati TDM elaborati dall'Agenzia ICE

Nei primi quattro mesi del 2020, il valore delle importazioni complessivo è diminuito del 3,2%, circa il 2,5 punti percentuali in meno rispetto all'anno precedente a causa della chiusura forzata delle frontiere mondiali per l'epidemia da Covid-19. Secondo le stime

dell'Osservatorio Economico MAECI su dati Economist Intelligence Unit, però, il volume delle importazioni FOB totali cinesi alla fine del 2020 vale 1.785 milioni di euro, anche in tal caso circa 100 milioni in meno rispetto a quelle dell'anno precedente, mentre si prevede che nel 2021 ci sarà una leggera ripresa, dovuta alla graduale e lenta riapertura delle frontiere degli altri Paesi, che porterà tale volume a superare quello precrisi sanitaria ed economica.

Fra i primi 30 principali Paesi fornitori delle importazioni cinesi (tabella 63), la Corea del Sud risulta il primo partner commerciale e l'Italia si posiziona al ventiquattresimo posto, staccata di gran lunga da Germania, Francia e Svizzera e quasi alla pari con Regno Unito, detenendo complessivamente una quota di mercato dell'1,03%.

**Tabella 63 - Principali Paesi europei fornitori delle importazioni cinesi**

Rank	Partner	Anno (milioni di dollari)			Quota di mercato (%)		
		2017	2018	2019	2017	2018	2019
7	Germania	96.790	106.325	105.108	5,41	4,98	5,06
16	Francia	27.290	32.202	32.581	1,53	1,51	1,57
18	Svizzera	9.666	38.516	27.262	0,54	1,80	1,31
21	Regno Unito	22.248	23.871	23.897	1,24	1,12	1,15
<b>24</b>	<b>Italia</b>	<b>20.405</b>	<b>21.062</b>	<b>21.412</b>	<b>1,14</b>	<b>0,99</b>	<b>1,03</b>

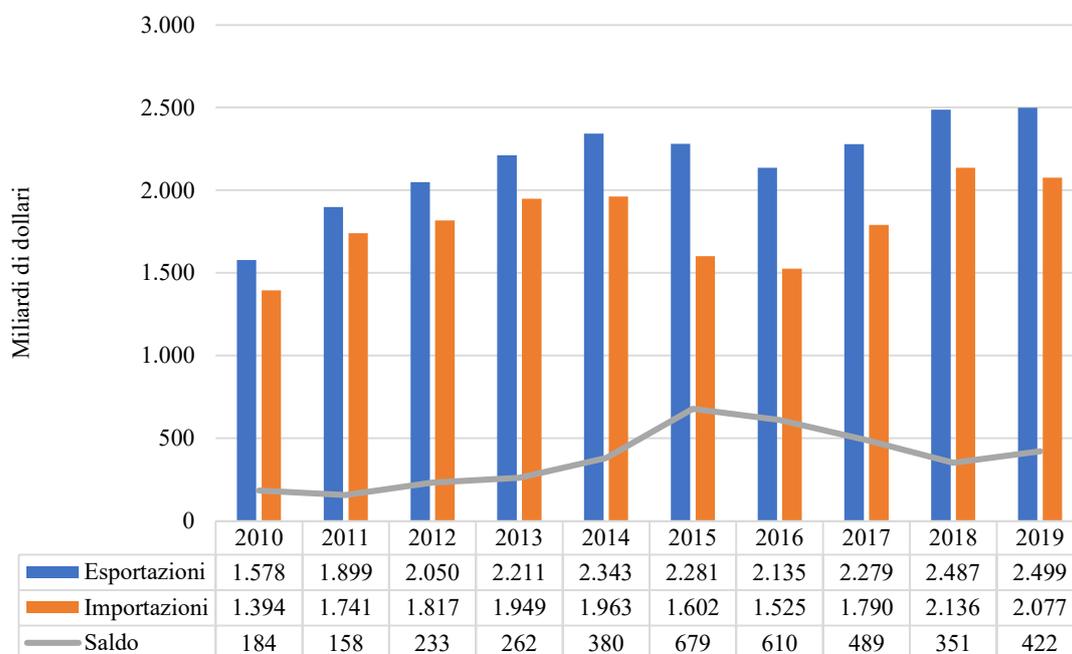
Fonte: elaborazione su dati dogane cinesi

Se guardiamo al saldo commerciale esclusivamente del settore TA, nel 2019 vale circa 223.286 milioni di euro, dato che le esportazioni ammontano a 244.587 milioni di euro e le importazioni a 21.301 milioni di euro. Il risultato commerciale positivo di tale comparto registrato negli ultimi anni è la stretta conseguenza e la dimostrazione che l'apertura della Cina ai mercati internazionali negli ultimi decenni ha consentito alle imprese controllate e non di acquistare piena conoscenza delle tecniche produttive e delle tecnologie innovative utilizzate in altri Paesi, e contemporaneamente contaminare le proprie competenze e know-how indispensabili per l'affermazione del Made in China all'estero. Il miglioramento dell'immagine dei prodotti manifatturieri cinesi, infatti, era fra gli obiettivi del XIII Programma Quinquennale per lo sviluppo economico del Paese. Il connubio fra il Made in China 2025, ridenominata poi *high performing manufacturing*, e

l'Internet Plus, ispirato al modello tedesco di Industry 4.0, propone la diffusione dell'IT, dell'IoT e dei Big Data con lo scopo di aumentare la flessibilità produttiva delle imprese ed erogare prodotti consoni alle esigenze, anche qualitative, dei consumatori target.

Analizzando le esportazioni e le importazioni totali cinesi (figura 6) del decennio che va dal 2015 al 2019, si evince un costante aumento del saldo commerciale della bilancia a conferma dell'aumento del grado di apertura ai mercati esteri dovuto alle proposte ed alle riforme attuate negli ultimi anni dal governo. Nel 2019, le esportazioni valgono circa 2.499 miliardi di dollari e le importazioni 2.077 miliardi di dollari, generando dunque un saldo commerciale all'incirca pari a 422 miliardi di dollari, e cioè 353 miliardi di euro se consideriamo l'attuale tasso di conversione dollaro-euro. Essendo il saldo commerciale esclusivamente del settore TA pari a 223 miliardi di euro nello stesso anno, ciò implica che tale comparto contribuisce per circa il 63% al saldo totale. Va però evidenziato che negli ultimi anni, la variazione del valore delle importazioni di prodotti di abbigliamento vale più del doppio della variazione del valore inerente alle esportazioni. Tale dato potrebbe lasciar pensare che nel futuro prossimo l'aliquota di saldo commerciale della bilancia del settore TA peserà sempre meno rispetto al saldo complessivo del Paese.

**Figura 6 - Valore delle esportazioni, importazioni e saldo commerciale cinese**



Fonte: *China Customs*

Infine, guardando alle stime inerenti all'anno 2020 ed alle proiezioni previste del 2021, secondo l'Osservatorio Economico MAECI sui dati Economist Intelligence Unit il saldo commerciale nello scorso anno ha subito una lieve decrescita, viceversa si attesterà attorno ai 500 miliardi di euro alla chiusura del presente anno. Come precedentemente accennato, tale dato dipende prettamente dal boom di esportazioni di prodotti cinesi previsto, dato che la Cina sarà uno dei primi Paesi ad uscire dalla crisi sanitaria ed economica.

Oltre al ruolo predominante della Repubblica Popolare Cinese nel panorama commerciale mondiale in termini di esportazioni ed importazioni, secondo il WTO risulta essere anche la destinazione preferita per quanto concerne gli investimenti diretti esteri provenienti dagli altri Paesi del mondo. I motivi principali che si celano dietro tale successo riguardano le politiche economiche degli ultimi anni che prevedono investimenti sia per lo sviluppo e l'ampliamento delle infrastrutture pubbliche sia nell'istruzione e nella formazione, con lo scopo di garantire un'offerta di personale locale qualificato alle imprese estere che intendono insediarsi fisicamente nel mercato locale. Quest'ultimo punto si è rivelato strategicamente importante soprattutto per le imprese manifatturiere che, come è sorto anche dall'indagine quantitativa, hanno dichiarato fra le maggiori difficoltà le barriere non tariffarie dovute principalmente alla distanza culturale ed alla carenza di personale qualificato. In particolar modo, il governo cinese incentiva gli IDE nei settori che considera strategicamente più rilevanti e soprattutto nelle aree in cui intende incrementare la circolazione di capitali, adottando sistemi fiscali propizi alle imprese estere che intendono investire.

Secondo il Fondo Monetario Internazionale, lo stock di investimenti diretti esteri in entrata nel mercato cinese (tabella 64) proviene prevalentemente dai Paesi geograficamente limitrofi, basti pensare che nel 2018 il territorio autonomo di Hong Kong ha investito circa il 48,98% dello stock totale di IDE in ingresso, seguito dalle Isole Vergini, Giappone e Singapore. L'investimento totale di questi quattro Paesi ammonta a 1.962.788 milioni di dollari, circa il 69,75% degli stock complessivi del 2018, che ammontano a 2.814.067 milioni di dollari. La prima nazione dell'UE è la Germania al sesto posto, con 78.394 milioni di dollari investiti, seguita dai Paesi Bassi al decimo con 34.868 milioni di dollari, la Francia al quattordicesimo con 26.238 milioni di dollari, la Svizzera e la Svezia rispettivamente al sedicesimo ed al diciannovesimo con 14.460 e

9.590 milioni di dollari. Il Regno Unito, da poco uscito dall'UE tramite Brexit, registra 22.837 milioni di dollari investiti che le garantiscono il quindicesimo posto subito dietro la Francia. In questo scenario, l'Italia riveste un ruolo molto marginale, posizionandosi al ventiduesimo posto con appena 8.484 milioni di dollari, occupando dunque solo il 3% degli investimenti totali in Cina.

**Tabella 64 - Stock di investimenti diretti esteri in entrata in Cina**

<b>RANK</b>	<b>PAESE</b>	<b>VALORI 2018 (milioni di dollari)</b>
1	HONG KONG	1.378.383
2	ISOLE VERGINI	302.553
3	NON SPECIFICATI	231.379
4	GIAPPONE	166.817
5	SINGAPORE	115.035
6	GERMANIA	78.393
10	PAESI BASSI	34.686
14	FRANCIA	26.238
15	REGNO UNITO	22.837
16	SVIZZERA	14.460
19	SVEZIA	9.590
<b>22</b>	<b>ITALIA</b>	<b>8.483</b>
	<b>TOTALE</b>	<b>2.814.067</b>

Fonte: elaborazioni su dati Fondo Monetario Internazionale, FMI

Secondo le elaborazioni dell'Ambasciata d'Italia su dati UNCTAD, gli IDE in entrata sono aumentati del 4,54% fra il 2017 ed il 2018 e del 14,64% fra il 2018 ed il 2019, arrivando ad occupare rispettivamente l'20,1% ed il 21% del PIL del Paese negli ultimi due anni considerati.

L'incredibile crescita degli investimenti diretti esteri in entrata degli ultimi anni attesta da un lato il grande interesse dei Paesi del mondo ad entrare nel mercato cinese in netta espansione, sfruttando soprattutto gli investimenti governativi in innovazione tecnologica, infrastrutture, educazione e le politiche fiscali favorevoli, dall'altro il ruolo

della Cina non più vista come semplice fornitrice di materie prime e manodopera a basso costo o come intermediario commerciale, bensì come propulsore dell'economia globale.

Per quanto concerne, invece, lo stock di investimenti diretti esteri in uscita dal Paese (tabella 65), nel 2018 risultano essere minori rispetto a quelli in entrata, circa 1.982.270 milioni di dollari. Come detto in precedenza, la maggior parte degli investimenti in uscita riguardano imprese controllate dallo stato per l'acquisto strategico principalmente di risorse naturali, quali l'energia, i metalli ed i prodotti agricoli, come ad esempio gli investimenti nel settore estrattivo australiano o verso i terreni fertili dell'America Latina. Anche il settore finanziario è protagonista di un ingente flusso di investimenti diretti esteri, soprattutto verso Hong Kong o gli Stati Uniti, basti pensare all'acquisizione da parte di Lenovo della business unit dei computer di IBM, ed infine verso paradisi fiscali. Viceversa, il settore manifatturiero riveste ancora un ruolo molto marginale e di scarsa considerazione, motivo per il quale l'immagine del Made in China continua ad essere associata all'economicità ed alla scarsa qualità dei prodotti, garantendo un vantaggio competitivo di differenziazione *non-price* alle imprese dell'abbigliamento e della moda italiane oggetto dello studio.

Se guardiamo alle principali destinazioni Hong Kong si conferma al primo posto, come nel precedente caso, con 958.904 milioni di dollari di investimenti in uscita, circa il 48,37% del totale, seguita dalle Isole Cayman al terzo con 237.262 milioni di dollari, Isole Vergini al quarto con 119.658 milioni di dollari, Stati Uniti al quinti con 67.038 milioni di dollari, Singapore ed Australia rispettivamente al sesto e settimo posto con 35.970 e 24.988 milioni di dollari. Il primo Paese dell'UE sono i Paesi Bassi all'ottavo posto con 18.129 milioni di dollari investiti, seguiti dal Regno Unito, Lussemburgo e Germania rispettivamente al nono, decimo ed undicesimo posto con 16.542, 14.316 e 11.988 milioni di dollari. Sono, infatti, questi i Paesi europei leader nei settori hi-tech con i migliori centri di ricerca tecnologica. L'Italia riveste ancora un ruolo poco rilevante e soprattutto con un tasso di crescita molto inferiore rispetto ai principali Paesi europei, infatti si colloca anche dietro Svezia, Francia e Svizzera al trentottesimo posto con 1.857 milioni di dollari investiti principalmente nei settori della logistica e dell'automotive. La notevole differenza fra gli IDE dall'Italia verso la Cina e viceversa è un segnale allarmante degli scarsi investimenti governativi italiani sul suolo nazionale, delle

politiche fiscali disincentivanti e delle difficoltà burocratiche, che rendono l'Italia un mercato poco appetibile per i Paesi esteri.

**Tabella 65 - Stock di investimenti diretti esteri in uscita dalla Cina**

<b>RANK</b>	<b>PAESE</b>	<b>VALORI 2018 (milioni di dollari)</b>
1	HONG KONG	958.904
2	NON SPECIFICATI	299.468
3	ISOLE CAYMAN	237.262
4	ISOLE VERGINI	119.658
5	STATI UNITI	67.038
6	SINGAPORE	35.970
7	AUSTRALIA	24.988
8	PAESI BASSI	18.129
9	REGNO UNITO	16.542
10	LUSSEMBURGO	14.316
11	GERMANIA	11.988
16	SVEZIA	6.885
18	FRANCIA	6.360
25	SVIZZERA	4.748
<b>38</b>	<b>ITALIA</b>	<b>1.857</b>
	<b>TOTALE</b>	<b>1.982.270</b>

Fonte: elaborazioni su dati Fondo Monetario Internazionale, FMI

Secondo le elaborazioni dell'Ambasciata d'Italia su dati UNCTAD, gli IDE in uscita sono aumentati del 4,82% fra il 2017 ed il 2018 e del 11,73% fra il 2018 ed il 2019, arrivando ad occupare rispettivamente il 14,16% ed il 14,42% del PIL del Paese negli ultimi due anni considerati.

In conclusione, nelle analisi precedenti abbiamo appurato che negli ultimi anni il valore delle esportazioni cinesi supera quello delle importazioni e gli stock di investimenti diretti in entrata supera quelli in uscita dal Paese, a conferma dell'efficacia delle riforme monetarie e fiscali adottate dal governo della Repubblica Popolare Cinese negli ultimi

decenni che hanno incentivato la crescita del grado di apertura ai mercati non solo in termini di penetrazione verso Paesi esteri, bensì favorendo anche l'ingresso delle imprese estere all'interno dei confini nazionali. Dunque, la Cina non è più vista come semplice “fabbrica del mondo”, bensì come un'ottima opportunità di espansione commerciale e di conseguente crescita dei profitti.

### ***4.3 L'analisi di mercato del settore Tessile-Abbigliamento***

L'apertura ai mercati internazionali da parte della Cina ha generato un'ingente crescita economica ed ha accelerato il processo di urbanizzazione e l'incremento del reddito disponibile pro-capite.

L'emergere di una classe media con un reddito medio-alto, dunque con una maggior *willingness to pay*, ha stimolato i consumi, rendendo il mercato cinese particolarmente attivo. Nonostante il forte legame alle tradizioni locali, l'influenza dei modelli occidentali, soprattutto fra le fasce più giovani di consumatori, ha portato all'ascesa del mercato del lusso e della moda, nel quale ritroviamo anche un segmento del tessile e abbigliamento Made in Italy, simbolo di genialità, estro, design ed elevata qualità anche delle materie prime utilizzate. Sono sempre di più i consumatori cinesi che acquistano beni di marchi internazionali, non solo per la qualità degli stessi, bensì spesso anche per lo status sociale che comunicano.

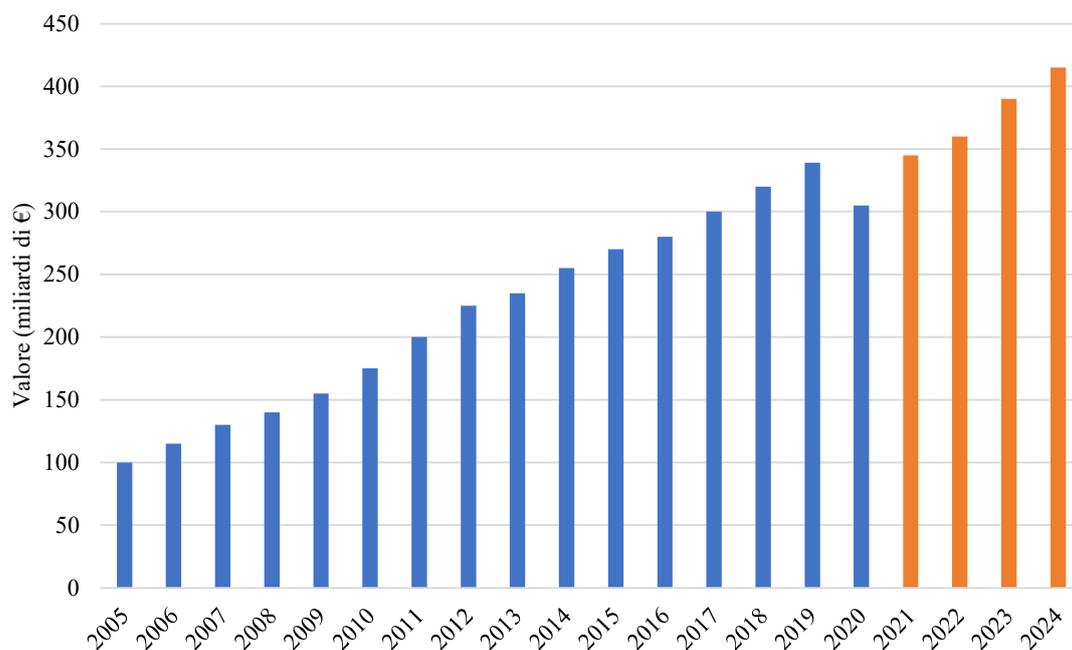
Fra i prodotti Made in Italy più di tendenza nel mercato cinese ritroviamo anche quelli inerenti al settore della moda ed all'abbigliamento. I consumatori cinesi, infatti, nello scegliere i beni di lusso sono sempre più influenzati dalla provenienza dal marchio del prodotto piuttosto che dall'effettiva località di produzione. Il *Country of origin*, COO, dunque, riveste un ruolo fondamentale nella percezione del valore del brand che guida la scelta dei consumatori cinesi.

#### ***4.3.1 Le caratteristiche del settore ed i fattori competitivi***

Secondo il rapporto Target Market Basic stilato dalla Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Torino, prima dello scoppio dell'epidemia da Covid-19 il mercato tessile e abbigliamento cinese (figura 7) valeva 339 miliardi di euro, con una spesa media pro-capite pari a circa 234 euro. Si prevede, inoltre, che il valore al dettaglio,

dopo un lieve calo della domanda nel 2020, crescerà costantemente abbattendo il muro dei 400 miliardi di dollari entro il 2024, con un CAGR del 22,4% nel prossimo quinquennio. Andando ad analizzare il settore più nel dettaglio, il comparto dell'abbigliamento detiene il 74,4% del valore totale, facendo registrare un tasso di crescita in costante aumento nel tempo, mentre quello dalle calzature solo il 14,8%, con un tasso di crescita decrescente.

**Figura 7 - Andamento del mercato tessile e abbigliamento in Cina**



Fonte: *elaborazione personale su dati Euromonitor International 2020*

L'industria del tessile e dell'abbigliamento cinese conta decine di migliaia di imprese di piccola e media dimensione, esperte in un determinata tipologia produttiva o nella lavorazione e produzione di una determinata tipologia di prodotto, basando il proprio vantaggio competitivo prettamente sul prezzo. Tali imprese, però, devono fare i conti con un grado di competitività che diventa sempre più elevato, dato che i consumatori soprattutto di fascia alta iniziano a preferire prodotti di qualità ed anche sostenibili, non dando un eccessivo peso al fattore prezzo. Infatti, attualmente i marchi di lusso ed i grandi brand, soprattutto internazionali, trainano il settore, viceversa le imprese minori con prodotti di bassa qualità gradualmente stanno uscendo dal mercato e mirano a penetrare segmenti di fascia più bassa dove il lusso e lo status non fungono da *main drivers* per le scelte dei consumatori. Mentre i marchi più conosciuti investono continuamente sia per

ampliare il portafoglio d'offerta di prodotti sia in marketing, posizionandosi in varie fasce di prezzo per raggiungere un numero più elevato di consumatori, quelle meno conosciute sono costrette a virare verso segmenti di mercato con maggiore potenziale di crescita e cioè quelli in cui non si è ancora sviluppato il settore geograficamente e culturalmente.

Dunque, se da un lato il mercato tessile e abbigliamento cinese risulta molto appetibile per le PMI italiane a causa dell'elevata crescita economica del Paese e dell'ingente disponibilità e propensione al consumo soprattutto di beni di lusso dei cittadini cinesi, dall'altro attualmente risulta altamente frammentato ed eterogeneo, motivo per cui nel penetrarlo devono necessariamente strutturare una chiara strategia in termini di marketing mix, analizzando soprattutto i vari *drivers* decisionali e culturali locali. Anche la stipula di alleanze strategiche con partner locali, quali distributori, agenzie di marketing e comunicazione o gruppi di agenti commerciali, ricopre un ruolo rilevante per il successo delle attività delle PMI italiane in Cina. Infatti, in base al segmento di mercato che intendono penetrare, devono necessariamente soddisfare i bisogni dei consumatori locali sia in termini di qualità del prodotto sia di prezzo, e per ridurre drasticamente il rischio di internazionalizzazione e di investimento estero da un lato è opportuno affidarsi a chi conosce approfonditamente tutte le sfaccettature del mercato in questione, dall'altro aumentare la propria presenza aziendale in loco.

A tal proposito il settore tessile e abbigliamento può essere segmentato basandosi sulle seguenti variabili, nelle quali riportiamo esempi per il comparto dell'abbigliamento:

- età: abbigliamento per bambini, adolescenti, adulti o anziani;
- genere: abbigliamento per donne o per uomini;
- uso: abbigliamento per uso sportivo, casual o formale;
- materia prima: viene attribuito un codice di classificazione del commercio estero, per tenere traccia tra le altre cose delle importazioni ed esportazioni;
- prezzo: economica, media, alta, lusso.

Inoltre, bisogna considerare che nel mercato cinese la domanda di prodotti tessili e di abbigliamento non è affatto omogenea, bensì si possono distinguere più tipologie di zone in base al livello di sviluppo locale. In particolar modo, essendo gli abitanti delle città il target di riferimento per i prodotti Made in Italy in questione, considerati di lusso, ci soffermiamo sulla seguente segmentazione:

- aree urbane di prima fascia, quali Pechino, Shanghai, Guangzhou, nelle quali i consumatori ricercano prettamente “beni status”, non lasciandosi condizionare dalla variabile prezzo;
- aree urbane di seconda e terza fascia, nelle quali i consumatori non sono ancora totalmente influenzati dagli usi e culture occidentali, dunque prestano ancora attenzione al prezzo del prodotto.

I consumatori residenti nelle aree urbane di prima fascia tendenzialmente ricercano prodotti di brand affermati internazionalmente, dunque difficilmente acquistano quelli delle PMI, anche se qualitativamente allo stesso livello. Il *driver* decisionale predominante al momento dell’acquisto risulta essere il valore del marchio, anche se la produzione effettiva del capo è delocalizzata in Paesi a più basso costo di manodopera e/o materie prime. Viceversa, le aree urbane di seconda e terza fascia, in grande espansione, potrebbero rappresentare il reale target per le PMI italiane che intendono avviare attività internazionali al di fuori del territorio europeo, penetrando il mercato cinese, in quanto i consumatori locali iniziano a dare importanza relativa anche alla variabile qualitativa e dunque alle materie prime ed alla manifattura del prodotto ed hanno una disponibilità economica nonché una propensione al consumo ai livelli dei residenti delle aree della prima fascia. In tal senso, potrebbe essere strategicamente rilevante sensibilizzare tramite strategie di marketing mix ad hoc i consumatori cinesi di tali aree urbane ad acquistare prodotti qualitativamente elevati ma con un buon rapporto qualità prezzo. Non bisogna sottovalutare la presenza di consumatori disposti e propensi a pagare un premium price per un prodotto Made in Italy, anche se non di marchio famoso a livello mondiale.

Oltre la segmentazione del mercato, prima di intraprendere attività in Cina, bisogna considerarne il contesto competitivo che, per quanto concerne il settore tessile e abbigliamento, può essere immaginato su tre gradini:

- imprese estere che esportano in Cina brand di fama internazionale per consumatori di livello medio-alto;
- imprese di Hong Kong e Taiwan che puntano prevalentemente sulla quantità per abbattere i costi di produzione senza trascurare del tutto la qualità del prodotto per consumatori di livello medio;

- PMI locali con strategie *low price* per consumatori di livello basso.

Inoltre, bisogna localizzare i vari distretti produttivi, in quanto puntano a diversi segmenti di mercato, tra i quali ritroviamo:

- Provincia di Guandong: prodotti di lusso;
- Provincia di Zhejiang: prodotti medio-bassi;
- Provincia di Fujian: prodotti sportivi;
- Area occidentale: prodotti per donne;
- Shandong: in forte espansione.

La provincia di Guangdong, ad esempio, è una delle più popolose della Cina con circa 113 milioni di cittadini, il cui commercio forma il 10,7% del PIL nazionale. In particolare modo, la città di Shenzhen è una delle principali città di tale provincia che mostra un grande interesse verso l'eccellenza dei prodotti nostrani, soprattutto per i filati tessili.

In sintesi, i fattori critici di successo per le PMI italiane in cui investire devono continuare ad essere la qualità ed il design innovativo per puntare alle fasce di consumatori medio-alte posizionandosi geograficamente in aree urbane di fascia più o meno elevata in base al grado di percezione dei marchi venduti da parte dei consumatori locali, considerando che ad oggi l'Italia è il terzo fornitore al mondo in tale comparto per un valore totale di circa 416 milioni di euro nel solo 2019.

#### ***4.3.2 Le barriere all'ingresso***

Sino ad ora abbiamo trattato le opportunità legate alla penetrazione del mercato cinese, bisogna tuttavia considerare anche le minacce ed i punti di debolezza di un Paese distante sia geograficamente che culturalmente dal nostro. Oltre all'elevato grado di competitività nel settore tessile e abbigliamento, come precedentemente analizzato, prima di effettuare ingenti investimenti ad elevato rischio in un mercato estremamente differente è bene tener presenti ed illustrare le barriere all'ingresso di tipo tariffario e non.

In prima istanza, le imprese italiane che decidono di investire in Cina devono necessariamente esaminare a fondo il *Catalogue for the Guidance of Foreign Investment Industries* per controllare che la propria attività non sia fra quelle proibite dalla Repubblica Popolare Cinese. Fra i settori cosiddetti proibiti ritroviamo ad esempio quelli

che minacciano la sicurezza nazionale, deteriorano le risorse naturali o determinano un alto tasso di inquinamento, fra le quali dunque non ricade il settore oggetto di studio. Il *Catalogue*, inoltre, incoraggia o applica delle restrizioni agli investimenti dalle imprese estere in Cina basandosi sullo sviluppo che il settore di pertinenza apporta al Paese.

#### Barriere non tariffarie

- Differenze culturali:

Come è emerso anche dal questionario di ricerca empirica quantitativa, la comprensione e l'adeguamento alla lingua ed alla cultura cinese è uno dei principali ostacoli riscontrati nell'operare nel mercato cinese. Nonostante l'apertura ai mercati internazionali e la recente propensione dei consumatori a lasciarsi influenzare dai modelli occidentali, soprattutto nel settore della moda e dell'abbigliamento, la società risulta essere sempre molto legata alla cultura ed alle tradizioni locali. Tale motivo, in aggiunta al sempre più elevato grado di competitività, comporta che il *Country of origin*, COO, non è più sufficiente per ottenere successo nei mercati cinesi. Dunque, la modalità prevalentemente utilizzata dalle imprese italiane, cioè l'esportazione, risulta inadatta a colmare il gap culturale, viceversa le imprese dovrebbero insediarsi maggiormente in loco adattando le politiche di marketing mix ed educando sia gli eventuali partner commerciali sia gli stessi consumatori circa le caratteristiche uniche delle tecniche produttive e dei prodotti Made in Italy.

- Dimensioni e disponibilità di risorse finanziarie:

Tendenzialmente le imprese cinesi stipulano accordi commerciali ed alleanze strategiche con grandi multinazionali, evitando problemi legati all'organizzazione, alla struttura ed alla carenza di capitale umano e finanziario tipici delle PMI. Ultimamente tale tendenza si sta capovolgendo totalmente, aprendo ampi spiragli per le piccole e medie imprese a conduzione familiare e tramandatrici delle più antiche tecniche di lavorazione artigiane.

- Violazione della proprietà intellettuale:
  - Marchi:

Fino all'aprile del 2019 in Cina valeva il principio del "first-to-file", e cioè si concedeva la validità del marchio a chi lo registrava per primo. Tale principio ha scaturito di conseguenza un numero spropositato di marchi depositati in malafede, svantaggiando notevolmente lo sbarco di PMI italiane nel mercato cinese, visti gli elevati costi legali e le lunghe tempistiche previste per far decadere gli eventuali marchi fraudolenti. Con il 13° Congresso Nazionale del Popolo, tenutosi il 23 aprile del 2019, sono state apportate delle modifiche alla Legge sui Marchi Commerciali della Repubblica Popolare Cinese, grazie alle quali il vecchio principio utilizzato è stato sostituito con il "first-to-use", e cioè il marchio è valido esclusivamente se effettivamente sfruttato. Ad ogni modo, prima di sbarcare nel mercato cinese ed intraprendere rapporti commerciali, è opportuno registrare il marchio presso l'Ufficio Marchi e Brevetti cinese o tramite la *World Intellectual Property Organization*, WIPO.
  - Brevetti:

Il sistema cinese effettua una distinzione in *invention patent*, che tutela i prodotti con soluzioni tecnologicamente innovativo, *utility model*, che tutela i prodotti con forme o caratteristiche fisiche innovative, ed infine *design patent*, che tutela le caratteristiche esterne dei prodotti o una loro combinazione. Ovviamente non basta aver depositato il brevetto in un Paese diverso dalla Cina, bensì bisogna inoltrare la richiesta di deposito presso la *China National Intellectual Property Administration*, CNIPA, oppure può essere effettuata all'estero e successivamente importata in Cina, oppure ancora è possibile inoltrare richiesta al *Patent Cooperation Treaty*, PCT.
- Lentezza burocratica:

Le dogane cinesi adottano posizioni differenti e discrezionali in base alla categoria merceologica dei prodotti che entrano nel Paese. Per velocizzare l'ingresso della merce delle PMI italiane bisogna necessariamente instaurare e successivamente sfruttare il network costruito in loco, motivo ulteriore per cui essere presenti nel mercato costituisce un vantaggio strategicamente rilevante.

- Contraffazione e corruzione:

I prodotti italiani, soprattutto di quelli tipici del Made in Italy ed in particolare dell'abbigliamento, sono spesso oggetto di copia da parte dei produttori locali, scaturendo conseguenti ritorni negativi di immagine e di percezione del prodotto. Inoltre, secondo il *Corruption Perceptions Index* elaborato dal *Transparency International*, la Cina si classifica all'80esimo posto su 180 Paesi, evidenziando la possibilità di un elevato flusso di investimenti di bassa qualità.

### Barriere tariffarie

- Tassazione sulle merci importate:

Le imprese che esportano prodotti in Cina devono effettuare duplici pagamenti, il dazio doganale, il cui ammontare dipende dalla categoria merceologica e dal Paese di provenienza dei prodotti, ed il *Value Added Tax*, VAT, l'equivalente dell'IVA. Inoltre, per i prodotti di lusso, tra i quali anche alcuni del settore tessile e abbigliamento, è prevista anche una tassa sul consumo variabile fra l'1% ed il 56% del valore o della quantità di merce venduta.

- Tassazione sulle attività d'impresa:

Secondo l'*Enterprise Income Tax Law*, EITL, le imprese a capitale estero residenti in Cina sono soggette ad una tassazione standard del 25% sul reddito prodotto complessivo; viceversa quelle non residenti ma che generano fatturato in Cina sono soggette ad una tassazione variabile e proporzionale al reddito, alla quale bisogna aggiungere ovviamente la VAT.

In conclusione, dall'analisi delle barriere all'ingresso nel mercato cinese emerge ancora una volta che la maggior parte delle difficoltà concernono prettamente le modalità di esportazione. La distanza culturale, le implicazioni doganali e l'alto tasso di contraffazione suggeriscono che le migliori modalità di penetrazione in Cina sono le alleanze strategiche con partner locali e gli investimenti diretti esteri, in quanto consentirebbero di velocizzare le pratiche burocratiche di ingresso delle merci, godere di agevolazioni fiscali, monitorare l'andamento della domanda, la logistica e la presenza di prodotti con marchio illegale, ed infine analizzare in loco i gusti e le esigenze dei

consumatori. Come è emerso dai risultati del questionario della ricerca empirica quantitativa, infatti, la principale modalità di penetrazione estera è l'esportazione e gli ostacoli legati agli eccessivi vincoli normativi e legislativi sono poco sentiti rispetto a quelli legati alle barriere non tariffarie. Inoltre, bisogna considerare che negli ultimi anni il governo cinese ha stanziato delle agevolazioni fiscali per le PMI che prevedono la riduzione dell'aliquota di tassazione fra il 15% ed il 20% con lo scopo di incentivare ed attirare gli investimenti esteri nel Paese. Inoltre, la nuova *Foreign Investment Law*, FIL, approvata nel 2019 ed in vigore a partire dal 2020, incoraggia e tutela gli investimenti esteri in termini di semplificazione delle pratiche burocratiche costitutive, difesa della proprietà intellettuale e del trasferimento tecnologico, favorendo la costituzione di Joint Venture e Wholly Owned Foreign Enterprises, cioè società completamente a capitale straniero.

#### ***4.3.3 Le tipologie di rischio***

Nonostante il mercato cinese presenti svariate opportunità, oltre all'elevato grado di competitività interno ed alle barriere all'ingresso tariffarie e non, prima di effettuare notevoli investimenti, le PMI italiane devono considerare anche il rischio Paese (tabella 66), suddivisibile nelle seguenti classi:

- Rischi politici: interno ed esterno;
- Rischi economici: controllo anti-inquinamento, risparmio energetico e protezione ambientale; mancato pagamento della controparte sovrana, bancaria e corporate; trasferimento capitali e convertibilità;
- Rischi operativi: tutela della proprietà intellettuale e incrementi di costo.

Per quanto concerne i rischi di entità politica, l'ultimo Congresso del Partito Comunista Cinese ha rinnovato la stabilità politica interna, che ha caratterizzato l'incredibile crescita degli ultimi trent'anni del Paese, per cui il rischio politico interno di medio-lungo periodo può essere considerato di entità molto bassa. Viceversa, nonostante non si percepisca il pericolo di un imminente conflitto nelle acque contese dalla Cina e dai Paesi limitrofi, le imprese estere che entrano nel mercato tramite esportazione devono comunque mantenere alta la guardia in quanto tale scenario potrebbe cambiare repentinamente.

Fra i rischi di carattere economico, invece, quelli più rilevanti e dunque soggetti a maggior attenzione da parte delle imprese che intendono avviare attività in Cina, sono le sanzioni dettate dai controlli sempre più stringenti sull'inquinamento ambientale e sul consumo energetico. Soprattutto negli ultimi anni, infatti, il governo cinese ha ribadito, attraverso la realizzazione di normative ad hoc, l'importanza della protezione ambientale con l'obiettivo di ridurre le emissioni da produzione, gli sprechi di materie prime difficilmente riciclabili ed i consumi di energia ingiustificati. D'altra parte, risulta medio-basso il rischio che la controparte, qualsiasi essa sia, non rispetti gli obblighi contrattuali e che i profitti derivati da investimenti esteri nel Paese non possano essere rimpatriati o convertiti.

Infine, i rischi operativi risultano essere quelli verso i quali le imprese devono prestare maggiore attenzione. Nonostante i recenti adattamenti delle normative e sanzioni per la tutela della proprietà intellettuale, il rischio di plagio e contraffazione resta sempre molto elevato, soprattutto nel settore tessile e abbigliamento in cui è facile reperire prodotti con falsi marchi internazionali, che comportano ritorni negativi di immagine e di percezione dei consumatori circa l'effettiva qualità dei prodotti. Inoltre, le imprese che intendono abbandonare la modalità di esportazione, stipulando alleanze strategiche o effettuando investimenti diretti esteri, devono considerare che la Cina non è più la "fabbrica del mondo" bensì il costo della manodopera cresce a ritmi elevati.

**Tabella 66 - Tipologie di rischio nel mercato cinese**

<b>CLASSE</b>	<b>TIPOLOGIA</b>	<b>LIVELLO</b>
<b>RISCHI POLITICI</b>	Rischio interno	Molto basso
	Rischio esterno	Medio
<b>RISCHI ECONOMICI</b>	Controllo anti-inquinamento, risparmio energetico e protezione ambientale	Alto
	Mancato pagamento controparte sovrana	Molto basso
	Mancato pagamento controparte bancaria	Medio
	Mancato pagamento controparte corporate	Medio
	Trasferimento capitali e convertibilità	Molto basso
<b>RISCHI OPERATIVI</b>	Tutela della proprietà intellettuale	Medio-Alto
	Incrementi di costo	Medio e in crescita

Fonte: *elaborazione personale da InfoMercatiEsteri*

In conclusione, dunque, è possibile completare l'analisi SWOT introdotta nel paragrafo iniziale del capitolo, delineando i punti di debolezza o *weaknesses* e le minacce o *threats* (tabella 67) nell'intraprendere attività internazionali in Cina.

Riprendendo quanto detto precedentemente, fra i punti di debolezza ritroviamo le barriere all'ingresso non tariffarie, in particolar modo quelle legate alle barriere linguistiche e culturali caratteristiche di un Paese distante geograficamente dal nostro; le complessità del mercato interno, in termini di corretta individuazione dei *drivers* decisionali dei consumatori, recentemente influenzati dai modelli consumistici occidentali ma pur sempre legati alle tradizioni locali, ed in termini di elevato grado di competitività nel settore tessile e abbigliamento, soprattutto nel comparto moda; le complessità dell'apparato normativo e regolamentare in costante cambiamento, a volte anche a livello provinciale.

Viceversa, fra le minacce ritroviamo i rischi politici, in quanto l'attuale stabilità governativa potrebbe cambiare repentinamente; i rischi operativi in termini di tutela della proprietà intellettuale e controllo anti-inquinamento, risparmio energetico e protezione ambientale, in quanto da un lato il governo cinese sta attuando molteplici variazioni alle normative per la tutela dei marchi e brevetti sul suolo nazionale ma continua ad essere uno dei Paesi con il più alto tasso di contraffazione e marchi registrati in malafede, dall'altro ha ribadito, attraverso la realizzazione di normative ad hoc, l'importanza della protezione ambientale.

**Tabella 67 - Analisi SWOT: Punti di debolezza e Minacce nell'intraprendere attività internazionali nel mercato cinese**

PUNTI DI DEBOLEZZA	MINACCE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Barriera linguistica;</li> <li>• Complessità del mercato interno;</li> <li>• Complessità dell'apparato normativo e regolamentare.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rischio interno (Rischi politici);</li> <li>• Tutela della proprietà intellettuale (Rischi operativi);</li> <li>• Controllo anti - inquinamento, risparmio energetico e protezione ambientale (Rischi economici).</li> </ul>

Fonte: InfoMercatiEsteri sulla base di informazioni qualitative e quantitativa di molteplici fonti.

#### ***4.4 Il piano operativo d'ingresso nel mercato***

L'elevata qualità dei prodotti Made in Italy, cioè quelli inerenti ai settori tradizionali fra i quali anche il tessile e l'abbigliamento, influenza positivamente la percezione del brand Italia in tutti i mercati internazionali, favorendone l'ingresso ed il posizionamento soprattutto nei segmenti del lusso. Come descritto precedentemente, i consumatori cinesi sono sempre più condizionati dai modelli occidentali e, possedendo un'ampia disponibilità a pagare o un elevato potere d'acquisto, tendono ad essere maggiormente attratti dalla qualità, estro e design del manifatturiero italiano o dai marchi che indicano uno status, non dando importanza all'effettivo luogo di produzione.

Considerando che, secondo il Rapporto ICE 2019-20 dell'Italia nell'economia internazionale, la Cina rivestirà un ruolo fondamentale per la ripresa delle attività internazionali italiane post Covid-19, le imprese del settore TA, incluso le PMI, sono obbligate ad analizzare a fondo il mercato ed elaborare strategie di penetrazione ed espansione consone per non perdere l'opportunità di incrementare i propri profitti in un Paese in enorme crescita.

Dal punto di visto operativo, la vera sfida per le PMI italiane è selezionare la modalità d'ingresso più efficace, basandosi sull'evoluzione del sistema fiscale cinese, sulle recenti modifiche normative e tariffarie ed infine sul segmento di mercato target. Se fino ad oggi l'internazionalizzazione delle imprese italiane è stata guidata prevalentemente dall'esportazione, non è detto che quest'ultima porti necessariamente ad una maggiore profittabilità, soprattutto in un mercato così distante geograficamente e culturalmente. Infatti, come illustrato nel secondo capitolo di letteratura e successivamente confermato dalla rielaborazione delle risposte al questionario di ricerca empirica quantitativa, le PMI italiane sono spesso guidate dal semplice istinto dell'imprenditore che, spinto dall'evidenza di un mercato in enorme espansione come quello cinese, intravede un'opportunità da cogliere tramite la modalità di ingresso meno dispendiosa, quale l'esportazione, trascurando dunque erroneamente le molteplici difficoltà legate alle barriere tariffarie e non ed ai rischi di ogni tipologia.

Secondo l'analisi di mercato del settore TA, condotta nel precedente paragrafo, il segmento più promettente risulta essere quello del lusso e dell'alta moda, in forte espansione e dunque non considerabile meramente una semplice nicchia. L'obiettivo

delle PMI italiane è affacciarsi al mercato cinese con strategie di ingresso ed espansione ben strutturate, focalizzandosi sulle esigenze ed i bisogni della classe di consumatori medio-alta e cercando di instaurare un legame in loco per monitorare le risposte del mercato in questione. Al fine di individuare quali modalità comportano margini di profittabilità più elevati nel medio-lungo periodo per le imprese italiane del settore TA, nei seguenti paragrafi saranno analizzati gli attuali valori e l'andamento degli ultimi anni dei ritorni ottenuti tramite le principali modalità d'ingresso adottate dalle imprese italiane in Cina.

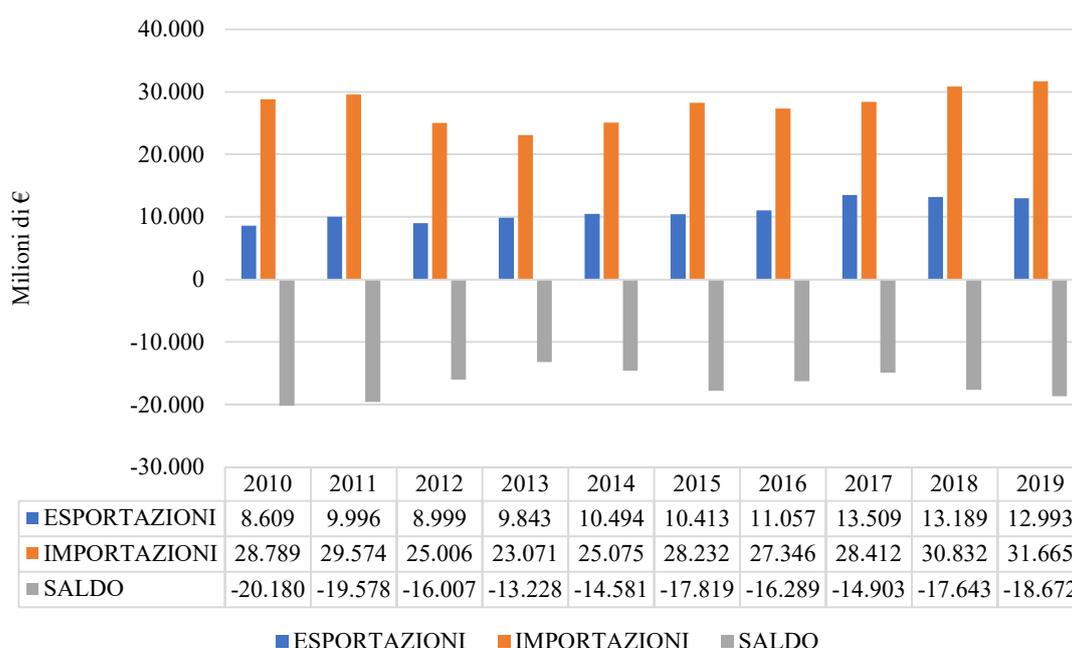
#### ***4.4.1 Le modalità di penetrazione nel mercato***

Le modalità d'ingresso nel mercato cinese, adottate attualmente dalle PMI italiane, si differenziano in base al grado di coinvolgimento, controllo e rischio e contemporaneamente all'ammontare dei costi d'ingresso ed investimenti. In particolar modo, le esportazioni, indirette o dirette, sono la modalità più economiche ma con un più basso livello di controllo e coinvolgimento negli affari esteri. Subito dopo ritroviamo le alleanze strategiche, che si distinguono in licensing, franchising, contratto di produzione e joint venture, con un livello di coinvolgimento e controllo medio ed investimenti e costi moderati. Infine, le modalità con il più alto grado di internazionalizzazione sono gli investimenti diretti esteri, in forma di nuova costituzione o acquisizione di attività cinesi, con un elevato livello di coinvolgimento e controllo e contemporaneamente con ingenti costi d'ingresso ed investimenti.

Nei primi capitoli di letteratura abbiamo appurato e successivamente confermato, tramite rielaborazione dei risultati del questionario di ricerca empirica quantitativa, che l'esportazione è la modalità di penetrazione dei mercati internazionali prediletta dalle imprese italiane, soprattutto dalle PMI, che, essendo caratterizzate in particolar modo da carenze strutturali e finanziarie, tendono ad affidare le proprie merci ad intermediari commerciali cercando di contenere il più possibile i costi e gli investimenti. Inoltre, è emerso che tendono a limitare gli investimenti diretti e le alleanze strategiche anche per l'elevata inaffidabilità dei partner locali, motivo per il quale la costituzione di società ex novo, le cosiddette Wholly Foreign Owned Enterprise, WOFE, risulta essere la tipologia di investimento diretto estero di gran lunga più utilizzata.

Analizzando il valore dell'import/export sull'asse Italia-Cina (figura 8), secondo l'elaborazione dell'Italian Trade Agency, ITA, su dati ISTAT la Cina nel 2019 è il nono Paese cliente delle esportazioni italiane per un valore complessivo di circa 13 miliardi di euro, ed il terzo Paese fornitore per un valore complessivo di circa 31,7 miliardi di euro. Nonostante dal 2010 al 2019 si registri un saldo commerciale negativo, dunque a favore della Repubblica Popolare Cinese, ed un aumento costante dell'interscambio totale, il valore delle esportazioni italiane verso la Cina fa registrare una variazione percentuale in aumento del 50,92%, contro il 9,99% delle importazioni dal medesimo Paese, segno inequivocabile della percezione delle nasciture opportunità nel mercato cinese da parte delle imprese italiane.

**Figura 8 - Andamento delle esportazioni, importazioni e saldo della bilancia commerciale sull'asse Italia-Cina**



Fonte: *elaborazione Italian Trade Agency, ITA, su dati ISTAT*

Inoltre, secondo l'elaborazione dell'Ambasciata d'Italia sui dati dell'Agenzia ICE di fonte ISTAT, nel 2019, dei 585 miliardi di euro di esportazioni italiane verso il mondo, circa il 2,22% erano diretti verso la Cina, e cioè circa 12.993 milioni di euro. Andando ad analizzare nel dettaglio il valore delle esportazioni italiane verso la Cina fra gli anni 2017 e 2019 (tabella 68), gli articoli di abbigliamento sono stati il terzo comparto del manifatturiero maggiormente esportati, per un valore pari a circa 1.030 milioni di euro,

viceversa, i prodotti tessili solo al nono posto, per un valore pari a circa 426 milioni di euro. La variazione del valore delle esportazioni di articoli di abbigliamento fra il 2017 ed il 2019, pari a circa il 49,42%, conferma e dimostra quanto detto precedentemente, e cioè la recente tendenza dei consumatori cinesi nel preferire di gran lunga e nel sentire la forte esigenza di marchi di lusso e di alta moda e dunque più costosi. Bisogna, però, tener presente che, nonostante la recente ingente crescita del valore delle esportazioni di articoli di abbigliamento italiani verso la Cina, il saldo commerciale del comparto TA nel 2019 registra un valore negativo di circa 2.845 milioni di euro.

**Tabella 68 -Principali esportazioni di prodotti italiani in Cina**

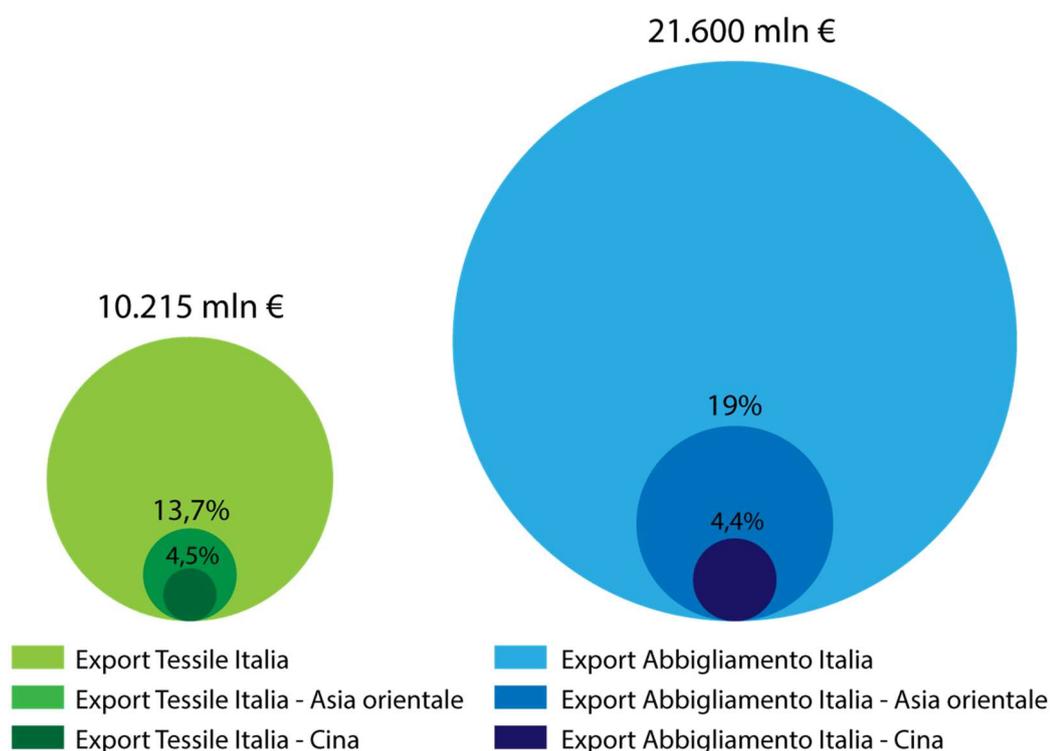
<b>MERCE (milioni di euro)</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Macchinari e apparecchiature	3.865,46	3.849,81	3.876,52
Prodotti farmaceutici	654,34	900,43	1.078,01
<b>ABBIGLIAMENTO</b>	<b>689,5</b>	<b>943,55</b>	<b>1.030,27</b>
Var (%)		36,84%	9,19%
Prodotti chimici	847,38	940,24	936,31
Articoli in pelle	837,55	906,27	932,84
Mezzi di trasporto	1.815,93	835,68	642,46
Mobili	450,65	472,62	482,89
Prodotti di elettronica	495,12	544,67	461,67
<b>TESSILE</b>	<b>440,42</b>	<b>463,14</b>	<b>425,93</b>
Var (%)		5,16%	-8,03%
<b>TOTALE</b>	<b>13.509,45</b>	<b>13.188,66</b>	<b>12.992,63</b>

Fonte: *elaborazione Ambasciata d'Italia su dati Agenzia ICE di fonte ISTAT*

Un ulteriore risultato rilevante emerge tramite l'intersezione dei dati delle Statistiche del commercio con l'estero fornito da ISTAT inerenti al 2018, ultimo anno disponibile, e la suddetta elaborazione dell'Ambasciata d'Italia su dati Agenzia ICE di fonte ISTAT (figura 9). Per quanto concerne il comparto tessile, infatti, le esportazioni totali italiane nel 2018 ammontavano a circa 10.215 milioni di euro, di cui il 13,73%, cioè 1.402 milioni di euro, erano dirette verso i Paesi dell'Asia Orientale, e scendendo ancor più nel

dettaglio, circa 463 milioni di euro erano destinati alla Cina, cioè il 33% del valore delle esportazioni verso i Paesi dell'Asia Orientale ed il 4,53% del valore totale delle esportazioni. Viceversa, per quanto concerne il comparto dell'abbigliamento, le esportazioni totali italiane nel 2018 ammontavano a circa 21.600 milioni di euro, di cui il 19%, cioè 4.110 milioni di euro, erano dirette verso i Paesi dell'Asia Orientale, mentre 944 milioni di euro esclusivamente verso la Cina, cioè il 23% del valore delle esportazioni verso i Paesi dell'Asia Orientale ed il 4,4% del valore totale delle esportazioni. Inoltre, la variazione del valore delle esportazioni di prodotti tessili e di abbigliamento dall'Italia verso la Cina fra il 2017 ed il 2018, pari rispettivamente a circa il 5,16% e 36,84%, risulta abbondantemente superiore alle medesime variazioni registrate nell'area orientale asiatica, pari rispettivamente a circa il 3,8% ed il 13%. Dunque, la Cina si dimostra il Paese orientale trainante delle esportazioni di prodotti TA, facendo registrare in particolar modo un netto aumento della domanda di articoli di abbigliamento.

**Figura 9 - Esportazioni tessile-abbigliamento italiano verso l'Asia Orientale e la Cina**



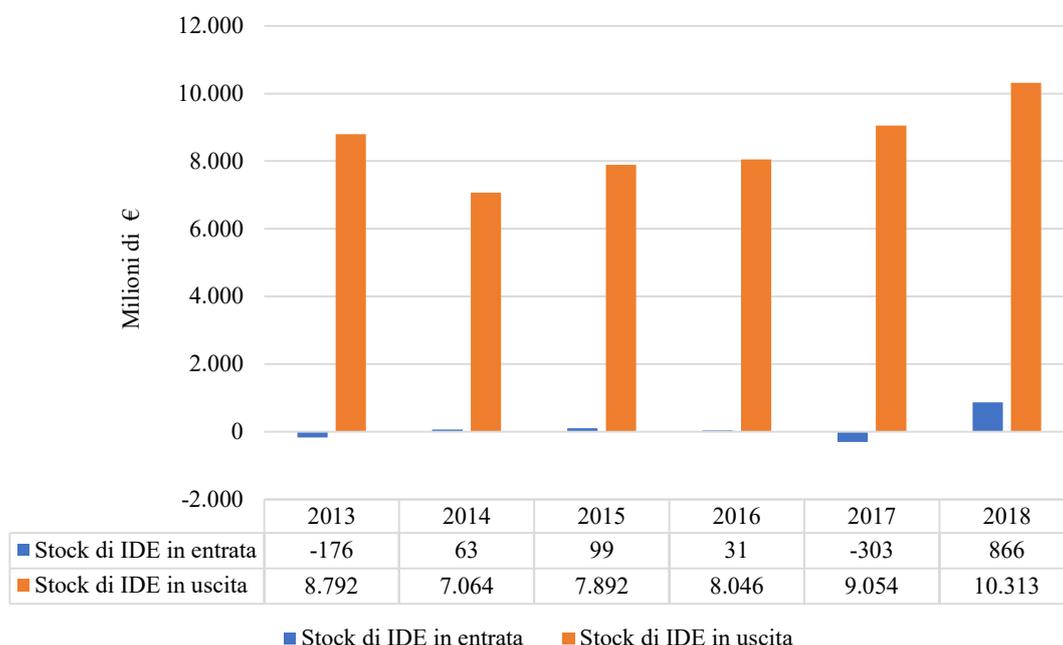
Fonte: *elaborazione personale su dati delle Statistiche del commercio con l'estero fornito da ISTAT inerenti al 2018 ed elaborazione dell'Ambasciata d'Italia su dati Agenzia ICE di fonte ISTAT*

Per quanto concerne, invece, l'andamento degli stock e dei flussi di investimenti diretti esteri sull'asse Italia-Cina (figura 10 e 11) reperiti dalla Banca d'Italia, a differenza delle importazioni ed esportazioni, si registra un netto sbilanciamento a favore delle imprese italiane. Infatti, gli stock IDE in uscita dall'Italia verso la Cina nel 2018 ammontano a 10.313 milioni di euro, mentre i flussi a 1.577 milioni di euro. Viceversa, gli stock di IDE in ingresso in Italia dalla Cina nel 2018 ammontano a 866 milioni di euro, mentre i flussi a 1.104 milioni di euro. A tal proposito, è indispensabile sottolineare la difficoltà nel reperire stime puntuali dell'ammontare di IDE, dimostrata dallo scostamento dei valori reperiti dalla Banca d'Italia e dal Fondo Monetario Internazionale, questi ultimi menzionati nei precedenti paragrafi.

Nonostante tali difficoltà, analizzando il numero di imprese italiane sul suolo cinese, che secondo gli ultimi dati ISTAT del 2016 ammonta a circa 1.061 e secondo il rapporto InfoMercatiEsteri nel 2019 a 2.300, è evidente che le recenti modifiche apportate dal governo cinese alle normative inerenti ai flussi di IDE in ingresso ed alla protezione della proprietà intellettuale hanno favorito, seppur in maniera non ancora ottimale, la nascita sempre maggiore di imprese cinesi controllate da italiani o di nuova costituzione. Inoltre, secondo l'Italian Trade Agency la maggior parte degli investimenti diretti esteri italiani verso la Cina sono nel settore meccanico e tessile-abbigliamento, basti pensare alle molteplici multinazionali, quali Dolce & Gabbana, Ermenegildo Zenga, Ferragamo e MaxMara, che soprattutto negli ultimi anni hanno intensificato la presenza in Cina nel mercato del lusso e dell'alta moda. Infatti, circa il 53,72% delle imprese complessive italiane o a controllo italiano, senza dunque considerare le joint venture, appartiene al comparto manifatturiero, con un fatturato complessivo di 16,2 miliardi, di cui 10,3 per le attività industriali e 5,9 per quelle commerciali e dei servizi.

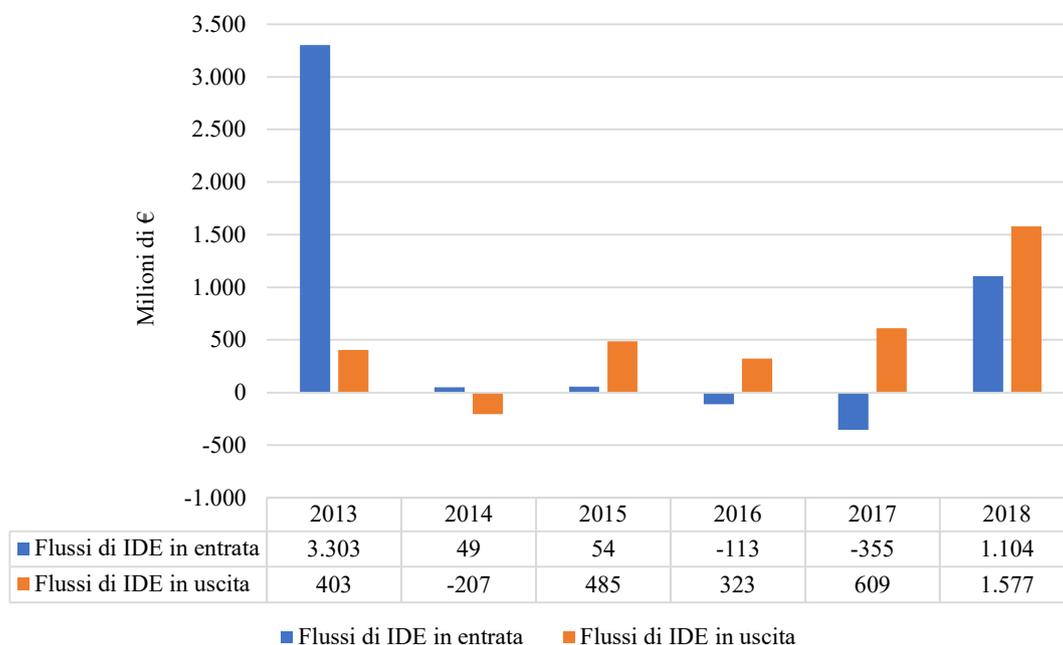
Dalle precedenti analisi, dunque, risulta evidente che gli investimenti diretti esteri comportano una maggiore profittabilità rispetto alle semplici esportazioni, di contro, però, bisogna considerare gli ingenti investimenti e costi d'ingresso sostenuti dalle imprese nell'implementare tale modalità, motivo per cui la maggior parte delle volte si evolvono gradualmente, esplorando inizialmente il mercato tramite esportazioni e col passare del tempo cercando di instaurare rapporti solidi e duraturi per penetrare fisicamente il mercato abbattendo le barriere all'ingresso.

**Figura 10 - Stock di investimenti diretti esteri sull'asse Italia-Cina**



Fonte: Banca d'Italia

**Figura 11 - Flussi di investimenti diretti esteri sull'asse Italia-Cina**



Fonte: Banca d'Italia

#### 4.4.2 I canali di distribuzione ed il ruolo dell'e-commerce

L'analisi dei canali di distribuzione è la variabile che influenza maggiormente la decisione di penetrare o meno un mercato, soprattutto quello cinese caratterizzato da una notevole distanza geografica e culturale. L'individuazione dei vari modelli distributivi disponibili in un Paese e lo studio del rapporto costi-benefici, aiutano le imprese, soprattutto le PMI che dispongono di scarse risorse finanziarie da investire, ad elaborare ed implementare modalità e strategie di ingresso consone. Dopo aver indentificato il mercato target, infatti, le imprese, che intendono avviare attività internazionali virtuose, sono obbligate ad analizzare molteplici aspetti, quali ad esempio l'estensione territoriale del Paese nel quale intendono espandersi, la distanza fisica che intercorre fra la stessa tipologia di consumatori, il posizionamento dei propri prodotti sia in termini di *brand image* e *brand reputation* sia per l'effettiva collocazione nei molteplici canali di vendita locali, quali *department store*, negozi monomarca nei *mall* cinesi o privati. "In Cina più che in altri mercati, un'efficiente ed efficace gestione strategica ed operativa delle modalità di entrata e delle scelte distributive, diviene requisito necessario per la crescita nel Paese" (Vianelli, De Luca, Pegan, 2012).

Nonostante l'apertura al mercato internazionale della Repubblica Popolare Cinese degli ultimi decenni abbia favorito l'evoluzione dei sistemi distributivi del Paese, soprattutto grazie all'influenza del modello occidentale fra i consumatori di classe medio-alta e alle modifiche delle normative vigenti in materia di commercio internazionale, essi risultano ancora fortemente eterogenei e caratterizzati da una carente sinergia fra i vari attori coinvolti (Vianelli, De Luca, Pegan, 2012).

Nei precedenti paragrafi, è stata posta l'attenzione principalmente sulle barriere all'ingresso non tariffarie, quali quelle culturali e linguistiche nonché quelle legate all'inaffidabilità dei partner locali. Proprio quest'ultimo aspetto, fa sì che il sistema distributivo cinese sia a tutti gli effetti la barriera all'ingresso più difficile da abbattere, essendo composta da molteplici attori che la rendono estremamente frammentata e lunga. Infatti, in base alla modalità d'ingresso scelta, i prodotti viaggiano su una linea discontinua, passando da un intermediario all'altro prima di arrivare al consumatore finale.

Inoltre, per le PMI italiane del settore TA sussistono ulteriori problematiche, in quanto, soprattutto nei grandi centri commerciali cinesi, sono i managers a decidere l'assortimento di prodotti da mettere in vendita nei negozi, basandosi prevalentemente sulla fama dei marchi, dato che i consumatori cinesi di fascia medio-alta danno più valore allo status piuttosto che alla qualità effettiva del prodotto. Infine, bisogna considerare che gli stessi managers non posseggono le competenze adeguate a riconoscere l'effettivo valore del prodotto, dunque potrebbero commettere errori di posizionamento sul mercato con conseguenti ritorni negativi per l'impresa madre sia in termini di profitti generati sia d'immagine e reale percezione del prodotto da parte di un target di consumatori errato.

Il numero di attori presenti lungo la filiera distributiva (figura 12) dipende dalla modalità d'ingresso selezionata dall'impresa e di conseguenza dal grado di internazionalizzazione, coinvolgimento e controllo che intende possedere nonché dall'ammontare di costi ed investimenti che è disposta a sostenere.

Le imprese che non dispongono di ingenti risorse finanziarie o semplicemente sono avverse al rischio internazionale, penetrano i mercati esteri prettamente tramite esportazione, diretta o indiretta in base al grado di conoscenza del mercato ed alla distanza culturale. Nell'avviare tale tipologia di attività, non avendo esperienza sul mercato e dunque non avendo mai stretto legami con i distributori locali, spesso si servono di agenti di commercio. Il prodotto in questione prima di arrivare nelle mani dell'effettivo consumatore passa tramite agenti di commercio, distributori e retailers, dunque, potrebbe essere soggetto ad una perdita di valore in termini di errato posizionamento sul mercato.

Viceversa, le imprese che hanno già instaurato rapporti con distributori locali o semplicemente dispongono di maggiori risorse finanziarie o hanno deciso di investire di più, penetrano i mercati esteri tramite alleanze strategiche, prevalentemente in forma di *franchising*, oltrepassando l'intermediazione degli agenti commerciali ed interfacciandosi direttamente con i distributori o grossisti locali.

Infine, le imprese che hanno un'elevata disponibilità finanziaria o intendono instaurare rapporti diretti con i consumatori locali per favorire un miglior posizionamento dei propri prodotti ed analizzare contemporaneamente l'andamento della domanda e delle esigenze e bisogni di mercato, penetrano tramite investimenti diretti esteri, oltrepassando l'intermediazione degli agenti commerciali e dei distributori locali, e dunque vendendo i

propri prodotti direttamente negli *stores*. Tale modalità d'ingresso, con il relativo modello di sistema distributivo, permette all'impresa di offrire un servizio ad hoc ai consumatori target, in quanto la *salesforce* è formata e coordinata in maniera diretta dall'effettivo produttore della merce.

Come evidenziato anche nei paragrafi di letteratura iniziali, più aumenta il grado di internazionalizzazione e maggiori sono i costi d'ingresso e gli investimenti nel mercato target. Ciò che non era stato ancora considerato e che risalta dall'attuale analisi di correlazione fra la modalità d'ingresso ed il rispettivo sistema distributivo, è il risparmio conseguito dal mancato pagamento di molteplici attori man mano che si passa dalla modalità esportativa agli IDE. Inoltre, bisogna considerare anche il risparmio ottenuto dal mancato costo opportunità, che in tale scenario è rappresentato dalla riduzione del margine di profittabilità dovuta all'errato posizionamento dei prodotti sul mercato.

Dunque, nonostante gli investimenti diretti esteri sembrino nettamente la modalità d'ingresso che necessita di maggiori investimenti, in realtà molti dei costi tendenzialmente ed erroneamente trascurati dalle PMI, soprattutto da quelle che non effettuano accurate analisi di mercato, non vengono minimamente sostenuti. Inoltre, la presenza in loco garantisce un maggior grado di controllo sia sul prodotto sia sul personale, che comporta di conseguenza un ritorno economico nettamente maggiore rispetto a quello ottenuto tramite le modalità d'ingresso a minore grado di internazionalizzazione, come dimostrato nell'analisi eseguita nel precedente paragrafo.

**Figura 12 - Modelli di sistemi distributivi cinesi**



Fonte: *elaborazione personale su Fung Business Intelligence Centre*

Negli ultimi anni, grazie agli investimenti nella digitalizzazione e nelle tecnologie innovative, sono nati i cosiddetti e-commerce, vere e proprie modalità d'internazionalizzazione e modelli distributivi che permettono alle imprese di bypassare totalmente gli attori della catena distributiva ed arrivare direttamente al cliente finale. Tale modalità, dunque, permette alle imprese di risparmiare gli ingenti costi dovuti ai molteplici attori delle catene distributive tradizionali, di cui sopra, e parallelamente sviluppare strategie di marketing mix *customer-oriented*.

Secondo il rapporto Target Market Basic stilato dalla Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Torino, nel 2019 il valore dei prodotti del settore TA italiani venduti sul mercato cinese era generato per il 65,7% negli *stores* e per il restante 34,3% online. Nonostante tale aliquota faccia registrare già un peso rilevante, si stima che tenderà ad aumentare velocemente nei prossimi anni. Sono sempre di più, infatti, i consumatori che preferiscono acquistare online, informandosi sulla qualità del prodotto tramite ricerche ad hoc ed esperienze virtuali offerte dalle imprese madri, le quali creano a loro volta un valore aggiunto in termini di percezioni del brand.

Secondo il Rapporto ICE 2019-2020 su L'Italia nell'economia internazionale stilato dall'Italian Trade Agency, ITA, l'e-commerce sarà il motore propulsivo della ripresa degli scambi internazionali post epidemia da Covid-19. Si stima, infatti, che nel 2018 ha contribuito al PIL mondiale per il 30%, facendo registrare una crescita dell'8% rispetto all'anno precedente. Entro il 2024 il 50% degli acquirenti online saranno consumatori cinesi, il cui mercato lato B2C crescerà dell'11%, più della media mondiale, e fra i settori maggiormente in crescita ritroviamo anche quello dell'abbigliamento, con un tasso di crescita annuo del 10%.

Per favorire la crescita degli e-commerce italiani destinati alla vendita di prodotti in Cina, l'ICE ha stipulato degli accordi con le principali piattaforme locali, quali Tmall global e JD.com, e contemporaneamente con i principali canali utilizzati dai consumatori, quali WeChat, Xiaohongshu e Weibo. Nel 2019, la vendita online dei capi d'abbigliamento Made in Italy è dipesa per circa il 32% dal referral e per circa il 27% dagli influencer locali, dimostrando l'influenza dei feedback e dei Key Opinion Leaders nel processo di acquisto.

L'e-commerce sta riscuotendo successo a livello globale in quanto consente alle imprese, soprattutto le PMI, di espandere le proprie attività oltre confine abbattendo quasi totalmente la barriera dei costi. Inoltre, dato che la maggior parte delle imprese, che si affacciano per la prima volta in mercati molto distanti geograficamente e culturalmente, preferiscono passare gradualmente da modalità di penetrazione meno rischiose a quelle che comportano maggiori sforzi economici, la vendita online può essere sfruttata per analizzare concretamente il mercato e registrare i *feedbacks* dei consumatori, sostenendo costi limitati, e successivamente decidere di implementare strategie più onerose ma che comportano maggiori profittabilità. D'altro canto, nonostante l'adozione dell'e-commerce sia ritenuta economica rispetto alle altre modalità d'ingresso, bisogna tener ben presente che la localizzazione del sito internet e della promozione online, oltre che alla logistica in termini di ingenti scorte a magazzino pronte per essere spedite, sono fattori critici di successo per la riuscita della propria attività. Per le imprese non basta, infatti, possedere un dominio ed un sito internet in cui acquistare i prodotti, bensì bisogna adattarlo alla lingua e cultura del Paese in cui si intende vendere e contemporaneamente investire in campagne marketing mirate.

#### ***4.4.3 Il ruolo della cultura nella penetrazione del mercato cinese e la localizzazione degli strumenti di marketing mix***

Come abbiamo appurato attraverso i risultati della ricerca empirica quantitativa e l'analisi del mercato cinese, le PMI italiane nell'intraprendere attività internazionali riscontrano particolari difficoltà nell'affrontare le differenze culturali del mercato estero. Tali barriere si manifestano sia in termini di prodotto che deve essere contaminato dal contesto e dalle tipicità di un mercato sensibilmente distante da quello domestico, sia in termini di relazioni che l'impresa deve necessariamente stringere con partner strategici locali lungo la catena distributiva, quali agenti di commercio, distributori o grossisti e proprietari di negozi. Intraprendere il processo di internazionalizzazione in un mondo globale in costante cambiamento, dunque, non vuol dire più esportare semplicemente i propri prodotti locali nei vari Paesi richiedenti o appetibili, bensì vuol dire stringere legami stabili e di fiducia e lasciarsi contaminare per acquisire un maggior grado di conoscenza, entrando a far parte di un network che coinvolge l'intera catena del valore e mettendo al centro delle scelte strategiche le diversità culturali. Di conseguenza, tutte le scelte

strategiche e le attività che ne scaturiscono sono inglobate in una rete di legami che va oltre i meri confini geopolitici, entrando a far parte di un'area multiculturale e multinazionale (Grandinetti & Rullani, 1994) (Grandinetti & Rullani, 1996).

La sfida delle PMI è evolversi dal sistema di relazioni brevi tipiche italiane del dopoguerra, i distretti industriali, a sistemi internazionali lunghi, cercando di limitare le enormi distanze e le molteplici sfaccettature culturali attraverso la conoscenza del contesto commerciale nella sua totalità (Battaglia, Corsaro, Tzannis, 2006). La conoscenza, infatti, conseguita attraverso l'orientamento interculturale alle tradizioni ed abitudini del Paese partner commerciale, garantisce il conseguimento di un vantaggio competitivo in termini di differenziazione dei prodotti adattati alle esigenze dei consumatori locali e di efficace localizzazione del marketing mix, strumento operativo dell'approccio *market and customer-oriented*. Portare un prodotto su un mercato estero senza aver apportato le opportune modifiche, dovute alle differenze culturali, aumenta di gran lunga il rischio legato all'attività internazionale in quanto è probabile che gli attori della catena distributiva e gli stessi consumatori abbiano una percezione distorta del reale valore qualitativo dello stesso, e dunque le imprese madri si ritrovino ad aver effettuato ingenti investimenti senza ottenere un ritorno economico adeguato.

Sempre più spesso tale ostacolo risulta essere la principale causa dell'insuccesso delle PMI italiane nei mercati internazionali, le quali desistono nell'approfondire le dinamiche culturali per stabilire legami solidi e duraturi nel medio-lungo periodo. Come abbiamo visto nel primo capitolo di letteratura, infatti, le imprese tendono sostanzialmente ad espandersi prima o esclusivamente nei mercati limitrofi o simili culturalmente (Johanson & Vahlne, 1977), basandosi però spesso su livelli di conoscenza superficiali, dunque correndo ugualmente il rischio di fallimento dell'attività. Viceversa, mercati considerati e sentiti notevolmente distanti dal punto di vista culturale, sono totalmente ignorati nonostante possano nascondere maggiori opportunità, semplicemente perché si percepisce una barriera di conoscenza.

Dato che non esiste un approccio valido globalmente per abbattere tali ostacoli, è indispensabile delineare un metodo di adattamento delle variabili del marketing mix, che prenda in considerazione sia la struttura aziendale sia le dinamiche e le specificità del mercato estero. Lo scopo della localizzazione del marketing mix è, infatti, quello di

adattare le caratteristiche aziendali e di prodotto alle realtà estere in cui si intende penetrare, analizzando, comprendendo e conoscendo la dinamiche culturali del Paese selezionato. Per semplicità di analisi, di seguito saranno riportate le variabili del marketing mix, quali il prodotto, il packaging, il marchio, la promozione, il prezzo e la distribuzione, raggruppate due per volta rispettivamente nelle proprie macro-aree di competenza, quali quella inerente alla produzione o agli aspetti tangibili, quella inerente alla pubblicità ed alla comunicazione o agli aspetti intangibili ed infine quelli inerenti agli aspetti economici e negoziazionali.

#### Localizzazione degli aspetti tangibili

- Localizzazione del prodotto:

Consiste nell'adattamento di tutti gli aspetti inerenti alla merce che si intende vendere nel mercato selezionato, quali le caratteristiche fisiche, quelle di immagine ed infine quelle inerenti ai servizi legati al prodotto stesso. Dato che la localizzazione del prodotto comporta l'incremento dei costi di produzione e di ricerca e sviluppo, le PMI devono necessariamente analizzare accuratamente se il soddisfacimento dei bisogni e delle esigenze dei clienti target del mercato selezionato è strettamente correlato agli adattamenti del prodotto. Viceversa, sulla falsa riga di quanto già fanno le imprese di Grandi dimensioni, economicamente parlando conviene sempre perseguire l'approccio della standardizzazione in quanto consente di abbattere notevolmente i costi.

Per quanto concerne le proprietà fisiche, per la vendita di prodotti in Cina bisogna necessariamente apportare degli adattamenti obbligatori in termini di standard industriali, di sicurezza e norme sanitarie. Inoltre, gli adattamenti guidati dalla cultura si basano principalmente sui modelli di consumo e sul clima locale (Usunier, 1996). Viceversa quelli legati alle capacità d'impiego del prodotto, che dipendono dalla formazione e dal livello d'istruzione dei consumatori, nel caso di prodotti TA possono essere trascurati. Mentre i primi sono tendenzialmente più facili da effettuare in quanto le informazioni sulle normative locali possono essere reperite anche semplicemente attraverso parter o distributori locali, per i secondi è indispensabile eseguire delle ricerche di mercato ad hoc utilizzando un approccio diretto o indiretto. Ancora una volta, dunque, risulta evidente l'importanza della presenza in loco nel mercato in questione, in quanto da un lato

è indispensabile stringere rapporti professionali basati sulla fiducia, duraturi e stabili, con partner locali per facilitare tutte le procedure burocratiche di ingresso e di adattamento dei prodotti, dall'altro consentirebbe di analizzare più a fondo e monitorare l'andamento della domanda e delle richieste, usi, costumi, bisogni ed esigenze dei consumatori cinesi.

Per quanto concerne, invece, le proprietà del servizio strettamente legate al prodotto, le variabili da prendere in considerazione per la scelta di localizzazione sono il livello di formazione puramente tecnica degli addetti in loco, il costo del lavoro locale, il livello di istruzione dei consumatori e le distanze geografiche con il Paese estero (Usunier, 1996). In tal senso, proprio la distanza che intercorre fra l'Italia e la Cina potrebbe essere la causa di notevoli ritardi ad esempio per la sostituzione di prodotti danneggiati nel trasporto, il che suggerirebbe di essere il più possibile presenti in loco o quantomeno di indicare partner a cui rivolgersi nelle vicinanze. Inoltre, nella scelta di localizzazione dei servizi non si può trascurare che la cultura cinese è altamente emotiva, e cioè caratterizzata da rapporti formali ed impersonali con i clienti occasionali, viceversa formali e personali con quelli ordinari, il che suggerisce ancora una volta l'importanza di essere presenti in loco o indicare un punto di riferimento affidabile ai consumatori (Usunier, 1996). D'altra parte, i costi della manodopera cinese, come già detto precedentemente, risultano essere una barriera all'ingresso non tariffaria, dunque per le PMI, soprattutto per quelle che vendono prodotti Made in Italy, potrebbe essere vantaggioso mantenere la produzione nei confini domestici e delocalizzare esclusivamente la produzione di componenti standardizzabili o semplicemente i punti di vendita.

Infine, per quanto concerne le proprietà simboliche o d'immagine del prodotto, le variabili da cui dipende la localizzazione riguardano principalmente il colore e la forma, ai quali il consumatore associa un significato culturale (Usunier, 1996). Nel caso in questione, la vera sfida delle PMI del settore TA è non snaturare le caratteristiche tipiche dei prodotti Made in Italy, fonte di valore aggiunto, in quanto rappresentano uno status chiaro, definito e riconosciuto a livello internazionale. D'altra parte, potrebbe essere utile semplicemente porgere attenzione ai piccoli particolari. Infatti, i consumatori cinesi preferiscono capi con

forme armoniose, oppure associano il colore nero al lutto, che viceversa in occidente è associato ad eventi di festa.

In sintesi, l'analisi approfondita delle caratteristiche del mercato risulta un fattore decisivo nella valutazione della sostenibilità delle attività internazionali. Le PMI devono conoscere quali mercati necessitano di localizzazione e con che grado, dopodiché è possibile effettuare una corretta analisi costi-benefici, e cioè valutare quanto costa effettivamente appagare a pieno i bisogni dei clienti target nel mercato selezionato e se si dispone contemporaneamente delle risorse economico-finanziarie adeguate a sostenere tale investimento.

- Localizzazione del packaging:

Le variabili da prendere in considerazione nella scelta della localizzazione sono l'espressività, il contesto, il simbolismo, l'informazione e l'identificazione (Van Den Berg-Weitzel & Van De Laar, 2001). Per quanto concerne l'espressività, bisogna far attenzione al colore ed alla forma dell'imballaggio, come precedentemente detto anche per i prodotti, in più anche al posizionamento ed alla grandezza del logo. Inoltre, considerando che la cultura cinese è *low-context*, diametralmente opposta infatti dalla nostra, è importante comunicare in maniera dettagliata tutte le informazioni inerenti al prodotto, quali ad esempio le dimensioni e le materie prime utilizzate, ma soprattutto evidenziare adeguatamente il marchio Made in Italy e contemporaneamente prestare attenzione al numero di pubblicità che è possibile promuovere nel mercato. Ovviamente, infine, ma non per importanza, è opportuno tradurre tutte le informazioni dettagliate nella lingua originale del Paese estero, da un lato per comunicare ai consumatori che tale prodotto è stato fatto ad hoc per loro, dall'altro perché non tutti sono in grado di comprendere l'inglese nonostante sia considerata la lingua internazionale.

In sintesi, il grado di adattamento del packaging è strettamente correlato a quello del prodotto, ma anche alla modalità di penetrazione implementata dall'impresa. In particolar modo più il grado di internazionalizzazione è basso, come nel caso delle esportazioni, e più è importante adattare il packaging al prodotto, e viceversa. Infatti, i consumatori che hanno la possibilità di scegliere la merce in

loco, attestandone in prima persona la qualità, tendono a dare meno importanza all'imballaggio, viceversa quelli che acquistano online, ad esempio tramite e-commerce, attribuiscono un peso maggiore a come si presenta il prodotto nella sua interezza.

#### Localizzazione degli aspetti intangibili

- Localizzazione del marchio:

I principali fattori che influiscono nell'accrescere il valore del marchio sono l'immagine del prodotto e la nazionalità di provenienza (Usunier, 1996). Nel caso in questione è di fondamentale importanza, come detto anche per la localizzazione del prodotto e del packaging, richiamare al Paese madre tramite cartellini con scritto Made in Italy, in quanto accresce notevolmente il valore che i consumatori cinesi danno alla merce. In particolar modo, la Cina può essere considerato un Paese sensibile alla cultura e collettivista, in cui il marchio di fama mondiale e riconosciuto internazionalmente è percepito in maniera positiva, dunque il grado di localizzazione del marchio risulta essere basso. Nel caso in questione è opportuno semplicemente adattare le scritte alla lingua locale e concentrarsi maggiormente sulla localizzazione di altri aspetti, quali la comunicazione con gli attori della catena distributiva e con gli stessi clienti target.

- Localizzazione della promozione:

Consiste nell'adattamento di tutti gli aspetti che rafforzano i rapporti e fidelizzano tutti gli attori della catena distributiva ed i consumatori stessi. La Cina può essere considerato un Paese con un'elevata distanza dal potere, in cui cioè gli attori della catena posseggono un'ingente potere contrattuale. In tal senso, le strategie di fidelizzazione migliori risultano essere l'applicazione di sconti e premi adeguati alle esigenze prese singolarmente (Usunier, 1996). Le PMI del settore TA dovrebbero rafforzare la propria presenza in loco per osservare in prima persona come la cultura condiziona i comportamenti dei molteplici *stakeholders*, comportandosi in un certo senso da *follower* o *late entrant*, e dunque copiando le strategie promozionali implementate dai competitors diretti. Tendenzialmente, si

offrono sconti sulla quantità agli agenti commerciali, grossisti o proprietari degli stores, mentre buoni da spendere anche su altri prodotti ai consumatori.

#### Localizzazione degli aspetti negoziazionali

- Localizzazione del prezzo:

Nonostante il prezzo risulti apparentemente un fattore prettamente economico, slegato dunque dalla cultura di un Paese, in realtà riveste un ruolo fondamentale nella percezione che il consumatore ha del prodotto. In un mercato fortemente globalizzato, infatti, sono ormai poche le variabili che il consumatore ha a disposizione per valutare l'effettivo valore della merce, per cui si tende sempre di più a comparare i prezzi e prestare attenzione al rapporto qualità-prezzo. In alcuni Paesi i prodotti troppo economici, invece di apparire altamente accessibili e convenienti, appaiono semplicemente di scarsa qualità (Usunier, 1996). Considerando tale scenario, le PMI possono stabilire il prezzo di un prodotto in base al valore percepito dal cliente ed al suo potere d'acquisto, oppure penetrare i mercati in cui il prezzo corrisponde esattamente alle attese.

Le possibili strategie di prezzo attuabili dalle PMI in Cina sono strettamente correlate anche alle modalità di penetrazione selezionate. Infatti, le piccole e medie imprese che intraprendono attività di semplice esportazione tendenzialmente adottano strategie etnocentriche, e cioè adottano un unico prezzo globale, limitando ancor di più il grado di internazionalizzazione nel medio-lungo periodo. Viceversa, quelle che stipulano alleanze strategiche adottano strategie policentriche, e cioè lasciano il potere di fissare il prezzo nelle mani dei molteplici partner locali in base all'andamento della domanda, danneggiando la solidità dell'immagine e del marchio. Infine, quelle che effettuano investimenti diretti esteri adottano strategie geocentriche, e cioè adattano il prezzo considerando diverse variabili, quali ad esempio il grado di competitività ed i prezzi locali, massimizzando di conseguenza i profitti (Usunier, 1996).

- Localizzazione della distribuzione:

Come già discusso nel precedente paragrafo, gli attori della catena distributiva rivestono un ruolo fondamentale nella riuscita delle attività internazionali e nella

massimizzazione del ritorno economico. Quando le PMI, soprattutto per carenze strutturali ed economiche, non possono effettuare ingenti investimenti e presenziare in loco nel mercato si affidano a partner commerciali, dunque diventa centrale il rapporto che questi ultimi hanno a loro volta con i clienti finali. Ad ogni modo, come già abbondantemente discusso, diventa fondamentale per le imprese essere in loco, se non tramite investimenti diretti, almeno per curare i rapporti con gli intermediari, cercando di costruire legami di fiducia ed a lungo termine immedesimandosi con le tradizioni locali. È indispensabile selezionare partner in grado di costruire collegamenti diretti con i consumatori e che riescano a posizionare adeguatamente i prodotti sul mercato (Usunier, 1996).

In conclusione, è possibile definire che il piano operativo per il corretto ingresso nel mercato cinese ruota attorno all'adattamento degli strumenti di marketing mix, di cui sopra, i quali dipendono e sono fortemente influenzati dalla cultura e tradizioni locali non solo dei consumatori, bensì anche dei molteplici attori del sistema distributivo. In particolar modo, la presenza in loco, sottoforma di alleanza strategica o tramite investimenti diretti esteri, favorisce sicuramente la nascita di rapporti e legami stabili e duraturi basati sulla fiducia e realizzati tramite una corretta comunicazione tra le varie parti. I precedenti studi specifici sul settore TA e le opportunità del mercato cinese hanno gettato le basi per la ricerca empirica qualitativa del prossimo capitolo, con la quale si andrà ad analizzare quanto la conoscenza e l'adattamento alla cultura cinese, molto distante dalla nostra, risulta essere effettivamente un fattore critico di successo per la riuscita delle attività di internazionalizzazione delle PMI.



## 5. UNA RICERCA EMPIRICA QUALITATIVA SULL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL TESSILE E ABBIGLIAMENTO MADE IN ITALY

### *5.1 Introduzione alla ricerca empirica*

L'elaborato di tesi può essere considerato un *funnel* descrittivo-analitico che parte dal fenomeno generale dell'internazionalizzazione e dalle teorie della letteratura alla base di tale processo, passa per l'analisi specifica delle PMI italiane del comparto Tessile-Abbigliamento, che riveste un ruolo preponderante nel settore manifatturiero e può essere considerato la punta di diamante del Made in Italy, ed arriva infine a trattare le opportunità legate al mercato cinese ed i rispettivi fattori critici di successo da tenere in considerazione per penetrarlo con successo.

La ragione che ha spinto verso un'analisi dettagliata del mercato e del contesto cinese, come già ampiamente detto nei precedenti capitoli, è l'incredibile crescita economica esponenziale dovuta principalmente all'apertura ai mercati internazionali degli ultimi decenni. In particolar modo, l'opportunità per le PMI italiane del settore TA nasce dall'ingente potere d'acquisto della classe medio-alta di consumatori cinesi, nonché dall'elevata concentrazione di papabili clienti nelle metropoli, che cresce sempre di più a causa del processo di urbanizzazione attualmente ancora in corso. A ciò si aggiunge la percezione dei prodotti Made in Italy, da sempre appetibili sui mercati internazionali, in quanto rappresentazione di qualità, design e genialità, anche nelle tecniche di produzione utilizzate, spesso artigiane e tramandate di generazione in generazione, e la recente tendenza dei consumatori cinesi a lasciarsi influenzare dal modello consumistico occidentale.

Proprio per tali motivazioni, le esportazioni dei prodotti italiani tipici del tessile e dell'abbigliamento verso la Asia Orientale hanno fatto registrare un tasso di crescita rispettivamente del 16,5% e 69,2% fra il 2012 e 2018. Inoltre, si stima che la Repubblica Popolare Cinese farà da traino per la ripresa economica italiana post epidemia da Covid-19, diventando infatti uno dei primi tre partner commerciali di import/export del nostro Paese.

D'altra parte, però, come appurato anche tramite la rielaborazione dei risultati ottenuti da ricerca empirica quantitativa, la principale barriera all'ingresso percepita e testata sui mercati internazionali risulta essere di tipo non tariffario, ed in particolar modo concerne le difficoltà nell'adattarsi alle tipicità, culture e lingue del mercato selezionato. Tali ostacoli, inoltre, risultano ancora più evidenti quando si intende intraprendere attività internazionali in Paesi e mercati molto distanti sia geograficamente che culturalmente, come quello cinese. Infatti, in un mondo sempre più globalizzato ed iperconnesso, e per questo definito "vilaggio globale", i Paesi che intendono fortemente migliorare la propria situazione economico-finanziaria sono costretti necessariamente ad aderire a trattati e ad aggiornare normative volte ad aumentare il grado di internazionalizzazione e consentire contemporaneamente un ingresso favorevole nei confini domestici, dunque non stupisce che le PMI non percepiscano le barriere tariffarie come gravi ostacoli.

Proprio le difficoltà legate alle differenze culturali, spingono le PMI ad avviare attività internazionali utilizzando prevalentemente la modalità esportativa, e principalmente o almeno inizialmente in Paesi limitrofi dal punto di vista geografico o con i quali percepiscono una certa affinità e somiglianza. Tale strategia, a primo impatto, sicuramente risulta essere la più semplice da implementare, nonché quella che consente di ampliare facilmente e maggiormente il portafoglio di Paesi clienti, non garantendo però necessariamente ingenti ritorni economici. D'altra parte, si rischia di lasciarsi sfuggire le opportunità legate ai mercati distanti, soprattutto per l'incapacità strutturale ed economica di immedesimarsi e comprenderne la cultura locale, e di conseguenza migliorare la comunicazione interculturale con tutti gli attori della catena che va dall'impresa madre al cliente ed apportare gli opportuni adattamenti alle variabili del marketing mix.

Dunque, per tracciare possibili strade di espansione sostenibile e continuativa all'estero, in particolar modo nel mercato cinese, esempio lampante di Paese molto distante culturalmente dal nostro, partendo dai risultati della ricerca empirica quantitativa, grazie alla quale è stato possibile evidenziare il ruolo delle risorse e dell'esperienza per la riuscita delle attività internazionali, è possibile in questa fase approfondire attraverso un'ulteriore ricerca empirica qualitativa alcune tematiche prettamente legate agli aspetti culturali, comunicativi e di marketing mix che possano aiutare le PMI a sfruttare i vantaggi scaturiti dalla recente apertura al commercio estero della Cina ed impadronirsi di una fetta rilevante delle rispettive quote di mercato.

## ***5.2 Obiettivi ed ipotesi***

La prima fase di ricerca empirica, cioè quella quantitativa, prevedeva la somministrazione di un questionario ad un campione di PMI italiane appartenenti al settore TA, attualmente impegnate o meno in attività internazionali. All'interno di tale questionario, è stata dedicata una sezione esclusivamente alle imprese che attualmente presentano legami commerciali con l'Asia Orientale, più di preciso con la Cina, consci che i risultati ottenuti sarebbero stati la base da cui partire per quest'ultima fase della ricerca.

Ricapitolando i risultati ottenuti dalla precedente ricerca, sono 17 le PMI del campione di partenza che hanno avviato attività nel mercato cinese, di cui 6 nell'ultimo anno, 8 da due o tre anni, 2 da quattro o cinque anni ed infine 1 da sei ai dieci anni, dunque, il processo di internazionalizzazione in Cina risulta essere un fenomeno molto recente. Inoltre, è emerso che gli ostacoli che hanno ritardato l'espansione nel mercato cinese sono principalmente la comprensione e l'adattamento alla lingua ed alla cultura e l'inaffidabilità dei partner locali, come già precedentemente accennato. In ultima istanza, per quanto concerne la quota di fatturato ottenuta mediante vendite sul mercato cinese nel 2018 rispetto al fatturato complessivo della PMI, ed anche il rispettivo andamento negli anni 2016 e 2017, dato che la maggior parte del campione, più precisamente 14 PMI sulle 17 complessive operanti in Cina, ha dichiarato di svolgere attività in tale mercato esclusivamente da meno di tre anni e che l'ultimo bilancio approvato al momento dell'invio del questionario risale al 2018, non è stato possibile condurre un'analisi accurata. Dalle poche risposte utili ottenute, però, è emerso che il fatturato sul mercato cinese occupa tendenzialmente meno del 10% del fatturato complessivo.

Dopo aver raccolto alcune informazioni generali inerenti principalmente alle difficoltà ed ai risultati economici ottenuti nel mercato cinese, è possibile approfondire determinati aspetti per verificare la validità di quanto supposto finora. L'obiettivo principale della seguente analisi qualitativa è analizzare come la cultura del Paese estero selezionato influenza gli strumenti di comunicazione, le politiche di marketing mix e le modalità di penetrazione, e dunque quali strategie possono garantire un effettivo vantaggio competitivo.

Col supporto di quanto descritto in precedenza, è stata enunciata la seguente ipotesi:

1. La conoscenza approfondita della cultura del Paese estero è un fattore critico di successo per l'implementazione adeguata delle strategie di penetrazione in termini di strumenti di comunicazione interculturale e delle politiche di marketing mix.

In particolar modo, la scelta di validare o meno tale ipotesi tramite una ricerca empirica qualitativa, è nata proprio dall'impossibilità di attestarne la veridicità attraverso un metodo scientifico.

### ***5.3 Metodologia e caratteristiche del campione***

Vista e considerata l'ampiezza della materia di studio e dell'obiettivo di ricerca di cui sopra, l'indagine è stata condotta attraverso un'intervista telematica agli amministratori delegati o agli addetti che si occupano delle attività internazionali o del marketing operativo e strategico. Per estrapolare informazioni utili a validare o meno l'ipotesi di partenza, e di conseguenza realizzare lo scopo della ricerca, senza tuttavia condizionare in alcun modo le risposte della controparte, sono state poste molteplici domande aperte che coprono le seguenti macroaree d'interesse:

- Caratteristiche e posizionamento del mercato cinese: per analizzare in quali Paesi esteri la PMI vende oltre la Cina e le modalità di penetrazione utilizzate con le rispettive motivazioni;
- Quota di fatturato ottenuto sul mercato cinese rispetto al fatturato complessivo: per analizzare il peso del mercato cinese in termini economici rispetto agli altri esteri ed anche per delineare nello specifico la singola aliquota cinese in quanto non sempre è stato possibile analizzarla tramite questionario di ricerca quantitativa;
- Da chi e come viene analizzata la cultura del mercato cinese: per testare l'assunzione o la presenza di una figura aziendale ad hoc, che si occupi esclusivamente delle analisi di mercato e dello studio di eventuali adattamenti alle variabili di marketing mix;
- Tipologia di focalizzazione nei confronti del mercato cinese: per analizzare su quali risorse orienta principalmente l'attenzione ed investe maggiormente la PMI e contemporaneamente per appurare le eventuali differenze strategiche rispetto alle attività internazionali intraprese in altri Paesi esteri;

- Principali ostacoli linguistici e culturali riscontrati nel mercato cinese: per approfondire quanto emerso ed indicato nel questionario della ricerca empirica quantitativa;
- Modalità di adattamento alla cultura cinese: per verificare se e quali interventi sono apportati dalle PMI in termini di localizzazione delle variabili di marketing mix e di comunicazione interculturale con gli attori della catena distributiva e con gli stessi consumatori.

Inoltre, per un'analisi più dettagliata, i risultati delle interviste saranno incrociati con gli specifici risultati ottenuti dal questionario di ricerca empirica quantitativa, anche quelli non soggetti direttamente alla verifica delle ipotesi iniziali, e dunque non necessariamente legati alle domande esclusive sul mercato cinese.

Per quanto concerne, invece, il campione di PMI per la ricerca empirica qualitativa, è stato individuato a partire dal campione di 137 rispondenti al questionario di ricerca quantitativa, che in particolar modo hanno:

- Affermato di aver intrapreso attività nel mercato cinese;
- Indicato tra gli ostacoli osservati in tale mercato principalmente le barriere all'ingresso non tariffarie, in particolar modo i fattori culturali e linguistici;
- Evidenziato l'esigenza di formare il personale per l'acquisizione di competenze utili nei mercati esteri in generale;
- Affermato il bisogno di effettuare cambiamenti al prodotto venduto sui mercati esteri in generale.

Si è giunti, così, ad un campione finale di 10 PMI, il più possibile eterogeneo dal punto di vista della merce venduta, della modalità di ingresso nel mercato cinese e del posizionamento nel sistema distributivo, che come visto in letteratura sono le variabili strategiche che possono influenzare maggiormente il successo dell'attività internazionale.

Di seguito saranno esaminati gli esiti delle risposte del campione di partenza all'intervista telematica con annesse osservazioni basate sulla precedente letteratura. Lo scopo finale è identificare e delineare un metodo guida esaustivo per l'approdo e la crescita delle PMI italiane del settore TA nel mercato cinese e contemporaneamente validare l'ipotesi di questa seconda parte di ricerca empirica.

### 5.4 I risultati della ricerca

I risultati ottenuti dalle interviste telematiche con gli amministratori delegati o gli addetti responsabili del marketing o delle attività internazionali del campione di 10 PMI italiane del settore TA (tabella 69 e 70) sono stati riportati nelle seguenti due tabelle per semplicità grafica. Nonostante, come detto precedentemente, il campione sia composto da imprese eterogenee anche dal punto di vista del prodotto, è opportuno specificare che, per effettuare un confronto dettagliato all'interno dello stesso comparto del settore TA, in alcuni casi sono state selezionate PMI che producono e vendono approssimativamente merci appartenenti alla stessa classe. Tutte le macroaree analizzate fanno riferimento esclusivamente al mercato cinese, nonostante, come evidenziato nella seconda riga, le PMI abbiano lanciato attività anche in altri Paesi esteri. Inoltre, per motivi di privacy, non sono riportati i nomi degli intervistati e delle imprese, bensì saranno identificate attraverso la denominazione generica del comparto di appartenenza.

**Tabella 69 - Sintesi dei risultati della ricerca empirica qualitativa (1)**

<b>Tipologia impresa</b>	<b>Abbigliamento bambini</b>	<b>Abbigliamento donna</b>	<b>Confezioni su misura</b>	<b>Accessori (bottoni)</b>	<b>Accessori (cinture)</b>
<b>Altri mercati esteri penetrati</b>	Europa, Giappone	Europa, USA	Europa, Russia	Europa, USA, Giappone	Europa, USA
<b>Modalità d'ingresso</b>	Costituzione società ex-novo	Agenti, distributori	Trading Companies	Uffici di rappresentanza	Agenti
<b>Motivazioni</b>	Nuovi mercati di sbocco	Partner strategici	Partner strategici	Richiesta dal mercato	Richiesta dal mercato
<b>Quota fatturato nel mercato cinese</b>	>30% e ≤50%	≤10%	≤10%	>10% e ≤30%	≤10%
<b>Ostacoli</b>	Elevato grado di competitività	Cultura	Cultura e lingua	Carenza di competenze	Cultura e lingue, burocrazia
<b>Personale specializzato</b>	Formazione e assunzione personale	Si affidano ai partner	Formazione del personale domestico	Formazione del personale in loco	Si affidano a partner
<b>Focus</b>	Prodotto e cultura	Innovazione	Tecnica produttiva	Standard	Standard
<b>Localizzazione del prodotto</b>	Vestibilità, qualità, colori, forme, tessuti e personalizzazione	Caratteristiche tecniche	Caratteristiche tecniche	Standard	Standard
<b>Localizzazione del packaging</b>	Made in Italy e lingua cinese	Informazioni dettagliate, Made	Informazioni dettagliate e Made in Italy	Made in Italy e colori locali	Informazioni dettagliate e

		in Italy e lingua inglese			lingua inglese
<b>Localizzazione del marchio</b>	Scritte tradotte in cinese	Evidenza del Made in Italy	Evidenza del Made in Italy	Evidenza del Made in Italy	Evidenza del Made in Italy
<b>Localizzazione della promozione</b>	Sconti e buoni per i clienti abituali	Nessuna	Sconti sulla quantità	Premi ai consumatori	Nessuna
<b>Localizzazione del prezzo</b>	Basato sui fattori locali di mercato	Stabilito internamente	Più elevati della concorrenza locale	Allineati alla concorrenza	Globale
<b>Localizzazione della distribuzione</b>	Non necessaria	Intermediari cinesi	Non necessaria	Partner di fiducia	Solo con un intermediario di fiducia

Fonte: *elaborazione personale sulle risposte alle domande dell'intervista telematica di ricerca empirica qualitativa*

**Tabella 70 - Sintesi dei risultati della ricerca empirica qualitativa (2)**

<b>Tipologia impresa</b>	<b>Calzature (Veneto)</b>	<b>Calzature (Campania)</b>	<b>Camiceria</b>	<b>Pigiameria</b>	<b>Maglieria</b>
<b>Mercati esteri penetrati</b>	Europa, USA, Sud America	Europa, Arabia Saudita	Europa	Europa, Giappone	Europa, USA
<b>Modalità d'ingresso</b>	Acquisizione impresa già operante	Grossisti	Esportatori nazionali	Acquisizione impresa già operante	Agenti, distributori
<b>Motivazioni</b>	Partner strategici	Nuovi mercati di sbocco	Richiesta dal mercato	Partner strategici	Richiesta dal mercato
<b>Quota fatturato nel mercato cinese</b>	>10% e ≤30%	≤10%	≤10%	>30% e ≤50%	≤10%
<b>Ostacoli</b>	Vincoli normativi e legislativi	Lingua	Cultura e lingua, vincoli normativi	Supporto istituzionale e finanziario	Vincoli normativi e legislativi
<b>Personale specializzato</b>	Personale già operante in loco	Si affidano ai partner	Nessuno	Personale già operante in loco	Si affidano ai partner
<b>Focus</b>	Prodotto e tecnica produttiva	Standard	Cultura	Prodotto	Standard
<b>Localizzazione del prodotto</b>	Calzabilità e colori	Standard	Caratteristiche tecniche	Vestibilità, colori, forme e personalizzazione	Standard
<b>Localizzazione del packaging</b>	Made in Italy e lingua cinese	Made in Italy	Informazioni dettagliate e Made in Italy	Made in Italy e lingua cinese	Made in Italy
<b>Localizzazione del marchio</b>	Scritte tradotte in cinese	Evidenza del Made in Italy	Evidenza del Made in Italy	Scritte tradotte in cinese	Evidenza del Made in Italy
<b>Localizzazione della promozione</b>	Sconti e buoni	Sconti sulla quantità di lotti	Nessuna	Sconti per i clienti fedeli	Nessuna

<b>Localizzazione del prezzo</b>	Basato sui fattori locali di mercato	Globale	Globale	Basato sui fattori locali di mercato	Globale
<b>Localizzazione della distribuzione</b>	Non necessaria	Ingresso	Globale	Non necessaria	Intermediari cinesi

Fonte: *elaborazione personale sulle risposte alle domande dell'intervista telematica di ricerca empirica qualitativa*

#### Mercati esteri penetrati

Dai risultati dell'intervista telematica emerge che tutte le PMI del campione, oltre ad aver avviato attività nel mercato cinese, intrattengono rapporti commerciali principalmente con i Paesi europei. Tale evidenza è perfettamente in linea con quanto discusso nella letteratura, e cioè che le imprese di piccola dimensione, caratterizzate dunque spesso da carenze strutturali e finanziarie, tendono ad espandersi principalmente in mercati limitrofi geograficamente e culturalmente. Nonostante ciò, anche se non riportato in tabella, gli intervistati del secondo gruppo di risultati hanno tutti affermato di aver riscontrato difficoltà culturali anche nei mercati che percepivano affini, il che evidenzia l'importanza del ruolo della fiducia e della conoscenza, non solo conseguita tramite esperienza diretta bensì anche attraverso ricerche di mercato ad hoc, e del conseguente adattamento della comunicazione e delle variabili del marketing mix. Un ulteriore risultato rilevante potrebbe essere la caratteristica comune alle PMI, che dimostrano un elevato grado di internazionalizzazione in Cina, ad avviare attività commerciali in Paesi molto più distanti sia geograficamente che culturalmente rispetto alle restanti che attualmente praticano la semplice modalità esportativa. Tale evidenza potrebbe dipendere dalla costruzione di un metodo generale efficace nell'avviare attività internazionali, dovuto principalmente alle esperienze ed all'apprendimento diretto e indiretto.

#### Modalità d'ingresso

Sulla falsa riga di quanto già appurato tramite la rielaborazione dei risultati ottenuti tramite questionario di ricerca empirica quantitativa, anche nel caso specifico dell'ingresso nel mercato cinese, la modalità di penetrazione utilizzata principalmente dalle PMI del campione risulta essere quella esportativa. Emerge, infatti, che la maggior parte di tali imprese si affida ad agenti, distributori e grossisti locali, in quanto percepiscono prevalentemente ostacoli di natura culturale e linguistica. Dunque, tali attori della catena distributiva vengono utilizzati come veri e propri intermediari culturali, dato che le

imprese in questione non posseggono le risorse adeguate ad abbattere la barriera non tariffaria, oppure semplicemente non vogliono effettuare ingenti investimenti in quanto avversi al rischio.

La caratteristica comune delle piccole e medie imprese che effettuano esportazioni verso la Cina, è l'arco temporale dal quale hanno intrapreso tali rapporti commerciali. Infatti, tutte le succitate imprese, risultano essere quelle che nel questionario di ricerca quantitativa avevano risposto di essere presenti nel mercato cinese da meno di un anno o fra i due ed i tre anni. Ad esempio, la PMI "Camiceria", che è l'unica ad usufruire semplicemente di esportatori nazionali, ha allacciato rapporti commerciali con la Cina da meno di un anno ed è stata spinta prevalentemente dalla richiesta estera dei propri prodotti.

Infine, sono 4 le piccole e medie imprese del campione che hanno stipulato alleanze strategiche o effettuato investimenti diretti esteri, costituendo imprese ex novo o acquisendo imprese già operanti. In particolar modo, tali imprese sono quelle che avevano dichiarato di operare in Cina da più di 4 anni, ad eccezione di "Accessori (bottoni)", che opera solo da 3 anni. Proprio quest'ultima è presente in loco tramite uffici di rappresentanza, dunque con un grado di internazionalizzazione minore rispetto alle restanti tre.

In conclusione, dalle risposte della sezione in questione, da una parte emerge che le PMI tendono ad affidarsi ad intermediari commerciali o a presenziare direttamente in loco, vista e considerata la distanza culturale, dall'altra che esiste una forte correlazione fra gli anni di presenza sul mercato cinese ed il grado di internazionalizzazione, che conferma quanto detto da Johansson e Vahlne nella teoria degli stadi di internazionalizzazione.

#### Aliquota di fatturato nel mercato cinese rispetto a quello complessivo

Le PMI del campione che hanno affermato di esportare semplicemente i propri prodotti risultano essere quelle in cui nel 2019 il fatturato generato nel mercato cinese su quello complessivo è minore del 10%, viceversa in quelle che evidenziano un maggior grado di internazionalizzazione incide fra il 10% ed il 50%. In particolare, le imprese "Abbigliamento bambino" e "Pigiameria" registrano un'aliquota compresa fra il 30% ed il 50%. Tali risultati, lasciano pensare che il fatturato generato in un Paese estero sia correlato alla modalità di ingresso nello stesso e dunque al grado di

internazionalizzazione. Bisogna, però, considerare che non sono state fornite dagli interlocutori stime puntuali del fatturato generato, bensì esclusivamente l'incidenza su quello complessivo dell'impresa. Dunque, per poter affermare che un maggiore grado di penetrazione in un mercato estero comporta una maggiore profittabilità, bisognerebbe conoscere il prezzo medio dei prodotti venduti, i volumi e le modalità d'ingresso in tutti i mercati del portafoglio estero. D'altra parte, però, le piccole e medie imprese che hanno dichiarato un'aliquota di fatturato sul mercato cinese rispetto a quello complessivo superiore al 30%, hanno anche evidenziato come tale aliquota sia cresciuta negli anni all'aumentare della presenza in loco, partendo dalla modalità esportativa e passando rispettivamente alla costituzione di una nuova impresa e all'acquisizione di un'impresa già operante. In conclusione, dunque, si può affermare che le PMI con un grado di presenza locale maggiore registrano migliori performance in termini di aumento di aliquota di fatturato nel mercato in questione.

#### Barriere all'ingresso

Le PMI del campione che si sono evolute dalla semplice modalità di esportazione hanno affermato di non percepire più le barriere culturali, a dimostrazione che una maggiore presenza in loco favorisce la contaminazione fra il Made in Italy e le tipicità ed abitudini locali, e contemporaneamente consente di instaurare rapporti solidi, duraturi e basati sulla fiducia non solo con gli attori della catena distributiva bensì anche con i consumatori abituali. In particolar modo, l'impresa "Abbigliamento bambini", unica ad aver costituito un'impresa ex novo in loco, ha indicato fra i principali ostacoli l'elevato grado di competitività, tipico del mercato TA in Cina, che però non incide sulle performance aziendali nel mercato in questione dato che l'elevata presenza locale permette di monitorare efficacemente i cambiamenti strategici dei *competitors* e prendere delle contromisure. Viceversa, ad esempio, l'impresa "Accessori (bottoni)", che è presente nel mercato cinese tramite uffici di rappresentanza, e dunque a minor grado di internazionalizzazione e presenza in loco, ha dichiarato di percepire ancora la carenza di competenze, indispensabili a colmare il gap culturale esistente, e per tale motivo non riesce ad ottimizzare le performance economiche in termini di profittabilità. Inoltre, tali imprese, dato che attualmente non effettuano esportazioni e dunque non sono a stretto contatto con alcune delle figure tipiche del sistema distributivo cinese, per avvicinarsi maggiormente alle esigenze ed ai bisogni dei consumatori locali e per analizzare le

opportunità di mercato e le eventuali differenze culturali, hanno dichiarato di aver assunto personale locale o di aver formato i propri dipendenti.

Le restanti PMI del campione, invece, hanno dichiarato di percepire maggiormente la distanza culturale, la difficoltà ad adattarsi alla lingua ed al metodo di comunicazione locale ed infine gli aspetti burocratici, quali i vincoli normativi e legislativi. Dalle testimonianze degli interlocutori è emerso che quest'ultimo punto dipende prevalentemente dalle difficoltà di comunicazione con gli intermediari commerciali locali. In particolar modo, le imprese “Camiceria” ed “Accessori (cintura)”, che usufruiscono rispettivamente ed esclusivamente di esportatori nazionali e semplici agenti di commercio, sono quelle che percepiscono maggiormente e la totalità degli ostacoli indicati. Inoltre, quasi la totalità delle imprese che esportano prodotti in Cina, ha dichiarato di non aver formato né assunto personale qualificato, servendosi esclusivamente dei partner locali per cercare di colmare il gap culturale, con evidenti scarsi risultati, dovuti principalmente a carenze comunicative.

In conclusione, è possibile affermare che il fattore temporale e la modalità di ingresso nel mercato cinese, sono variabili da cui dipende la percezione delle difficoltà. Più precisamente, infatti, le imprese che col tempo si sono spinte oltre la semplice modalità esportativa, sono riuscite ad abbattere totalmente gli ostacoli culturali, servendosi anche di personale altamente specializzato e qualificato in sostituzione ai molteplici agenti, distributori e grossisti locali.

#### Localizzazione delle variabili del marketing mix

Dalle risposte del campione di PMI all'intervista telematica per l'analisi qualitativa, è emerso che la localizzazione del prodotto dipende dalla classe merceologica e dal grado di presenza in loco, nonché dall'attitudine e dall'orientamento dell'impresa. Infatti, l'interlocutore dell'impresa “Abbigliamento bambini”, unica ad aver costituito una nuova società in Cina, ha dichiarato di apportare delle modifiche al prodotto in termini di vestibilità, qualità, colori, forme, tessuti, dando anche la possibilità ai clienti di poterlo personalizzare. Inoltre, l'impresa si focalizza prevalentemente sul prodotto e sulla cultura del Paese estero da penetrare, dunque tale modus operandi permette tutt'oggi di avvicinarsi maggiormente al cliente fidelizzandolo. Un discorso analogo può essere fatto anche per le imprese “Calzature (Veneto)” e “Pigiameria”, che hanno acquisito entrambe

imprese già esistenti in loco, le quali si focalizzano sul prodotto e sulle tecniche di produzione, apportando degli adattamenti in termini rispettivamente di calzabilità e vestibilità, colori, forme e personalizzazione del capo. In sintesi, l'obiettivo principale di tali imprese è quello di mediare tra i gusti dei consumatori locali e le tipicità del Made in Italy, cercando di trovare il giusto mix di adattamento del prodotto. Inoltre, alcuni di questi interlocutori sottolineano l'importanza anche del servizio legato al prodotto, soprattutto in termini di adattamento del sito web nel quale è possibile simulare la personalizzazione del prodotto o informarsi sui partner locali per eventuali problematiche riscontrate dopo l'acquisto.

Risulta evidente che le imprese maggiormente presenti in loco, prestano molta attenzione ai colori utilizzati, in quanto hanno riscontrato delle differenze sostanziali di significato fra la cultura europea e quella cinese. Infatti, mentre in Europa il rosso indica il pericolo e l'amore, il bianco il matrimonio e la pace, il verde la primavera, il nero il funerale, la morte, il lutto e l'eleganza, il giallo la speranza o la felicità; in Cina gli stessi colori indicano rispettivamente la fortuna e la felicità, la morte e il funerale, l'esorcismo, la gioventù, la saggezza e la regalità. Dunque, appare evidente che tutti gli aspetti tangibili, incluso anche il packaging, debbano essere necessariamente adattati alle esigenze dei consumatori cinesi, onde evitare possibili fraintendimenti e malcontenti, senza tuttavia abbandonare le caratteristiche tipiche e ben riconoscibili del Made in Italy bensì semplicemente contaminandole.

Le stesse considerazioni, di cui sopra, non possono essere fatte per l'impresa "Accessori (bottoni)", nonostante sia presente in loco tramite uffici di rappresentanza e dunque con un modesto grado di internazionalizzazione e di presenza. Infatti, la scelta strategica di tale PMI è volta alla standardizzazione dei propri prodotti accessori, puntando esclusivamente e fortemente sull'immagine e sullo status del Made in Italy. Come accennato ad inizio sezione e confermato dall'interlocutore in questione, tale scelta strategica è dettata semplicemente dalla classe merceologica prodotta e venduta, decisamente poco personalizzabile ed adattabile alle diversità che caratterizzano le culture europee, statunitensi, giapponesi e cinesi, in cui la stessa opera. Di contro, tale impresa cerca di stabilire un legame solido con i propri clienti attraverso l'adattamento del packaging, ed in particolar modo utilizzando i colori locali.

Per quanto concerne, invece, le PMI che effettuano semplici esportazioni, alcune apportano meri adattamenti tecnici obbligatori dovuti ai vincoli normativi e legislativi imposti dal governo cinese, ed altre preferiscono puntare esclusivamente sulla standardizzazione del prodotto, dunque trascurando completamente il ruolo cardine del consumatore locale. Tutti gli interlocutori in questione hanno dichiarato di localizzare esclusivamente il packaging, inserendo informazioni dettagliate sul prodotto in lingua inglese, in quanto da un lato sostengono fortemente che il valore aggiunto della merce sia dato dal marchio Made in Italy e da come si presenta l'imballaggio, dall'altro che adattare i prodotti in questa fase di vita dell'impresa sia eccessivamente costoso o un investimento futile e troppo rischioso. Tali scelte strategiche incidono negativamente sul rapporto che le stesse hanno con gli intermediari commerciali e sulla qualità del prodotto percepita dai consumatori, e lo dimostrano le difficoltà principalmente percepite e le scarse performance aziendali nel mercato in questione.

Sulla falsa riga di quanto detto fino ad ora, passando ad analizzare gli aspetti intangibili del marketing mix, le PMI focalizzate sul prodotto e sulle tecniche produttive e che adattano di conseguenza i propri prodotti e packaging alla cultura locale ed ai bisogni ed esigenze dei consumatori, sono le stesse che, oltre ad evidenziare il marchio Made in Italy, prestano attenzione anche a tradurre le parti scritte nella lingua locale, in quanto l'inglese non risulta essere sufficiente a sancire legami duraturi nella fase di negoziazione con gli intermediari e di vendita ai consumatori. Inoltre, per fidelizzare i clienti abituali, tendono a concedere buoni sull'acquisto di altri capi o ingenti sconti. Viceversa, le restanti PMI del campione comunicano esclusivamente in lingua inglese, non formando né assumendo, come detto precedentemente, personale in grado di comunicare efficacemente sia in italiano che in cinese, che possa dunque fungere da ponte culturale fra le due realtà così distanti. Inoltre, non applicano sconti, se non in rari casi sull'acquisto di grosse quantità di lotti.

In ultima istanza, passando agli aspetti negoziazionali del marketing mix, le PMI con un maggiore grado di internazionalizzazione e presenza in loco hanno la possibilità di osservare direttamente tutti i fattori che incidono sul prezzo, quali ad esempio il grado di competitività locale o l'appeal dei propri prodotti per un determinato segmento di clienti, e dunque di adattarlo adeguatamente di conseguenza, a differenza delle restanti che viceversa adottano semplicemente una strategia di prezzo globale sulla falsa riga dei

mancati adattamenti di prodotto. Dalle risposte di questi ultimi interlocutori emerge sostanzialmente che, essendo i prodotti tendenzialmente standardizzati, il valore percepito dai clienti, considerati globali ed in quanto tali indistinti, risulta essere esattamente lo stesso. Dunque, partendo da tale presupposto, non danno alcuna importanza alle strategie di prezzo, se non in un singolo caso, e cioè quello dell'impresa "Confezioni su misura", che adotta addirittura fasce di prezzo superiori a quelle della concorrenza locale, forte dell'immagine Made in Italy. In maniera analoga, tali PMI, che dovrebbero puntare maggiormente ad instaurare rapporti con gli intermediari ai quali affidano la propria merce, tendono totalmente a trascurare l'importanza della localizzazione della variabile distribuzione all'interno di un mercato così frammentato e caratterizzato da abitudini completamente diverse dalle nostre. Il loro unico scopo è affidare i lotti di prodotti al primo attore della catena distributiva, disinteressandosi completamente delle vicissitudini successive che, come visto in letteratura, influenzano fortemente il posizionamento sul mercato e la percezione del cliente.

In conclusione, dunque, osservando i risultati dell'intervista telematica della ricerca empirica qualitativa e gli effettivi comportamenti e strategie implementate dalle PMI del campione nel mercato cinese, è possibile validare l'ipotesi di partenza, e cioè affermare che la conoscenza approfondita della cultura del Paese estero in questione è un fattore critico di successo per la corretta elaborazione ed implementazione delle strategie di ingresso in termini di comunicazione interculturale e di adattamento del marketing mix.

Infatti, i risultati ottenuti suggeriscono che la strategia esportativa, modalità d'ingresso prevalentemente utilizzata dalle imprese italiane, è inadatta a colmare il gap culturale con Paesi molto distanti geograficamente e culturalmente, in quanto le PMI tendono a trascurare totalmente l'importanza e l'influenza delle variabili locali di mercato, viceversa le alleanze strategiche e gli investimenti diretti esteri, con un conseguente riposizionamento sulla filiera produttiva e la delocalizzazione di parte della produzione, favoriscono l'efficace localizzazione degli strumenti del marketing mix, tenendo conto degli usi e delle esigenze dei consumatori locali.

Inoltre, non bisogna trascurare e sottovalutare il fattore temporale, infatti le imprese con attività in Cina sono le stesse che hanno intrapreso rapporti commerciali da più tempo e dunque hanno avuto la possibilità di analizzare il mercato approfonditamente anche in

maniera diretta, aumentando di conseguenza il proprio grado di conoscenza e di esperienza. Infatti, secondo alcune delle testimonianze precedenti, il passaggio dalla modalità esportativa alle alleanze strategiche o agli investimenti diretti esteri col tempo ha permesso alle PMI di migliorare le performance economiche aziendali, nello specifico è aumentato il range dell'aliquota di fatturato cinese su quello complessivo.

Tali considerazioni, suggeriscono che le modalità d'ingresso, con i rispettivi gradi di internazionalizzazione, il fattore temporale e la presenza in loco sono le variabili da cui dipende il grado di conoscenza della cultura e delle abitudini. In particolar modo, essere presenti fisicamente sul mercato o instaurare legami basati sulla fiducia con gli intermediari commerciali attraverso la comunicazione interculturale avvicina le PMI alle esigenze dei consumatori e permette di effettuare investimenti mirati in termini di adattamenti delle variabili di marketing mix.

I risultati ottenuti possono fornire rilevanti implicazioni manageriali alle PMI del settore tessile-abbigliamento che desiderano sviluppare strategie d'ingresso efficaci in mercati distanti culturalmente, soprattutto in quello cinese, in quanto ritenuto trainante per la ripresa economica italiana post epidemia da Covid-19. In particolar modo, i fattori da tenere principalmente in considerazione sono la formazione del personale dipendente in loco o l'assunzione di personale cinese tecnico e specializzato, maggiori e più approfondite ricerche di mercato ad hoc, l'adattamento dei canali di vendita alla lingua del Paese ed infine non puntare esclusivamente sull'immagine del Made in Italy, bensì adattare opportunamente il prodotto ai bisogni ed alle esigenze dei consumatori locali.



## CONCLUSIONE

L'obiettivo dell'elaborato di tesi è stato quello di identificare il modo di agire delle PMI italiane appartenenti al settore tessile e abbigliamento nei mercati internazionali, dato che sono ampiamente esposte alla competizione internazionale, soprattutto quella da parte delle imprese dei Paesi cosiddetti emergenti, ed al riassetto settoriale scaturito dal profilarsi delle recenti perturbazioni del panorama economico, per fornire rilevanti implicazioni manageriali volte a sviluppare strategie sia a livello di management sia a livello operativo efficaci in mercati distanti culturalmente, soprattutto quello cinese, in quanto ritenuto trainante per la ripresa economica italiana post epidemia da Covid-19.

Dato che l'elaborato può essere considerato un *funnel* descrittivo-analitico che parte dal fenomeno dell'internazionalizzazione, passa per il caso specifico delle PMI italiane del settore tessile e abbigliamento ed arriva infine a trattare le opportunità legate al mercato cinese e le variabili da tenere in considerazione per penetrarlo, per tracciare possibili strade di espansione sostenibile e continuativa all'estero sono state utilizzate due ricerche empiriche. Quella quantitativa con lo scopo di raccogliere informazioni generali sul processo di internazionalizzazione, alcune delle quali poi sono state successivamente approfondite tramite quella qualitativa.

I risultati riscontrati mediante rielaborazione dei dati conseguiti dal questionario di ricerca empirica quantitativa sono perfettamente in linea con alcune delle teorie presentate nei primi capitoli di letteratura e con i dati conseguiti mediante ricerca secondaria. Infatti, è emerso che le motivazioni principali che spingono le PMI del settore in questione ad intraprendere attività internazionali sono i nuovi mercati di sbocco a cui dedicare i prodotti e l'adempimento della domanda estera, a dimostrazione che viviamo in un mondo sempre più interconnesso in cui tutti i mercati rappresentano delle opportunità per le imprese. Inoltre, la modalità d'ingresso esportativa risulta essere nettamente predominante rispetto a quelle con un maggior grado di presenza nel mercato estero e si intraprendono attività principalmente in mercati limitrofi geograficamente o percepiti simili culturalmente, a conferma di quanto detto dagli studiosi Johanson e Vahlne in alcune sezioni di libri, secondo le cui teorie il processo di internazionalizzazione evolve per stadi a causa delle carenze economiche e strutturali delle PMI. Proprio a causa di tali carenze, gli imprenditori utilizzano un approccio non sistematico nella selezione dei

mercati da penetrare, dunque si lasciano guidare prevalentemente dall'impulso, e preferiscono non investire nella formazione o assunzione di personale specializzato e qualificato. D'altra parte, per sopperire ai punti chiave di debolezza, tendenzialmente aderiscono a consorzi o distretti, in particolar modo per unire le risorse ed avere un supporto nelle attività internazionali, e si focalizzano sulla qualità e design del prodotto e delle tecniche produttive e sull'immagine del Made in Italy.

A valle della rielaborazione dei risultati del questionario, si è proceduto con la verifica delle due ipotesi di ricerca, secondo le quali intraprendere attività internazionali incentiva l'incremento di fatturato annuo e la dimensione, il criterio di scelta del mercato, le reti di collaborazione e l'adesione ad un consorzio o distretto favoriscono la crescita del fatturato estero.

Secondo il test parametrico del Chi-quadrato per l'indipendenza statistica di coppie di variabili nominali, la prima ipotesi può essere confermata esclusivamente guardando alla dipendenza statistica riscontrata con le variabili presenza all'estero e numero di anni in cui si opera nei mercati esteri, viceversa non dipende dal numero di Paesi penetrati. Tale analisi statistica conferma l'importanza di intraprendere attività internazionali per le PMI ed evidenzia che le imprese operanti nei mercati internazionali da più tempo tendenzialmente generano un fatturato annuo maggiore. Ciò può essere dovuto a molteplici fattori, quali ad esempio il grado di esperienza cumulato, la maggiore flessibilità e l'adattamento organizzativo, l'abbattimento dei costi di produzione dovuti ad un ingente domanda estera. Di contro, sicuramente non è dovuto al numero maggiore di Paesi penetrati, bensì dalla qualità anche del singolo ed anche dal posizionamento competitivo posseduto. Infatti, un mercato estero geograficamente circoscritto in un unico Paese, potrebbe far registrare una maggiore *willingness to pay* dei propri consumatori o semplicemente un numero maggiore di possibili clienti attratti dai prodotti Made in Italy in questione.

Per quanto concerne, invece, la seconda ipotesi, può essere confermata esclusivamente guardando alla dipendenza statistica riscontrata con le variabili approccio al mercato e stipula di collaborazioni, viceversa non dipende dalla dimensione aziendale e dall'adesione a consorzi o distretti. Dunque, è possibile affermare che, nonostante la letteratura indichi fra i punti chiave di debolezza delle PMI la centralizzazione del potere

decisionale nelle mani del singolo imprenditore che prende decisioni spesso guidate dall'istinto e dall'intuito e nonostante i risultati del questionario evidenzino che spesso il processo di internazionalizzazione sia reattivo e non proattivo, il metodo scientifico ha dimostrato che sussiste un legame tra il fatturato estero e l'approccio al mercato, evidenziando che agire dopo essersi ampiamente informati garantisce il successo sui mercati internazionali ed il conseguente incremento del fatturato estero. Inoltre, nonostante risulti scientificamente un legame di dipendenza statistica fra le variabili aliquota di fatturato estero e stipula di collaborazioni, a testimonianza del ruolo preponderante delle alleanze strategiche nel panorama commerciale internazionale, le PMI italiane, incluse quelle del settore tessile e abbigliamento, come abbondantemente esplicitato in letteratura, tendono a restare legate alla modalità di esportazione per penetrare i mercati esteri, il che indica che tali legami commerciali risultano sì vantaggiosi ma ancora troppo fiacchi. Come emerge da letteratura, stabilire connessioni ed entrare a far parte di un network, oggi risulta una condizione necessaria per incrementare le probabilità di successo delle attività internazionali, soprattutto quando si avvertono notevoli distanze culturali. In poche parole, le teorie più recenti inerenti al fenomeno dell'internazionalizzazione, invitano le imprese, e più nello specifico le PMI, a contaminare le proprie risorse per sopperire meglio e più velocemente ai punti chiave di debolezza e contemporaneamente aprirsi a nuove opportunità di mercato. Di contro, si può affermare che la dimensione aziendale non influenza il fatturato estero, né la rispettiva aliquota sul fatturato complessivo della PMI, infatti, nella letteratura è emerso che uno degli aspetti peculiari delle cosiddette dimensioni minori risulta essere proprio la capacità di penetrare e crescere sui mercati esteri nonostante le carenze dimensionali ed organizzative. Infine, nonostante la letteratura evidenzi che associarsi a consorzi o distretti permetta di superare le problematiche legate ai punti chiave di debolezza tipici delle imprese minori, risulta evidente che non forniscono gli strumenti adeguati affinché si registrino notevoli incrementi di fatturato estero. Un'ulteriore conferma è data dal numero di PMI del settore tessile e abbigliamento che stipulano collaborazioni che supera quello delle associate ai consorzi o distretti, a dimostrazione che queste ultime tipologie di organizzazioni, nonostante la diffusione nel settore in questione, risultano probabilmente un modello superato e che oggi tali imprese preferiscono vagliare

le opportunità legate al network internazionale anche se non padroneggiano ancora in maniera efficiente gli strumenti adeguati.

Dopo aver appurato l'inclinazione all'internazionalizzazione delle PMI del settore tessile e abbigliamento, nonostante le carenze dimensionali, finanziarie e strutturali, ed aver evidenziato tramite la ricerca empirica quantitativa quali sono le variabili da cui dipendono l'aumento del fatturato totale annuo e l'aumento del fatturato estero, nell'ultimo anello del *funnel* dell'elaborato, tramite una ricerca empirica qualitativa, sono state approfondite alcune tematiche prettamente legate agli aspetti culturali, comunicativi e di marketing mix che possano aiutare le PMI a sfruttare i vantaggi scaturiti dalla recente apertura al commercio estero della Cina ad impadronirsi di una fetta delle rispettive quote di mercato. In particolar modo, la scelta di utilizzare tale tipologia di ricerca è nata dall'impossibilità di attestare la veridicità dell'ipotesi di partenza attraverso un metodo scientifico, e cioè che la conoscenza approfondita della cultura del Paese estero è un fattore critico di successo per la corretta elaborazione ed implementazione delle strategie di ingresso in termini di comunicazione interculturale e di adattamento del marketing mix.

I risultati riscontrati mediante rielaborazione delle risposte ottenute tramite l'intervista telematica di ricerca empirica qualitativa sono perfettamente in linea con alcune delle teorie presentate nei primi capitoli di letteratura e con i dati conseguiti mediante ricerca secondaria. Infatti, è emerso che le imprese di piccola dimensione, caratterizzate dunque spesso da carenze strutturali e finanziarie, tendono ad espandersi principalmente in mercati limitrofi geograficamente e culturalmente. Nonostante ciò, alcuni interlocutori hanno affermato di aver riscontrato difficoltà culturali anche nei mercati che percepivano affini, il che evidenzia l'importanza del ruolo della fiducia e della conoscenza, non solo conseguita tramite esperienza diretta bensì anche attraverso ricerche di mercato ad hoc, e del conseguente adattamento della comunicazione e delle variabili del marketing mix. Un ulteriore risultato rilevante potrebbe essere la caratteristica comune alle PMI, che dimostrano un elevato grado di internazionalizzazione e di presenza in Cina, ad avviare attività commerciali in Paesi molto più distanti sia geograficamente che culturalmente. Tale evidenza potrebbe dipendere dalla costruzione di un metodo generale efficace nell'avviare attività internazionali, dovuto principalmente alle esperienze ed all'apprendimento diretto e indiretto. Inoltre, da alcune risposte emerge che le PMI tendono ad affidarsi ad intermediari commerciali o a presenziare direttamente in loco,

vista e considerata la distanza culturale, mentre da altre che esiste una forte correlazione fra gli anni di presenza sul mercato cinese ed il grado di presenza in loco, che conferma quanto detto da Johansson e Vahlne nella teoria degli stadi di internazionalizzazione. Infine, è possibile affermare che il fattore temporale e la modalità di ingresso nel mercato cinese, sono variabili da cui dipende la percezione delle difficoltà. Più precisamente, infatti, le imprese che col tempo si sono spinte oltre la semplice modalità esportativa, sono riuscite ad abbattere totalmente gli ostacoli culturali, servendosi anche di personale altamente specializzato e qualificato in sostituzione ai molteplici agenti, distributori e grossisti locali.

In conclusione, a valle della rielaborazione delle risposte ottenute tramite intervista telematica ed osservando i risultati conseguiti, è possibile validare l'ipotesi di partenza, e cioè affermare che la conoscenza approfondita della cultura del Paese estero in questione è un fattore critico di successo per la corretta elaborazione ed implementazione delle strategie di ingresso in termini di comunicazione interculturale e di adattamento del marketing mix.

Infatti, i risultati ottenuti suggeriscono che la strategia esportativa, modalità d'ingresso prevalentemente utilizzata dalle imprese italiane, è inadatta a colmare il gap culturale con Paesi molto distanti geograficamente e culturalmente, in quanto le PMI tendono a trascurare totalmente l'importanza e l'influenza delle variabili locali di mercato, viceversa le alleanze strategiche e gli investimenti diretti esteri, con un conseguente riposizionamento sulla filiera produttiva e la delocalizzazione di parte della produzione, favoriscono l'efficace localizzazione degli strumenti del marketing mix, tenendo conto degli usi e delle esigenze dei consumatori locali.

Inoltre, non bisogna trascurare e sottovalutare il fattore temporale, infatti le imprese con attività in Cina sono le stesse che hanno intrapreso rapporti commerciali da più tempo e dunque hanno avuto la possibilità di analizzare il mercato approfonditamente anche in maniera diretta, aumentando di conseguenza il proprio grado di conoscenza e di esperienza. Infatti, secondo alcune testimonianze, il passaggio dalla modalità esportativa alle alleanze strategiche o agli investimenti diretti esteri col tempo ha permesso alle PMI di migliorare le performance economiche aziendali, nello specifico è aumentato il range dell'aliquota di fatturato cinese su quello complessivo.

Tali considerazioni, suggeriscono che le modalità d'ingresso, con i rispettivi gradi di internazionalizzazione, il fattore temporale e la presenza in loco sono le variabili da cui dipende il grado di conoscenza della cultura e delle abitudini. In particolar modo, essere presenti fisicamente sul mercato o instaurare legami basati sulla fiducia con gli intermediari commerciali attraverso la comunicazione interculturale avvicina le PMI alle esigenze dei consumatori e permette di effettuare investimenti mirati in termini di adattamenti delle variabili di marketing mix.

I risultati ottenuti possono fornire rilevanti implicazioni manageriali alle PMI del settore tessile-abbigliamento che desiderano sviluppare strategie d'ingresso efficaci in mercati distanti culturalmente, soprattutto in quello cinese, in quanto ritenuto trainante per la ripresa economica italiana post epidemia da Covid-19. In particolar modo, i fattori da tenere principalmente in considerazione sono la formazione del personale dipendente in loco o l'assunzione di personale cinese tecnico e specializzato, maggiori e più approfondite ricerche di mercato ad hoc, l'adattamento dei canali di vendita alla lingua del Paese ed infine non puntare esclusivamente sull'immagine del Made in Italy, bensì adattare opportunamente il prodotto ai bisogni ed alle esigenze dei consumatori locali.

Fra i punti aperti della ricerca ci sono il monitoraggio del possibile cambiamento degli equilibri commerciali post epidemia da Covid-19, con una particolare attenzione all'ingente e recente crescita dell'e-commerce e la conseguente opportuna localizzazione dell'impresa anche nel web, in quanto internet oggi rappresenta nettamente il mezzo di comunicazione e di vendita più utilizzato e veloce. I recenti accordi stipulati fra l'Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane e le principali piattaforme cinesi, infatti, suggeriscono che i rapporti commerciali digitali fra l'Italia e la Cina potrebbero aumentare vertiginosamente nei prossimi anni, con il rischio di modificare parzialmente il peso delle attuali modalità di penetrazione maggiormente implementate dalle PMI italiane e di conseguenza dell'inserimento delle stesse all'interno della catena distributiva cinese.



## BIBLIOGRAFIA

- Bain, J. S., 1956. *Barriers to New Competition: Their Character and Consequences in Manufacturing Industries*. Reprint 2014 ed. Harvard University Press.
- Baronchelli, G., 2008. *La delocalizzazione nei mercati internazionali. Dagli IDE all'offshoring*. LED Edizioni Universitarie.
- Battaglia, L., Corsaro, D. & Tzannis, A., 2006. *The role of networks in the internationalisation of a SME: the case of an Italian Company*. Milano, IMP Group.
- Battaglia, L. & Tzannis, A., 2007. *Internazionalizzazione della piccola media impresa e dinamiche culturali. Un'analisi empirica, Paper, in Proceeding of the VI International Congress Marketing Trends*. Parigi, Ecole Supérieure de Commerce de Paris - ESCP-EAP.
- Becattini, M., 1987. *Mercato e forze locali: il distretto industriale*. Il Mulino.
- Benito, G. & Gripsud, G., 1992. The expansion of foreign direct investments: Discretionary location choices or a cultural learning process?. *Journal of International Business Studies*.
- Berg-Weitzel, L. V. D. & Laar, G. V. D., 2001. Relation between culture and communication in packaging design. *Journal of Brand Management*, 8(3), pp. 171-185.
- Boldizzoni, D. & Serio, L., 1996. *Il fenomeno piccola impresa, una prospettiva pluridisciplinare*. Milano: Guerini Associati.
- Caroli, M. G. & Fratocchi, L., 2000. *Nuove tendenze nelle strategie di internazionalizzazione delle imprese minori. Le modalità di entrata emergenti tra alleanze e commercio elettronico*. Milano: Franco Angeli.
- Caroli, M. G. & Lipparini, A., 2002. *Piccole imprese oltre confine. Competenze organizzative e processi di internazionalizzazione*. Roma: Carocci editore.
- Cedrola, E., 2005. *Il marketing internazionale per le piccole imprese*. Milano: McGraw-Hill.
- Cortesi, A., Alberti, F. & Salvato, C., 2004. *Le piccole imprese. Struttura, gestione, percorsi evolutivi*. Roma: Carocci Editore.

- Curzio, A. Q. & Fortis, M., 2002. *Complessità e distretti industriali. Dinamiche, modelli, casi reali*. Il Mulino.
- Dematté, C., 2003. Perché l'internazionalizzazione profonda passa anche attraverso acquisizioni ed alleanze. *Economia & Management*, Issue 4.
- Dematté, C., Perretti, F. & Marafioti, E., 2008. *Strategie di internazionalizzazione*. II ed. Milano: Egea.
- Grandinetti, R. & Rullani, E., 1994. Sunk internationalisation: small firms and global knowledge. *Revue d'économie industrielle*, Issue 67, pp. 238-254.
- Grandinetti, R. & Rullani, E., 1996. *Impresa transnazionale ed economia globale*. Roma: NIS, La Nuova Italia Scientifica.
- Grant, R. M., 2011. *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*. Bologna: Il Mulino.
- Hill, C. W. L., 2008. *International business: economia e strategia internazionale: l'impresa nei mercati globali*. Milano: Hoepli.
- Johanson, J. & Vahlne, J., 1977. The international process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign commitment. *Journal of International Business Studies*, 8(1), pp. 23-32.
- Johanson, J. & Vahlne, J. E., 1992. Management of foreign market entry. *Scandinavian International Business Review*, 1(3), pp. 9-27.
- Keynes, J. M., 1919. *The Economic Consequences of the Peace*.
- Levitt, T., 1983. Globalization of Markets. *Harvard Business Review*.
- Papadopoulos, D. & Denis, J., 1988. Inventory, taxonomy and assesment of methods for international market selection. *International Marketing Review*, V(3).
- Pellicelli, G., 2007. *Il marketing internazionale. Mercati globali e nuove strategie competitive..* Milano: Etaslibri.
- Pyke, F., Becattini, G. & Sengenberger, W., 1991. *Distretti industriali e cooperazione fra imprese in Italia*. Banca Toscana.
- Ricardo, D., 1817. *On the Principles of Political Economy and Taxation*.

- Riccaboni, M., Varaldo, R., Bellini, N. & Bonaccorsi, A., 1998. La diversità dell'industria italiana nella nuova integrazione economica internazionale. *ECONOMIA E POLITICA INDUSTRIALE*.
- Ricci, P., Cillo, V. & Landi, 2010. The Italian SMEs in the global context: the accountability system role. *Esperienze d'Impresa n.1*.
- Rudi, V., 2013. *Export, delocalizzazione, internazionalizzazione*. Franco Angeli.
- Rullani, E., 2006. L'internazionalizzazione invisibile. La nuova geografia dei distretti e delle filiere produttive. *SINERGIE*, Volume 69, GENNAIO-APRILE.
- Ruzzier, M., Antoncic, B., Hisrich, R. D. & Konecnik, M., 2007. Human capital and SME internationalization: a structural equation modeling study. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 24(1).
- Sergio, E., 2010. *Storia e Geografia*. Loffredo Editore.
- Silvestrelli, S., 2012. *Decisioni strategiche di impresa*. I ed. Bologna: Società Editrice Esculapio.
- Smith, A., 1776. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*.
- Spigarelli, F. & Bellabona, P., 2010. Go Global e crisi finanziaria internazionale. *Mondo Cinese*, Issue 143.
- Tagliacarne, I. G., 2005. *Le piccole e medie imprese nell'economia italiana, rapporto 2005 - Posizionamento competitivo e linee di trasformazione*. Milano: Franco Angeli.
- Targhetti, F. & Fracasso, A., 2008. *Le sfide della globalizzazione. Storia, politiche e istituzioni*. Brioschi.
- Targhetti, F. & Fracasso, A., 2008. *Le sfide della globalizzazione. Storia, politiche e istituzioni*. Hoepli.
- Usunier, J. C., 1996. *Marketing Across Cultures*. II ed. Londra: Prentice Hall.
- Valdani, E. & Bertoli, G., 2006. *Mercati internazionali e marketing*. Egea.
- Vianelli, D., Luca, P. D. & Pegan, G., 2012. *Modalità d'entrata e scelte distributive del Made in Italy in Cina*. Milano: FrancoAngeli.