

***Trend emergenti
nell'internazionalizzazione
delle imprese italiane***

L'esperienza di Expo Milano 2015



Contents

Prefazioni

4

EXPO MILANO 2015: Nutrire il Pianeta, Energia per la Vita

8

L'Esposizione Universale in numeri..... 8

Expo Milano 2015 e le imprese..... 8

Le iniziative per il business..... 9

Expo Business Matching - Feeding the business

10

Expo Business Matching: l'iniziativa per cogliere le opportunità di business..... 10

La piattaforma e gli incontri..... 11

Risultati degli incontri B2B..... 12

Internazionalizzazione delle imprese italiane

16

Il campione analizzato..... 16

Aziende non ancora presenti sui mercati esteri..... 17

Aziende già presenti sui mercati esteri..... 19

Principali evidenze e bisogni delle aziende italiane nel processo di internazionalizzazione..... 22

Confronto tra aziende internazionalizzate e non..... 25

Come possiamo aiutarvi..... 26

Prefazioni

Maurizio Martina

Ministro delle politiche agricole alimentari e forestali



Con Expo abbiamo rimesso l'Italia al centro delle relazioni internazionali su un tema fondamentale come quello della sicurezza alimentare. È stata una formidabile occasione diplomatica, che ci ha visto

protagonisti di una nuova stagione che deve portare a scelte concrete affinché il diritto al cibo sia concretamente garantito come diritto universale. In questo scenario Expo ha rappresentato un ponte ideale tra due momenti cruciali per il futuro del Pianeta: l'aggiornamento degli Obiettivi del Millennio approvati alle Nazioni Unite a New York a settembre e l'accordo per la lotta ai cambiamenti climatici di Cop 21 a dicembre. L'Italia ha avuto un ruolo attivo, portando un contributo di idee e di prospettiva, che abbiamo sintetizzato negli impegni della Carta di Milano che è l'eredità politica della nostra Esposizione Universale.

Nei sei mesi dell'evento abbiamo costruito una piazza globale di confronto che ha visto il mondo in casa nostra. Basti pensare ai Capi di Stato e di Governo che sono arrivati a Milano. Al Forum mondiale dei Ministri dell'agricoltura e a quello della cultura. Discutere di sicurezza alimentare, dei modelli di produzioni agricole, di lotta alla fame significa affrontare temi che sono alla base di molti dei cambiamenti geopolitici in atto. Le migrazioni nel bacino Mediterraneo, le nuove guerre, i fenomeni di accaparramento di terre e risorse idriche si inseriscono tutte nello stesso scenario e meritano risposte

immediate e di lungo periodo. Perché senza uguale accesso al cibo e senza dialogo non può esserci neppure pace tra i popoli. Con Expo abbiamo fatto questo. Abbiamo realizzato il più potente progetto di educazione civica di questi anni in grado di abbattere tanti muri.

E in questi sei mesi abbiamo rafforzato anche le nostre relazioni commerciali con il mondo. Il modello agroalimentare italiano ha mostrato la sua forza, ritrovando una unità che non aveva da anni. Abbiamo potuto presentare la qualità, la distintività e il saper fare che hanno reso il Made in Italy un marchio tra i più riconosciuti e imitati a livello globale. I risultati sono stati evidenti: nel 2015 abbiamo raggiunto il record assoluto di esportazioni agroalimentari italiane, toccando quota 36,8 miliardi di euro. Nei soli mesi di Expo il tasso di crescita è stato sempre stabilmente sopra l'8% e in alcuni mercati ha raggiunto il 20%, come nel caso degli Stati Uniti d'America. Un risultato che è frutto del lavoro fatto a Milano e della strategia del Governo per favorire l'internazionalizzazione.

Insieme al Ministero dello Sviluppo economico, abbiamo attuato un piano di sostegno all'export del Made in Italy da 260 milioni di euro e il 25% di queste risorse è dedicato proprio all'agroalimentare. Un impegno che abbiamo rinnovato con ulteriori risorse nell'ultima legge di stabilità e che ora va rinsaldato.

Expo non è terminata lo scorso 31 ottobre. Abbiamo seminato, ora portiamo avanti questo lavoro e raccogliamo i frutti. Il mondo chiede Italia e noi siamo pronti a compiere il salto di qualità.

Vincenzo De Luca

Direttore Generale per la Promozione del Sistema Paese



Expo Milano è stata un'incredibile vetrina per l'Italia dell'agro-alimentare e per l'eccellenza del Made in Italy tutta, che ha permesso di riaccendere i riflettori sull'Italia, rivelandosi al tempo stesso un'eccezionale

occasione di business per le imprese.

La Farnesina, con la sua rete di Ambasciate e Consolati nel mondo, è stata in prima linea nell'assicurare la più ampia adesione all'evento milanese, che ha visto l'arrivo di ben 250 delegazioni straniere di livello ministeriale, 62 delle quali a livello di Capi di Stato e di Governo, con un'attenzione particolare alla dimensione business.

Abbiamo infatti organizzato business forum, country presentations e incontri B2B in cui la partnership con PwC si è rivelata un asset prezioso, con migliaia di incontri imprenditoriali realizzati.

Expo ha infatti rappresentato una piattaforma espositiva e di incontri che per la sua efficacia ed originalità è stata in grado di esaltare il prestigio delle produzioni italiane permettendo al grande pubblico e agli operatori specializzati di apprezzare l'eccellenza che il Made in Italy sa garantire. L'evento milanese ha dimostrato come le imprese italiane abbiano saputo raccogliere la sfida di un mondo che cambia, senza per questo perdere la propria anima. Sono infatti riuscite a coniugare innovazione e conoscenza con qualità e bellezza e un'attenzione speciale alla filiera della green economy, raccogliendo le esigenze di

un consumatore sempre più attento alla sostenibilità dei prodotti che acquista.

Questa capacità si è tradotta negli ultimi anni in risultati concreti: con un surplus commerciale manifatturiero con l'estero di 134 miliardi di dollari nel 2014, l'Italia si conferma uno dei soli cinque Paesi al mondo che possono vantare un surplus commerciale manifatturiero superiore a 100 miliardi di dollari. Le imprese italiane sono, infatti, tra le più competitive al mondo e su un totale di 5117 prodotti – il massimo livello di disaggregazione statistica del commercio mondiale – l'Italia è prima, seconda o terza al mondo per attivo commerciale con l'estero in ben 928: circa uno su cinque.

L'Expo ha dato ulteriore slancio a questa tendenza, diventando un vero e proprio modello di promozione integrata del Made in Italy, un esempio di grande alleanza fra pubblico e privato che intendiamo replicare in future occasioni, a partire dalla Triennale di Milano, che da aprile a settembre di quest'anno renderà nuovamente il capoluogo milanese capitale indiscussa del design, quindi ancora una volta vetrina del "bello e ben fatto".

Le altre esposizioni universali, Astana 2017 e Dubai 2020, rappresenteranno ulteriori occasioni per promuovere il Brand Italia a 360 gradi.

La Farnesina sarà nuovamente in prima linea, unendo i suoi sforzi a quelli di tutte le istituzioni pubbliche e di partner come PwC, nel sostenere l'internazionalizzazione delle imprese italiane.

Pier Andrea Chevallard

Direttore Promos, Azienda Speciale per le Attività Internazionali della Camera di Commercio di Milano.



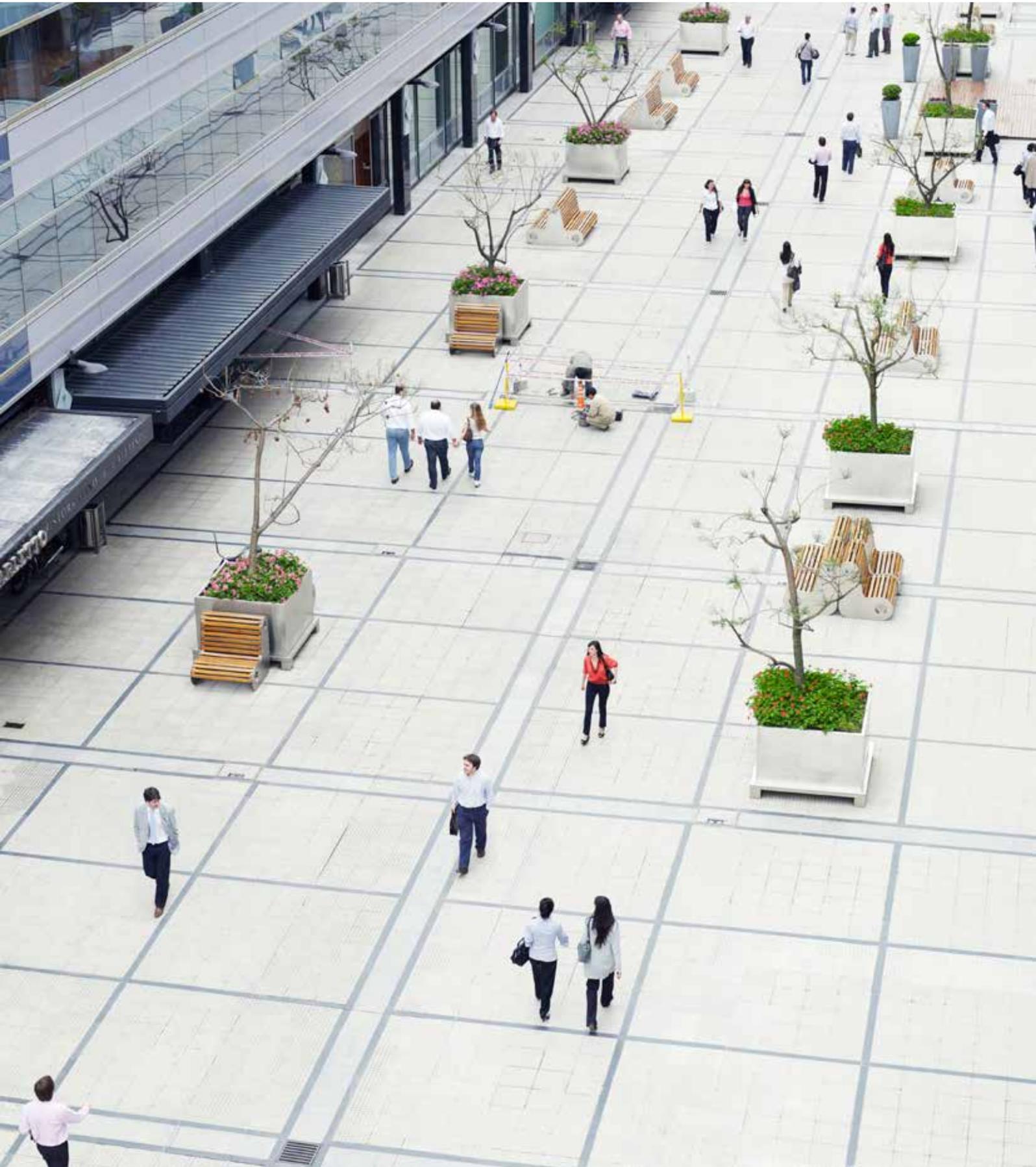
Per la prima volta nella storia di un'esposizione universale, Expo 2015 è stata anche una grande occasione di business per le imprese. Era l'ambiziosa sfida che la Camera di Commercio di

Milano e la sua Azienda Speciale per le Attività Internazionali Promos si erano poste dopo l'assegnazione alla Città della manifestazione. L'ente Camerale milanese ha svolto il ruolo di raccordo tra Società di Gestione, istituzioni locali e sistema imprenditoriale, definendo policy e realizzando interventi precisi, con l'obiettivo di favorire il business delle imprese nel corso dei sei mesi di Expo e di generare ricadute economiche sul territorio.

Abbiamo da subito pensato che un evento globale, per essere davvero tale, dovesse dare la possibilità a tutte le imprese del mondo di essere protagoniste. E' stato così intrapreso un percorso che ci ha portato in sei mesi a realizzare circa 14500 incontri di business sul territorio lombardo, che hanno coinvolto oltre 7 mila imprenditori e più di 5 mila operatori internazionali provenienti da 114 paesi di tutto il mondo, per un totale di oltre 500 eventi organizzati. Tutto ciò, grazie alla firma di 11 accordi internazionali e allo sviluppo di 150 collaborazioni con partner locali, nazionali e internazionali, tra cui quella preziosa con PwC, che ha generato numerosi incontri imprenditoriali tra aziende italiane ed estere.

L'Esposizione Universale ha contribuito ad accelerare il business internazionale delle imprese. Ciò che è stato possibile realizzare a favore degli imprenditori grazie a questo evento si sarebbe potuto attuare solo nel corso di diversi anni. Aver dato modo a molti operatori locali di incontrare per la prima volta controparti estere per valutare la propensione all'export dei propri prodotti, o aver contribuito ad allargare gli orizzonti internazionali di quelle aziende già presenti all'estero, mettendole in contatto con interlocutori di mercati nuovi, ha un valore che va oltre l'evento. Significa aver favorito concretamente il business delle imprese e aver avviato relazioni che potranno generare affari per lungo tempo. Questo è il ruolo di Promos, che da ormai 25 anni supporta gli imprenditori nel loro percorso di crescita all'estero con azioni di sistema, politiche mirate, progetti concreti e servizi strutturati.

Ciò che Expo 2015 ha generato però, non può essere circoscritto a iniziative o a numeri, alla sigla di accordi commerciali o contratti, allo sviluppo di relazioni internazionali o partnership. L'Esposizione Universale ha rappresentato molto di più, è stata l'occasione grazie a cui Milano, la Lombardia e l'Italia hanno posto le basi per il loro futuro. Quello che è stato realizzato con successo costituisce ora una responsabilità per ciò che dovrà essere concretizzato nei prossimi anni a favore dello sviluppo del territorio e dell'internazionalizzazione del sistema imprenditoriale. Un'altra sfida che Promos ha raccolto con grande entusiasmo e su cui è già attivamente impegnata.



EXPO MILANO 2015: Nutrire il Pianeta, Energia per la Vita

L'Esposizione Universale in numeri

Expo Milano 2015 è l'Esposizione Universale che l'Italia ha ospitato dal 1 maggio al 31 ottobre 2015 ed è stato il più grande evento mai realizzato sull'alimentazione e la nutrizione. Un'area espositiva di 1,1 milioni di metri quadri, oltre 140 Paesi partecipanti ufficiali - il più alto numero nella storia delle Esposizioni -, 40 Partner e Sponsor Ufficiali e una forte partecipazione da parte dei privati e della Società Civile.

In totale sono stati costruiti 54 padiglioni e 9 cluster per radunare, per la prima volta, tutti i Paesi intorno a:

- alcuni alimenti simbolo come il riso, il cacao, il caffè, la frutta, le spezie, i cereali e i tuberi
- itinerari tematici come bio - mediterraneo, isole e mare, zone aride.

6 mesi, 184 giorni, 21 milioni di visitatori.

Oltre 60 capi di Stato e di Governo hanno visitato l'Esposizione, la quale conta più di 250 visite istituzionali, 400 delegazioni business, 118 National Days; dati che sottolineano come l'evento sia stato un importante crocevia per la diplomazia economica.

Expo Milano 2015 e le imprese

Expo Milano 2015 è stato un evento di grande successo per il Paese, rappresentando un volano per l'economia italiana.

L'esposizione ha funzionato come una sorta di *hub* globale, un acceleratore di business per le imprese italiane ed estere che hanno avuto l'occasione di incontrare non solo operatori commerciali, ma anche interlocutori istituzionali e governativi dei diversi Paesi.

La manifestazione ha rappresentato una occasione unica per mostrare al resto del mondo

le proprie eccellenze produttive e territoriali e si è trasformata in un volano per lo sviluppo delle relazioni commerciali fra i Paesi, gli operatori economici e le imprese.

Tantissime le attività e gli appuntamenti economici che hanno animato il semestre espositivo. 16.000 incontri B2B, 50 business forum, 400 tavoli tematici settoriali, 4.000 eventi scientifici, 100 eventi dell'iniziativa Women for Expo, 300 start-up coinvolte.

Fonte: Expo Milano 2015

Le iniziative per il business

Ricco anche il programma di iniziative italiane coordinate e realizzate da Expo Milano 2015 e Padiglione Italia in collaborazione con il Ministero delle Politiche Agricole, Ministero degli Affari Esteri, Ministero dello Sviluppo Economico, ICE, Regioni italiane e principali rappresentanti del settore privato, tra cui PwC, che hanno dato vita ad un filone di attività volto a favorire l'internazionalizzazione delle imprese italiane e le relazioni commerciali verso alcuni Paesi target.

Fra queste anche **Expo Business Matching**, la prima piattaforma digitale per gli incontri B2B e il programma **Women for Expo**, dedicato all'imprenditoria femminile.

L'obiettivo comune è stato quello di intercettare in Italia il maggior numero di opportunità di business per le imprese nazionali grazie all'arrivo e alla presenza di migliaia di operatori, buyer, distributori, investitori internazionali.

A titolo di esempio, solo con la Cina sono state gestite bilateralmente 20 delegazioni business

provenienti dalle province cinesi, per un totale di 937 aziende straniere. Il programma ha coinvolto 423 controparti italiane e sono stati firmati 23 accordi per incrementare lo scambio commerciale e il turismo. 7 i forum ospitati dal Padiglione Italia con focus economico sui distretti industriali di Hubei, Hunan, Fujian, Chongqing, Inner Mongolia, Heilongjiang, Shandong.

Non solo Milano e le aree limitrofe hanno beneficiato di tutto ciò, in diverse occasioni le delegazioni estere hanno visitato le regioni italiane: 150 i tour organizzati nelle sedi delle aziende e delle eccellenze produttive sul territorio nazionale.

Inoltre, Expo Milano 2015 ha interessato imprese di diversi settori merceologici e non soltanto la filiera agroalimentare. Infatti, pur essendo quest'ultima strettamente connessa all'evento, sono stati coinvolti anche altri importanti comparti industriali come il tessile, l'arredo, la meccanica ed il biomedicale.

Fonte: Expo Milano 2015



Expo Business Matching - Feeding the business



Expo Milano 2015 ha contribuito a rilanciare l'immagine dell'Italia e di Milano a livello internazionale e a promuovere il *Made in Italy* nel mondo.

Expo Milano 2015 si è inoltre distinta, rispetto a tutte le precedenti Esposizioni Universali, per

l'iniziativa Expo Business Matching: la prima piattaforma tecnologica finalizzata a definire le compatibilità tra le imprese italiane e straniere, favorendone gli incontri durante i sei mesi dell'Esposizione.

L'iniziativa, promossa da **Expo Milano 2015** in collaborazione con **Camera di Commercio di Milano, Promos, Fiera Milano e PwC** ha avuto anche l'*endorsement* del BIE.

Expo Business Matching: l'iniziativa per cogliere le opportunità di business

“Credo che sia un atto di responsabilità riconoscere il valore di questo progetto, dare voce alla piattaforma per le attività di business che rappresentano il settore privato in una Esposizione Universale e che permetterà di lasciare un'eredità importante nelle relazioni commerciali fra i Paesi. Soprattutto in una città come Milano, da sempre un centro economico di riferimento a livello internazionale. Per i Paesi partecipanti è un'occasione unica per entrare in contatto con il sistema italiano e per stabilire relazioni solide e durature di natura professionale.”

Segretario Generale Vicente G. Loscertales,
Bureau International des Exposition (BIE)
Maggio 2015

Fonte: intervento V.G Loscertales alla conferenza Expo delle Imprese, Farnesina 17 Dicembre 2014

Il successo dell'iniziativa si legge attraverso i suoi numeri:

- 72 Paesi partecipanti coinvolti;
- 80 agenzie di investimento internazionale e ambasciate che hanno registrato imprese estere;
- 40 operatori nazionali che hanno promosso l'iniziativa alle aziende italiane;
- 2.750 aziende attive e profilate per le attività di matching, di cui 1.850 italiane e 900 estere a cui si sommano gli oltre 1.000 contatti business gestiti offline;
- **1.550 incontri B2B** one-to-one realizzati durante il semestre espositivo.



Expo Business Matching ha permesso di acquisire un patrimonio informativo di altissimo valore sulle aziende italiane che desiderano internazionalizzarsi, che hanno cominciato un percorso di crescita all'estero o che già hanno significative quote di export sul fatturato. Grazie

alla piattaforma tecnologica, alla “profilazione” delle aziende e all’analisi degli incontri è stato possibile mappare un quadro chiaro della visione delle PMI italiane in termini di internazionalizzazione: le loro aree di sviluppo, le esigenze e le principali difficoltà.

La piattaforma e gli incontri

Oltre al matchmaking garantito da un algoritmo basato su 10 criteri di abbinamento, il servizio ha consentito il massimo supporto relazionale, operativo e logistico attraverso il coordinamento delle agende con le controparti individuate, l'accoglienza nella sede degli incontri in un business center dedicato, l'assistenza nell'avvio delle riunioni con mediatori tecnico culturali ed un report generale sull'andamento dell'incontro.

La piattaforma è stata strutturata per permettere efficacemente i 3 semplici passi necessari a facilitare le relazioni tra aziende italiane e aziende estere:

1. Profilazione
2. Matching
3. Meeting e follow-up

La registrazione al portale online ha consentito inoltre l'accesso a pubblicazioni, documentazione e contenuti selezionati in tema di internazionalizzazione, calendario degli eventi business, un questionario di autovalutazione sulla propensione dell'azienda all'internazionalizzazione, a due biglietti per l'ingresso all'Esposizione.

La piattaforma è stata sviluppata in **6 lingue** (Italiano, Inglese, Francese, Spagnolo, Russo, Cinese) e l'infrastruttura tecnologica, compatibile con tutti i sistemi operativi e device di ultima generazione (Pc, smartphone, tablet, ipad etc.), ha permesso massima flessibilità, facilità e comodità di utilizzo.

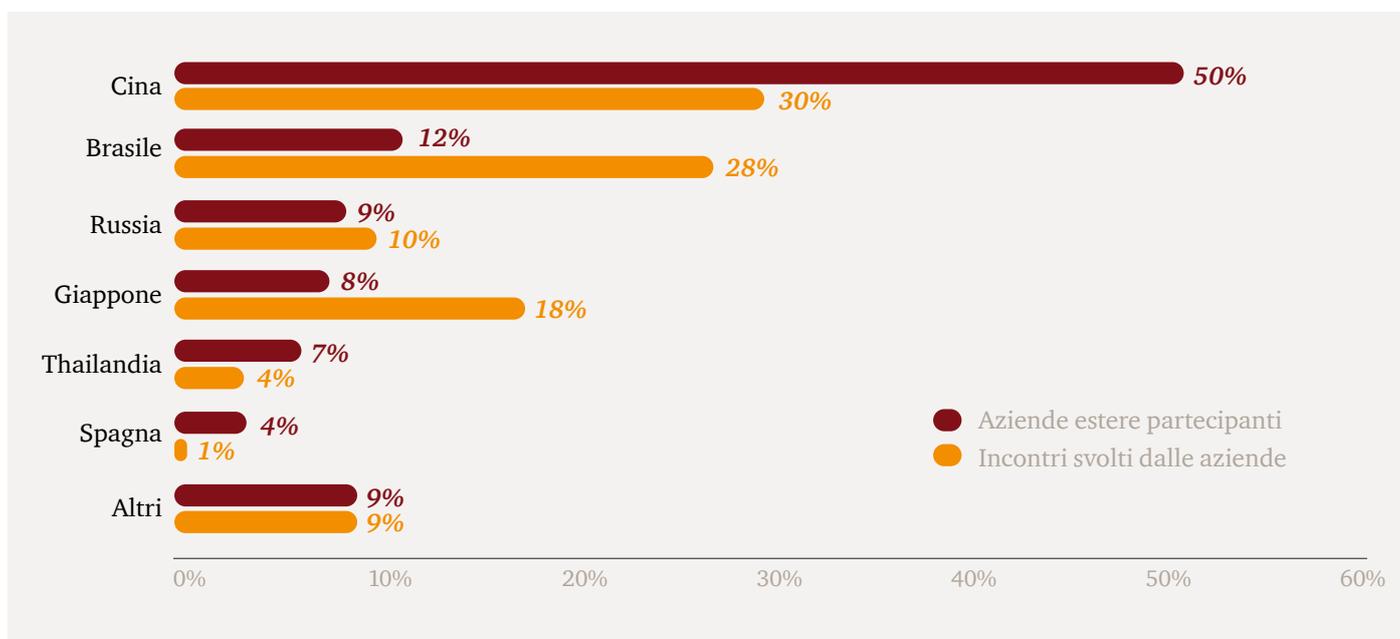
Risultati degli incontri B2B

Tra maggio e fine ottobre il progetto è stato un incubatore di oltre 1.500 incontri e ha attratto aziende da tutta Italia, con una maggiore concentrazione di quelle provenienti da aree geografiche limitrofe quali Lombardia (36%), Piemonte (16%), Emilia-Romagna (12%) e Veneto (7%).

Delle aziende straniere aderenti al progetto e che si sono sedute ai tavoli di Expo Business

Matching per gli incontri B2B, particolare rilevanza deve essere attribuita alla rappresentanza cinese, la quale ha contribuito per il 52% delle aziende estere presenti e per il 30% degli incontri svolti. Segue il Brasile, con il 12% delle aziende e il 28% degli incontri totali. A seguire Russia, Giappone, Thailandia, Spagna, Hong Kong, Sudafrica, Emirati Arabi Uniti ed altri ancora.

Figura 1: Aziende estere e incontri B2B



Il tema di Expo Milano 2015 ha delineato un chiaro trend nella tipologia di azienda straniera proveniente dall'estero: il Food & Beverage è stato infatti il tema chiave per il 75% degli incontri. Il resto degli incontri si è

principalmente diviso, proporzionalmente, tra Industria e meccanica (27%), Tessile e abbigliamento (25%), Arredamento e design (21%) ed altri 12 settori (27%).

Figura 2: Settore di appartenenza delle aziende partecipanti agli incontri



La grande maggioranza degli incontri (circa 1.300, pari all'80%) si sono concentrati principalmente sul tema della compravendita e fornitura di beni. Gli incontri si sono raramente concentrati su un singolo tema: sono difatti stati estensivamente trattati anche materie quali l'accesso al mercato e le relative opportunità

commerciali nel Paese della controparte (44% degli incontri), l'accesso presso la rete di distribuzione o contratti di franchising (24% degli incontri) e l'offerta di capacità produttiva (9%). Si rileva inoltre che **più di 170 incontri** – pari al 12% del totale – **si sono concentrati su possibilità di investimento.**

Lo svolgimento dell'incontro dal punto di vista della parte italiana ha previsto nel 60% dei casi una presentazione dell'azienda ed una introduzione dei propri prodotti e servizi (55%). Nel 31% degli incontri si è parlato nello specifico di dettagli commerciali e della rete di vendita e nel 15% degli incontri ci si è soffermato anche sulle referenze della propria azienda e sul portafoglio clienti. Altri argomenti trattati riguardano il brand e la reputazione (21%), il marketing e la comunicazione, la produzione e le operations (16%) e la qualità ed i processi (16%). Sono stati monitorati anche altri aspetti, quali le caratteristiche economico-finanziarie delle aziende, le certificazioni, la proprietà intellettuale e le innovazioni tecnologiche.

I problemi legati al mercato locale, alla domanda ed alla modificabilità hanno rappresentato la principale area di verifica tra le due aziende e sono stati messi in luce nel 44% degli incontri. Nel 15% si è anche parlato della flessibilità dell'azienda in merito alla propria capacità produttiva. Le barriere di entrata del mercato target hanno rappresentato un'aggiuntiva tematica di interesse, discussa nel 12% dei casi, seguite dalle analisi delle normative e dei regolamenti territoriali legati al business.

I risultati degli incontri sono stati misurati nella programmazione di secondi contatti, di scambio di materiale, di organizzazione di visite aziendali e dai documenti stilati ed abbozzati durante l'incontro stesso. Inoltre, l'iniziativa ha sempre indagato sulla soddisfazione delle imprese partecipanti rispetto

alla qualità dell'incontro svolto e, di conseguenza, alla qualità del servizio erogato. Le imprese italiane che a fine incontro hanno espresso direttamente una preferenza quantitativa riguardo la soddisfazione agli incontri premiano l'iniziativa assegnando in media un voto di 8 su 10.

220 secondi incontri sono stati fissati immediatamente tra le parti e **più di 150 sopralluoghi aziendali sono stati concordati a seguito del primo contatto.** Sono stati firmati, durante gli incontri stessi, **più di 30 tra accordi di collaborazione e MoU**, si sono sviluppati in **più di 70 occasioni business plan** e verifiche economiche per una possibile partnership. In più di 1100 incontri le aziende si sono scambiate materiali informativi della propria azienda e i propri contatti per eventuali follow-up futuri.

Il bisogno di internazionalizzazione è fortemente sentito da una azienda italiana su due e l'apprezzamento per le attività di matching e incontri con rappresentanti di aziende estere sul territorio italiano è ampiamente diffuso: il dato sulla eventuale partecipazione ad iniziative simili nel futuro raggiunge un risultato eclatante con una manifestazione di interesse da parte del 99% delle aziende rispondenti.

A conferma del successo dell'iniziativa, le future Esposizioni Universali (Astana 2017, Dubai 2020) hanno manifestato interesse verso il programma business Expo Business Matching.



Figura 3: Temi trattati durante gli incontri B2B dalle aziende italiane (risposta multipla)



Rossana Pomi, Export Manager

Mauri Fomaggi

“Siamo stati molto soddisfatti dei B2B organizzati con gli operatori brasiliani, soprattutto perchè abbiamo avuto la possibilità di entrare in contatto con Aziende e Società molto focalizzate e specializzate sul nostro segmento di mercato. Valutata la grande potenzialità della nazione, abbiamo deciso di avviare immediatamente la procedura di registrazione sanitaria dei nostri prodotti necessaria per poter cominciare ad esportare i nostri formaggi e contiamo di essere presenti in Brasile già a partire dalla seconda metà del 2016, crediamo molto nello sviluppo di questo mercato.”

Carmelo Zagarrì, Direttore Commerciale

Di Stefano Dolciaria

“EBM è stata per Di Stefano Dolciaria una importante opportunità per incontrare importatori e retailers provenienti dal Giappone, dal Brasile e dalla Russia. Abbiamo riscontrato molto interesse ed entusiasmo per le nostre Creme ed i nostri Panettoni lavorati a mano oltre che per i nostri Semilavorati. Giappone e Brasile, in particolare, si sono rilevati i paesi più interessanti; abbiamo già avviato un dialogo con due operatori che promettono futura collaborazione. Queste esperienze per le PMI sono molto efficaci perché offrono opportunità ed insegnamenti e danno visibilità anche alle aziende italiane che si trovano all'inizio del loro percorso di crescita all'estero.”

Internazionalizzazione delle imprese italiane

Il campione analizzato

La *survey* ha raccolto il punto di vista di oltre 370 aziende che hanno compilato il *self-assessment* sull'internazionalizzazione, un questionario di autovalutazione per verificare il proprio livello di propensione alla crescita all'estero. Le aziende che hanno partecipato alla *survey* sono per la maggior parte di piccole-medie dimensioni.

Il 75% delle imprese ha un fatturato che non supera i 20 milioni di Euro.

Le principali regioni italiane rappresentate sono state:

- Lombardia,
- Veneto,
- Piemonte
- Emilia Romagna

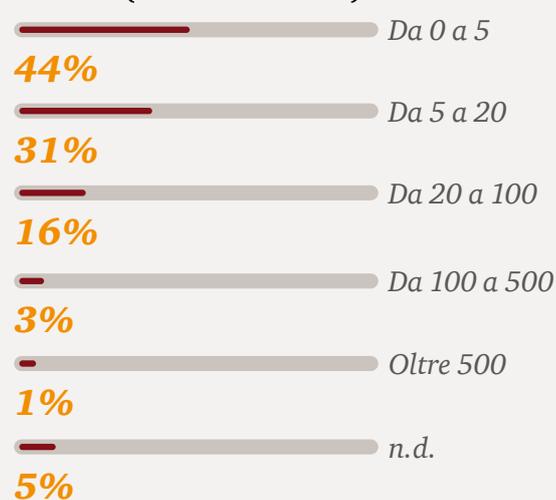
che congiuntamente formano **oltre il 60% del campione.**

I principali settori rappresentati sono: Food & Beverage (40%), Industria e Meccanica (15%), Tessile e Abbigliamento (13%), Arredamento e Design (7%), Edilizia e Infrastrutture (6%).

Il 20% delle imprese del campione fa parte di un gruppo, di queste il 72% dichiara di avere autonomia decisionale rispetto alla capogruppo.

L'80% delle aziende che ha partecipato alla *survey* è già presente sui mercati internazionali, attraverso un distributore o un ufficio commerciale. Nel 91% dei casi le aziende dispongono di un sito internet in inglese, seguito da francese e tedesco (20%). Solo il 3% dispone del sito anche in lingua cinese.

Ricavi (in milioni di Euro) %



Settore



Appartenenza a un gruppo

Imprese che fanno parte di un gruppo



Livello di autonomia decisionale dalla capogruppo



Aziende non ancora presenti sui mercati esteri

Il 20% delle aziende ha dichiarato di non essere ancora presente sui mercati internazionali. Tali aziende, con riferimento al settore in cui operano, seguono la medesima distribuzione del campione analizzato.

Si tratta maggiormente di PMI, di cui il 73% dei rispondenti ha un fatturato inferiore a 5 milioni di Euro e fra i principali fattori di competitività ha dichiarato la qualità (circa il 50%), pochi hanno dichiarato l'Innovazione/Tecnologia (8%).

Nella maggior parte dei casi la mancata presenza all'estero è dovuta ad una specifica scelta aziendale (33%), seguita da motivi di difficoltà nell'individuare management in loco (31%) e dalla natura del prodotto (22%).

Rimanere "locali" per molte PMI si tratta di una scelta aziendale

Figura 4: Quali sono i motivi per i quali l'azienda non si è ancora internazionalizzata?

Motivi per i quali l'azienda non si è ancora internazionalizzata (scelta multipla)	% su aziende rispondenti
Specifica scelta aziendale	33%
Difficoltà endogene all'impresa	
Difficoltà di individuazione del management in loco	31%
Natura del prodotto	22%
Difficoltà di gestione e controllo	16%
Difficoltà di natura culturale (linguistica) o conoscitiva	16%
Impedimenti di natura finanziaria	14%
Difficoltà esogena all'impresa	
Difficoltà nel reperire fonti di finanziamento/assicurazione nel credito	20%
Insufficiente assistenza da parte delle agenzie pubbliche preposte	10%
Impedimenti di natura amministrativa/burocratica	8%
Impedimenti normativi	4%
Mancata protezione di marchi e brevetti	2%
Scarsità nelle infrastrutture, difficoltà nei collegamenti sul territorio	2%

Il 75% delle aziende non internazionalizzate ha dichiarato di aver già individuato possibili mercati target all'estero, ma, **circa il 50%, non ha definito una strategia aziendale** per entrarvi.

Tra i mercati target di queste aziende, al primo posto c'è l'Unione Europea (28%) seguita da Asia e America del Nord (con 15%).

Più nel dettaglio i **Paesi maggiormente indicati come target dalle imprese italiane sono: Svizzera, Germania, Austria, Regno Unito, Francia e Spagna.** Seguono i Paesi del Nord Europa quali Danimarca, Finlandia, Paesi Bassi, Norvegia e Svezia.

Le **principali difficoltà riscontrate dalle aziende non ancora presenti sui mercati esteri riguardano la mancanza di informazioni sul mercato locale (34%),** la necessità di adattare il prodotto alle esigenze del mercato locale (28%), le difficoltà culturali e linguistiche e nel reperimento del management in loco (entrambi con un 26% dei rispondenti alla domanda).

Per le imprese non internazionalizzate tutte le possibili attività a supporto dell'internazionalizzazione risultano utili: informazioni, consulenze, formazione, iniziative promozionali. Nessuna di queste aree è percepita come particolarmente predominante nel percorso di crescita all'estero.

Circa la metà delle aziende che ha identificato i mercati target non ha ancora definito una strategia di ingresso

Il profilo tipico dell'azienda non internazionalizzata è quello di una piccola azienda che non conosce ancora approfonditamente le informazioni commerciali e produttive necessarie per ampliare il proprio mercato all'estero. Tale azienda intrattiene relazioni stabili con un numero limitato di istituti bancari e sente la necessità di ampliare le proprie fonti di investimento. Questa azienda non è ancora internazionalizzata – principalmente per cause endogene all'impresa stessa – e mira ad espandersi con l'apertura di una filiale commerciale in pochi e selezionati Paesi dell'Unione Europea. Tuttavia la strategia non è stata pianificata nel dettaglio: servono infatti informazioni sulle opportunità di business all'estero e su fiere e missioni, congiuntamente a possibili attività di consulenza e formazione per la ricerca di partner esteri e di marketing internazionale.

Figura 5: La strategia per i nuovi mercati target è nel seguente status

Non ancora definita	56%
Abbiamo raccolto lista di partners/clienti locali	25%
Abbiamo selezionato partners/clienti chiave	10%
Abbiamo approcciato i più importanti partners/clienti	8%
Chiuso un accordo commerciale con un importante collaboratore/cliente	2%

Aziende già presenti sui mercati esteri

L'80% delle aziende che hanno partecipato alla survey ha dichiarato di essere già presente sui mercati internazionali. La distribuzione dei settori che compongono questa categoria si mantiene simile alle considerazioni già tratte per l'intero campione, specialmente per quanto riguarda fatturato e settore.

I principali settori rappresentati dalle aziende internazionalizzate sono: Food & Beverage (40%), Industria e meccanica (16%) e Tessile e abbigliamento (13%), Arredamento e Design (8%), Edilizia e Costruzioni (6%). Sebbene la percentuale di aziende con fatturato alto sia maggiore rispetto alle aziende non internazionalizzate, più del 75% delle aziende ha un fatturato inferiore ai 20 milioni di Euro.

Oltre il 65% ha dichiarato di essere presente all'estero da più di 10 anni.

Si osserva che la quota export sul fatturato per queste aziende ha registrato un aumento dal 2012 al 2013. La percentuale di aziende che esporta una quota superiore del 10% del fatturato è incrementata dal 2012 al 2013, passando dal 69% al 78%. Effetto trainato dal settore dell'Arredamento, le cui aziende che esportano per oltre la metà del fatturato aumenta sensibilmente dal 41% nel 2012 al 58% nel 2013.

Figura 6: Qual è la quota export sul fatturato?

	Nel 2012	Nel 2013
Fino al 10%	31%	22%
Dal 10 al 30%	18%	20%
Dal 30 al 50%	16%	17%
Dal 50 al 70%	17%	21%
Oltre 70%	18%	20%

L'Europa rappresenta il principale mercato di sbocco per le PMI italiane già presenti all'estero

Il principale mercato di sbocco è rappresentato da:

1. **Unione Europea:** 71%
2. **Asia:** 10%
3. **America del Nord:** 8%

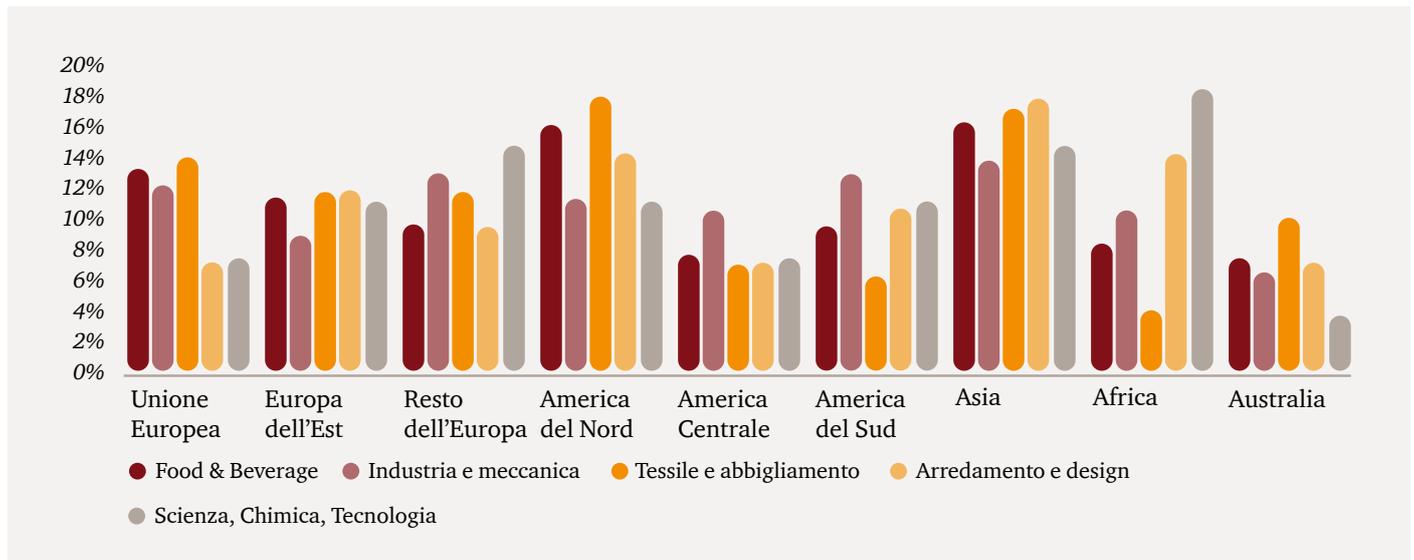
È, dunque, il mercato europeo il principale *target* delle esportazioni per queste aziende dato fortemente associato ad aziende con un fatturato minore di 20 milioni di Euro e predominante per tutti i segmenti settoriali dell'analisi.

Alla domanda "Quali sono le future aree geografiche di interesse?" le aziende hanno indicato Asia, America del Nord ed Unione Europea, con circa il 15% delle preferenze ciascuno, seguite a breve distanza dalle restanti macro-aree geografiche.

Analizzando i singoli settori si possono notare picchi significativi di interesse del settore **Scienza, Chimica, Tecnologia** verso il **mercato africano** con il 19% delle preferenze delle aziende internazionalizzate del settore.

Simili picchi sono visibili anche per il **settore del Tessile e abbigliamento** verso il **mercato del Nord America** (18% delle preferenze) e per il settore **dell'Arredamento e Design** verso l'Asia (18% delle preferenze).

Figura 7: Aree geografiche di interesse per settore



Food & Beverage



Industria e meccanica



Tessile e abbigliamento



Arredamento e design



Scienza, Chimica, Tecnologia

	Food & Beverage	Industria e meccanica	Tessile e abbigliamento	Arredamento e design	Scienza, Chimica, Tecnologia
Unione Europea	13%	12%	14%	7%	7%
Europa dell'Est	11%	9%	12%	12%	11%
Resto dell'Europa	10%	13%	12%	10%	15%
America del Nord	16%	11%	18%	14%	11%
America Centrale	8%	11%	7%	7%	7%
America del Sud	9%	13%	6%	11%	11%
Asia	16%	14%	17%	18%	15%
Africa	8%	11%	4%	14%	19%
Australia	8%	7%	10%	7%	4%

Le principali modalità di internazionalizzazione adottate sui mercati di sbocco sono la vendita diretta (73%) e la presenza di una rete commerciale (49%).

In termini di investimenti, che le aziende hanno già fatto all'estero nei principali mercati di sbocco, si parla di:

1. Aperture di filiali commerciali
2. Partecipazioni in imprese estere
3. Aperture di showroom

Le principali azioni di internazionalizzazione, dunque, sono in campo commerciale. Infatti solo il 13% delle aziende realizza parte della

produzione all'estero e gli investimenti in questo ambito (stabilimenti per produzione, assemblaggio etc.) sono inferiori rispetto a quelli commerciali. Il 77% di chi produce all'estero, inoltre, non produce più del 50% della sua produzione fuori dai confini italiani.

La vendita diretta è la principale modalità di presenza sui mercati di sbocco, gli investimenti sono orientati all'apertura di filiali commerciali

Figura 8: Quali sono le principali modalità di internazionalizzazione adottate sui Paesi di sbocco? (risposta multipla)

Vendita diretta	73%
Rete commerciale	49%
Investimento diretto	17%
Acquisto di prodotti e materie prime da fornitori esteri	14%
Altro (nessuna delle precedenti)	8%
Joint venture	8%
Commissionando a terzi all'estero la produzione	1%

Figura 9: Quali investimenti l'azienda ha già fatto all'estero? (risposta multipla)

Apertura filiale commerciale	55%
Partecipazioni in imprese estere	24%
Apertura showroom permanente	23%
Stabilimento proprio per la produzione di prodotti finiti	6%
Casa madre estera	6%
Acquisizione di imprese estere	4%
Stabilimento per le attività di assemblaggio	3%
Stabilimento proprio per la produzione di semi lavorati	3%

Principali evidenze e bisogni delle aziende italiane nel processo di internazionalizzazione

Il 53% delle aziende ha intenzione di fare nuovi investimenti nei prossimi anni, principalmente per l'apertura di filiali commerciali e showroom permanenti, dando continuità alle azioni di internazionalizzazione già attive in ambito commerciale. Una parte delle imprese prevede anche partecipazioni e acquisizioni in imprese estere.

La principale difficoltà individuata nel processo di internazionalizzazione, sia per le aziende già presenti all'estero sia per quelle non internazionalizzate, è la **mancanza di informazioni sul mercato locale (37%)**, seguita dalla necessità di adattare il prodotto alle esigenze del mercato (32%).

Oltre il 50% delle aziende prevede investimenti nei prossimi anni per il processo di internazionalizzazione

Figura 10: Quali sono le difficoltà incontrate nel processo di internazionalizzazione? (risposta multipla)

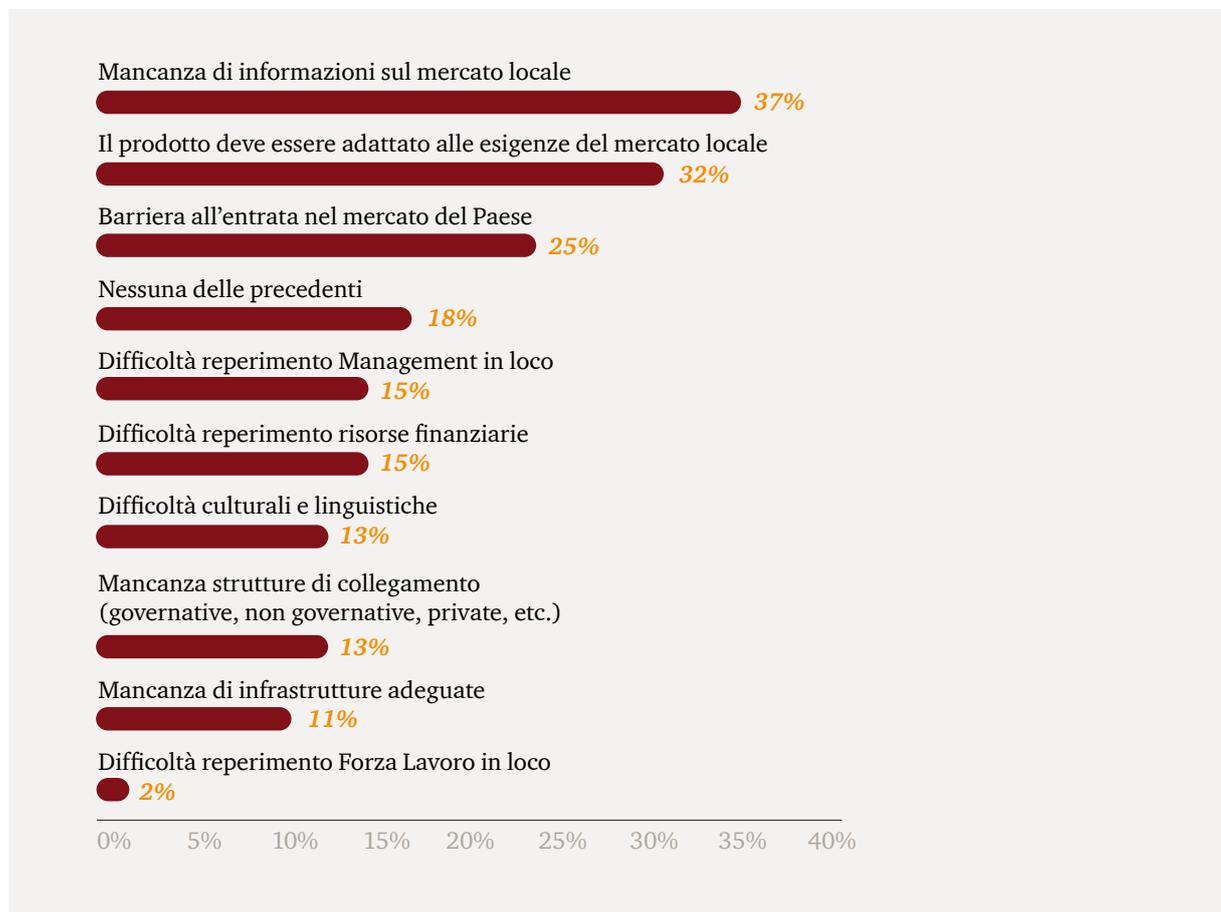
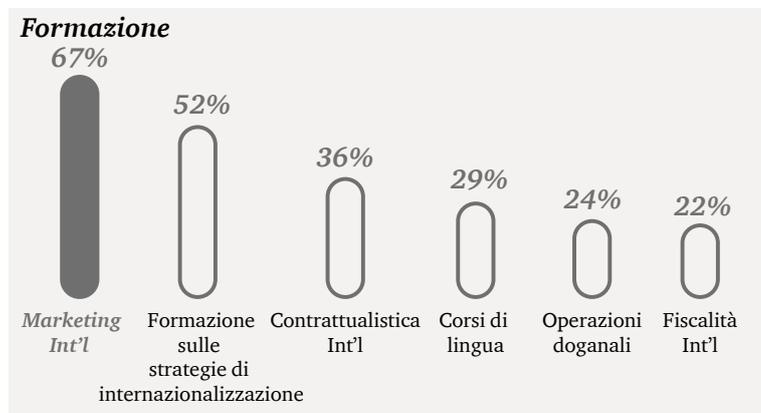
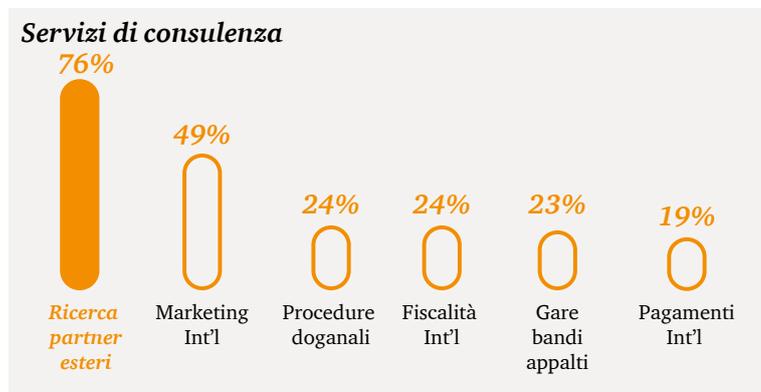
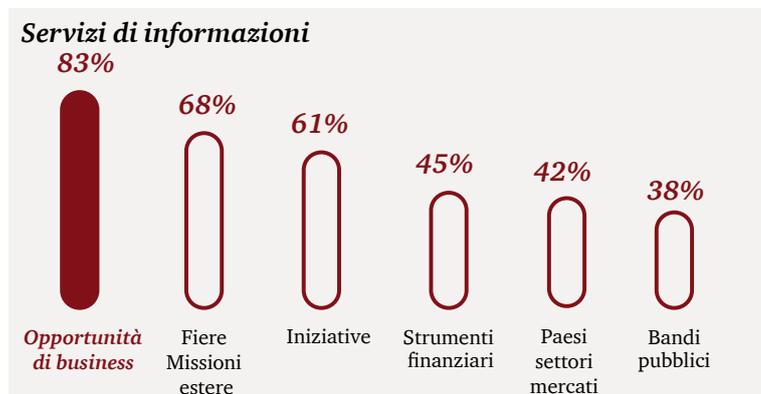


Figura 11: Quali attività potrebbero essere utili alla sua impresa nel processo di internazionalizzazione? (risposta multipla)



Tra le principali attività utili all'internazionalizzazione, le imprese indicano, infatti, la reperibilità delle informazioni, riguardo alle opportunità di business in primis (83%) e relative alle fiere e alle missioni all'estero poi (68%). Per quanto riguarda i servizi di consulenza, le aziende desiderano principalmente supporto per cercare partner esteri, in ambito di marketing e fiscalità internazionali (49% e 24% rispettivamente). Nel campo della formazione la principale richiesta è in ambito di marketing internazionale (67%), mentre in termini di iniziative promozionali l'interesse è rivolto equamente alle varie occasioni di incontri con controparti (incontri con rappresentanti esteri, partecipazione a fiere internazionali di settore e a missioni commerciali all'estero).

Conoscere il mercato e le opportunità di business è una delle principali esigenze delle aziende

Le aziende riconoscono la necessità di servizi integrati e mirati per l'internazionalizzazione, tuttavia solo il 28% ha già attivato consulenze con enti esterni in questo ambito. Le principali consulenze attive, riguardano l'ambito commerciale (82%), legale (32%) e fiscale (25%).

Guardando più nel dettaglio le necessità delle aziende già internazionalizzate, si nota una maggiore sensibilità da parte di queste verso le iniziative promozionali ritenute potenzialmente utili alla propria impresa.

Pur riconoscendo i punti di debolezza e la necessità di supporto delineato sulle proprie esigenze, le aziende italiane, in termini di risorse produttive e commerciali, sembrano avere chiari i passi necessari per affacciarsi sui mercati internazionali, in particolare:

- sanno quali prodotti esportare (94%);
- conoscono quali fasi produttive potrebbero far crescere i costi (89%);
- sanno se sono necessari investimenti in macchinari o di tipo logistico (75%);
- assicurano che i loro fornitori sono in grado di fornire componenti per un prodotto di livello "internazionale" (93%).

Il 94% delle imprese è ben propenso a modificare il prodotto per soddisfare le richieste del mercato, nonostante venga indicata come una delle difficoltà principali. L'85% è disposto ad ampliare il portafoglio dei fornitori.

La conoscenza dei costi e degli investimenti legati all'internazionalizzazione, come riportato, è elevato per l'intero campione ma con una diversa distribuzione per aziende internazionalizzate e non. Si nota infatti che il 93% delle aziende internazionalizzate è a conoscenza delle fasi produttive che comportano un aumento dei costi, contro il 75% delle aziende non internazionalizzate.

Nonostante dichiarino di avere risorse a disposizione per l'internazionalizzazione, i risultati rivelano che il 70% delle aziende percepisce la necessità di ampliare le fonti di finanziamento. Per circa il 60% delle aziende i finanziamenti offerti dalle istituzioni finanziarie nel percorso di crescita all'estero sono finanziamenti tradizionali e per il 15% finanziamenti specificamente finalizzati all'internazionalizzazione.

In termini di organizzazione e capitale umano si evidenzia che è piuttosto bassa la percentuale di personale che parla una lingua straniera; il 40% dichiara infatti che neanche il 10% del personale conosce l'inglese o un'altra lingua straniera. Il 30% dichiara che le competenze del team necessitano di miglioramenti per rispondere alle esigenze dei mercati target. Il 63% afferma che le *soft skills* e le competenze tecniche del management team necessitano miglioramenti per diventare o confermarsi globali.

Le soft skills e le competenze tecniche del management team sono ritenute importanti per confermarsi globali

Figura 12: Le aziende italiane conoscono i passi necessari per affacciarsi sui mercati internazionali?



Confronto tra aziende internazionalizzate e non

Dal punto di vista delle **risorse produttive e commerciali** le imprese locali dichiarano un'ottima conoscenza delle sfide che l'internazionalizzazione pone in materia di prodotto, capacità produttiva e investimenti necessari. A differenza della categoria di aziende già presenti sui mercati esteri, si riscontra tra le aziende non internazionalizzate una minore conoscenza della concorrenza internazionale: solo il **46% ha risposto di conoscere i propri competitor all'estero contro l'86% di aziende già esportatrici**. Inoltre, sono più propense delle aziende internazionalizzate all'approfondimento degli strumenti a tutela delle proprie transazioni commerciali verso l'estero (71% contro il 60%).

Anche le **risorse economico-finanziarie** giocano un ruolo fondamentale nel processo di internazionalizzazione. **Il 24% delle aziende dal perimetro d'azione locale hanno riportato di avere risorse finanziarie libere per l'internazionalizzazione, proporzione minore del corrispettivo 35% delle aziende già operanti all'estero**. Diverse sono anche le risposte relative al numero di banche con cui le aziende intrattengono rapporti stabili: le aziende non internazionalizzate sono più propense ad interfacciarsi con una sola istituzione di credito e meno propense ad avere relazioni stabili con più istituti bancari (da due a cinque banche) rispetto alla categoria di imprese internazionalizzate (67% contro 81%). Le aziende non internazionalizzate

sembrano infine avere minore controllo sul proprio patrimonio informativo-commerciale rispetto alle aziende internazionalizzate. Hanno punteggi sistematicamente più bassi delle loro controparti esportatrici in merito alla conoscenza della redditività dei propri prodotti (67% contro 84%) e del portafoglio clienti (58% contro 73%). Si noti inoltre che le aziende non internazionalizzate percepiscono più intensamente la necessità di ampliare le fonti di finanziamento (46% verso 35%).

Le aziende già presenti all'estero hanno una maggiore conoscenza dei propri competitor internazionali (86% contro 46%)

In tema di internazionalizzazione è necessario prestare la dovuta attenzione alla struttura della propria **organizzazione** e alla qualità del **capitale umano**. **Il 53% ha dichiarato che meno del 10% dei propri dipendenti parla inglese od un'altra lingua straniera contro il 35% delle aziende internazionalizzate**. Emergono così altri trend: le aziende che non operano all'estero hanno una più alta percentuale di **management strettamente locale (35% contro 26% delle aziende internazionalizzate)**.

Figura 13: Confronto tra aziende internazionalizzate e non internazionalizzate



Come possiamo aiutarvi

PwC è il partner ideale per tutte quelle aziende che hanno tra gli obiettivi strategici l'internazionalizzazione, siano esse aziende che si affacciano per la **prima volta sui mercati internazionali** siano esse imprese che puntano

al **rafforzamento e crescita**.

PwC è in grado di supportare le imprese lungo tutto il loro percorso di internazionalizzazione, di seguito alcuni dei principali servizi.



Conoscere il mercato

- Report su Paesi/Settori
- Framework legale e normative di Paesi
- Appuntamenti importanti (fieri/missioni, etc.)
- Tutorial/Self-help tools
 - Percorso di internazionalizzazione
 - Processo di trasformazione per diventare global
 - Autovalutazione su global readiness dell'azienda



Ricerca delle controparti

- Ricerca dei mercati a più elevata potenzialità
- Ricerca e richieste di contatti diretti
- Valutazione delle controparti in termini di operatività e affidabilità
- Contatto delle controparti e accreditamento
- Matching con potenziali controparti, basato sulla profilazione dell'azienda ed i suoi criteri di ricerca del buyer/partner ideale
- Eventi B2B con buyer esteri
- Incontri B2B con aziende/investitori esteri
- Organizzazione di visite in azienda



Sviluppo opportunità di business

- Opportunità commerciali, investimenti, start-up, acquisizione, joint venture, franchising, etc. sul mercato globale
- Facilitazione contatti e supporto alle negoziazioni
- Partecipazione ad eventi e occasioni di business a livello nazionale
- Supporto alla partecipazione a missioni all'estero
- Accesso al network nazionale ed internazionale di PwC per lo sviluppo di opportunità di business



Rafforzamento e crescita

- Valutazione e selezione del mercato in base al prodotto
- Definizione delle strategie di entrata e posizionamento
- Supporto all'identificazione di location/siti
- Sviluppo di Business Plan
- Pianificazione e progettazione operativa
- Supporto nelle attività amministrative e contabili
- Servizi di supporto alla ricerca di cofinanziamenti
- Supporto Desk Internazionali (Messico, Cina, Russia, Brasile, USA, Corea, Giappone)
- Servizi di ricerca/selezione competenze e talenti
- Identificazione target per acquisizioni, joint venture, etc.
- Valutazione e negoziazione delle controparti
- Servizi fiscali e legali

I nostri contatti

Vincenzo Grassi

Partner

+39 02 66 720 511
vincenzo.grassi@it.pwc.com

Cristian Celoria

Director

+39 02 66 720 589
cristian.celoria@it.pwc.com