

Studio Ramiro Tettamanti ACB Member

INTERNAZIONALIZZAZIONE IL RUOLO DELLE PMI

Nel 2023 il 95% delle imprese italiane ha generato con l'estero circa il 46% del proprio fatturato totale; molte hanno vendite oltreconfine superiori al 75% del proprio fatturato totale. Tra i settori più rappresentati alimentare e meccanica.

di Giovanni Casarelli

Commercialista, Studio Ramiro Tettamanti – ACB Member, Como

Sono presenti, forti e competitive le imprese italiane all'estero. E forse per qualcuno sorprendentemente sono più le aziende familiari di quelle non familiari a sventolare con successo il tricolore in altri Paesi. Nel 2023 il 95% delle imprese italiane ha generato con l'estero circa il 46% del proprio fatturato totale; molte hanno vendite oltreconfine superiori al 75% del proprio fatturato totale. Tra i settori più rappresentati alimentare e meccanica.

L'annuario Statistico ISTAT indica per lo scorso anno un significativo aumento sia delle esportazioni sia delle importazioni, con una riduzione dell'avanzo commerciale dovuta alla componente energetica che, qualora non fosse considerata, porterebbe a un valore di circa 90 miliardi di Euro. Merita poi citare gli investimenti di imprese italiane all'estero, pari a circa 15 miliardi di Euro.

In Europa le imprese italiane e quelle tedesche sono le più internazionalizzate, con investimenti all'estero simili; le aziende tedesche e francesi sono presenti in un numero



GIOVANNI CASARELLI

maggior di Paesi nel mondo rispetto alle aziende italiane ma l'Italia è l'unico caso in cui le aziende familiari presenti all'estero sono più di quelle non familiari. Le aziende familiari tedesche

Internazionalizzare è uno strumento importante per lo sviluppo e la crescita delle aziende italiane

sono presenti prevalentemente in Est Europa; quelle francesi in Nord America, quelle spagnole in Sud e Centro America. Le imprese familiari italiane si distinguono per una distribuzione più equilibrata tra le varie aree del mondo; secondo ITA-ICE le controllate italiane di aziende familiari sono presenti in oltre 170 Paesi.

Oltre il 60% delle aziende italiane esportatrici è attivo nei settori Fashion, Food e

Furniture, tradizionalmente specialità del Made in Italy, ma l'Italia detiene le maggiori quote sulle esportazioni mondiali anche in settori non legati alle "3 F" tipiche del Made in Italy. L'incidenza del fatturato delle filiali estere sul consolidato delle aziende familiari italiane è superiore a quella delle aziende di altri Paesi, a riprova della solidità del nostro modello di internazionalizzazione.

L'internazionalizzazione per scelta, e non solo

Internazionalizzare è uno strumento importante per lo sviluppo e la crescita delle aziende italiane, per la loro permanenza sul mercato e a volte per la loro stessa sopravvivenza.

Internazionalizzare può significare vendere i propri prodotti all'estero, acquistare materie prime all'estero, acquisire aziende all'estero, delocalizzare alcune attività produttive all'estero e, come accade in questi ultimi anni, riportare in Italia anche parzialmente attività produttive in precedenza trasferite all'estero (il cosiddetto reshoring). Le principali motivazioni all'internazionalizzazione includono la volontà di aumentare le dimensioni

aziendali, la necessità di commercializzare all'estero eccessi di capacità produttiva o di compensare il calo dei mercati interni, la ricerca di condizioni migliori di incasso dei crediti rispetto a quelle italiane, la spinta dell'economia globalizzata, condizioni di particolare favore riscontrate sui mercati esteri incluso l'apprezzamento per la qualità del Made in Italy.

Le aziende vengono stimolate a intraprendere un percorso di internazionalizzazione anche dall'ambiente in cui operano, ad esempio attraverso gli strumenti delle Reti di impresa e grazie alle condizioni che si sviluppano nei Distretti, nonché dalla presenza di infrastrutture quali vie di comunicazione e dall'evoluzione tecnologica.

L'internazionalizzazione richiede alle aziende condizioni di solidità dal punto di vista finanziario e del capitale umano, oltre qualità dei prodotti, sistemi informativi adeguati, e risorse da investire: su tutte denaro e tempo.

Il sostegno pubblico fornito dai Governi con strumenti di incentivazione — già nella forma di ausilio alla partecipazione a eventi fieristici — è molto rilevante per avviare le prime fasi del processo di internazionalizzazione.

La fiscalità è talvolta considerata e utilizzata come leva per l'internazionalizzazione nella forma di delocalizzazione ma le scelte di investimento sono prima e anzitutto scelte di business che possono poi trovare fonte di stimolo nelle migliori condizioni amministrative per realizzare le attività.

Sfide ed esperienze delle imprese nello sviluppo internazionale

Tra gli elementi di potenziale ostacolo all'internazionalizzazione si contano difficoltà di natura sociale o economica nel Paese di destinazione e iniziative protezionistiche contro l'ingresso di prodotti stranieri con caratteristiche o origini particolari. Alcune



difficoltà all'internazionalizzazione possono essere più rilevanti per le PMI che per le imprese di maggiori dimensioni a causa della necessità di gestire con strutture organizzative più contenute relazioni in mercati nuovi e non conosciuti, per la difficoltà a reperire informazioni precise e aggiornate sui mercati di destinazione, per la complessità di trovare personale preparato ad affrontare

e gestire i mercati esteri, per la minore preparazione degli imprenditori a fronteggiare le diversità.

Le società a conduzione familiare non di rado superano queste criticità attraverso i percorsi di adeguamento del loro modello operativo e di governance alle regole per la quotazione azionaria — parte del loro percorso di crescita — e per il mantenimento della loro presenza sul mercato

boristico.

Le PMI realizzano i loro processi di internazionalizzazione in modi differenti: progettandoli per scelta deliberata dell'imprenditore; ritrovandosi al traino di situazioni esterne all'impresa, il che da una parte produce effetti più velocemente ma spesso avviene in modo tardivo e inseguendo condizioni di mercato che rendono le scelte urgenti e critiche per la sopravvivenza dell'impresa stessa.

E ci sono poi i casi di internazionalizzazione cosiddetta congenita: è il caso delle aziende born global: PMI costituite proprio per operare sui mercati esteri.

Le principali strategie di accesso ai mercati internazionali includono esportazioni, la costituzione di stabili alleanze strategiche, la costituzione di Joint Venture e investimenti diretti esteri, e si realizzano in fasi che vanno dall'introduzione al posizionamento nel mercato di destinazione, dall'accrescimento della posizione di competitività alla razionalizzazione della posizione acquisita.

Le imprese di famiglia nello sviluppo internazionale.

ACB Group — che oltre ai professionisti in Italia, riunisce una rete internazionale di oltre cento consulenti all'estero — collabora stabilmente con l'università Cattolica di Milano e Brescia sui temi della internazionalizzazione e partecipa con suoi professionisti quali docenti al Master in Direzione delle imprese locali e globali organizzato e diretto dal Prof. Marco Grumo per presentare con un approccio concreto i principali temi del management delle imprese locali e globali e del global business. Tale attività nasce dalla consapevolezza che l'economia locale, nazionale e internazionale necessita di imprenditori, manager e imprese capaci di operare con solidità, innovazione ed eccellenza sia

FOCUS

L'ITALIA NELL'EXPORT

L'Italia ha una quota rilevante nell'esportazione di materiali da costruzioni, cuoio, articoli da viaggio, borse e pelletteria, pietre, prodotti da forno, tubi cavi e accessori in acciaio.

I principali mercati di sbocco delle merci italiane sono Germania, Francia e USA con circa 10% ciascuno; Svizzera, Spagna e UK con circa 5% ciascuno. Nel 2022 sono stati 130.000 gli operatori italiani che hanno realizzato vendite all'estero; di questi oltre metà sono micro-esportatori (quindi con un fatturato da esportazione inferiore a 75.000 Euro) e circa il 49% del valore delle esportazioni è stato realizzato da grandi imprese; le medie imprese hanno realizzato il 31% delle esportazioni; le piccole imprese il 20% delle esportazioni; il 73% delle vendite complessive è realizzato da 5.000 aziende che esportano per oltre 15 milioni di Euro: circa il 48% verso un unico mercato e il 16% verso oltre 10 mercati. Il 51% delle imprese esportatrici è costituito da imprese manifatturiere che realizzano all'estero circa l'80% del valore complessivo, mentre sono di tipo commerciale il 37% delle imprese esportatrici.



in Italia sia all'estero, abbinando esperienza e competenza per leggere in modo professionale i mercati e i trend e per dotare le imprese di strumenti e assetti moderni. La causa più ricorrente nella crisi delle imprese familiari è di fatto legata al passaggio generazionale, alle forti resistenze e difficoltà a pianificare anticipatamente le modalità di gestione dell'azienda, alle modifiche nell'assetto proprietario per la fuoriuscita dalla gestione della figura leader: per queste esigenze è stato sviluppato il percorso di formazione tecnica che va nella direzione di agevolare e rendere più efficace per i successori la delicata fase del passaggio generazionale dell'impresa. È parte della formazione la presenza di testimonianze dirette di iniziative intraprese da imprese e dai componenti di ACB Group a supporto dell'internazionalizzazione. Tra i case-studies l'esperienza Calzedonia — impresa italiana di abbigliamento — presentata da Federico Fraboni, Responsabile dell'impianto in Etiopia, per ripercorrere le fasi della scelta di investire, dell'individuazione del business da rea-



lizzare, dello studio sulle motivazioni per l'apertura di nuovi mercati di sbocco che motivano la produzione in prossimità, per l'acquisizione delle aree e delle licenze e per la realizzazione della fabbrica in un Paese come l'Etiopia che non ha ancora maturato approfondite esperienze di apertura verso gli investimenti esteri, sino all'assunzione e alla formazione del personale e alla ideazione della supply chain. Tra gli Studi ACB Member merita citare la testimonianza di Fabio Zuchetti, Managing Partner dello Studio Zuchetti di Torino, con focalizzazione su Centro e Sud America che sottolinea come per internazionalizzare, nelle varie forme più o meno intensive, sia necessario conoscere la cultura del Paese ospitante che deve divenire una compo-

nente della cultura dell'azienda che si presenta all'estero sia per avere piena consapevolezza delle regole per esercitare il business sia per instaurare relazioni locali efficaci sia per compiere gli atti necessari per l'avvio dell'investimento con supporto amministrativo, tributario, legale, consulenziale. Alberto Righini, Managing Partner dello Studio Righini di Verona Acb Member, con focalizzazione su Europa e America e parte del network JPA condivide l'esperienza di operare con colleghi di una rete mondiale di consulenti aziendali e dottori commercialisti per garantire servizi internazionali a una vasta tipologia di imprese. Con JPA International lo Studio riesce ad assistere i propri Clienti nel loro processo di internazionalizzazione e affiancarli nelle loro attività all'estero Fabio Giordano, Managing Partner dello Studio Giordano di Napoli ACB Member con focalizzazione sul Medio Oriente, porta la testimonianza della realizzazione di un desk per stabilire collaborazioni con consulenti e investitori interessati allo sviluppo del business con l'Arabia Saudita.

MACRO SETTORI

7 ECCELLENZE ITALIANE

Negli ultimi cinque anni il sistema manifatturiero italiano ha affrontato globalizzazione e competizioni asiatiche grazie alla forza di 7 macrosettori: **FOOD AND WINE:** Pasta, Prodotti da forno e Insaccati realizzano un surplus di 17 miliardi di dollari; Acque minerali, Riso, Liquori, Condimenti e Frutta generano un attivo di 5 miliardi di dollari. L'Italia è rispettivamente al 1° e al 2° posto al mondo.

FASHION: Vestiti e Maglieria realizzano un surplus con l'estero di 7 miliardi e di 23 miliardi con Borse, Valigie, Oreficeria, Calzature. Siamo al 4° e al 20° posto al mondo. **FURNITURE AND BUILDING MATERIALS:** Mobili, Piastrelle, Sedie, Lampade e Illuminotecnica realizza 16 miliardi di surplus e ci pone al 2° posto al mondo.

METAL PRODUCTS: Tubi in acciaio, Strutture metalliche, Gru, Bulloneria e Articoli in alluminio realizza con l'estero 12 miliardi; siamo il 2° Paese nel mondo.

MACHINERY: Rubinetteria, Pompe, Turbine e Refrigerazione genera 18 miliardi e pone l'Italia al 3° posto al mondo. Con Macchine per l'imballaggio, Impianti di condizionamento, Macchine per l'industria alimentare, Macchine per gomma e plastiche e Macchine utensili siamo al 2° posto con un surplus di 16 miliardi.

MOTORYACHTS genera 14 miliardi e vede l'Italia al 6° posto al mondo.

MEDICAMENTS Medicinali, Make-up e Profumi genera un surplus di 12 miliardi e pone l'Italia al 7° posto al mondo.

(Fonti: ITA-ICE, ISTAT, Fondazione Edison, prof. M. Fortis).

La Provincia

M P M I

Medie Piccole Micro Imprese 2024

Economia

Focus

Analisi

Interviste

